



**Linnéuniversitetet**

Kalmar Växjö

Kandidatuppsats

# Konkurrensfördelar med en hållbarhetsstrategi

*En fallstudie av vilka fördelar Brewmaster kan uppnå genom en ökad förståelse för B2B-kunders kravställningar*



**Författare:**

Moa Selerud 19950720

ms226an@student.lnu.se

Julia Jernek 19970210

jj223qr@student.lnu.se

**Handledare:** Petra Andersson

**Examinator:** Hana Hultén

**Lärosäte:** Linnéuniversitetet

**Termin:** VT 2022

**Kurs:** Ämnesfördjupande arbete inom logistik

**Kurskod:** 2FE25E

**Inlämningsdatum:** 22-05-31

**Nivå:** Kandidatuppsats, 15 hp

## Abstract

---

**Title:** Competitive advantages with a sustainability strategy - *A case study of what benefits Brewmaster can achieve through an increased understanding of B2B customers' requirements*

**Authors:** Julia Jernek and Moa Selerud

**Examiner:** Hana Hultén

**Supervisor:** Petra Andersson

**Course:** Bachelor's thesis 15 credits, Supply Chain Management, Linnaeus University

**Date:** Spring 2022

---

**Background:** Social and environmental sustainability is increasingly prioritized when choosing a supplier in the corporate sector. This presupposes the suppliers meet the extended requirements of the B2B customers and thereby it can be beneficial to create a sustainability strategy. The malt house Brewmaster strives to compete through sustainable and traceable malt, which requires them to achieve legitimacy in the industry and fulfillment of desirable breweries' sustainability requirements. The issues that can accrue for Brewmaster is, limitations to see the depths of which significant environmental requirements potential B2B customers seek, and Brewmaster's lack of a sustainability strategy.

**Purpose:** Identify which requirements Brewmasters' potential B2B customers demand on future partnerships and how Brewmaster, from a supplier perspective, satisfy these requirements. Furthermore, the study examines competitive advantages Brewmaster can achieve by working from a strategically sustainable perspective throughout the organization.

**Method:** Based on a qualitative case study with a deductive approach, primary data has been collected via unstructured - as well as semi-structured interviews. It has been supplemented by secondary data from breweries' sustainability reports, literature, websites, and scientific articles, which have been analyzed into the empirical material to answer the study's questions.

**Conclusion:** Brewmaster needs proactive and continuous sustainability work which includes maintaining guidelines and policies. The sustainability requirements contains product quality and safety, resource efficiency, and minimization of waste. Additionally, there is a need to integrate a sustainability strategy to achieve increased legitimacy, market shares, and competitiveness in the market. This can generate increased willingness to pay among consumers and develop relationships with stakeholders, where cost and competitive advantages are created as well as long-term partnerships. Furthermore, these advantages can differentiate the company, which can entail competitive advantages in the line of business.

**Contribution:** The results of the study can be practically useful for other companies in similar industries. Due to the form of guidelines for how a sustainability strategy can improve the business's competitive advantages, and enable potential collaborations. Theoretically, the study contributes to a deeper understanding of collaboration between B2B customers and suppliers, where the results open for further discussion regarding sustainable responsibility in the supply chain and the value of transparency between stakeholders.

**Keywords:** Sustainability, sustainability strategy, requirements, supplier, competitive advantages, sustainable development, supplier criteria, partnerships, stakeholders, business-to-business customers

## Sammanfattning

---

**Titel:** Konkurrens fördelar med en hållbarhetsstrategi - *En fallstudie av vilka fördelar Brewmaster kan uppnå genom en ökad förståelse för B2B-kunders kravställningar*

**Författare:** Julia Jernek och Moa Selerud

**Examinator:** Hana Hultén

**Handledare:** Petra Andersson

**Kurs:** Kandidatuppsats 15 hp. Supply Chain Management, Linnéuniversitetet, VT 22

---

**Bakgrund:** Inom företagssektorn prioriteras sociala- och miljömässiga hållbarhetsaspekter i större utsträckning vid utvärdering av nya och befintliga leverantörer. Leverantörer är i behov av att uppfylla kriterier från B2B-kunder varvid en hållbarhetsstrategi kan vara fördelaktig att verka utefter. Brewmaster vill konkurrera genom hållbar och spårbart framtagna malt, vilket förutsätter legitimitet samt uppfyllelse av potentiella bryggeriers hållbarhetskrav.

Problematiken grundas i bristande transparens inom bryggeribranschen, begränsad insikt gällande vilka hållbarhetskrav som ställs av B2B-kunder samt Brewmasters avsaknad av en hållbarhetsstrategi.

**Syfte:** Syftet är att identifiera vilka kravställningar Brewmasters potentiella B2B-kunder ställer på kommande partnerskap samt hur Brewmaster utifrån ett leverantörsperspektiv, kan tillfredsställa dessa krav. Vidare granskas vilka konkurrensfördelar Brewmaster kan uppnå genom att arbeta utifrån ett strategiskt hållbart perspektiv inom hela organisationen.

**Metod:** Utifrån en kvalitativ fallstudie med en deduktiv ansats har primärdata insamlats via ostrukturerade - samt semistrukturerade intervjuer. Primärdata har kompletterats av sekundärdata från bryggeriers hållbarhetsrapporter, litteratur, hemsidor samt vetenskapliga artiklar, vilket har analyserats i relation till det empiriska materialet för att besvara studiens frågeställningar.

**Slutsats:** Brewmaster behöver säkerställa ett proaktivt och kontinuerligt hållbarhetsarbete som inbegriper upprätthållande av riktlinjer och policys. Hållbarhetskraven som ställs innefattar produktkvalitet och säkerhet, ett hållbart ansvarstagande genom resurseffektivitet och minimering av avfall. Vidare framgår ett behov av att integrera en hållbarhetsstrategi för att uppnå ökad legitimitet, marknadsandelar och konkurrenskraft på marknaden. Det kan medföra ökad betalningsvilja hos konsumenter samt utveckling av relationer med intressenter, där kostnads- och konkurrensfördelar skapas samt långsiktiga partnerskap. Vidare kan dessa fördelar differentiera företaget vilket kan generera konkurrensfördelar på marknaden.

**Studiens bidrag:** Resultatet kan vara av praktisk nytta för andra företag inom likartade branscher i form av riktlinjer för hur en hållbarhetsstrategi kan förbättra verksamhetens konkurrensfördelar, samt hur ett hållbart agerande kan möjliggöra potentiella samarbeten. Teoretiskt bidrar studien med en djupare förståelse för samverkan mellan B2B-kunder och leverantörer, där studiens resultat öppnar upp för vidare diskussion gällande hållbart ansvarstagande inom försörjningskedjan samt värdet av transparens mellan intressenter.

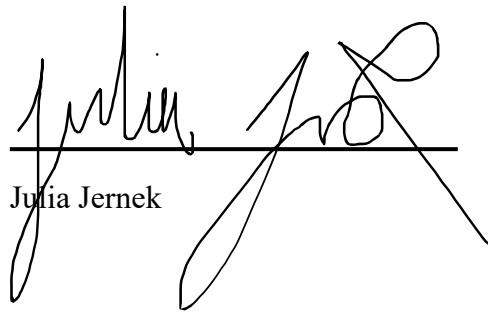
**Nyckelord:** Hållbarhet, hållbarhetsstrategi, kravställningar, leverantör, konkurrensfördelar, hållbar utveckling, leverantörskriterier, partnerskap, intressenter, business-to-business kunder

## Förord

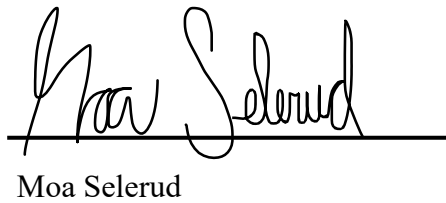
Studien har pågått från mars 2022 till juni 2022. Vi har som skribenter haft en lärorik och intressant tid och hoppas att vårt engagemang genomsyras till dig som läsare. Vi vill rikta ett stort tack till våra kontaktpersoner på Brewmaster för deras engagemang och hjälpsamhet. Vi vill även tacka vår handledare Petra Andersson och examinator Hana Hulthén som har givit oss råd och förbättringsförslag under studiens process. Detsamma gäller våra opponenter som har presenterat nya intressanta synvinklar och tips.

Stort tack!

Linnéuniversitetet, Växjö 2022-05-31



Julia Jernek



Moa Selerud

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning</b>	<b>2</b>
1.1	Bakgrund	2
1.1.1	Hållbarhetsansvar inom företagssektorn	2
1.1.2	Bryggeri- och mälteriindustrin	4
1.1.3	Företagsbeskrivning av Brewmaster	5
1.2	Problemdiskussion	6
1.2.1	Kravställningar vid utvärdering av leverantör	6
1.2.2	Hållbarhetsstrategi	7
1.3	Studiens frågeställningar	9
1.4	Studiens syfte	9
1.5	Studiens disposition	9
<b>2</b>	<b>Metod</b>	<b>10</b>
2.1	Epistemologiskt synsätt	10
2.1.1	Positivism	10
2.1.2	Realism	10
2.1.3	Interpretivism	11
2.1.4	Studiens epistemologiska synsätt	11
2.2	Vetenskapligt angreppssätt	11
2.2.1	Deduktion	11
2.2.2	Induktion	12
2.2.3	Studiens vetenskapliga angreppssätt	12
2.3	Forskningsmetod	12
2.3.1	Kvantitativ forskningsmetod	13
2.3.2	Kvalitativ forskningsmetod	13
2.3.3	Studiens val av forskningsmetod	14
2.4	Undersökningsdesign	14
2.4.1	Studiens undersökningsdesign	14
2.5	Urval	15
2.5.1	Sannolikhetsurval	15
2.5.2	Icke-sannolikhetsurval	15
2.5.3	Studiens urval	16
2.6	Datainsamling	17
2.6.1	Primärdata	17
2.6.2	Sekundärdata	17
2.6.3	Studiens datainsamling	18
2.7	Analysmetod	18
2.7.1	Studiens val av analysmetod	19
2.8	Kvalitetskriterier	19
2.8.1	Kvantitativa kvalitetskriterier	19
2.8.2	Kvalitativa kvalitetskriterier	20
2.8.3	Studiens kvalitetsmått	20
2.9	Generaliserbarhet	21
2.10	Forskningsetiska övervägande	21
2.10.1	Studiens etiska övervägande	22
2.11	Studiens arbetsfördelning	22

2.12	Sammanfattning av studiens metodval.....	23
2.13	Analysmodell .....	24
<b>3</b>	<b>Miljömässiga och sociala krav mellan B2B-kunder och leverantör.....</b>	<b>25</b>
3.1	Teori .....	25
3.1.1	Aktörers ansvarstagande för en hållbar utveckling .....	25
3.1.2	Miljömässig hållbarhet.....	26
3.1.3	Social hållbarhet.....	27
3.1.4	Code of Conduct.....	28
3.1.5	Leverantörsutvärdering .....	29
3.2	Empiri.....	30
3.2.1	Brewmaster.....	30
3.2.2	Potentiella B2B-kunder .....	31
3.3	Analys.....	38
3.3.1	Vilka miljömässiga och sociala krav ställer potentiella B2B-kunder på Brewmasters som leverantör? .....	38
<b>4</b>	<b>Konkurrensfördelar vid införande av en hållbarhetsstrategi .....</b>	<b>42</b>
4.1	Teori .....	42
4.1.1	Hållbarhetsstrategi.....	42
4.1.2	Konkurrensfördelar vid hållbart agerande.....	43
4.1.3	Intressenters betydelse .....	44
4.1.4	Kommunikation.....	44
4.1.5	Shared value .....	45
4.2	Empiri.....	46
4.2.1	Nuläge inom bryggeri- och mälteri-branschen.....	46
4.3	Analys.....	48
4.3.1	Vilka konkurrensfördelar kan Brewmaster uppnå genom en hållbarhetsstrategi?48	
<b>5</b>	<b>Slutsats .....</b>	<b>51</b>
5.1	Studiens resultat .....	51
5.1.1	Frågeställning 1 .....	51
5.1.2	Frågeställning 2 .....	52
5.2	Studiens bidrag .....	52
5.2.1	Praktiskt och teoretiskt bidrag.....	52
5.3	Egna reflektioner .....	53
5.4	Etiska övervägande .....	53
5.5	Kritik till eget arbete .....	54
5.6	Förslag till vidare forskning .....	54
	<b>Källförteckning.....</b>	<b>56</b>
	<b>Bilagor .....</b>	<b>62</b>

# Figurförteckning

Figur 1. Inköpsprocess. Inspirerad av Van Weele (2010).....	3
Figur 2. Studiens disposition.....	9
Figur 3. Sammanfattning av studiens metodval.....	23
Figur 4. Studiens analysmodell.....	24
Figur 5. Beskrivning av kapitalets struktur.....	25
Figur 6. Aktörers ansvarstagande för en hållbar utveckling. Inspirerad av Björklund (2018)	26
Figur 7. Potentiella B2B-kunder.....	32
Figur 8. Beskrivning av kapitlets struktur.....	42
Figur 9. Intressentmodell, inspirerad av Borglund et al. (2021).....	44
Figur 10. Brewmasters nuvarande val av differentiering.....	46
Figur 11. Sammanfattning av de konkurrensfördelar Brewmaster kan uppnå genom en hållbarhetsstrategi.....	50

# Tabellförteckning

Tabell 1. Sammanfattning av kvalitativ och kvantitativ forskning. Inspiration hämtad från Bryman och Bell (2021).....	13
Tabell 2. Mötestillfällen med Brewmaster (2022).....	16
Tabell 3. Insamling av sekundärdata från potentiella B2B-kunder (2022).....	17
Tabell 4. Sammanställning av miljömässiga och sociala krav.....	30
Tabell 5. Sammanställning av miljömässiga och sociala krav från bryggerierna.....	37
Tabell 6. Sammanställning av miljömässiga och sociala krav utifrån teori och empiri.....	41
Tabell 7. Sammanställning av konkurrensfördelar.....	45

## 1 Inledning

---

*I följande avsnitt presenteras hållbarhet kopplat till företagssektorn utifrån litteratur, hemsidor samt vetenskapliga artiklar. Vidare följer en beskrivning av vald bransch och företag. Tillsammans utmynnar det i en problemdiskussion, studiens frågeställningar och syfte. Avslutningsvis presenteras en disposition av studiens struktur, vilket illustreras i figur 2.*

---

### 1.1 Bakgrund

#### 1.1.1 Hållbarhetsansvar inom företagssektorn

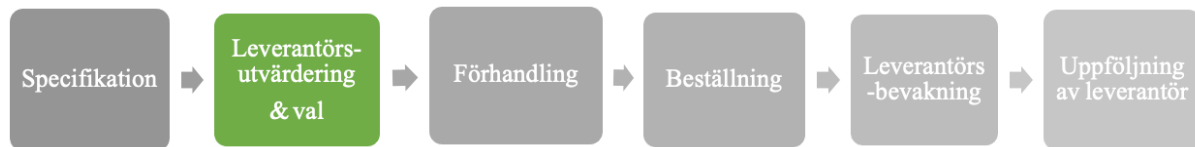
Finans- och företagsmarknaden knyts alltmer samman, där det idag visar sig omodernt att enbart fokusera på de finansiella aspekterna inom branscherna. Investerare och aktieägares kravställningar inriktar sig mer åt de sociala och miljömässiga hållbarhetsaspekterna, vilket ställer krav på företagen att adoptera ett hållbart företagande för att kunna konkurrera på marknaden (Borglund, De Geer, Frostenson, Grafström, & Lerpold 2021). Enligt Björklund (2018) inkluderas tre aspekter i begreppet hållbarhet; miljömässig, social samt ekonomisk hållbarhet. Utifrån studiens avsikt kommer endast det miljömässiga - och sociala perspektivet studeras närmare.

Vidare har det skett en markant utveckling inom kund - och leverantörsförhållandet, från ett traditionellt partförhållande till en partnerskapsrelation med ett större fokus på långsiktig relationsutveckling och enhetlig samverkan (Jonsson & Mattsson 2016). Gillespie och Rogers (2016) belyser att relationsutveckling mellan kund och leverantör kan bidra till ett flertal fördelar inom försörjningskedjan samt ha en inverkan på slutkonsumenten. Genom att företag agerar hållbart kan det stärka företagets anseende och således öka konsumentens betalningsvilja. Följaktligen kan det generera marknadsandelar samt ha en positiv inverkan hos aktieägarna (Gillespie & Rogers 2016). Björklund (2018) lyfter även fram att en långsiktig relation mellan kund och leverantör kan främja företagets arbete och strävan mot en hållbarare försörjningskedja.

Inom partnerskaprelationer ställs krav på att prestera för att effektivisera logistiksystemet där båda parter ansvar påverkar utkomsten, men även den sammanhängande konkurrenskraften som skapas inom försörjningskedjan. Därav är fastställandet av hur företagets ska agera i



relation till sina leverantörer i form av policys samt val av leverantörer avgörande för företagets effektivitet samt konkurrensfördelar (Jonsson & Mattsson 2016). Enligt Gligor (2020) har valet av leverantör fått allt större betydelse och kan vara kritiskt för företag då det har en direkt inverkan på dess lönsamhet samt kassaflöde. Leverantören har således oundvikligen en direkt påverkan på företagets Supply Chain Management där utvärderingen av leverantörer har en vital roll (Gligor 2020). Enligt Van Weele (2010) är leverantörsutvärdering och val av leverantör endast en av fler aktiviteter i en inköpsprocess, vilket illustreras i figur 1. Denna studie kommer endast inriktas på det andra steget i processen. Vid val av nya leverantörer baseras utvärderingen på hur aktörer tar miljömässig och social hänsyn (Jonsson & Mattsson 2016). Detta bekräftas även av Haleem, Khan, Luthra, Varshney, Alam och Khan (2021) som belyser att miljöaspekten är det viktigaste kriteriet vid en leverantörsutvärdering.



Figur 1. Inköpsprocess. Inspirerad av Van Weele (2010).

Förutom att uppfattas som förtroendeingivande genom sitt agerande, bör företag även eftersträva att inge *legitimitet*. Det kan uppnås genom att företaget agerar utefter vad som anses allmänt accepterat (Borglund et al. 2021). Anseendet hos *intressenter* har därtill en påverkan, där intressenter utgör företagets interna och externa aktörer, såsom anställda, kunder, investerare, ägare, konkurrenser, media, leverantörer samt samhället. Inom segmentet kunder inkluderas även *business-to-business* (B2B) och *business-to-customer* (B2C) (Ibid.). Baserat på studiens syfte har skribenterna valt att fokusera på B2B-kunder och leverantörer. Jonsson och Mattsson (2016) belyser att det är väsentligt att arbeta utifrån ett strategiskt perspektiv för att skapa fördelaktiga förutsättningar för ett företags framtid. Ett strategiskt perspektiv innefattar långsiktiga beslut som berör ställningstaganden gällande policys samt förhållningssättet mellan företaget och aktörer i dess omgivning som kunder, leverantörer och konkurrenser (Jonsson & Mattsson 2016). Därtill är det essentiellt att företag skapar en *hållbarhetsstrategi*, som inbegriper väsentliga aspekter som bör prioriteras resursmässigt för att uppnå förtroende från sina intressenter. Det kan gynna företagets förmåga att konkurrera på marknaden såväl som ekonomiskt (Borglund et al. 2021).

Enligt Calvao (2016) kan företag främjas genom att upprätta riktlinjer för hur verksamheten och de anställda ska agera, varvid värderingar samt Code of Conduct (CoC) är frekvent använt inom företagssektorn. Det bekräftas även av Borglund et al. (2021) som vidare uttrycker att värderingar är kopplat till etik och företagets preferenser för vad som är rätt och fel. Värderingar kan integreras i verksamheten genom exempelvis CoC vilket kan påvisa företagets ansvarstagande internt samt externt (Ibid.). Calvao (2016) menar att CoC utgör riktlinjer för medarbetare och ledningens agerande och förväntningar för att framträda professionellt inom en organisation. Riktlinjerna fastställer företagets principer och värderingar som ska utmynnas i varje beslut som tas i verksamheten. Det har en direkt positiv påverkan på företagets interna samt externa intressenter, då det kan stärka relationer samt företagets allmänna anseende på marknaden (Calvao 2016).

Enligt Björklund (2018) är det essentiellt för samarbetspartners att visa intresse och ställa krav på varandra för att möjliggöra en fortsatt relationsutveckling och gynnsamma utbyten. Jonsson och Mattsson (2016) belyser även att framgångsrika samarbeten grundas på långsiktighet, vilket följaktligen kan utforma en positiv beroendeställning mellan parterna. Därtill kan medberoende leda till utveckling mot mer fokus på samarbete och goda leverantörsrelationer (Kotler, Armstrong & Parment 2016). Emellertid kan det således innebära låsningar och problematik i händelse av att samarbetspartnern inte uppfyller de kravställningar och förväntningar som krävs för att nå en framgångsrik samverkan (Jonsson & Mattsson 2016). Det behövs därmed en viss förståelse för samarbetspartners verksamheter, men även om den miljö, kultur och riktlinjer som bedrivs för att kunna ställa lämpliga och proaktiva krav (Björklund 2018).

## 1.1.2 Bryggeri- och mälteriindustrin

Dagens marknad utgörs av hög konkurrens mellan företag. I Sverige har bryggeribranschen expanderat kraftigt under det senaste decenniet, med en stor andel mikrobryggerier. Utbudet av mindre bryggerier har medfört en mer varierad konsumtion av öl, där kunden efterfrågar karaktäristiska drag med unika smaker (Statistikmyndigheten 2018). Vidare har det lett till en ökad efterfrågan på ölets beståndsdelar, där malt är basen i tillverkningen av öl. Via mältning av spannmål skapas malt som även influerar ölets karaktär och smak. Kvaliteten på malt påverkas av bevattning, jordmån, klimat och gödsling av spannmålet (Systembolaget u.å.a). Därav har det stor betydelse hur bönder odlar samt skördar spannmålet för att möjliggöra så hög kvalitet som möjligt. Kundernas krav på högre kvalitet, utbud samt varians har lett till

vidare forskning om maltens egenskaper (Lantmännen 2011). Följaktligen eftertraktar kunder högre kvalitet till följd av det ökade ölintresset på marknaden, vilket har satt större press på slutprodukterna som bryggs (Spendrups u.å.a). Konkurrensen på marknaden för mältning är idag relativt låg på grund av höga inträdesbarriärer, men anses växa i takt med ölens expansion samt efterfrågan av malten inom andra användningsområden (Göteborgs-Posten 2021).

Bryggeribranschen har även uppmärksammat ett ökat intresse hos konsumenterna kring miljö och hållbarhet, vilket medfört att fler aktörer prioriterar sociala och miljömässiga hållbarhetsaspekter i större utsträckning (Spendrups u.å.a). Krönleins Bryggeri AB (vidare benämmt Krönleins) belyser hur de arbetar för att följa de globala målen enligt Agenda 2030, där målet är att balansera de tre måtten av hållbar utveckling (Krönleins u.å). Relationsutveckling är ytterligare en viktig aspekt inom branschen, där bland annat Spendrups Bryggeri AB (vidare benämmt Spendrups) eftersträvar långsiktiga samarbetspartners med ett proaktivt arbetssätt för att främja social och ekologisk hållbar utveckling (Spendrups u.å.b). Andra bryggerier som Carlsberg Sverige AB (vidare benämmt Carlsberg) konkretiserar tydliga, lättillgängliga och visuella policys för att generera konkreta riktlinjer gällande krav som ställs på leverantörer och samarbetspartners (Carlsberg Sverige u.å).

### **1.1.3 Företagsbeskrivning av Brewmaster**

Aktiebolaget Brewmaster Sweden (vidare benämmt Brewmaster) specialiserar sig på att ta fram kvalitativa och hållbara råvaror till bryggerier, bagerier och livsmedelsindustrin. Företaget är ett av tre mälterier i Sverige med en affärsidé att tillverka svensk malt med spårbar bakgrund (Göteborgs-Posten 2021). Brewmaster vill kunna frambringa nya smakupplevelser till sina konsumenter som är unika och genuina, där arbetet sker hållbart i alla led. Brewmasters målsättning är därmed att utmana och utveckla mälteriindustrin i Sverige (Brewmaster u.å). Till följd av marknadsens ökade intresse för öl, har efterfrågan av malten varit större än vad mälteriet har hunnit producera. Följaktligen har företaget investerat i nya maskiner för att öka kvantiteten som produceras (Göteborgs-Posten 2021). Vidare är ett av målen för verksamheten att arbeta utifrån ett cirkulärt kretslopp. Med hänsyn till ett cirkulärt perspektiv vill Brewmaster minska miljöpåverkan samt möjliggöra återanvändning och återvinning av den näring som tas ur jorden (Brewmaster u.å).

Företaget består idag av fyra anställda och klassas enligt Svenskt Näringsliv (u.å.) som ett mikroföretag. Det medför att företaget inte uppfyller kriterierna för hållbarhetsredovisning enligt Årsredovisningslag (SFS 1995:1554). Däremot uppmärksammade studiens skribenter ett gediget engagemang bland företagets anställda för att verka hållbart, där viljan är stor men resurserna är begränsade. Därav önskas ett effektivt tillvägagångssätt för hållbart företagande som även är transparent mot företagets kunder och dess slutkonsumenter. I nuläget har Brewmaster ett mindre klientel och eftersträvar att attrahera en större kundkrets genom expansionen med betydelsefulla kunder såsom Spendrups, Carlsberg, Krönleins och Åbro Bryggeri AB (vidare benämnt Åbro).

## 1.2 Problemdiskussion

### 1.2.1 Kravställningar vid utvärdering av leverantör

Som tidigare nämns är kravställningar vid utvärdering av leverantör vitalt för företag (Gligor 2020; Björklund 2018; Haleem et al. 2021; Jonsson & Mattsson 2016). Det bekräftas även av Chen, Wang och Tan (2019) som menar att det finns en stark koppling mellan företagets strategi, dess inköpsfunktion samt valet av leverantör. För att möjliggöra partnerskap krävs en förståelse för vad kunden har för kravställning på leverantörens verksamhet och hur legitimitet kan uppnås (Borglund et al. 2021). Det intygar även Shields och Shelleman (2015) som vidare belyser att kravställningar ökar på mindre företag när de medverkar i en försörjningskedja med stora företag. Detta uppstår till följd av att större företag vanligen har mer resurser att tillgå och en mer utvecklad hållbarhetsstrategi. Vidare menar författarna att konsumenternas ökade medvetenhet och intresse för hållbart framtagna produkter ökar vilket medför en ökad press på företagen. Samtidigt utgör leverantörer en risk för det köpande företaget, då bristande hållbart företagande kan skada båda parter legitimitet på marknaden (Shields & Shelleman 2015), vilket även styrks av Villena (2019).

Företags hållbarhetsansvar samt kravställningar på företag och dess intressenter baseras till stor del på Agenda 2030. Miljömässig hållbarhet syftar till ett långsiktigt värnande om jordens resurser och utgör grunden för social och ekonomisk hållbarhet (Borglund et al. 2021). För att uppnå miljömässig hållbarhet innebär det bland annat att bekämpa klimatförändringar genom exempelvis incitament till hållbar konsumtion och produktion samt bevara den ekologiska

mångfalden både i hav och på land (Regeringskansliet u.å). Den sociala hållbarheten innebär att främja och skapa mänskliga rättigheter för alla genom jämställdhet, rättvisa och kultur. Det avser därmed att möjliggöra ett samhälle där grundläggande rättigheterna respekteras (Grankvist 2012). I Agenda 2030 framgår det att alla människor ska inneha samma sociala förutsättningar gällande möjlighet till mat, vatten, utbildning, god hälsa och bra arbetsvillkor (Regeringskansliet u.å).

Brewmaster är utifrån B2B-kundens perspektiv en leverantör och därmed en viktig aktör. Gällande större B2B-kunders kravställningar tolkas företagets förståelse som något vagt. Ovan belyses Shields och Shelleman (2015) som menar att större företag kan inneha ännu högre kravställningar på sina leverantörer. Det kan även tänkas att dessa B2B-kunder är noggrannare vid leverantörsutvärdering och mindre riskbenägna för att skydda sin image. Vidare kan det medföra att Brewmaster, som mikroföretag, riskerar att inte bemöta och uppnå B2B-kundernas höga kravställningar på grund av verksamhetens organisatoriska begränsningar. Företaget riskerar således att förlora redan etablerade och framtida kunder, vilket kan leda till en negativ effekt på företagets intäktskälla.

## 1.2.2 Hållbarhetsstrategi

Shields och Shelleman (2015) identifierar att många mindre företag har problematik i att skapa en hållbarhetsstrategi, mycket beroende av resursbegränsningar i personal, organisationsstruktur, ekonomi och dess osäkerhet gällande lönsamhet från investeringar i hållbarhet. Mindre företag omfattas inte av en hållbarhetsredovisning enligt Årsredovisningslag (SFS 1995:1554), vilket kan tänkas medföra bristande underlag och kravställningar för upprättandet av en hållbarhetsstrategi. Samtidigt belyser Handelskammaren (2020) att flera företag upplever externa hinder från myndigheter och lagändringar som medför en försiktighet i företagets initiativtagande och investeringar i hållbarhet. Enligt Orr och Jadhav (2018) hamnar problematiken framför allt i att korrigera det traditionella perspektivet inom företaget till att se försörjningskedjan som ett nätverk av partnerskap som delar en ömsesidig strategi. Dessutom menar Shields och Shelleman (2015) att kombinationen med den ständigt föränderliga omvärlden samt ökade konsumentmedvetenheten medför ett ökat behov för företag att utveckla en hållbarhetsstrategi. Samtidigt ökar kravet för mindre företag att agera hållbart, då större företag i stor utsträckning redovisar sin hållbarhetsrapportering (Shields och Shelleman 2015). Enligt Svenska Näringsliv (u.å)

bestod 99,9 procent av alla företag i Sverige 2019 av små eller medelstora företag. Därav kan den problematik Shields och Shelleman (2015) identifierar anses vara en svårighet som många mindre företag står inför, vilket även överensstämmer med de svårigheter Brewmaster upplever.

Trots ovanstående problematik, uppvisar flertal studier positiva bevis för företag som inkorporerat en hållbarhetsstrategi. Duc Tai (2022) påvisar att företag som antar en hållbarhetsstrategi kan förbättra företagets prestanda inom hela verksamheten och även öka verksamhetens konkurrensfördelar på marknaden. Förtroende för verksamheten samt kompetensnivån hos anställda betraktas stiga vilket medför att arbetsuppgifter utförs mer engagerat än tidigare (Duc Tai 2022). Urbaniak (2015) fann även bevis att implementering av en hållbarhetsstrategi utmynnade i ökad produktsäkerhet och därigenom minskade negativa effekter på miljön, vilket resulterade i en stärkt marknadsposition och ökade konkurrensfördelar. Vidare kan en hållbarhetsstrategi underlätta vid beslutsprocesser, öka kunskapsnivån inom företaget samt åstadkomma lägre negativa utsläpp (Dat et al. 2019).

Brewmaster saknar idag en tydlig hållbarhetsstrategi inom organisationen och eftersträvar att inrikta verksamheten mot mer hållbara lösningar. Mälteriet upplever ett ökat krav på att agera mer hållbart som leverantör och är således i behov av att uppnå ökad legitimitet på marknaden. Brewmaster vill samtidigt använda verksamhetens resurser effektivt och uppfattar en osäkerhet gällande vilka investeringar inom hållbarhet som genererar vinst samt vad som är en bra investering inför framtiden och för Brewmasters B2B-kunder. Det kan även tänkas att det traditionella synsättet som Orr och Jadhav (2018) lyfter kan innebära svårigheter för företaget. Frågan grundas i hur villig Brewmasters B2B-kunder är att ingå i ett nätverk av partnerskap. Kommande expansion ökar dessutom pressen på företaget att uppnå lönsamhet, då resurserna är begränsade behöver varje beslut förankras i en långsiktig plan. Villena (2019) lyfter även att större företag tenderar att utöva sin makt för att pressa leverantörer att arbeta med mer miljömässiga och sociala aspekter. Brewmaster vill ingå i partnerskap med större B2B-kunder på marknaden, men upplever en osäkerhet gällande vilka åtgärder som kan krävas av företaget.

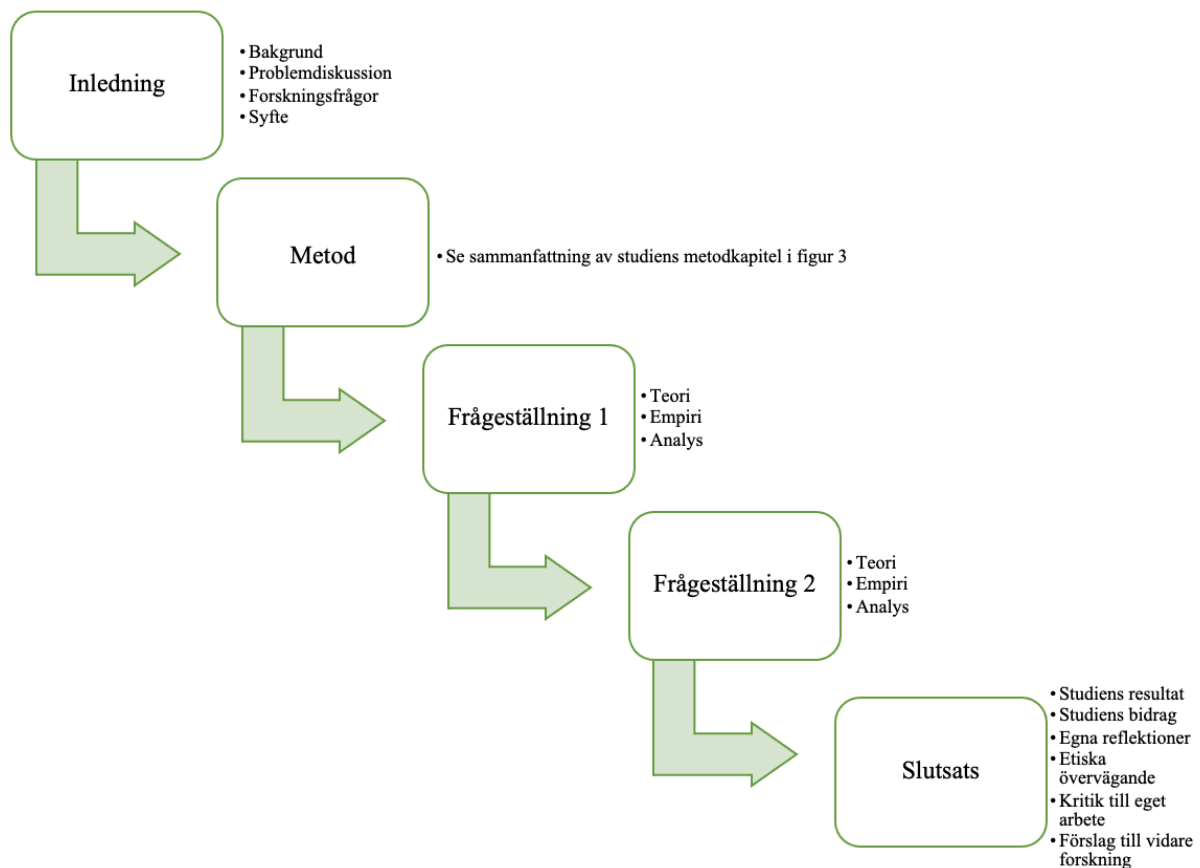
## 1.3 Studiens frågeställningar

1. Vilka miljömässiga och sociala krav ställer potentiella B2B-kunder på Brewmaster som leverantör?
2. Vilka konkurrensfördelar kan Brewmaster uppnå genom en hållbarhetsstrategi?

## 1.4 Studiens syfte

Syftet är att identifiera vilka kravställningar Brewmasters B2B-kunder ställer på kommande partnerskap samt hur Brewmaster utifrån ett leverantörsperspektiv, kan tillfredsställa dessa krav. Vidare granskas vilka konkurrensfördelar Brewmaster kan uppnå genom att arbeta utifrån ett strategiskt hållbart perspektiv inom hela organisationen.

## 1.5 Studiens disposition



Figur 2. Studiens disposition.

## 2 Metod

---

*Följande kapitel redogör tillvägagångssättet och de bakomliggande antaganden som gjorts vid genomförande av studien. I avsnittet kommer en beskrivning av arbetsprocessen framföras. Avslutningsvis presenteras en sammanfattning av metoden för att ge en översiktlig bild av studiens val, vilket illustreras i figur 3.*

---

### 2.1 Epistemologiskt synsätt

*Epistemologi* syftar enligt Bryman och Bell (2021) till vad som är och vad som anses som acceptabel kunskap. Således har det en påverkan på forskarens arbetssätt i studien. Vidare finns det enligt författarna tre olika synsätt om hur kunskap kan antas; *positivism*, *realism* och *interpretivism* (Ibid.) vilka förklaras nedan. Gränsdragningen mellan alla de olika synsätten är inte determinerad enligt Bryman och Bell (2021) utan kombinationer kan förekomma.

#### 2.1.1 Positivism

Det förstnämnda, positivism, nyttjar naturvetenskapliga metoder där kunskap uppnås genom allmängiltiga återkommande mönster och används främst inom den kvantitativa forskningen. Positivismen skiljer på teori och forskning, då forskningen är till för att testa och utveckla teori och lagar. Forskningen ska vara objektiv och värderingsfri då det eftersträvas att utesluta forskarens påverkan på resultatet av forskningen (Bryman & Bell 2021).

#### 2.1.2 Realism

Realismens synsätt delar de naturvetenskapliga metoderna från positivism, vidare indelas realism i empirisk – och kritisk realism. Empirisk realism syftar till att tillämpa lämpliga metoder för att skapa en förståelse för verkligheten utan att se till underliggande strukturer. Kritisk realism ser verkligheten genom att undersöka och även förstå dess bakomliggande struktur. Enligt realismens perspektiv skulle således godtagbar kunskap endast vara ett av flera tillvägagångssätt för att skapa kunskap, medan det positivistiska synsättet menar att forskarens beskrivning är en direkt avbildning av verkligheten (Bryman & Bell 2021).



## 2.1.3 Interpretivism

Det sistnämnda epistemologiska synsättet, interpretivism, skiljer sig från det positivistiska synsättet där den sociala verkligheten och hur individen själv upplever det är central.

Synsättet används främst inom den kvalitativa forskningen, där hermeneutiken inriktar sig på förklarande och förståelse av människors beteende och därigenom uppkommer kunskap (Bryman & Bell 2021).

## 2.1.4 Studiens epistemologiska synsätt

Utifrån den positivistiska epistemologin skulle således individen separeras från företagets kultur, där synsättet hade präglats av att uppnå objektivitet. Studiens skribenter anser dock att individen är essentiell och att den sociala verkligheten och dess interaktioner har en inverkan på hur kunskap skapas och utvecklas. Individen bör inte vara avskild då världen inom företagssektorn kan anses vara mer komplex, därav kommer forskningen att inta ett visst hermeneutiskt synsätt. Däremot kommer studien använda sig av teoretisk förförståelse och insamlas i tidigt stadiet för att sedan appliceras på empirin vilket enligt Bryman och Bell (2021) beskrivs som en deduktiv ansats som kommer presenteras i nästkommande avsnitt. Studiens huvudsakliga epistemologiska synsätt kommer präglas av kritisk realism, där redan existerande metoder utgör skribenternas förförståelse av verkligheten men där skribenterna även eftersträvar att förstå dess bakomliggande struktur. Studien grundas på teori men där det säkerligen finns ett flertal andra tillvägagångssätt att skapa kunskap om problematiken som företaget upplever. Vidare kommer skribenterna även ta hänsyn till subjektiva värderingar, vilket separerar studien från det positivistiska synsättet.

## 2.2 Vetenskapligt angreppssätt

### 2.2.1 Deduktion

Teori kan enligt Bryman och Bell (2021) antingen ses som en drivkraft eller ett resultat av forskningsprocessen. Valet av angreppssätt på teori delas följaktligen in i deduktion och induktion (Ibid.). Deduktion är ett förekommande angreppssätt främst inom den kvantitativa forskningen. Utifrån tidigare teori härleder forskaren hypoteser, som efter empirisk datainsamling förkastas eller bekräftas. Den deduktiva processen kan antas vara huvudsakligen linjär, men kan under studien gång förändras exempelvis i takt med att ny

forskning presenterats eller att empirin inte motsvarar den deducerade hypotesen (Bryman & Bell 2021).

## 2.2.2 Induktion

Induktion förklarar Bryman och Bell (2021) som en motsats till deduktion, då de empiriska observationer ligger till grund för generaliseringar som kopplas till teori. Processen inleds vanligen av generella frågeställningar, val av undersökningsområde som följs av insamling av empiri och tolkning av data. Däremot tenderar forskaren att gå tillbaka i processen för komplettering av data och vidareutveckling av frågeställningar varvid processen varierar utefter studien (Bryman & Bell 2021). Vidare påpekar författarna att strategierna deduktion och induktion snarare ska ses som intentioner än klara motsatser, då båda strategierna inbegriper inslag av varandra (Ibid.).

## 2.2.3 Studiens vetenskapliga angreppssätt

Forskning inom hållbarhet i företagssektorn är sedan tidigare utforskat område med omfattande teoriansknytning. Studiens syfte identifierades av skribenterna då ett gap inom forskningen påträffades. Enbart ett fåtal studier inriktas mot mälteri- och bryggeribranschen. Följaktligen finns en avsaknad om vetenskap som innefattar B2B-kunders sociala - och miljömässiga kravställningar samt hur en hållbarhetsstrategi kan gynna företag inom valda branscher. Det medför att studiens skribenter kommer sätta redan existerande teori i relation till Brewmaster och branschen företaget verkar inom. Därav kommer studiens vetenskapliga angreppssätt utgöras av deduktion och ett linjärt tillvägagångssätt. Skribenterna kommer även eftersträva viss flexibilitet och möta studien lösningsorienterat. Studiens linjära angreppssätt kan fluktuera vid komplettering av ytterligare teoretisk - samt empiriska data för att säkerställa studiens pålitlighet och följsamhet. Befintlig teori kommer utgöra grunden för bakomliggande förståelse och appliceras på den empiriska data för att besvara studiens frågeställningar.

## 2.3 Forskningsmetod

Utifrån ovan nämnda synsätt, ståndpunkter och angreppssätt menar Bryman och Bell (2021) att det mynnar ut i två olika forskningsstrategier, kvantitativ och kvalitativ forskning. Samtidigt påpekar författarna att en kombination mellan strategierna även förekommer (Ibid.).

Nedan presenteras en summering av båda forskningsstrategier med en sammanställning i tabell 1.

## 2.3.1 Kvantitativ forskningsmetod

Forskare som använder sig av den kvantitativa forskningsmetoden lägger stor vikt på prövning av teorier, insamling av numeriska data och använder i huvudsak ett deduktivt angreppssätt (Bryman & Bell 2021). Kvantitativa forskare är intresserade av kausalitet och söker samtidigt om resultatet är överförbar i andra sammanhang, om det är generaliserbart. Slutligen vill forskarna uppnå replikerbarhet i sina studier, vilket innebär att andra kan använda sig utav samma tillvägagångssätt och uppnå samma resultat varav deras angreppssätt är explicit (Ibid.)

Tabell 1. Sammanfattning av kvalitativ och kvantitativ forskning. Inspiration hämtad från Bryman och Bell (2021).

	Kvantitativ forskning	Kvalitativ forskning
Teorins inriktning i dess roll till forskningen	Deduktiv	Induktiv
Kunskapsteoretisk inriktning	Naturvetenskap – positivism	Tolkningsorienterat
Ontologisk inriktning	Objektivism	Konstruktionism

## 2.3.2 Kvalitativ forskningsmetod

Utifrån tabell 1 framgår att den kvalitativa forskningsmetoden skiljer sig från den kvantitativa. Forskare som använder sig av kvalitativ forskningsmetod är mer intresserade av att förstå sociala sammanhang, det sociala samspelet och den bakomliggande meningen genom tolkningar. Därmed styrs forskarna från ett induktivt synsätt och är tolkningsinriktad på den sociala ordningen och dess verklighet (Bryman och Bell 2021). Vidare handlar den kvalitativa forskningsmetoden mer om djup, och inte bredd. Ord blir således utav mer vikt än siffror och forskaren utgår gärna från deltagarnas naturliga miljö. Det medför att den kvalitativa forskningsmetoden tenderar att bli omfattande och ostrukturerad, jämfört mot den kvantitativa (Ibid.).

## 2.3.3 Studiens val av forskningsmetod

Utifrån ovan nämnda resonemang, kommer studien utgå från den kvalitativa forskningsmetoden då studien fokuserar på djup och inte bredd. Baserat på studiens frågeställningar och syfte kommer mer mjuka värden undersökas. Därav är interaktioner och utveckling i samspelet mellan människor av intresse som därmed fångas inom den kvalitativa forskningen.

## 2.4 Undersökningsdesign

Enligt Ahmadi och Simmering (2016) har valet av undersökningsdesign en direkt påverkan på hur väl studiens frågeställning är möjlig att besvara och lägger grunden för hur insamlingen av data ska ske. Det bekräftas även av Bryman och Bell (2021) som menar att valet av undersökningsdesign ska ligga i linje med de ställningstagande som gjorts inom studien, exempelvis epistemologiska och ontologiska antaganden. Författarna beskriver flertalet olika forskningsdesign varvid fallstudie är en av dem. Vidare hänvisar de till Yin (2003) som menar att det finns fem olika inriktningar på fallstudier (Bryman & Bell 2021). Yin (2018) beskriver en fallstudie som en empirisk undersökning där fokus läggs på utvalt fenomen inom dess verkliga sammanhang. De fem olika typerna av fall utgörs av det kritiska -, unika -, informationsrika/avslöjande -, representativa - eller det longitudinella fall. Varvid den informationsrika/avslöjande fallet inbegriper en fallstudie där forskaren undersöker en företeelse som tidigare forskning inte undersökt, vilket motiverar valet av fallstudie. Den representativa typen av fall utför en fallstudie av något vanligt förekommande, för att hänföra de olika omständigheterna och villkor som kan generera lärdomar utifrån det teoretiska materialet till empirin (Yin 2018).

### 2.4.1 Studiens undersökningsdesign

Studien kommer använda sig av en fallstudie för att undersöka observerade områden, B2B-kunders kravställningar och vilka möjligheter appliceringen av en hållbarhetsstrategi skulle kunna medföra för företaget. Då tidigare forskning inom miljömässiga och sociala kravställningar och hållbarhetsstrategi inom mälteriindustrin är obefintlig, kan fallstudien klassas som en kombination av informationsrika/avslöjande samt representativa fall. Motiveringen till att klassificera fallstudien som representativt fall, är att undersökningen

fokuserar på ett företag där teori och empiri kan tänkas medföra lärdomar som även kan vara vanligt förekommande inom andra företag.

## 2.5 Urval

Vid undersökningar eftersträvar forskare att möjliggöra generalisering av sin studie, de vill således att undersökningen även ska vara aktuell inom andra områden än enbart det studerade. För att möjliggöra det, uppstår behovet av att välja ett representativt urval (Bryman & Bell 2021).

### 2.5.1 Sannolikhetsurval

Ett sannolikhetsurval grundas på en slumpmässig grund där alla i populationen har en likgiltig chans att bli utvald. Urvalstekniken minskar även risken för urvals- och samplingsfel där stickprovet inte styrs av subjektiva kriterier. Ett sannolikhetsurval möjliggör generalisering av resultatet från stickprovet till hela populationen (Bryman & Bell 2021).

### 2.5.2 Icke-sannolikhetsurval

Ett icke-sannolikhetsurval kan betraktas som ett målstyrt urval där en viss andel av populationen har större chans att inkluderas i stickprovet, då valet styrs av forskarnas subjektiva krav (Bryman & Bell 2021). Vidare belyser Saunders et al. (2009) att det finns ett flertal olika typer av icke-sannolikhetsurval, där författarna bland annat lyfter fram bekvämlighet-, kvots- och snöbollsurval. Bekvämlighetsurval baseras på ett slumpmässigt urval som för närvarande är tillgängliga för forskaren. Det är en väl använd teknik där åtkomlighet styr urvalets utformning. Kvoturval används normalt för att spegla fördelningen av människor i populationen, då variationen i urvalet representerar hela populationens spridning (Saunders et al. 2009). Vid ett snöbollsurval deltar ett mindre antal respondenter som är essentiella för forskningens syfte och används sedan för att komma i kontakt med ytterligare respondenter. Detta urval används mer frekvent inom kvalitativa forskningsmetoder (Bryman & Bell 2021).

## 2.5.3 Studiens urval

Med hänsyn till studiens syfte kommer ett icke-sannolikhetsurval användas, där personal på Brewmaster kommer att intervjuas angående företagets nuläge och förväntningar då de anses besitta betydande kunskap inom branschen. Utformningen av studiens urval kommer att styras av tillgänglighet och rekommendationer, därav appliceras ett bekvämlighets- och snöbollsurval. Vidare har studiens skribenter kommit i kontakt med företagets inköps- samt produktionsansvariga där ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer har genomförts, vilket redovisas i tabell 2. Intervjuerna har styrts av den information skribenterna specifikt har velat mottaga i förhållande till studiens huvudsakliga intention. Vid kontinuerliga avstämningar har även tillförlitlighet byggts upp med respondenterna samt medför en kontroll så att studiens skribenter har tolkat mottagen information korrekt. I bilaga 1 redovisas de semistrukturerade frågorna som respondenterna har fått besvarat via telefonkontakt, vilket har möjliggjort för vidare följdfrågor.

Tabell 2. Mötestillfällen med Brewmaster (2022).

Datum	Mötestillfälle	Mötesform	Befattning	Intervjutyp	Intervjutema
2022.03.17	1	Telefonkontakt	Produktionsansvarig/mältare	Möte	Bekräftelse av uppdragsgivare
2022.03.22	2	Fysiskt möte	Produktionsansvarig/mältare & sälj, marknad och spannmålsinköpsansvarig	Ostrukturerad intervju	Introduktion till problem
2022.04.01	3	Mejlkontakt	Produktionsansvarig/mältare & sälj, marknad och spannmålsinköpsansvarig	Möte	Uppdatering gällande studiens process
2022.04.06	4	Digitalt möte	Produktionsansvarig/mältare	Möte	Avstämning
2022.05.11	5	Telefonkontakt	Produktionsansvarig/mältare	Möte	Avstämning
2022.05.12	6	Telefonkontakt	Produktionsansvarig/mältare	Semistrukturerad intervju	Insamling av data till empirikapitlet

Studios skribenter har även studerat potentiella B2B-kunders hållbarhetsrapporter samt hemsidor för att skapa en djupare inblick i företagens miljömässiga och sociala kravställningar vid val av leverantör, vilket presenteras i tabell 3. Tabellen redovisar även företagets motvilja till att medverka i studien. Det föranleder att skribenterna endast kan bedöma miljömässiga samt sociala kravställningar baserat på B2B-kundernas sätt att kommunicera dessa i respektive hållbarhetsrapport samt hemsida.

Tabell 3. Insamling av sekundärdata från potentiella B2B-kunder (2022)

Datum	B2B-kund	Nekat intervju	Tillgänglig hållbarhetsrapport	Omfattning hållbarhetsrapport (antal sidor)	Övrig datainsamling
2022.05.11	Carlsberg	Ja	Ja	92	Företagets hemsida
2022.05.12	Spendrups	Ja	Ja	70	Företagets hemsida
2022.05.12	Åbro	Ja	Ja	18	Företagets hemsida
2022.04.02	Krönleins	Ja	Nej	-	Företagets hemsida

## 2.6 Datainsamling

Beroende på val av frågeställningar och tillgången på data, utgör data antingen primär- eller sekundärdata (Ahmadi & Simmering 2016).

### 2.6.1 Primärdata

Primärdata utgör data som forskaren själv ackumulerar för kunna besvara sina aktuella frågeställningar och kan inhämtas genom undersökningar, observation, intervjuer med flera (Ahmadi & Simmering 2016). Det finns även ett flertal intervjuformer att ta hänsyn till, där strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer är de mest förekommande formerna. En strukturerad intervju utgörs av tidigare fastställda frågor medan en ostrukturerad intervju baseras på allmänna frågeställningar som täcker det aktuella temat. En kompromiss mellan dessa sorter är semistrukturerade intervjuer, som grundar sig i förutbestämda frågeställningar som antar en mer övergripande formulering där utrymme för ytterligare frågor förekommer (Bryman & Bell 2021). Vidare kan primärdata innehålla information om exempelvis attityder, demografi, kunskap, motivation för att nämna några och är generellt mer kostsam och tidskrävande än sekundärdata (Ahmadi & Simmering 2016).

### 2.6.2 Sekundärdata

Sekundärdata utgörs av data som är insamlad i andra studier, litteratur, offentliga publikationer med mera och är således redan existerande. Den kan ibland besvara en frågeställning men då sekundärdata troligen blivit insamlad för ett annat ändamål, kan behov av ytterligare data kvarstå för att besvara frågeställningen på ett adekvat sätt. Vid studier tenderar insamlingen i

början bestå av sekundärdata vilket kan medföra att forskaren kan identifiera vad det finns för behov av primärdata (Ahmadi & Simmering 2016).

## 2.6.3 Studiens datainsamling

Studiens datainsamling kommer att utgöras av primär - samt sekundärdata. Studiens primärdata omfattas av ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer med produktionsansvarig/mältare och sälj, marknad och spannmålsinköpsansvarig på Brewmaster. En ostrukturerad intervju kommer användas för att fånga en helhet av respondenternas tankar, värderingar samt åsikter på ett obehindrat sätt. En semistrukturerad intervju kommer appliceras för att skapa en struktur med förutbestämda frågeställningar för att samla in relevant information samt möjliggöra för vidare följdfrågor ifall behovet uppstår. Därmed resulterar primärdata i studiens empiriska material. Vidare består studiens sekundärdata av underlag från litteratur, vetenskapliga artiklar, hemsidor samt lagar och ligger till grund för studiens teoretiska bas. Studiens sekundärdata kommer även utgöras av B2B-kundernas hållbarhetsrapporter samt hemsidor, vilket även redovisas ovan i tabell 3. Samtliga hemsidor och hållbarhetsrapporter utgör majoriteten av den empiriska grunden i studien.

## 2.7 Analysmetod

När all data är insamlad är forskarna i behov av att använda sig av en lämplig analysmetod. Studien kommer använda sig av en fallstudie som undersökningsdesign. Yin (2007) presenterar fem olika analysmetoder som är lämpliga utifrån valt undersökningsdesign; *pattern matching*, *explanation building*, *time-series analysis*, *logic models* eller *cross-case synthesis*. På olika sätt kan analysmetoderna främja studiens interna och externa validitet ur ett kvantitativt perspektiv, samt studiens tillförlitlighet och överförbarhet utifrån ett kvalitativt synsätt. Den förstnämnda, *pattern matching*, syftar till att en forskare sammanställer ett förväntat mönster som empiriska data kan tänkas uppvisa. Det förväntade mönstret jämförs sedan i analysmetoden mot det empiriska mönstret som forskaren identifierat. Finns det starka kopplingar mellan mönstrena stärks fallstudiens interna validitet (tillförlitlighet). *Explanation building* liknar *pattern matching* genom att forskaren bygger upp en förklaring av fallstudien, men skiljs åt i sina utökade motiveringar varför inga andra förklaringar kan stödjas. *Time-series analysis* är en analysmetod där analysering av data sker under en viss tidsperiod med syfte att hitta korrelationer. Den näst sista analysmetoden som benämns av Yin (2007) är *logic*



models, där kausala samband undersöks under en viss tidsperiod och jämförs mot teoretiska förutsedda händelser. Slutligen, den femte analysmetoden cross-case synthesis, används när forskaren genomför flera fallstudier samtidigt som sedan sammanställs. Finns det samband mellan fallstudierna kan vidare analys fortsätta (Yin 2007).

## 2.7.1 Studiens val av analysmetod

Utifrån ovannämnda analysmetoder kommer studien använda sig av pattern matching. Då fallstudien kommer inbegripa ostrukturerade samt semistrukturerade intervjuer med Brewmaster, ligger det i skribenternas intresse att identifiera likheter och skillnader mellan potentiella B2B-kunders hållbarhetsrapporter. Följaktligen kommer studiens skribenter jämföra det teoretiska materialet i förhållande till insamlade data från bryggeriernas hållbarhetsrapporter och hemsidor. Resultatet presenteras i en översiktlig tabell (tabell 6) där observerade likheter och skillnader mellan teoretiska data och empiriskt material framförs. Det kan även ligga till grund för hur Brewmaster senare ska kunna anpassa sin hållbarhetsstrategi i linje med B2B-kundernas kravställningar på deras leverantörer.

## 2.8 Kvalitetskriterier

### 2.8.1 Kvantitativa kvalitetskriterier

#### 2.8.1.1 Validitet

*Validitet* handlar om resultatets giltighet och relevans. Det finns ett flertal olika sätt att mäta studiens validitet där de mest förekommande kriterierna är *begreppsvaliditet*, *intern validitet* och *extern validitet*. Begreppsvaliditet behandlar hur väl en undersökning mäter ett abstrakt begrepp, utifrån vad begreppet anses representera. Den interna validiteten rör frågor gällande kausalitet och huruvida en slutsats som antar ett kausalt samband mellan två variabler är stabilt eller inte. Extern validitet fokuserar på generalisering och bedömer ifall en undersökning kan ge allmän tillämpning åt andra områden som befinner sig utanför det studerade (Bryman & Bell 2021).

#### 2.8.1.2 Reliabilitet

*Reliabilitet* avser hur pass tillförlitlig, följdriktig och överensstämmande undersökningens mått och mätningar är. Forskaren behöver ta ställning till tre faktorer om ett mått är reliabelt; *stabilitet*, *intern reliabilitet* och *interbedömarreliabilitet*. Det förstnämnda syftar till hur pass

stabil urvalets resultat är över tid. Intern reliabilitet rör mått med mångfaldiga indikatorer och utvärderar ifall omfattningen av indikatorer är följdriktiga och pålitliga. Interbedömarreliabilitet handlar om huruvida undersökningen omfattar subjektiva bedömningar då studien behandlas av ett flertal observatörer (Bryman & Bell 2021).

## 2.8.2 Kvalitativa kvalitetskriterier

### 2.8.2.1 Trovärdighet

Ett av de kvalitativa kvalitetskriterium är *trovärdighet* och består av fyra delkriterier; *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *bekräftelse*. Alla delkriterier har en motsvarighet i den kvantitativa forskningen. Tillförlitlighet skapas då forskningens resultat utförs i enlighet med de riktlinjer som existerar, samt möjliggör för deltagarna att bekräfta eller förkasta forskarens uppfattning av verkligheten. Resultatet inom en kvalitativ forskning har benägenhet för att bli detaljerad, därav bör forskare föra täta redogörelser, vilket förser andra individer med relevant information för att kunna bedöma resultatets överförbarhet i en annan miljö. Pålitlighet, som motsvarar den kvantitativa forskningens reliabilitet, bedöms utifrån ett granskande synsätt. Utifrån detta kriterium ska forskaren skapa en fullständig och åtkomlig redogörelse av forskningsprocessens alla faser för att möjliggöra mätning av studiens pålitlighet. För att bekräfta undersökningens resultat krävs det är forskaren agerar i god tro och inte medvetet låtit personliga åsikter påverka studiens utförande (Bryman & Bell 2021).

### 2.8.2.2 Äkthet

Äkthetskriteriet handlar om att skapa en rättvis bild av deltagarnas åsikter och värderingar för att forskningen ska ge en så korrekt syn på verkligheten som möjligt. Avsikten med kriteriet är att skapa en bättre förståelse samt uppfattning gällande deltagarnas sociala situation och den miljö de lever i. Det kan således möjliggöra förändring genom åtgärder utifrån dessa anmärkningarna (Bryman & Bell 2021).

## 2.8.3 Studiens kvalitetsmått

Då studien antar en kvalitativ forskningsmetod kommer fokus hamna på kvalitetsmåttan trovärdighet och äkthet. För att gardera att studiens skribenter skapar en tillförlitlig undersökning kommer kontinuerliga möten samt dialoger utföras med respektive respondenter från Brewmaster. Det genomförs även för att kontrollera så att skribenterna tolkar deltagarnas

Information på ett korrekt sätt, följer fastställda riktlinjer samt framställer en rättvisande bild av deras värderingar och åsikter. Vidare förs en redogörelse av studiens tillvägagångssätt under processens gång för att möjliggöra granskning av resultatets överförbarhet i en annan omgivning. En tydlig redogörelse kan även säkerställa resultatets pålitlighet, vilket är essentiellt att eftersträva enligt studiens skribenter. För att inte låta subjektiva åsikter påverka undersökningens resultat, kommer skribenterna agera i god tro och arbeta proaktivt för att minimera risken för ett personligt engagemang.

## 2.9 Generaliserbarhet

Kvantitativa forskare är vanligen intresserade av i vilken utsträckning undersökningens resultat kan generaliseras till andra situationer utöver det specifika fallet. Syftet med generaliserbarhet är att utveckla riktlinjer beträffande individers beteenden som kan komma till användning för att estimeras människors beteenden i olika situationer (Bryman & Bell 2021). Utifrån ett kvalitativt perspektiv ska resultatet snarare generaliseras till en teoretisk grund och inte till en population, där kvaliteten på det teoretiska tänkandet är styrkan och därmed essentiellt vid utvärdering av generaliserbarheten. Det försvårar även för forskaren att framföra vilken relativ betydelse de genomgående ämnena har som presenterats i en kvalitativ forskning, då resultatet inte är representativt för en viss population. Däremot är möjligheten att generalisera mindre framträdande inom en kvalitativ forskning än ett kvantitativ (Ibid.). Som tidigare nämnt baseras studien på ett bekvämlighetsurval samt snöbollsurval vilket ökar risken för skevhet till följd av att deltagarna inte väljs slumpmässigt. Följaktligen kan det påverka resultatets generaliserbarhet och representativitet på grund av studiens begränsade urval. Emellertid belyser Fejes och Thornberg (2015) att i händelse av att deltagarna som ingår i studien uppfattas som ett lämpligt urval, kan problematiken gällande resultatets generaliserbarhet minska. Således kan möjligtvis andra företag inom likartade branscher urskilja similaritet med undersökningens resultat.

## 2.10 Forskningsetiska övervägande

Bryman och Bell (2021) belyser ett flertal etiska överväganden att ta hänsyn till under forskningsprocessen. Det handlar bland annat om hur forskare ska behandla deltagarna som studeras och vilka rättigheter de besitter. Studien kommer ta hänsyn till följande etiska principer; *informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitets - och anonymitetskrav,*

*nyttjandekrav* samt *falska förspeglings*. Enligt informationskravet ska deltagande individer bli informerade om studiens syfte samt vilka moment som kommer tillämpas. Deltagarna ska även ge samtycke till att medverka i undersökningen och har rätt att avbryta om så önskas. För att följa konfidentialitets - och anonymitetskravet ska deltagarnas uppgifter behandlas med konfidentialitet där respondenterna har rätt till att vara anonyma. Vidare ska endast insamlat material nyttjas för forskningens ändamål under forskningsprocessen, där forskaren inte får ge deltagarna vilseledande eller felaktig information angående studien, vilket belyses inom nyttjandekravet samt kravet gällande falska förspeglings (Bryman & Bell 2021).

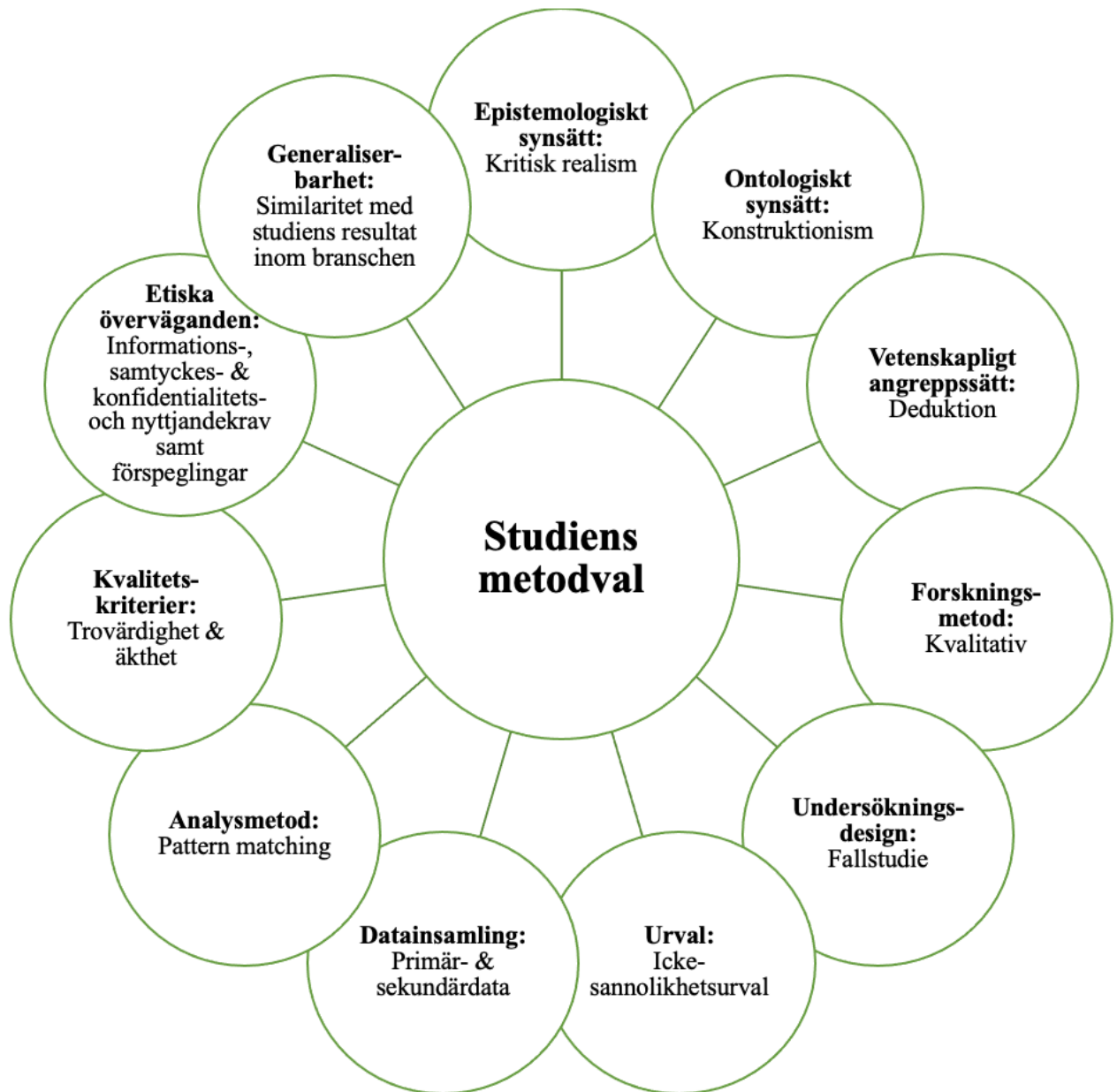
## 2.10.1 Studiens etiska övervägande

Studiens skribenter anser att det är essentiellt att göra etiska reflektioner för att uppnå en så rättvis studie och kommer följaktligen följa ovanstående riktlinjer som nämnts. För att säkerställa en medvetenhet gällande studiens syfte kommer kontinuerliga dialoger med Brewmaster utföras. Det kommer även presenteras en tydlighet gällande studiens avsikt samt vilka moment som ingår i undersökningen innan intervjuerna utförs med samtliga deltagare. Genom att arbeta transparent kan risken för eventuell vilseledning och falska förespeglings minimeras. Vidare kommer information gällande anonymitetskrav framföras för att belysa deltagarnas möjlighet till anonymitet under forskningsprocessen. Samtliga intervjuer är även frivilliga där deltagarna är fria att avbryta pågående delaktighet när som helst. Slutligen kommer material som samlas in under processen enbart nyttjas av studiens skribenter för att värna om deltagarnas konfidentialitet.

## 2.11 Studiens arbetsfördelning

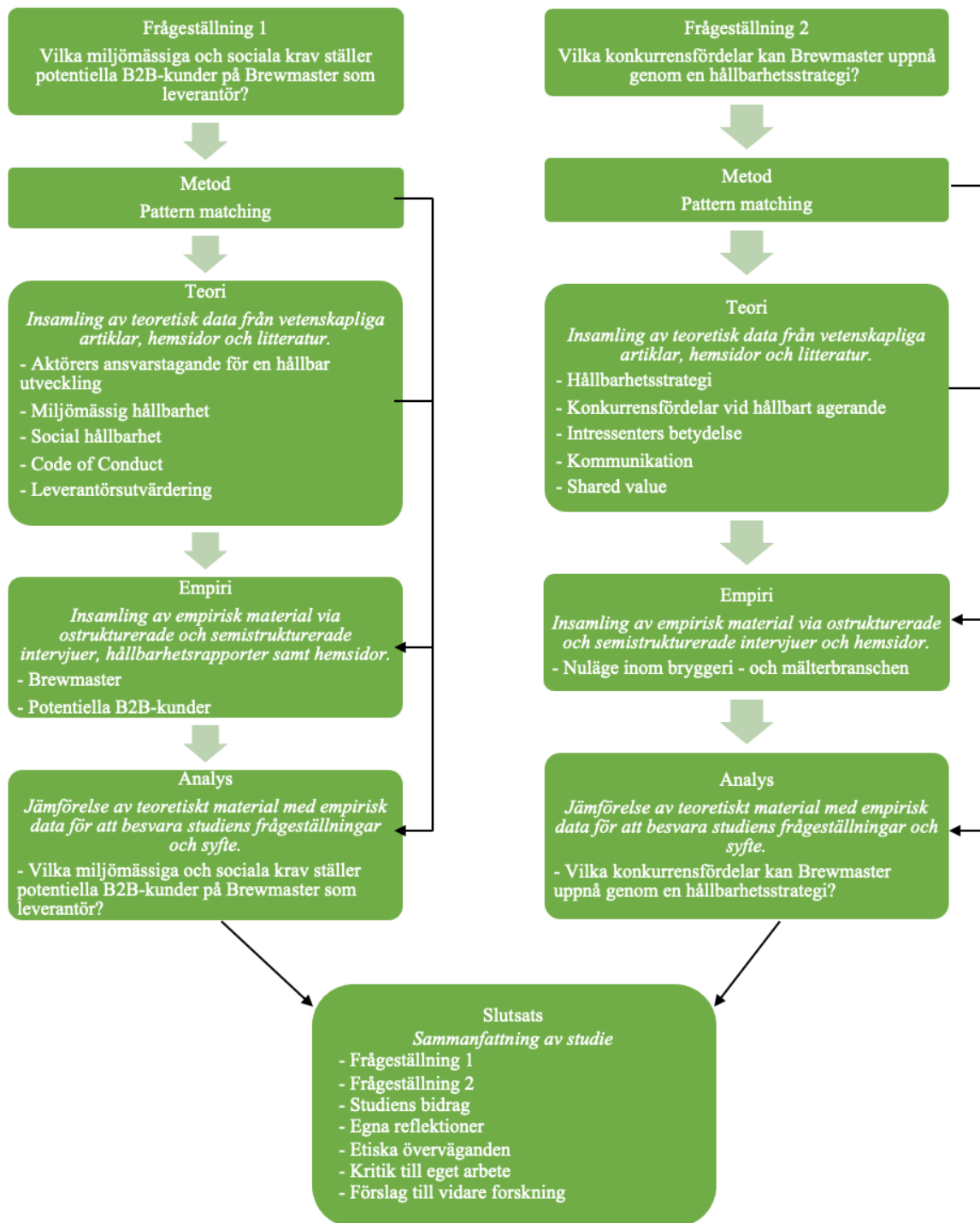
Från uppstart har arbetsfördelningen mellan studiens skribenter eftersträvas att vara jämnt fördelat. Genom regelbundna digitala samt fysiska möten har skribenterna uppdaterat varandra, för att båda ska ha samma insikt och vetskap i vad den andra har studerat och skrivit. Studien har byggts upp tillsammans genom samarbete, diskussioner och läsning av varandras texter. Båda skribenter känner ett stort ansvarstagande och engagemang för att tillsammans göra en bra studie, dels för eget självförverkligande, dels utav respekt för Brewmaster.

## 2.12 Sammanfattning av studiens metodval



Figur 3. Sammanfattning av studiens metodval.

## 2.13 Analysmodell

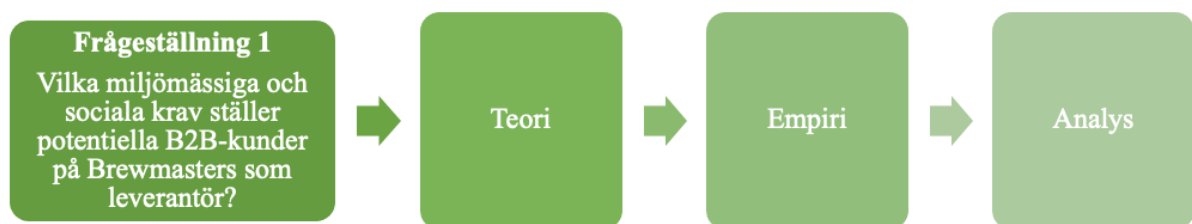


Figur 4. Studiens analysmodell.

Analysmodellen visar hur studiens analys utförs med utgångspunkt i vardera frågeställningen samt i vilka steg frågeställningarna ska analyseras. Figur 4 klargör även det teoretiska materialets inverkan i vardera avsnitt.

## 3 Miljömässiga och sociala krav mellan B2B-kunder och leverantör

I följande avsnitt redogörs teoretiskt material vilket sammanställs och presenteras i tabell 4. Därefter presenteras empiriskt material som baseras på intervjuer med Brewmaster samt potentiella B2B-kunders (bryggeriers) hållbarhetsrapporter och hemsidor. Avslutningsvis analyseras empiriskt material i förhållande till det teoretiska materialet i analysavsnittet. Kapitlets struktur illustreras i figur 5.



Figur 5. Beskrivning av kapitlets struktur

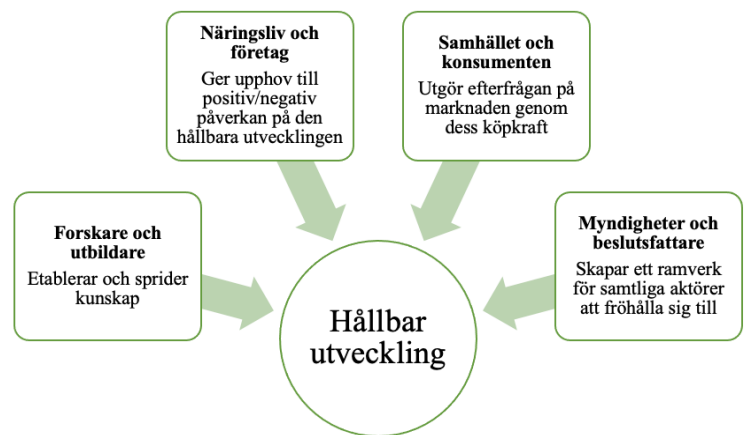
### 3.1 Teori

#### 3.1.1 Aktörers ansvarstagande för en hållbar utveckling

I inledningen av studien förklarades att hållbarhet inbegriper tre aspekter; miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet. Ansvar för den hållbara utvecklingen bärs av ett flertal aktörer, vilket illustreras i figur 6. Mellan aktörerna finns det en kausalitet där företag har en stark påverkan på den hållbara utvecklingen. I företagets långsiktiga strategi utgör logistiken en central faktor i syftet att skapa värde för sina kunder, vilket innebär ett ansvarstagande inom alla tre hållbarhetsaspekter (Björklund 2018). B2B- och B2C-kunder bär ett stort ansvar gällande hållbar utveckling, där företagets och individens konsumtion kan ge upphov till en negativ miljöpåverkan baserat på val av inköp. Det existerar ett flertal skäl till att företag väljer att arbeta med hållbarhetsfrågor, där kundens ökade begäran till hållbart agerande är en av drivkrafterna. Ytterligare drivkrafter som lyfts fram är hårdare styrmedel i form av policys och lagar, rykte och informationsspridningens påverkan samt företagets möjlighet till riskreducering via proaktivt hållbarhetsarbete (Ibid.).

För att åstadkomma en förändring till ett mer hållbart handlande belyser Björklund (2018) att lösningen existerar i samverkan mellan logistikens aktörer. Emellertid lyfter Yuanzhu et al. (2021) fram att beslutsfattare måste vara medvetna om att investeringar kopplat till sociala och miljömässiga aspekter kan skada företagets lönsamhet och resurseffektivitet, vilket även bekräftas av Handelskammaren (2020). Särskilt utsatta blir småskaliga företag som kan skadas av kostnaderna för att införa hållbarhetsmetoder då storskaliga företag kräver ett ansvarstagande från leverantörerna.

Följaktligen är det essentiellt att ett särskilt fokus hamnar på beslutfattarnas fastställande gällande regleringens intensitet, då statlig reglering kan ha en ofördelaktig ekonomisk inverkan på småskaliga leverantörer. Således kan ekonomisk svaga leverantörer bli undervärderade och negligerade av köpande part (Yuanzhu et al. 2021).



Figur 6. Aktörers ansvarstagande för en hållbar utveckling. Inspirerad av Björklund (2018)

### 3.1.2 Miljömässig hållbarhet

Människa och miljö behöver leva i symbios med varandra. De ökade globala klimatförändringarna har under de senaste åren påtvingat företag att anta försiktighetsåtgärder för att minska sin negativa inverkan på miljön. Enligt Li et al. (2021) handlar miljömässig hållbarhet om att bevara och skydda miljön, där företag bär ett stort ansvar för att möjliggöra detta. Förenta nationernas (FN) myntade genom Brundtlandrapporten definitionen av hållbar utveckling, "Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs" (United Nation General Assembly 1987, s. 54). Utifrån Brundtlandrapporten har FN konstruerat klimatmål genom Agenda 2030 som utfärdar riktlinjer för en hållbar utveckling, för hur företag ska verka för mänskliga rättigheter, arbetsrättsliga frågor, ansvarstagande för miljön samt hur de ska förhålla sig för att motverka korruption (Borglund et al. 2021). Enligt Svenskt Näringsliv (2021) innebär riktlinjerna att företag är i behov att beakta klimatet och styra mot klimatneutralitet genom exempelvis investeringar i miljö- och klimatsmart teknik som utmynnar i klimatsmarta produkter till konsumenterna. Det främjar ett hållbart samhälle och inspirerar andra länders företagsutveckling. Emellertid belyser Yuanzhu et al. (2021) att



investeringar i miljömässiga samt sociala metoder kan vara ogynnsam om det resulterar i ett försämrat ekonomiskt resultat för företaget.

Vidare lyfts att företag bör främja hållbart resursutnyttjande vilket föranleder att agera resurs-effektivt och minimera avfall (Svenskt Näringsliv 2021). Det bekräftas även av Regeringskansliet (u.å) som förtydligar att hållbarhet inom miljö handlar om att bevara, skydda och återställa miljön och därigenom den biologiska mångfalden och dess ekosystem. Det kan enligt Borglund et al. (2021) konkretiseras i målsättningar inom utsläpp, energi- eller materialåtgång, både internt och ut mot exempelvis leverantörer. Företag kan ta hjälp via integreringen av sitt miljöarbete genom exempelvis certifieringen ISO 14001 (Borglund et al. 2021). Certifieringen är standardiserad och stödjer verksamheter att uppnå effektivt och kostnadsmedvetenhet i dess hållbarhetsåtaganden med fokus på relationsutveckling, kompetensutveckling och anpassning till cirkulär ekonomi (SIS u.å.).

### 3.1.3 Social hållbarhet

Utveckling inom social hållbarhet omfattar ett skapande av ett långsiktigt solitt och dynamiskt samhälle där primära mänskliga behov infrias. Björklund (2018) lyfter fram att social hållbarhet kan delas in i ett flertal grupper, där mänskliga rättigheter, samhällets utveckling, produktansvar samt arbetsregler och arbetsförhållanden kan anses vara grundpelarna inom social hållbarhet. Detta bekräftas även av Verdecho et al. (2021) som anser att den sociala dimensionen bör förbättras inom motsvarande kategorier. Aspekter som påverkar människors arbetsförhållanden och arbetsrätt har blivit alltmer essentiellt inom Supply Chain Management, då prioritering av företagets interna samt externa aktörer har visat sig alltmer lönsamt utifrån ett socialt hållbarhetsperspektiv (Björklund 2018). Awan et al. (2018) belyser även att samarbete med företagets leverantörer har en betydande roll för vidare utveckling och förbättring av de sociala och miljömässiga faktorerna inom nätverket. Emellertid lyfter Yuanzhu et al. (2021) fram att tillämpning av sociala hållbarhetsåtgärder kan skada ekonomin hos småskaliga leverantörer, därav borde leverantören få möjlighet att erbjuda mer information för att minska osäkerheter och risker vid leverantörsutvärdering, som ett alternativ till implementering av kostsamma åtgärder. Småskaliga företags avvisande skapar däremot en viss problematik då det motarbetar myndigheter och beslutsfattares övergripande policier som införs för att främja hållbarhet genom hela försörjningskedjan (Yuanzhu et al. 2021).

Förutom att social hållbarhet inbegriper ansvarstagande mot anställda, är även samhället en viktig hållbarhetsaspekt för företag för att agera i enlighet som en god medborgare (Borglund et al. 2021). Företag har därmed ett ansvar att ge tillbaka till samhället genom att förbättra livsförhållandena via exempelvis utbildning, miljöansvar, förbättring av luft- och vattenkvalitet. Vidare utifrån ett produktansvar, är det väsentligt för företag att tillhandahålla konsumenten miljövänliga produkter och förtydliga företagets åtagande att även nå hållbar framgång och inte enbart fokusera på ekonomisk vinst. Företag är därmed i behov av att uppnå legitimitet gällande verksamhetens hållbarhetsstrategi för att påverka konsumentens köpintention positivt (Li et al. 2021). Inom social hållbarhet kan företag implementera certifikat, där exempelvis ISO 26000 syftar till att göra socialt ansvarstagande en del av företaget. Följaktligen påverkar det företagets intressenter och deras sätt att agera. ISO 26000 är även standardiserad, vilket möjliggör för företag att kommunicera verksamhetens miljöåtaganden på ett jämförbart sätt samtidigt som certifieringen involverar intressenter att åta sig samma ansvarstaganden (Borglund et al. 2021).

### **3.1.4 Code of Conduct**

Ovanstående företagsansvar kan enligt Urbaniak (2015) utformas exempelvis i beteenderegler genom CoC, där kravställning införs för alla intressenter inom företagets värdekedja, vilket även bekräftas av Borglund et al. (2021) och Urmetzer (2021). Företags framgång inom sitt hållbarhetsarbete bottnar i dess moraliska kompass, dess förmåga och kompetens i sitt agerande och kommunikation. Code of Conduct är som tidigare nämnt ett tillvägagångssätt för intern styrning, men även som kravställning mot verksamhetens intressenter. CoC inbegriper riktlinjer, normer och praxis för hur de anställda ska agera och utgör därmed en del av företagets kultur. Det förutsätter engagemang, kontinuerlig utbildning hos de anställda i vad som förväntas samt mätning och utvärdering för att säkerställa att CoC efterlevs. Riktlinjerna får följd effekter då det påverkar företagets yttre anseende, därav är det av stor betydelse i företagets hållbarhetsstrategi (Borglund et al. 2021).

## 3.1.5 Leverantörsutvärdering

### 3.1.5.1 Bedömning vid val av leverantör

Enligt Bai et al. (2019) förutsätts att företag utvärderar val av leverantörer för att uppnå konkurrensfördelar och en effektiv försörjningskedja, vilket även bekräftas av Jonsson och Mattsson (2016). För att skapa ett gynnsamt värdeerbjudande med motståndskraft mot replikerbarhet av konkurrenter, krävs det att hela företagets försörjningskedja involveras och upprätthåller en viss standard (Bai et al. 2019). Således kan valet av leverantör ha en stor påverkan på försörjningskedjans hållbarhet där bevakning samt uppföljning av leverantörer blir allt vanligare bland företag (Björklund 2018). Leverantörsutvärdering kräver därav förberedelse där en tydlig specifikation behöver skapas gällande kvalitet, prestanda, design och innehåll av det som planeras förvärvas. Utöver det behöver företaget fastställa sina krav på leveransservice och därigenom vilken leveranstid, flexibilitet, kvantitet, kvalitet och frekvens som krävs av leverantören (Oskarsson, Aronsson & Ekdahl 2018). Idag läggs stor tyngd på de hållbara aspekterna vid utvärdering av leverantör (Bai et al. 2019).

Vidare belyser Yuanzhu et al. (2021) att köpande part reagerar negativt på leverantörer som uppvisar en svag hållbarhet och är mer observant på en leverantörs hållbarhetsbrister än hållbarhetstillgångar. Därav kan avsaknad av en hållbarhetsstrategi försämra leverantörsutvärderingens resultat och chansen till nytt partnerskap. Utifrån ett långsiktigt förhållande mellan köpare och leverantör visar köpande part ansats till att utvärdera en potentiell leverantör mer positivt om leverantören tar del av köparens synsätt och strategier gällande en viss hållbarhetsdimension. Följaktligen föredrar köpande part leverantörer de kan identifiera sig med (Yuanzhu et al. 2021).

### 3.1.5.2 Leverantörskriterier

För att bedöma leverantörens utveckling och genomförande av en hållbarhetsstrategi, bör kriterier vid leverantörsutvärdering omfatta sociala och miljömässiga kännetecken. Enligt Verdecho et al. (2021) bestäms antalet kriterier utifrån organisationens egna behov, vilket även bekräftas av Jonsson och Mattsson (2016). Beslutsfattaren bör emellertid vara medveten om att flera kriterier även ökar komplexiteten och bör därför endast prioritera de mest representativa för situationen. Det är därmed viktigt att använda den struktur som bidrar till att uppnå modellens mål (Verdecho et al. 2021). Enligt Jonsson och Mattsson (2016) utförs

vanligen en bredare utvärdering vid val av en ny leverantör än vid uppföljning av redan befintliga leverantörer.

Som tidigare nämnt lyfter Haleem et al. (2021) fram att den miljömässiga faktorn är det mest essentiella kriteriet vid en leverantörsutvärdering, vilket även fastställs av Jonsson och Mattsson (2016) som lyfter fram de sociala och miljömässiga aspekternas betydelse. Vidare är det viktigt att inkludera kriterier såsom företagskultur, miljöpolicy, kvalitetssystem och IT-mognad för att få en förståelse för leverantörens kapacitet och värderingar (Jonsson och Mattsson 2016). Emellertid belyser Verdecho et al. (2021) att vissa traditionella kriterier i egenskap av pris, leverans och flexibilitet kan värderas högre än miljömässiga frågor och där oron för de sociala kriterierna är som lägst. Beroende på företagets behov kan olika strukturer appliceras vid utformning av en leverantörsutvärdering.

Tabell 4. Sammanställning av miljömässiga och sociala krav

Miljömässiga kravställningar	Sociala kravställningar
Styra mot klimatneutralitet	Mänskliga rättigheter
Investera i hållbar teknik	Motverka korruption
Hållbart resursutnyttjande	Certifieringar
Minimera utsläpp	Produktansvar
Miljöansvar	Arbetsregler och arbetsförhållanden
Miljöpolicy	God medborgare
	Följa Code of Conduct
	Kvalitetssystem
	IT-mognad
	Företagskultur

## 3.2 Empiri

### 3.2.1 Brewmaster

#### 3.2.1.1 Kravställningar från nuvarande B2B-kunder

Utifrån en semistrukturerad intervju med Brewmasters produktionsansvarige, framgick det att företagets nuvarande B2B-kunder ställer huvudsakligen krav på att leverantörer ska inneha ett ekologiskt märke, även känt som EU-lövet som utmärker ekologiska produkter från EU.

Brewmaster uppfattar även att vissa bryggerier eftersträvar färre, eller inga certifieringar alls vid inledandet av nytt partnerskap. Jämfört med EU-lövet så har Brewmaster stött på färre krav på certifieringar än kravet på ekologiska produkter. Brewmaster uppfattar även marknaden som något obrydd när det kommer till att säkerställa och upprätthålla en hållbar

utveckling, där somliga bryggerier styrs av den ekonomiska faktorn vid val av leverantör istället för de sociala och miljömässiga aspekterna.

Däremot framgick det även att Brewmaster har stött på motsatsen, bryggerier med höga krav på diverse certifieringar, där Spendrups var ett av bryggerierna. Brewmaster beskrev processen till ett möjligt samarbete med Spendrups som komplex, då Brewmaster var tvungna att ha ett flertal certifikat, såsom IP FSSC 22 000 innan ens en påtänkt diskussion mellan företagen var möjlig. Utifrån Brewmasters uppfattning är bryggeriernas kravställningar relativt decentraliserade, där vissa enbart kräver EU-lövet medan andra ställer krav på flera åtaganden vilket gör det svårt att konkretisera vad som är mest eftertraktat bland bryggerierna. Vidare är Brewmasters inställning till införande av nya certifieringar relativt låg, då företaget anser att de behöver fokusera tid och pengar på verksamhetens expansion innan de har möjlighet att uppfylla dessa krav. Emellertid vill Brewmaster investera i hållbarare lösningar, såsom solceller och svinnhantering vilket kan stödja företagets miljömässiga, men även ekonomiska hållbarhet.

## **3.2.2 Potentiella B2B-kunder**

### **3.2.2.1 Bryggeriernas ansvarstagande för en hållbar utveckling**

Sveriges bryggerier har ett ansvar att minska branschens klimatavtryck, vilket bland annat görs genom Dryckesbranschens Klimatinitiativ. I figur 7 framgår studiens potentiella B2B-kunder. Carlsberg, Åbro, Spendrups och Krönleins är Sveriges ledande bryggerier där alla deltar i branschinitiativet tillsammans med Systembolaget och Sprit - och vinleverantörsföreningen. Dryckesbranschens Klimatinitiativ syftar till att bidra till regeringens klimatmål samt FN:s globala mål i Agenda 2030 (Sveriges Bryggerier u.å). Gemensamt för de fyra bryggerierna är ett aktivt deltagande i samhället och stödjande av föreningar och ideella organisationer. De arbetar även kontinuerligt med att klimateffektivisera produktion och distribution genom exempelvis ECO-drivning, lättare förpackningar, minskad vattenanvändning och svinn samt fasa ut fossila bränslen (Carlsberg Breweries A/S 2020; Spendrups 2021; Krönleins u.å.; Åbro Bryggeri AB 2021).



Figur 7. Potentiella B2B-kunder

I Spendrups hållbarhetsredovisning belyser bryggeriet att de har ett ansvar att upprätthålla en hållbar utveckling för att leva upp till kundens - och konsumenters kravställningar. Spendrups arbetar utifrån fyra områden för att uppnå en hållbar utveckling; omställning till fossilfritt, cirkulär och smart resursanvändning, hållbar dryckeskultur samt ansvarsfullt företagande (Spendrups 2021). Carlsberg målsättning är att brygga för en bättre nutid och framtid, därigenom arbetar företaget med att utveckla och stärka samarbeten för att uppnå hållbarhet inom företagets försörjningskedja (Carlsberg Breweries A/S 2020). Utifrån Krönleins hållbarhetsåtaganden prioriterar bryggeriet, precis som resterande tre bryggerier, de tre aspekterna inom hållbarhet. Däremot framgår inga tydliga riktlinjer gällande bryggeriets hållbarhetsarbete samt hur de ska uppnå en hållbar utveckling (Krönleins u.å). Det fjärde bryggeriet Åbro, fokuserar på hållbar produktion med möjlighet att agera snabbt och effektivt vid förändringar inom branschen. I bryggeriets hållbarhetsrapport presenteras det att hållbarhet är centralt i bryggeriets agerande, vilket speglas i Åbros delaktighet mot en hållbar samhällsutveckling. Därav prioriteras samarbeten med aktörer som har riktlinjer för hållbarhet och miljöfrågor (Åbro Bryggeri AB 2021).

### 3.2.2.2 Bryggeriernas miljömässiga hållbarhet

Carlsbergs målsättning är att inte ge upphov till vare sig koldioxidutsläpp eller vattenspill i deras bryggerier till år 2030 (Carlsberg Breweries A/S 2020). Därav lägger bryggeriet stor vikt på att minska vattenåtgången inom organisationen och därigenom spara på resurser och minska risken för utsläpp i grundvatten och mark (Carlsberg Breweries A/S 2018). I deras hållbarhetspolicy framgår att företaget vill införa 100 procent förnybar energi i både deras bryggerier och mälterier till år 2030. I bryggeriets beräkningar om vattenavfall framgår det dock att företaget exkluderar företagets mälterier, likaså i deras redovisning gällande minskning av energiåtgången (Carlsberg Breweries A/S 2020). Spendrups definierar liknande målsättningar, där målet är att minimera utsläpp, öka självförsörjningsgraden på energi samt bli en fossilfri verksamhet till 2025. Bryggeriets direkta miljömässiga klimatpåverkan beror i

första hand på utsläpp från fossila bränslen i företagets produktion och transport. Därav är det viktigt att minska utsläppen både inom företaget och hos Spendrups leverantörer. Spendrups har infört ett klimatmål som involverar företagets nyckelleverantörer genom att starta gemensamma klimatmål, vilket fastställs genom löpande rapportering av klimatdata genom hela försörjningskedjan (Spendrups 2021).

Spendrups eftersträvar att öka mängden återvunnet material samt biobaserat material i verksamhetens förpackningar. Genom att nyttja en högre andel återvunnet material minskas klimatpåverkan från bryggeriets förpackningar. Spendrups arbete härleds följdaktligen av det globala hållbarhetsmålet om hållbar konsumtion och produktion, men där bryggeriet enbart fokuserar på sin direkta påverkan och belyser således inget vidare ansvar till deras leverantörer. Däremot framhäver bryggeriet sitt samarbete med Returpack och att deras burkar och flaskor till 85 procent ingår i Returpacks cirkulära system (Spendrups 2021). Klimatsmarta förpackningar prioriteras även hos Carlsberg, som exempelvis lanserat deras Snap Pack vilket reducerat plastanvändningen med 76 procent genom att produkter i multipack limmas ihop med ett specialutvecklat lim (Okorkat 2019). Deras arbete genomsyras även till dess leverantörer för att kontinuerligt utveckla förpackningarnas miljömässiga hållbarhet. Däremot framgår inga direkta krav på sina leverantörer mer än att ständigt förbättra förpackningarna tillsammans (Carlsberg Breweries A/S 2020).

Utifrån Åbros hållbarhetsrapport framgår att företaget ständigt arbetar med att hitta och införa mer hållbara alternativ och processer för att värna om miljö och minska dess klimatpåverkan. Företaget har även investerat i ett flertal innovationer och energieffektiva lösningar, där bland annat produktionsavdelningen endast förbrukar energi från förnybara energikällor (Åbro Bryggeri AB 2021). Det sista bryggeriet, Krönleins, förmedlar inga tydliga åtaganden för deras miljömässiga hållbarhetsarbete eller kravställningar på deras leverantörer. Däremot lyfte företaget fram att bryggeriet år 2019 startade ett projekt med att effektivisera och optimera deras brygghus, som är tänkt att resultera i minskad energiförbrukning (Krönleins u.å). I en intervju med magasinet Allt om whisky, framgår det att investeringen ska resultera i 50 procent högre effektivitet, vara mer miljövänlig och förbättra arbetsmiljön i produktionen (Allt om whisky 2018). Krönleins framhäver även att alla deras produkter är *naturbryggt*, vilket innebär ett ansvarstagande mot miljö och konsument, där produkten innehåller godkända naturliga ingredienser utan tillsatser (Krönleins u.å).

### 3.2.2.3 Bryggeriernas sociala hållbarhet

Carlsberg vill inte generera oansvarig konsumtion av deras produkter till sina konsumenter, varav de valt att erbjuda ett varierat utbud av öl för att stödja en balanserad och hälsosam livsstil. De förmedlar även ett ansvarstagande för de anställdas hälsa och säkerhet och vill inte bidra till en olyckskultur på arbetsplatsen. Därav arbetar de proaktivt med utbildningar för de anställda och ledare, att säkerställa rutiner och riskanalysering (Carlsberg Breweries A/S 2020). Bryggeriet tar även ett utvidgat ansvar genom sin CoC för leverantörer, för att säkerställa den sociala hållbarheten genom företagets försörjningskedja. I uppförandekoden framgår att ingen diskriminering får föregå, nolltolerans mot barnarbete, slavarbete och trakasserier eller hot i någon form, det ska råda föreningsfrihet och rättvisa arbetsvillkor hos leverantörer. Anställda hos leverantörer ska även ha rätt till betald semester, föräldraledighet och rätt till sjukskrivning. Utöver nämnda krav måste leverantörer även säkerställa att deras entreprenörers anställda, också har en säker och hälsosam arbetsplats (Carlsberg Breweries A/S 2019). Bryggeriet innehar även en visselblåsarfunktion som inkluderar leverantörers anställda, som därigenom kan anmäla om leverantören bryter mot exempelvis anställningsavtal, mänskliga rättigheter med mera (Carlsberg Breweries A/S 2020).

Spendrups verkar för att företagets anställda ska ha samma rättigheter och möjligheter, med en trygg och säker arbetsmiljö för alla medarbetare. Spendrups anser även att det är essentiellt att medverka till bättre miljöskydd och arbetsvillkor hos företagets underleverantörer för att leva upp till intressenters, såsom kundens och konsumenters krav på hållbart agerande. För att verifiera underleverantörernas agerande, rapporterar Spendrups in till Systembolagets hållbarhetsplattform för att säkerställa goda arbetsvillkor i leverantörskedjan (Spendrups 2021). Systembolagets uppförandekod bygger bland annat på FN:s sociala regler gällande mänskliga rättigheter. Det ställs även krav på att alla aktörer inom leverantörskedjan tar ansvar för sin del. För att möjliggöra ett långsiktigt och framgångsrikt hållbarhetsarbete är spårbarhet och transparens av aktörers involvering avgörande (Systembolaget u.å.b). På Krönleins hemsida framgår inga direkta sociala hållbarhetsåtagande, de skriver att de sponsrar lokalsamhället men inte mer utförligt. Däremot är de, precis som Carlsberg certifierad med ISO 14001, vilket medför att det kan antas att Krönlein arbeta utefter tydliga kravställningar inom social men även miljömässig hållbarhet (Krönleins u.å). Åbro precis som Carlsberg, satsar på att utveckla en stimulerande och säker arbetsmiljö fri från diskriminering, olyckor och trakasserier. Åbro utför även kontinuerliga uppföljningar så att företagets leverantörer



lever upp till kraven på mänskliga rättigheter. Därmed utförs regelbundna riskbedömningar av leverantörskedjans sociala hållbarhetsarbete (Åbro Bryggeri AB 2021).

### 3.2.2.4 Bryggeriernas Code of Conduct

I Carlsbergs hållbarhetsrapport framgår att företaget ställer etiska krav på sina affärspartners och leverantörer samt innehar en uppförandekod för leverantörer som tidigare nämnts. Det innebär höga krav på bryggerierna och mälterierna att uppnå uppsatta hållbarhetsstandarder. Genom uppförandekoden vill Carlsberg skapa värde för företagets alla intressenter varvid deras kod även inbegriper leverantörers anställda samt företagets underleverantörer (Carlsberg Breweries A/S 2020). Carlsberg har även undertecknat FN Global Compact för att stödja utvecklingen inom mänskliga rättigheter och säkerställa att företagets agerande ligger i linje med målsättningarna. Syftet är att säkerställa att externa aktörer upprätthåller samma engagemang för social hållbarhet (Carlsberg Breweries A/S 2020).

Enligt Spendrups hållbarhetsrapport ska nya, men även befintliga leverantörer agera enligt FN:s Global Compacts principer om mänskliga rättigheter, miljö, arbetsrätt och antikorrupcion. Dessa riktlinjer och krav fastställs i Spendrups uppförandekod för leverantörer, *Supplier Code of Conduct*. För att säkerställa en hållbar leverantörskedja, ställer även Spendrups krav på sina leverantörer att de ställer motsvarande krav på sina partnerskap. *Supplier Code of Conduct* uppdateras regelbundet för att tydliggöra kraven samt säkerställa att rätt krav ställs på företagets leverantörer (Spendrups 2021). Utifrån Åbros hållbarhetsrapport och Krönleins hemsida, saknas både uppförandekod och tydliga riktlinjer hur interna samt externa aktörer ska agera.

### 3.2.2.5 Bryggeriernas bedömning vid val av leverantör

Enligt Carlsbergs beräkningar utgörs cirka 60 procent av koldioxidutsläppen i försörjningskedjan av leverantörer, varvid deras samarbete och kravställningar är av hög prioritet. Företagets kärnvärden baseras på ansvarstagande, ärlighet och att inneha etiskt affärsbeteende vilket även ska speglas hos deras leverantörer (Carlsberg Breweries A/S 2020). För att skapa en rättvis och hållbar leverantörskedja, krävs det att företag jobbar med rätt leverantörer, vilket är en essentiell del av Spendrups hållbarhetsarbete. Förpackning, tillverkningsutrustning och råvaror tillhör företagets viktigaste och mest omfattande inköp, vilket gör komponenterna till avgörande aspekter inom Spendrups hållbarhetsarbete. För Spendrups är

det väsentligt att skapa partnerskap med leverantörer som prioriterar kvalitet och hållbarhet. Utifrån Spendrups hållbarhetsrapport framgår att företaget utför noggranna leverantörsbedömningar av befintliga samt nya leverantörer för att säkerställa att utsatta riktlinjer och krav följs. Vid bedömning av leverantörer fokuserar Spendrups framför allt på de sociala och miljömässiga aspekterna, såsom livsmedelssäkerhet, arbetsmiljö, arbetsvillkor, miljöskydd och produktansvar. Spendrups arbetar kontinuerligt med att utveckla och förbättra företagets riktlinjer (Spendrups 2021).

Åbro genomför även regelbundna riskbedömningar av verksamhetens leverantörer och samarbetspartner. Företaget lyfter även fram deras delaktighet för en hållbar samhällsutveckling, där samarbeten som ger upphov till ett positivt, hållbart samhällsklimat prioriteras. Alla potentiella samarbeten som introduceras styr av aktörens applicering av riktlinjer för hållbarhet och miljömässiga frågor. Vidare anser Åbro att ett långsiktigt tänkande med hållbara relationer är avgörande för ett framgångsrikt företagande (Åbro Bryggeri AB 2021). Krönleins förmedlar ingen information om hur de bedömer leverantörer eller vilka kriterier de använder sig av (Krönleins u.å).

### 3.2.2.6 Bryggeriernas leverantörskriterier

För att samarbeta med Carlsberg behöver leverantörer dels följa rådande lagar, dels uppfylla kraven i deras uppförandekod. Om leverantör inte upprätthåller lagar och krav förbehåller sig Carlsberg rätten att säga upp avtalet (Carlsberg Breweries A/S 2020). Koden innefattar flertal krav gällande arbets- och mänskliga rättigheter, hälsa och säkerhet, miljö, företagsetik, konkurrens och rättvis handel samt dataskydd. För att uppnå bryggeriets miljömässiga mål, framgår kravställningar även på företagets leverantörer gällande proaktivt arbetet, efterlevnad av tillämpbara lagar och regleringar, fortlöpande utbildningar med flera. Leverantörer måste kunna påvisa ständiga förbättringar för Carlsberg samt rapportera all negativ påverkan på miljön som de ger upphov till. De måste även kontinuerligt minska sina koldioxidutsläpp genom sin leveranskedja och definiera fokusområden för vad leverantören kan förbättra. Om leverantören använder stora mängder vatten i tillverkning, krävs rutiner som reglerar intaget av vatten för att minimera vattenanvändningen. Avlopp och kemikalier måste behandlas rätt och gå genom reningsverk. Likväl som inköp, hantering och lagring för avlopp, kemikalier, avfall måste behandlas på korrekt tillvägagångssätt. Luftföroreningar, buller, föroreningar med mera måste likväl efterfölja rådande lagar och regleringar (Carlsberg Breweries A/S 2019).

Utifrån Spendrups uppförandekod anges vilka leverantörer som ska genomgå en vidare leverantörsbedömning. Kriterierna baseras på risker gällande produktkvalitet och säkerhet, leverantörens lokalisering, arbetsmiljö och miljömässigt ansvar. Till följd av att Spendrup är det bryggeri som producerar mest ekologisk öl med enbart ekologiska råvaror, behöver företaget säkra tillräckligt med ekologiska råvaror för att bibehålla positionen på marknaden. Detta har lett till ett kontinuerligt arbete med Spendrups leverantörer för att öka den ekologiska odlingen av malkorn, ett kriterium som är centralt för Spendrups vid leverantörsval för att säkerställa konkurrenskraften på den ekologiska marknaden (Spendrups 2021). Till skillnad från ovan nämnda bryggerier, framgår inga leverantörskriterier från vare sig Åbro eller Krönleins. I tabell 5 presenteras bryggeriernas miljömässiga och sociala kravställningar vid val av leverantör, där likheter och skillnader speglas mellan aktörerna. Samtliga bryggerier ställer högre krav på sociala åtaganden än de miljömässiga, vilket framför allt speglas utifrån Krönleins position.

Tabell 5. Sammanställning av miljömässiga och sociala krav från bryggerierna

<b>Miljömässiga kravställningar</b>				
	Carlsberg	Krönleins	Spendrups	Åbro
Förnybar energi	X	-	-	-
Minimerar utsläpp	X	-	X	-
Löpande rapportering av klimatdata	-	-	X	-
Miljöpolicy	X	-	-	-
Hållbart resursutnyttjande	X	-	X	X
<b>Sociala kravställningar</b>				
Arbetsregler och arbetsförhållanden	X	X	X	X
Produktansvar	X	X	X	X
Följa Code of Conduct	X	-	X	-
Mänskliga rättigheter	X	X	X	X
Certifieringar	X	-	X	-
Motverka korruption	X	-	X	-
God medborgare	X	X	X	X
IT-mognad	X	-	-	-

## 3.3 Analys

### 3.3.1 Vilka miljömässiga och sociala krav ställer potentiella B2B-kunder på Brewmasters som leverantör?

Utifrån Carlsberg, Åbro, Spendrups och Krönleins framgår det en eftersträvan att verka utifrån att vara en god medborgare med ett socialt och miljömässigt ansvarstagande. Det ligger i linje Borglund et al. (2021) och Björklund (2018) som belyser näringslivets påverkan och förutsättning för en hållbar framtid. Alla fyra bryggerierna är delaktiga i Dryckesbranschens Klimatinitiativ som baserar sig på policys, lagar och rekommendationer (Sveriges Bryggerier u.å). Det är ett samarbete mellan flera olika samhällsaktörer för att gemensamt verka för en bättre framtid, vilket krävs för att förändring ska åstadkommas enligt Björklund (2018). Initiativtagandet från bryggerierna kan tänkas baseras på flertalet av de drivkrafter som Björklund (2018) lyfter fram, men där insatsen i företagets miljömässiga och sociala ansvarstaganden varierar mellan bryggerierna. I tabell 6 presenteras samtliga bryggeriers miljömässiga och sociala kravställningar i förhållande till den teoretiska grunden. Det speglas en tydlig varians mellan aktörerna, där det framgår en åtskillnad mellan det teoretiska - samt empiriska materialet. Följaktligen förekommer det desto fler avvikelser bland de miljömässiga kraven vid jämförelse av teoretiska och empiriska data, gentemot de sociala kraven. Tabellen belyser även att bryggerierna åtar, men även ställer ett större socialt ansvarstagande i relation till de miljömässiga kraven.

Vidare utför Carlsberg, Spendrups och Åbro en mer transparent kommunikation av bryggeriernas hållbara ansvarstagande och förmedlar således mer information gällande vilka förväntningar som ställs på interna och externa aktörer utifrån ett hållbarhetsperspektiv (Carlsberg Breweries A/S 2020; Spendrups 2021; Åbro Bryggeri AB 2021). Enligt Björklund (2018) existerar lösningen i samverkan mellan aktörerna för att uppnå ett mer hållbart agerande, vilket gör transparens och kommunikation till två avgörande faktorer. Vidare kan det tänkas innefatta att Carlsberg, Åbro och Spendrups utför ett mer grundligt hållbarhetsarbete än Krönleins, men då alla fyra bryggerierna är delaktiga i Dryckesbranschens Klimatinitiativ, kan det även anses att Krönleins hållbarhetsarbete bedrivs likartat.

Majoriteten av Brewmasters kunder prioriterar främst den ekonomiska aspekten vid inköp av malt. Detta stärks av Verdecho et al. (2021) som belyser att vissa traditionella kriterier såsom produktens pris, leverans och flexibilitet värderas högre än andra sociala - och miljömässiga

frågor. Enligt Verdecho et al. (2021) är det företagets behov som styr utformningen av en leverantörsutvärdering, där även den ekonomiska aspekten är betydande utifrån Carlsbergs hållbarhetsrapport (Carlsberg Breweries A/S 2020). Således kan det uppfattas som en antydning som motsäger vissa bryggeriers eftersträvan gällande miljömässig- och social hållbarhet. Vidare påpekar Haleem et al. (2021) och Jonsson och Mattsson (2016) att den miljömässiga faktorn är det mest essentiella kriteriet vid en leverantörsutvärdering, vilket överensstämmer med Spendrups som anser att de sociala - och miljömässiga kriterierna är några av deras huvudsakliga fokusområden vid leverantörsbedömning och utvärdering. Enligt Björklund (2018) kan valet av leverantörer ha omfattande påverkan på försörjningskedjans sociala - och miljömässiga hållbarhet, där uppföljning av leverantörer blir alltmer väsentligt. Detta styrks även av Bai et al. (2019) som belyser att utvärdering av leverantörer är väsentligt för att uppnå konkurrensfördelar och en effektiv försörjningskedja. Följaktligen utför Carlsberg, Spendrups och Åbro regelbundna riskbedömningar och utvärderingar av bryggeriets leverantörer för att säkerställa att utsatta riktlinjer följs (Spendrups 2021; Carlsberg Breweries A/S 2020; Åbro Bryggeri AB 2021). Enligt Yuanzhu et al. (2021) reagerar köpande part negativt på leverantörer som uppvisar ett svagt hållbarhetsarbete, där mer uppsikt centreras till leverantörens hållbarhetsbrister än hållbarhetstillgångar. Därav är det viktigt för mälterier som Brewmaster att uppvisa en stark hållbarhetsstrategi för att öka chansen till nytt partnerskap.

Enligt Borglund et al. (2021) bör företag konkretisera målsättningar internt, men även externt mot leverantörer för att agera mer hållbart och resurseffektivt. Svenskt näringsliv (2021) och Regeringskansliet (u.å) belyser att ömsesidigt ansvarstagande bidrar till att bevara och skydda miljön, vilket klargör betydelsen av gemensamma målsättningar och riktlinjer i försörjningskedjan. Spendrups har tydliga målsättningar gällande omställning till fossilfritt, smart resursanvändning och koldioxidneutralitet, vilket ska återspeglas genom verksamhetens värdekedja (Spendrups 2021). Carlsbergs målsättningar liknar Spendrups i stor utsträckning, men där Carlsberg även eftertraktar förnybar energi i både bryggerier och mälterier. Åbro och Krönleins vill minska bryggeriernas resursåtgång på ett hållbart sätt, där Åbro redan tillämpar förnybar energi i bryggeriets produktionsavdelning (Åbro Bryggeri AB 2021; Krönleins 2021).

Utifrån Borglund et al. (2021) bottnar företagets framgång inom hållbarhet agerande i verksamhetens kompetens, förmåga och kommunikation, där Urbaniak (2015) och Urmetzer (2021) anser det väsentligt att utforma Code of Conduct, där kravställningar införs för respektive aktör inom företagets försörjningskedja. Följaktligen lägger Carlsberg och

Spendrups stor vikt på bryggeriernas uppförandekoder med en kontinuerlig förmedling till verksamhetens leverantörer. Bryggeriernas riktlinjer och målsättningar formar därmed kraven på nuvarande men även potentiella leverantörer, där uppförandekoder representerar bryggeriernas interna samt externa kravställningar. Enligt Borglund et al. (2021) påverkar därmed Code of Conduct verksamhetens yttre anseende och har en stor betydelse i bryggeriets hållbarhetsstrategi.

Spendrups förmedlar att det är vitalt att arbeta tillsammans med rätt leverantör för att möjliggöra en hållbar leverantörskedja (Spendrups 2021). Det bekräftas även av Carlsberg som menar att leverantörer måste förhålla sig till och således agera utefter deras kärnvärden (Carlsberg Breweries A/S 2020). Li et al. (2021) och Borglund et al. (2021) belyser att företag behöver uppnå legitimitet vilket kan göras genom olika certifieringar. Både Carlsberg, Åbro, Spendrups och Krönleins påvisar legitimitet genom att inneha flera olika certifieringar, vilket även Brewmaster uppvisar. Däremot ställer större bryggerier högre krav på antalet certifieringar jämfört med Brewmasters nuvarande kundbas som mestadels efterfrågar EU-lövet. Detta kan skapa en problematik för mälterier som Brewmaster då certifieringar är en tids- och kostnadskrävande process. Enligt Yuanzhu et al. (2021) kan en situation lik denna uppfattas som en risk, då Brewmaster starkt påverkas av verksamhetens begränsade resurser mot en större klient. Detta kan leda till att bryggerier undervärderar och negligerar ekonomisk svaga leverantörer när ofördelaktiga krav ställs på småskaliga mälterier. Därav är det viktigt, enligt Yuanchu et al. (2021) och Handelskammaren (2020) att beslutsfattare och bryggerier är medvetna om att investeringar kopplat till sociala - och miljömässiga avseenden kan skada mälteriernas lönsamhet och resurseffektivitet. Enligt Verdecho et al. (2021) bör således utformningen av leverantörskriterier endast begränsas till de mest representativa för situationen för att minska komplexiteten, vilket är fördelaktigt för småskaliga mälterier som Brewmaster utifrån ett tids- och kostnadsperspektiv.

Vidare kräver Carlsberg att leverantörer följer bryggeriets uppförandekod gällande hälsa och säkerhet, mänskliga rättigheter, miljö, företagsetik och rättvis handel. Om kraven inte upprätthålls har Carlsberg rätten att avsluta avtalet med samtliga leverantörer (Carlsberg Breweries A/S 2020). Spendrups leverantörskriterier baseras på risker gällande leverantörens lokalisering, produktkvalitet och säkerhet, arbetsmiljö och miljömässigt ansvar. Spendrups prioriterar även ekologiska råvaror för att bibehålla positionen som det bryggeri med mest ekologisk öl på marknaden (Spendrups 2021). Likväl Carlsberg och Spendrups, vill Åbro

skapa och utveckla långsiktiga relationer med bryggeriets leverantörer (Åbro Bryggeri AB 2021). Spendrups uttrycker även ett utvidgat socialt ansvarstagande då bryggeriet har infört klimatmål tillsammans med sina nyckelleverantörer för att stärka ansvarstagandet inom respektive partnerskap (Spendrups 2021). Enligt Awan et al. (2018) har samarbete med företagets leverantörer en betydande roll för att uppnå social och miljömässig hållbarhet. Vidare belyser Carlsberg att de intar ett hållbart ansvarstagande genom hela försörjningskedjan, där samarbete med bryggeriets leverantörer har en betydande roll vid framställning och utveckling av miljösmapta förpackningar. Enligt Svenskt Näringsliv (2021) ska företag verka resurseffektivt, vilket Carlsberg verkar utefter genom bryggeriets klimatsmapta förpackningar. Följaktligen är det essentiellt för Brewmaster att beakta bryggeriernas hållbarhetsrelaterade åtaganden för att anpassa sig efter bryggeriernas kravställningar vid möjligt samarbeten. Bai et al. (2019) menar även att det kan generera ett fördelaktigt värdeerbjudande, motståndskraft samt konkurrenskraft för Brewmaster att agera utefter B2B-kundernas standard och krav gällande försörjningskedjan agerande.

Tabell 6. Sammanställning av miljömässiga och sociala krav utifrån teori och empiri

Miljömässiga kravställningar									
		Carlsberg		Krönleins		Spendrups		Åbro	
Teoretisk data	Empirisk data								
Styra mot klimatneutralitet	Förnybar energi	-	X	-	-	-	-	-	-
Investera i hållbar teknik	Löpande rapportering av klimatdata	-	-	-	-	-	X	-	-
Hållbart resursutnyttjande	Hållbart resursutnyttjande	X	X	-	-	X	X	X	X
Minimera utsläpp	Minimerar utsläpp	X	X	-	-	X	X	-	-
Miljöpolicy	Miljöpolicy	X	X	-	-	-	-	-	-
Miljöansvar		X	-	-	-	X	-	X	-
Sociala kravställningar									
		Carlsberg		Krönleins		Spendrups		Åbro	
Teoretisk data	Empirisk data								
Mänskliga rättigheter	Mänskliga rättigheter	X	X	X	X	X	X	X	X
Motverka korruption	Motverka korruption	X	X	-	-	X	X	-	-
Certifieringar	Certifieringar	X	X	-	-	X	X	-	-
Produktansvar	Produktansvar	X	X	X	X	X	X	X	X
Arbetsregler och arbetsförhållanden	Arbetsregler och arbetsförhållanden	X	X	X	X	X	X	X	X
God medborgare	God medborgare	X	X	X	X	X	X	X	X
Följa Code of Conduct	Följa Code of Conduct	X	X	-	-	X	X	-	-
IT-mognad	IT-mognad	X	X	-	-	-	-	-	-
Kvalitetssystem		-	-	-	-	-	-	-	-
Företagskultur		-	-	-	-	-	-	-	-

## 4 Konkurrensfördelar vid införande av en hållbarhetsstrategi

I följande kapitel presenteras teoretiskt material där en summering av teorin redovisas i tabell 7. Sedan följer ett empiriavsnitt, där empiriska data baseras på ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer med Brewmaster. Därefter avslutas kapitlet med ett analysavsnitt där det empiriska materialet, kopplat till teorin diskuteras, vilket sammanfattas i figur 11. Avsnittets struktur illustreras i figur 7.



Figur 8. Beskrivning av kapitlets struktur.

### 4.1 Teori

#### 4.1.1 Hållbarhetsstrategi

För att möjliggöra ett hållbart agerande genom hela försörjningskedjan är företag i behov av att implementera en hållbarhetsstrategi (Borglund et al. 2021; Juetter et al. 2020). Juetter et al. (2020) påvisar även att behovet av att verka utefter en hållbarhetsstrategi har ökat de senaste åren, inte minst på grund av de skandaler som har skakat om företagssektorn, såsom dåliga arbetsvillkor samt miljöförstöringar i form av utsläpp. Därmed handlar det om att agera utifrån verksamhetens hållbarhetsstrategi och åstadkomma hållbara förbättringar för företagets intressenter och därmed företaget (Ibid.). Urmetzer (2021) åskådliggör även att företag behöver skapa förståelse för företagets alla intressenter för att möjliggöra och utveckla en hållbarhetsstrategi som genomsyrar hela verksamhetens agerande. Enligt Shuili et al. (2007) är det essentiellt för företag att göra hållbarhetsstrategin till en central del i verksamheten för att skapa meningsfulla och långsiktiga relationer. Vidare belyser Borglund et al. (2021) att en hållbarhetsstrategi således utgör en långsiktig plan för att uppnå konkurrensfördelar, detta genom att differentiera sig via sina hållbarhetsåtaganden. Det stärks även av Shuili et al. (2007) som förtydligar att ett företags hållbarhetsstrategi bygger på långsiktighet, där företagets hållbara agerande och differentiering av varumärket generera en



stabil lönsamhet på lång sikt. Forskning fastställer även att företag som verkar utefter en hållbarhetsstrategi påvisar dels ekonomisk framgång, dels konkurrensfördelar på marknaden (Borglund et al. 2021; Shuili et al. 2007).

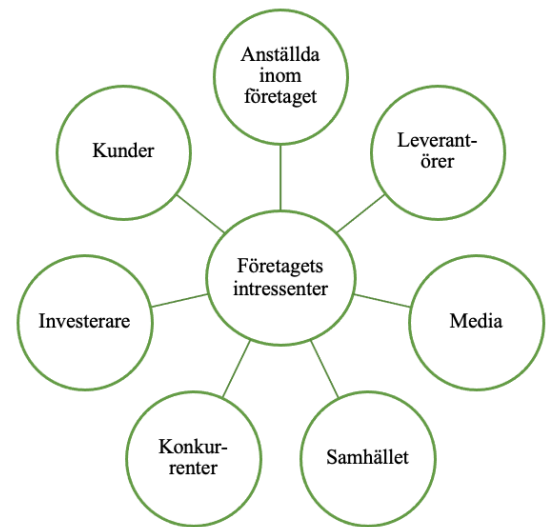
## 4.1.2 Konkurrensfördelar vid hållbart agerande

Till följd av ökade påtryckningar från intressenter förväntas företag att förbinda sig allt mera till hållbarhetsstrategier för en grönare utveckling (Walsh & Dodds 2017). Det finns ett flertal anledningar till att företag är motiverade till att agera hållbart, såsom att skapa konkurrensfördelar och legitimitet på marknaden (D'Souza et al. 2018). Vid införandet av hållbara, strategiska tillvägagångssätt, kan företag utveckla kapacitet och resurser som särskiljer sig från resterande företag på marknaden, vilket i sin tur skapar konkurrensfördelar för verksamheten (Walsh & Dodds 2017). Vidare påvisar Gillespie och Rogers (2016) och Bai et al. (2019) att införandet av en hållbarhetsstrategi kan generera marknadsandelar, ökad betalningsvilja hos konsumenter och motståndskraft mot replikerbarhet mot konkurrenter. Detta bekräftas även av Shuili et al. (2007) som menar att företag generera högre betalningsvilja hos konsumenter samt långsiktiga lojalitets- och påverkansbeteenden vid införandet av en hållbarhetsstrategi. Vidare belyser Shuili et al. (2007) att konsumenter identifierar sig med företag som innehar en tydlig hållbarhetsstrategi i sin kärnverksamhet, vilket kan det leda till långsiktiga relationer och uppfattas som en positiv återbetalning utifrån de hållbarhetsåtgärder företaget har investerat i.

Vidare belyser Walsh och Dodds (2017) att företag inom hotellindustrin anser det mer essentiellt för framtida framgång att vara märkt som ett miljömässigt hållbart företag än de kostnadsbesparingar som genereras vid implementering av en hållbarhetsstrategi, såsom energibesparing, vattenbesparing och avfallshantering. Däremot menar Walsh och Dobbs (2017) att företag även bör värdera den ekonomiska fördelen vid införandet av en hållbarhetsstrategi. Detta då förbättrad lönsamhet kan leda till ytterligare möjlighet till investeringar i hållbara lösningar, som i sin tur kan bidra till ytterligare konkurrensfördelar för verksamheten (Ibid.). Enligt Kuo et al. (2022) påverkas innovationer inom hållbar utveckling positivt av proaktiva hållbarhetsstrategier, vilket följaktligen har en direkt påverkan på företagets konkurrensfördelar. För att möta de framväxande miljökraven bör därför företag ompröva eller utveckla ny teknik för att bli mer innovativa (Ibid.).

## 4.1.3 Intressenters betydelse

Enligt Borglund et al. (2021) kan intressenter bestå av företagets interna samt externa aktörer, vilka illustreras genom en intressentmodell i figur 9. Att inneha en förståelse för företagets intressenter och de relationer som kan komma att påverkas, eller ha en inverkan på ett företag och dess sfär är fundamentalt för att skapa legitimitet och ett gynnsamt företag (Parmar et al. 2010). Enligt Parmar et al. (2010) kan en god relation med företagets intressenter generera kostnadsfördelar, partnerskap som resulterar i innovationer inom företaget, konkurrensfördelar med flera.



Figur 9. Intressentmodell, inspirerad av Borglund et al. (2021).

Björklund (2018) belyser även att ett företags intressenter utgör en stark drivkraft för företagets hållbarhetsstrategi. Drivkrafterna kan utgöras av kundernas ökade krav på hållbara produkter, tvingande styrmedel som kräver hållbart agerande samt medföra riskreducering och konkurrensfördelar genom proaktivt hållbarhetsarbete (Björklund 2018). Enligt Borglund et al. (2021) är det essentiellt att identifiera faktorer i företagets omvärld som kan komma att påverka företagets möjligheter att uppnå sina målsättningar. Det medför således ett mer proaktivt arbete vilket kan minska risker och urskilja potentiella möjligheter inom branschen för företaget (Borglund et al. 2021). Parmar et al. (2010) poängterar vikten av intressenter och menar att företag ska placera dem i centrum i sitt beslutsfattande. Det handlar inte om att enbart förstå sin omvärld i företagets värdeskapande, utan även att värde skapas i relationsutveckling till företagets intressenter som kan utnyttas i partnerskap och därigenom definiera företaget (Ibid.).

## 4.1.4 Kommunikation

För att möjliggöra en effektiv hållbarhetsstrategi är kommunikationen fundamental, dels för att skapa legitimitet och visa verksamhetens åtaganden och prioriteringar, dels för att skapa en attraktionskraft och påvisa transparens (Borglund et al. 2021). Shuili et al. (2007) belyser att företag behöver förmedla verksamhetens hållbarhetsstrategi och de åtgärder som utförs för att konsumenterna ska uppleva tillförlitlighet gällande företagets agerande. Enligt Walsh och Dodds (2017) kan otillräckliga kommunikationsmetoder ge upphov till legitimitetsgap då företagets

sociala ansvar är bristande vid legitimering av verksamhetens hållbarhetsstrategi. Därmed är effektivare kommunikation med företagets intressenter avgörande för att övervinna kunders tvivel gällande företagets hållbara åtaganden. Vidare är det essentiellt att informera företagets intressenter om de fördelar som är förknippade med en hållbarhetsstrategi, både för samhället och organisationen. Ett möjligt angreppssätt är att göra kunderna medvetna om handlingarnas påverkan på företagets resultat och därmed verksamhetens förmåga att förbättra kvaliteten på kundens upplevelse. Följaktligen kan det bidra till att minska legitimitetsgapet och stärka behovet av hållbarhetsstrategier för att skapa ytterligare konkurrensfördelar (Walsh & Dodds 2017).

## 4.1.5 Shared value

Porter och Kramer (2006) menar att det finns ett ömsesidigt beroende mellan företag och samhället. Om en part tar ett kortsiktigt beslut för en tillfällig vinst, kan det få en påverkan och undergräva det långsiktiga välståndet för båda parter. Enligt Jonsson och Mattsson (2016) skapar ett sådant förhållningssätt ett missgynnsamt förhållande mellan parterna och skadar förutsättningarna för en effektiv samverkan. Företag och samhälle behöver därmed handla i harmoni med varandra, deras beslut och strategier behöver följa principen om shared value (Porter & Kramer 2006). Win-win situationer måste således etableras och efterlevas inom företagets hållbarhetsstrategi, där både företaget och berörda intressenter kan gynnas av strategin. Det kan möjliggöras genom exempelvis kompetensutbildning, förbättring av villkor, produktutveckling med fokus på hållbarhet eller att ingå i partnerskap (Borglund et al. 2021).

Tabell 7. Sammanställning av konkurrensfördelar

Konkurrensfördelar med en hållbarhetsstrategi	
Långsiktiga partnerskap	Förbättrad attraktionskraft på marknaden
Differentiering av varumärket	Riskreducering
Långsiktig lönsamhet	Produktutveckling
Utökat antal marknadsandelar	Hållbara innovationer
Ökad betalningsvilja hos konsumenter	Ökad legitimitet
Ökad tillförlitlighet och utökad kundbas	Shared value
Förbättrad produktkvalitet	

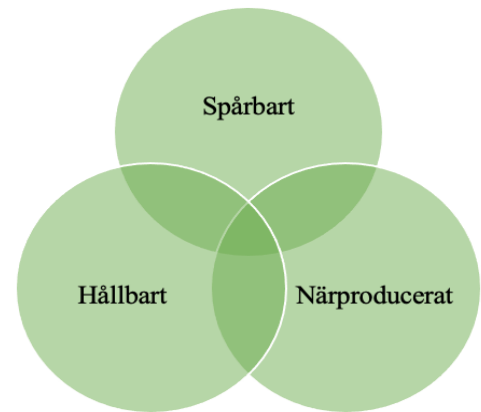
## 4.2 Empiri

### 4.2.1 Nuläge inom bryggeri- och mälteriindustrin

#### 4.2.1.1 Brewmasters val av differentiering

Utifrån en semistrukturerad intervju med Brewmasters produktionsansvarige, framgår att Brewmaster differentierar sig gentemot sina konkurrenter genom spårbar, närproducerad och hållbart framtagen malt, vilket illustreras i figur 10. Företagets styrka ligger i att

Brewmaster endast konsumerar närodlat spannmål från Sverige och väljer därmed bort att importera eller exportera utanför landets gränser. Brewmaster upplever dock ett begränsat intresse hos slutkonsumenterna, där trenden gällande hållbar öl inte är lika stor som inom exempelvis kött- och mejeribranschen. Trots det har Brewmaster höga förhoppningar om att trenden bland B2B-kunder och konsumenterna snart kommer vända. Vidare belyser Brewmaster att andra mälterier på marknaden satsar till viss del på samma nisch, men där konkurrenternas premisser skiljer sig från Brewmasters. För Brewmaster innebär spårbart och närproducerat att kunden kan se exakt vilken svensk gård spannmålet härstammar ifrån. Däremot tenderar Brewmasters konkurrenter att blanda flertalet olika bönders spannmål, som har sitt ursprung från olika geografiska platser och därmed försvåras möjligheten till spårbart spannmål. Båda alternativen uppges vara spårbara, men enligt företagets produktionsansvarige ger Brewmaster kunden och därigenom slutkonsumenten en mer detaljerad orientering gällande spannmålets ursprung. Baserat på Brewmasters gedigna hantverk rörande spårbarhet och närproducerat, hoppas företaget att kunden och slutkonsumenten kommer uppskatta precisionen i Brewmasters tillvägagångssätt.



Figur 10. Brewmasters nuvarande val av differentiering.

I intervjun framgår även att Brewmaster upplever ett visst motstånd på bryggerimarknaden, då bryggerier inte förstår eller till viss del förminskar betydelsen av spårbarhet. Brewmaster förmodar att det kan bero på att andra konkurrenter inte påvisar den transparens och initiativtagande till att göra spårbarhet helhetligt, vilket påverkar anseendet på marknaden. Följaktligen blir det svårt för Brewmaster att differentiera sig då oklarheter kvarstår. Samtidigt upplever Brewmaster att flertalet bryggerier främst kollar på de ekonomiska aspekterna kring malt, där ett smalare fokus hamnar på hur hållbar produktionen av malt

verkligen är. Det återspeglas även hos slutkonsumenten, där intresset för hållbar öl är begränsat. Brewmaster sätter sin tillit till att hållbart framtagen öl kommer bli mer och mer eftertraktat på marknaden, både bland B2B-kunder och hos konsumenter, men förstår att vägen dit är komplex.

#### 4.2.1.2 Brewmasters uppfattning gällande konkurrensen inom branschen

Mälteri- och bryggeribranschen är tuff, speciellt för mindre företag som Brewmaster. Det krävs stora investeringar och mycket kunskap om marknaden för att ens ha möjlighet att starta ett bolag, ännu mer för att bygga upp en konkurrenskraft. Branschen kan även upplevas som något hemlighetsfull till följd av bristen på transparens vilket följaktligen kan försvåra framtagning av tydlig information, något som Brewmaster själva upplever. Konkurrensen inom branschen blir även något skev då mälterierna marknadsför spårbarhet och närproducerat, men utgår från olika premisser och antaganden. Brewmaster belyser även Systembolaget handlingskraft, där de har möjlighet att premiera företag som producerar 100 procentig ekologisk öl. Produkten kan då få möjlighet att säljas i fler butiker med en utökad plats på samtliga hyllor. Utifrån Brewmasters perspektiv ligger problematiken i att kravet inte inbegriper att malten i ölen måste vara svenskproducerad, vilket kan ifrågasätta hur hållbar en produkt egentligen är om ingredienserna fraktats över hela världen. Enligt Brewmaster skulle kravställningen vara i behov av att utvecklas, dels för miljön och konsumenten, dels för mälterier som eftersträvar att producera ekologisk svensk malt. Fortsättningsvis i intervjun uttrycker Brewmasters produktionsansvarige:

Vi tror på miljömässig- och social hållbarhet och hoppas att det även ska bli ekonomiskt hållbart snart. Vi vill arbeta mot en hållbar utveckling, men vägen dit är väldigt kapitalkrävande. Det krävs ytterligare investeringar för att uppnå en cirkulär produktion och med tanken på den hårda konkurrensen och begränsade intresset hos slutkonsumenten, är det en svår ekvation (Zethraeus Brewmaster 2022).

Brewmaster har förhoppningar att större mälterier ska bana vägen för ett hållbart agerande inom branschen samtidigt som efterfrågan hos konsumenterna växer. Utifrån Brewmasters perspektiv hade det varit mer tids- och kostnadseffektivt att följa med i samma trend än att behöva skapa den själv. Vidare säljer Brewmaster i mindre utsträckning även spannmål till livsmedelsbranschen, vilket har visat sig medföra stor potential. Enligt Brewmaster skulle detta kunna vara en potentiell ny marknad som kan generera nya konkurrensfördelar. Följaktligen är Brewmaster även öppna till att mäla mot en ny, utforskad marknad, såsom livsmedelsbranschen.

## 4.3 Analys

### 4.3.1 Vilka konkurrensfördelar kan Brewmaster uppnå genom en hållbarhetsstrategi?

Det begränsade intresset för ekologisk öl hämmar Brewmasters differentiering på marknaden i förhållande till företagets konkurrenter som agerar mer konventionellt. Däremot belyser Walsh och Dodds (2017) att allt fler intressenter förväntar sig att företag eftersträvar att arbeta för en grönare utveckling med hållbarare strategier. Även fast vägen till ett hållbarare agerande är komplex, framför allt för mindre företag som Brewmaster, menar D'Souza et al. (2018) att införandet av en hållbarhetsstrategi kan skapa ytterligare konkurrensfördelar och legitimitet för företaget. Enligt Borglund et al. (2021) påvisar företag som arbetar utefter en hållbarhetsstrategi ekonomisk framgång och konkurrensfördelar på marknaden. Shuili et al. (2007) belyser att företag kan skapa en direkt-, men även indirekt ekonomisk vinning vid införande av en hållbarhetsstrategi, vilket genereras till följd av konsumentens ökade betalningsvilja samt via relationsutveckling som kan utmynna i långsiktig lönsamhet. Detta bekräftas även av Bai et al. (2019) samt Gillespie och Rogers (2016) som menar att ett hållbart agerande kan stärka Brewmasters anseende och öka konsumenternas betalningsvilja, vilket följaktligen kan utöka företagets marknadsandelar.

Walsh och Dobbs (2017) lyfter även fram att företag bör värdesätta den ekonomiska vinningen vid implementering av en hållbarhetsstrategi, då det kan leda till nya investeringar i hållbara lösningar vilket kan bidra till ytterligare konkurrensfördelar för verksamheten. För Brewmaster är det avgörande att uppnå ekonomiska fördelar då företaget står inför en kostnadskrävande expansion och behöver därmed se vinningen av att implementera hållbara lösningar. Enligt Walsh och Dodds (2017) är det därav essentiellt för Brewmaster att fokusera på den resurs- och kapacitetsutveckling ett hållbart tillvägagångssätt kan bidra till, vilket i sin tur kan skapa konkurrensfördelar för företaget. Det hade även kunnat stärka deras redan trovärdiga arbete gällande spårbar och närproducerad malt.

Marknadens till synes bristande insikt i mälteriproduktionens påverkan på miljön leder till anspråkslösa krav på mälterierna, men även bryggeriernas ekologiska produkter. En konsumtion som omfattar en avsaknad av spårbar, närproducerad malt med en tydlig transparens i framtagandet av spannmålet. Enligt Walsh och Dodds (2017) är det viktigt att kommunicera ut till företagets intressenter om de fördelar som förknippas med en hållbarhets-

strategi, både för konsumenten och samhället. Ett möjligt angreppssätt, som även Walsh och Dodds (2017) belyser, är att göra Brewmasters B2B-kunder och konsumenter medvetna om vilken påverkan ett hållbart agerande har på verksamhetens resultat och därmed Brewmasters möjlighet att förbättra kvaliteten på bryggeriets och konsumentens upplevelse. Detta bekräftas även av Borglund et al. (2021) och Juetter et al. (2020) som menar att företag är i behov av att implementera en hållbarhetsstrategi som involverar alla aktörer i försörjningskedjan för att möjliggöra ett hållbart agerande.

Enligt Borglund et al. (2021) kan även en tydligare kommunikation skapa en attraktionskraft och påvisa transparens i företaget. Shuili et al. (2007) lyfter fram att det är vitalt att förmedla företagets hållbarhetsstrategi för att skapa en tillförlitlighet bland Brewmasters B2B-kunder och konsumenter gällande mälteriets hållbarhetsåtaganden. Vidare påvisar Parmar et al. (2010) att det är essentiellt att placera intressenter i centrum av företagets beslutsfattande, vilket kan möjliggöra värdeskapande genom relationsutveckling med företagets intressenter. Enligt Borglund et al. (2021) utgör följaktligen en hållbarhetsstrategi en långsiktig plan för att uppnå konkurrensfördelar, vilket även stärks av Shuili et al. (2007) som belyser att en hållbarhetsstrategi baseras på långsiktighet och kan generera en stabil lönsamhet genom kontinuerligt, hållbart agerande. Följaktligen är det fördelaktigt för Brewmaster som kräver en kravlös tidsplan gällande införandet av diverse hållbarhetsåtaganden.

Däremot belyser Urmetzer (2021) och Parmar et al. (2010) att företag behöver vara lyhörda och skapa en förståelse för verksamhetens intressenter för att möjliggöra och utveckla en hållbarhetsstrategi och ett gynnsamt företag. Shuili et al. (2007) lyfter även fram att det är essentiellt för företag att göra hållbarhetsarbetet till en central del i verksamheten för att skapa långsiktiga relationer med företagets intressenter. Enligt Borglund et al. (2021) kan en god relation med verksamhetens intressenter generera kostnadsfördelar, konkurrensfördelar och långsiktiga partnerskap. Emellertid kan det uppfattas som problematiskt för Brewmaster då det förekommer en bristande transparens inom mälteri - och bryggeribranschen. Enligt Borglund et al. (2021) kan företag identifiera faktorer i dess omvärld som kan komma att påverka verksamhetens möjligheter att uppnå uppsatta mål. Det medför således ett proaktivt arbete vilket ökar möjligheten till att agera utifrån eftertraktade hållbarhetsåtgärder. Björklund (2018) och Kuo et al. (2022) belyser även att ett förebyggande hållbarhetsarbete kan medföra konkurrensfördelar och riskreducering för företaget, vilket även bekräftas av Borglund et al.

(2021) som lyfter att det kan minska risker för utlämnande av viktiga åtaganden och därmed öka chansen att uppnå konkurrensfördelar.

Enligt Porter och Kramer (2006) finns det ett ömsesidigt beroende mellan företag och samhället. Systembolagets handlingskraft gällande stödjande av ekologisk öl kan uppfattas som ett begränsat beslut, då det undergräver det långsiktiga välbefinnandet för mälterier som Brewmaster. Problematiken grundas i att kravet inte inbegriper att alla råvaror i ölen ska vara ekologiska och svenskproducerade, vilket kan ifrågasätta slutproduktens egentliga hållbara utformning. För att skapa ett mer fördelaktigt förhållande, menar Porter och Kramer (2006) att företag och samhälle behöver handla i harmoni med varandra, där deras beslut och strategier måste följa samma principer. Då Systembolaget besitter en auktoritet att påverka bryggeriers val av råvaror, bör Systembolaget utveckla mer strikta kravställningar för att uppmana mälteri- och bryggeribranschen att agera mer hållbart. Enligt Borglund et al. (2021) kan det följaktligen skapa shared value, där både bryggerier, mälterier och samhället kan gynnas av strategin. Baserat på Brewmasters styrkor gällande spårbar och närproducerad malt kan företaget därmed nå konkurrensfördelar förutsatt att Systembolaget utvecklar kraven för ett mer hållbart agerande.



Figur 11. Sammanfattning av de konkurrensfördelar Brewmaster kan uppnå genom en hållbarhetsstrategi.



## 5 Slutsats

---

*Kapitlet inleds med att vardera frågeställning besvaras åtskilt i varsitt avsnitt. Därefter följer avsnitt gällande studiens bidrag, egna reflektioner, etiska övervägande, kritik till eget arbete samt förslag till vidare forskning.*

---

### 5.1 Studiens resultat

#### 5.1.1 Frågeställning 1

*- Vilka miljömässiga och sociala krav ställer potentiella B2B-kunder på Brewmasters som leverantör?*

Spendrups, Carlsberg, Åbro och Krönleins ställer ett flertal miljömässiga och sociala krav på deras leverantörer. Följaktligen behöver Brewmaster förhålla sig till B2B-kundernas rådande direktiv och grundprinciper. Utöver det är mälteriet i behov av att säkerställa ett proaktivt och kontinuerligt hållbarhetsarbete som inbegriper planering och upprättande av riktlinjer och policys. De miljömässiga kraven inbegriper förutseende och miljömedvetenhet i användning av resurser såsom drivmedel, energi, vatten och produktionsavfall. Bryggerierna ställer även krav på leverantörernas produktkvalitet och säkerhet, där samtliga certifieringar ska utföras för att möjliggöra ett nytt partnerskap. Vidare riktas sociala krav på Brewmaster som innefattas av att agera utifrån bryggeriernas Code of Conduct. Det inkluderar att följa arbets- och mänskliga rättigheter, hälsa och säkerhet, miljömässigt ansvar, företagsetik, rättvis handel och arbetsmiljö. Det är även essentiellt för B2B-kunderna att skapa en hållbar leverantörskedja, vilket ställer krav på Brewmaster att anta ett hållbart ansvarstagande gentemot mälteriets intressenter för att anses som en potentiell leverantör. Vidare utför somliga B2B-kunder en mer transparent kommunikation gällande de förväntningar som avser leverantörernas hållbarhetsarbete. Däremot deltar samtliga bryggerier i Bryggeribranschens Klimatinitiativ och det kan således antas att kravställningarna är likartade hos vederbörande B2B-kund.

## 5.1.2 Frågeställning 2

*- Vilka konkurrensfördelar kan Brewmaster uppnå genom en hållbarhetsstrategi?*

Forskning tyder på att Brewmaster, genom att integrera en hållbarhetsstrategi i verksamheten, kan uppnå ökad legitimitet och trovärdighet på marknaden. Om strategin utgår från shared value kan även ett ökat värde hos intressenterna uppnås, vilket således har möjligheten att utmytna i långsiktiga partnerskap och lönsamhet. Genom att proaktivt arbeta med hållbara lösningar kan risken för utlämnande av viktiga åtaganden minskas, där en hållbarhetsstrategi kan medföra konkurrensfördelar och riskreducering för Brewmaster. Ett proaktivt arbete samt investeringar i hållbara lösningar kan följaktligen bidra till nya hållbara åtaganden, förbättrad produktkvalitet samt ökad attraktionskraft på marknaden. Vidare kan införandet av en hållbarhetsstrategi leda till ökad betalningsvilja hos konsumenter samt utveckling av Brewmasters relationer, vilket följaktligen kan utöka mälteriets marknadsandelar och konkurrenskraft. Via relationsutveckling med Brewmasters intressenter kan kostnads- och konkurrensfördelar skapas samt långsiktiga partnerskap. Vidare kan dessa fördelar resultera i att Brewmaster särskiljs från samtliga konkurrenter och uppnår därmed konkurrensfördelar på marknaden. Utifrån ett kontinuerligt, hållbart agerande kan Brewmaster uppnå en långsiktig lönsamhet, där utgångspunkten är att integrera en solid hållbarhetsstrategi inom mälteriets verksamhet.

## 5.2 Studiens bidrag

### 5.2.1 Praktiskt och teoretiskt bidrag

Det förekommer en bristande transparens gällande hållbart agerande inom bryggeri- och mälteriindustrin. Applicerbarheten för social- och miljömässighållbarhet skiljs åt mellan bryggerierna då aktörerna utgår från olika premisser och antaganden. Till följd av marknads bristande insikt i mälteriproduktionens påverkan på miljön, uppstår anspråkslösa krav på bryggeriernas ekologiska produkter. Det har därmed skapat en ohållbar konsumtion hos branschens konsumenter. Därmed kan studiens praktiska bidrag vara till nytta för liknande företag inom branschen i form av riktlinjer för hur en hållbarhetsstrategi kan förbättra verksamhetens konkurrensfördelar, samt hur ett hållbart agerande kan möjliggöra potentiella samarbeten. Studiens skribenter anser att andra företag inom likartade branscher kan urskilja en viss similaritet med undersökningens resultat, då studiens deltagare kan uppfattas som ett lämpligt urval. Följaktligen utgör studiens resultat flertalet skäl till att liknande verksamheter

bör integrera en hållbarhetsstrategi samt vilka möjliga sociala - och miljömässiga krav potentiella B2B-kunder kan komma att kräva. Teoretiskt bidrar studien med en djupare förståelse för samverkan mellan B2B-kunder och leverantörer, där studiens resultat öppnar upp för vidare diskussion gällande hållbart ansvarstagande inom försörjningskedjan samt värdet av transparens mellan intressenter.

## 5.3 Egna reflektioner

Studiens skribenter anser att hållbarhet och hållbar utveckling är aktuellt och angeläget att omnämna, därav var det en självklarhet att inrikta studien mot hållbarhet för att bidra till forskningen och näringslivet. Studien har avgränsats till den sociala och miljömässiga hållbarheten, men där studiens skribenter även betraktar den ekonomiska aspekten som väsentlig. Både interna och externa aktörer inom försörjningskedjan bär ett stort ansvar för att uppnå hållbar utveckling, varvid som konsument kan det vara svårt att genomskåda vilka företag som autentiskt agerar hållbart. Därav valdes Brewmaster som uppdragsgivare, då mälteriet eftersträvar att göra genuin skillnad. Genom studien framgår bryggeri - och mälteriindustrins komplexitet och bristfälliga transparens inom hållbarhet, vilket belyser behovet av utvecklade kravställningar från beslutsfattare och myndigheter, men även företagssektorn. Vidare uppfattar studiens skribenter det som bekymmersamt att kommunikationen gällande hållbarhet inte är mer transparent och riklig. Det för skribenternas tankar till hur svårt det är som konsument att våga lita på vad som är hållbart, på riktigt.

## 5.4 Etiska övervägande

Under genomförandet av studien har etiska överväganden återspeglats i insamlingen av empiriskt material, där ostrukturerade samt semistrukturerade intervjuer har genomförts. Dels för att skapa en rättvis, opartisk och respektfull reflektion av Brewmaster och deras potentiella B2B-kunder, dels för att uppnå trovärdighet och äkthet. Vid de olika intervjuerna har skribenterna säkerställt att respondenterna på Brewmaster är införstådda och aktivt gör ett eget val angående samtycke och anonymitet. Brewmaster har även kontinuerligt tillhandahållits utkast av studien för att säkerställa att skribenterna har förstått och tolkat all information korrekt.

## 5.5 Kritik till eget arbete

Studien har utgått från det epistemologiska synsättet kritisk realism, där existerande forskningar har legat till grund till skribenternas förförståelse för bryggeri - och mälteriindustrin, med en eftersträvan att förstå dess bakomliggande struktur. Genom det kvalitativa synsättet att se samspel mellan intressenterna inom bryggeri- och mälteriindustrin, har studien fångat en del av dess komplexitet. Då studien har varit begränsad i tid och resurser, riskerar resultatet att limiteras och därmed inte fånga en helhetlig reflektion och representation av bryggeriernas kravställningar på dess leverantörer, vilket får en påverkan på studiens användbarhet.

Vidare avstod aktuella bryggerier från att delta i processen, då skribenterna kontaktade samtliga bryggerier om att delta i en semistrukturerad intervju via telefon. Det har begränsat studiens empiriska material av primärdata, till att endast studera sekundärdata av potentiella B2B-kunder. Till följd av det bristande engagemanget från bryggerierna har det påverkat studiens resultat då en mer djupgående insamling av empiri skulle kunnat medföra ett mer innehållsrikt, trovärdigt och representativt material för branschen. Det har lett till att skribenterna endast kan bedöma miljömässiga samt sociala kravställningar baserat på B2B-kundernas sätt att förmedla kraven. Därmed har studiens skribenter fått göra antaganden om bryggeriernas leverantörskriterier, då en bristfällig transparens gällande bryggeriernas kriterier påträffades. Vidare kan resultatet även bestå av en viss teoretisk brist då skribenterna endast har fokuserat på leverantörsutvärdering och val av leverantör. Studien kan således sakna väsentliga aspekter inom andra delar av inköpsprocessen.

## 5.6 Förslag till vidare forskning

Fortsatt forskning hade kunnat beröra en mer djupgående interaktion med aktuella bryggerier. Detta för att få en djupare insikt gällande deras sociala- och miljömässiga krav, men även vilka ekonomiska kriterier som ställs. Studiens skribenter anser att en undersökning gällande myndigheters direktiv om hållbar produktion inom bryggeri - och mälteriindustrin hade varit av intresse, då det exempelvis styr Systembolagets krav på potentiella samarbeten. Ytterligare förslag för vidare forskning är att studera utifrån ett mer omfattande perspektiv och även inkludera uppföljning av leverantörer, vilket skulle kunna tänkas medföra en djupare inblick i B2B-kunders kravställningar och hur de eventuellt förändras över tid. Vidare hade

undersökning av ledande mälteriernas hållbarhetsstrategier samt hållbara åtaganden varit av relevans för att skapa en bättre förståelse gällande framgångsrikt agerande inom branschen. Avslutningsvis anser studiens skribenter det meningsfullt för vidare forskning att även studera ämnet inom andra branscher. En fördjupande undersökning av olika branscher kan skapa en mer tydlig vetskap hur hållbarhetsarbete i förhållande till företagets intressenter utförs inom respektive bransch. Följaktligen krävs det mer forskning för att motverka bristfällig transparens och oklarhet gällande vad hållbart ansvarstagande är och hur det bör appliceras.

## Källförteckning

### Hemsidor

Allt om whisky (2018) *Krönleins storsatsar med nya pannor*.

<https://www.alltomwhisky.se/2018/02/kronleins-storsatsar-med-nya-pannor/> (hämtad 2022-05-12)

Brewmaster (u.å) *Om Brewmaster*. <https://www.brewmaster.se/om-brewmaster> (Hämtad 2022-04-01)

Carlsberg Breweries A/S (2020). *Carlsberg sustainability report 2020*. Carlsberg: Denmark. [https://www.carlsberggroup.com/media/42556/carlsberg-sustainability-report-2020\\_final.pdf](https://www.carlsberggroup.com/media/42556/carlsberg-sustainability-report-2020_final.pdf) (Hämtad 2022-05-11)

Carlsberg Breweries A/S (2019) Supplier and licensee code of conduct. Carlsberg: Denmark. <https://www.carlsberggroup.com/media/38454/supplier-licensee-code-of-conduct-2019-vfinal.pdf> (Hämtad 2022-05-11)

Carlsberg Sverige (u.å) *Policyer - vår kompass*. <https://www.carlsbergsverige.se/vilka-vi-ar/carlsberg-sverige/var-strategi/policyer/> (Hämtad 2022-04-02)

Handelskammaren (2020) *Hälften av Sydsveriges företag arbetar med Agenda 2030*. <https://handelskammaren.com/2020/03/05/halften-av-sydsveriges-foretag-arbetar-med-agenda-2030/> (Hämtad 2022-04-25)

Krönleins (u.å) *Ansvarsfull & hållbarhet*. <https://www.kronleins.se/hallbarhet> (Hämtad: 2022-04-02)

Regeringskansliet (u.å) *Att förändra vår värld: Agenda 2030 för hållbar utveckling*. <https://www.regeringen.se/48e36d/contentassets/a69f085ada12410989115a1ff64be6d8/att-forandra-var-varld-agenda-2030-for-hallbar-utveckling> (Hämtad 2022-04-24)

Spendrups (u.å.a) *Familjeföretag med öl i blodet*. <https://www.spendrups.se/om-spendrups/om-spendrups/> (Hämtad 2022-04-02)

Spendrups (2021) *Hållbarhetsredovisning 2021*. <http://hallbarhetsredovisning.spendrups.se/> (Hämtad: 2022-05-12)

Spendrups (u.å.b) *Leverantörsbedömning* <https://spendrups.evaluate.se/supplierregistration> (Hämtad 2022-04-02)

Statistikmyndigheten (2018) *Svensk bryggeriboom förändrar branschen*.

<https://www.scb.se/hitta-statistik/artiklar/2018/svensk-bryggeriboom-forandrar-branschen/>  
(Hämtad 2022-03-31)

Svenska institutet för standarder (SIS) (u.å) *Detta är ISO 14001.*  
<https://www.sis.se/iso14001/dettariso14001/> (Hämtad 2022-05-02)

Svenskt näringsliv (u.å) *Företagen i Svenskt näringsliv.*  
<https://www.svensktnaringsliv.se/sme/> (Hämtad 2022-05-05)

Svenskt Näringsliv (2021). *Företagens avgörande roll för en hållbar utveckling och genomförandet av Agenda 2030.* Stockholm.  
[https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/hallbarhet-miljo-och-energi/foretagens-avgorande-roll-for-en-hallbar-utveckling-och-genomfora\\_1171498.html](https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/hallbarhet-miljo-och-energi/foretagens-avgorande-roll-for-en-hallbar-utveckling-och-genomfora_1171498.html) (Hämtad 2022-05-02)

Sveriges Bryggerier (u.å) *En livskraftig bryggerinäring som tar ansvar.*  
<https://sverigesbryggerier.se/vart-ansvar/> (Hämtat: 2022-05-12)

Systembolaget (u.å.a) *Så påverkar ingredienserna ölet.*  
<https://www.systembolaget.se/ol/oltillverkning-Ingredienser/Ingredienser-i-ol/> (Hämtad 2022-03-31)

Systembolaget (u.å.b) *Så jobbar vi med goda arbetsvillkor.*  
<https://www.omssystembolaget.se/hallbarhet/manniska-och-samhalle/goda-arbetsvillkor-i-leverantorskedjan/> (Hämtat: 2022-05-12)

Åbro Bryggeri AB (2021) *Hållbarhetsrapport 2021.* <https://www.abro.se/om-oss/hallbarhetsrapport> (Hämtad: 2022-05-12)

## Lagar

SFS 1995:1554. Årsredovisningslag. Stockholm: Justitiedepartementet.

## Litteratur

Björklund, Maria (2018). *Hållbara logistiksystem.* Lund: studentlitteratur

Borglund, T., De Geer, H., Sweet, S., Frostenson, M., Grafström, M., Lerpold, L., Nordbrand, S., Sjöström, E., Windell, K. (2021) *CSR och hållbart företagande.* Stockholm: Sanoma Utbildning.

Bryman, Alan & Bell, Emma (2021). *Företagsekonomiska forskningsmetoder.* Stockholm: Liber

Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (2015) *Handbok i kvalitativ analys* (2:a uppl.) Stockholm: Liber

Frostenson, M. (2011). *Att förstå företagsetik* (1:a uppl.) Liber: Malmö

Grankvist, P. (2012) *CSR i praktiken - Hur företag jobbar med hållbarhet för att tjäna pengar*. Upplaga 2. Stockholm: Liber.

Jonsson, Patrik & Mattsson, Stig-Arne (2016). *Logistik - läran om effektiva materialflöden*. Lund: Studentlitteratur

Kotler, Philip, Armstrong, Gary & Parment, Anders (2016). *Principles of marketing: Scandinavian edition*. Second Scandinavian edition. Harlow, England: Pearson

Oskarsson, Björn. Aronsson, Håkan. & Ekdahl, Bengt. (2018) *Modern Logistik - för ökad lönsamhet*. Stockholm: Liber

Saunders, Mark. Lewis, Philip & Thornhill, Adrian (2009) *Research methods for business students*. Fifth edition. Harlow, England: Pearson

Van Weele, Arjan. (2010) *Purchasing and supply chain management*. 5.uppl. Hampshire: Cengage learning.

Yin, Robert. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods*. Sixth edition. Los Angeles: SAGE.

Yin, Robert, K. (2007) *Fallstudier: design och genomförande*. 1:5 uppl. Stockholm: Liber

## Tidningsartiklar

Klintö, Cecilia. (2021) *Ölintresse lyft för småländsk malt*. Göteborgs-Posten. 10 januari. <https://www.gp.se/ekonomi/olintresse-lyft-for-smalandsk-malt-1.39711681> (Hämtad 2022-04-03)

Lindblå, Maud. (2011) *I malkornen finns ölets hemligheter*. Lantmännen - Idétidskriften C. <https://www.lantmannen.se/siteassets/documents/01-om-lantmannen/press-och-nyheter/publikationer/tidningen-c/tidskriften-c-nr-1-2011.pdf> (Hämtad 2022-04-02)

## Vetenskapliga artiklar

Ahmadi, Mo. & Simmering, Marcia J. (2006) *Research Methods and Processes*. Encyclopedia of Management, 5th ed., Detroit, MI: Gale, 751-757. <https://link-gale-com.proxy.lnu.se/apps/doc/CX3446300249/GVRL?u=vaxuniv&sid=bookmark-GVRL&xid=188cd5ab>

Awan, U. Kraslawski, A. & Huiskonen, J. (2018) Buyer-supplier relationship on social sustainability: *Moderation analysis of cultural intelligence*. Cogent Business & Management, Vol: 5(1), p. 1. Doi: 10.1080/23311975.2018.1429346.

Bai, Chunguang. Kusi-Sarpong, Simonov. Ahmadi, Badri, Hadi & Sarkis, Joseph. (2019) *Social sustainable supplier evaluation and selection: a group decision-support approach*, International Journal of Production Research, 57(22), pp. 7046–7067. Doi: 10.1080/00207543.2019.1574042.



Calvao, T. (2016) *Codes of Conduct: Effectiveness and Legitimacy*, *Organizational Cultures: An International Journal*, 16(1), pp. 9–22. Doi: 10.18848/2327-8013/cgp/v16i01/9-22.

Chen K, Wang C, Tan K. (2019) *Developing a fuzzy green supplier selection model using six sigma quality indices*, *International Journal of Production Economics*, Volume 212, Pages 1–7, ISSN 0925-5273, Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.02.005>

Dat, Tien Tran. Wing-Keung, Wong. Moslehpour, Massoud. Quynh, Le Hua, Xuan. (2019) *Speculating Environmental Sustainability Strategy for Logistics Service Providers Based on Dhl Experiences*, *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 22(4), pp. 415–443.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=142289416&site=ehost-live>

D'Souza, Clare & Taghian, Mehdi. (2018) *Small and medium size firm's marketing competitive advantage and environmental initiatives in the Middle East*. *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 26 (7), pp. 568-582. Doi: 10.1080/0965254X.2017.1318945

Duc Tai, T. (2022) *Impact of corporate social responsibility on social and economic sustainability*, *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, pp. 1–20. Doi: 10.1080/1331677x.2022.2046480

Gillespie, Brian & Rogers, Mary M. (2016) *Sustainable Supply Chain Management and the End User: Understanding the Impact of Socially and Environmentally Responsible Firm Behaviors on Consumers Brand Evaluations and Purchase Intentions*. *Journal of Marketing Channels*. 23, pp. 34–46. Doi: 10.1080/1046669X.2016.1147885

Gligor D. *Birds of a feather: The impact of race on the supplier selection and evaluation process*, *International Journal of Production Economics*, Volume 230, 2020, 107802, ISSN 0925-5273, Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107802>

Haleem A, Khan S, Luthra S, Varshney H, Alam M, Khan MI. (2021) *Supplier evaluation in the context of circular economy: A forward step for resilient business and environment concern*. *Bus Strat Env*. Vol: 30 (4), pp. 2119–2146. Doi: <https://doi.org/10.1002/bse.2736>

Juettner Uta, Windler Katharina, Podleisek André, Gander Maya & Meldau Sandrina. (2020) *Implementing supplier management strategies for supply chain sustainability risks in multinational companies*. *TQM Journal*, 32(5), pp. 923–938. doi: 10.1108/TQM-05-2019-0136.

Kuo, Fang-I. Fang, Wei-Ta & LePage, Ben A. (2022) Proactive environmental strategies in the hotel industry: *eco-innovation, green competitive advantage, and green core competence*. Journal of Sustainable Tourism. Vol: 30 (6), pp. 1240-1261

Li, Huayi. Kuo, K, Yen. Masood, Muhammed & Omar, Mohammad. (2021) Corporate social responsibility and environmental sustainability: *achieving firms sustainable performance supported by plant capability*, Economic Research-Ekonomiska Istrazivanja, pp. 1–23. doi: 10.1080/1331677x.2021.2015612.

Orr, S. & Jadhav, A. (2018). *Creating a sustainable supply chain: the strategic foundation*, Journal of Business Strategy, Vol: 39 (6), pp. 29-35. Doi: <https://doi-org.proxy.lnu.se/10.1108/JBS-11-2017-015>

Parmar, Birhan L. Freeman, Edward R. Harrison, Jeffrey S. Wicks, Andrew C. Purnell, Lauren & Colle, Simone. (2010) *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Academy of Management Annals 4, no. 1, pp. 403-445. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>.

Porter, Michael E & Kramer, Mark R. (2006) *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, 84(12), pp. 78–92.

Shields, J., & Shelleman, J. M. (2015). *Integrating sustainability into SME strategy*. Journal of Small Business Strategy, 25(2), 59-78.

<https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/561>

Shuili Du, C.B. Bhattacharya, Sankar Sen. (2007) *Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning*. International Journal of Research in Marketing, Vol.24, Issue 3. pp. 224-241 Doi: 10.1016/j.ijresmar.2007.01.001.

Urbaniak, Maciej. (2015) *The Role of the Concept of Corporate Social Responsibility in Building Relationships and in the Supply Chain*, LogForum, 11(2), s. 199–205. doi: 10.17270/J.LOG.2015.2.8.

Urmetzer, Sophie. (2021) *Dedicated Business Models: Connecting Firms: Values with the Systemic Requirements of Sustainability*, Journal of Business Models, Vol: 9(2), pp. 87–108. Doi: 10.5278/jbm.v9i2.3459.

Villena, V. H. (2019) *The Missing Link? The Strategic Role of Procurement in Building Sustainable Supply Networks*, Production & Operations Management, 28(5), pp. 1149–1172. Doi: [10.1111/poms.12980](https://doi.org/10.1111/poms.12980)

Verdecho, Mariá-josé. Alarcón-Valerio, Faustino. Pérez-Perales, David. Alfaro-Saiz, Juan.José & Rodríguez-Rodríguez, Raúl. (2021) *A methodology to select suppliers to increase sustainability within supply chains*, Central European Journal of Operations Research. Vol. 29 (4) pp. 1231-1251. Doi: 10.1007/s10100-019-00668-3

Walsh, Philip R. & Dodds, Rachel. (2017) *Measuring the Choice of Environmental Sustainability Strategies in Creating a Competitive Advantage*. Business Strategy & the Environment. Vol. 26 (5), pp. 672-687.

Yuanzhu, Zhan. Leanne, Chung. Ming, K Lim. Fei, Ye. Ajay, Kumar & Kim, Hua, Tan. (2021) *The impact of sustainability on supplier selection: A behavioural study*. International Journal of Production Economics. Vol: 236. <https://doi-org.proxy.lnu.se/10.1016/j.ijpe.2021.108118>

## Bilagor

### Bilaga 1 - Intervjuguide

1. **Ställs det miljömässiga och sociala krav från era nuvarande B2B-kunder?**
  - a. I sådant fall vilka?
  - b. Om inte, vad fokuserar B2B-kunderna istället på?
2. **Hur bemöter ni kravställningar från B2B-kunder?**
3. **Ifall utveckling av mer hållbara lösningar ställs som krav från B2B-kunder, är ni villiga att investera i det för att skapa ett partnerskap?**
4. **Hur upplever ni konkurrensen på marknaden idag?**
5. **Hur differentierar ni er idag?**
6. **Hur hade ni velat differentiera er utifrån ett hållbart perspektiv?**
7. **Upplever ni att Brewmaster har kapacitet att införa en hållbarhetsstrategi idag?**



**Linnéuniversitetet**

Kalmar Växjö