UPPSALA UNIVERSITET

Grön omställning i affärsnätverk -

En studie om Assa Abloys hantering av leverantörsrelationer i en tid av ökad klimatreglering

Kandidatuppsats 15 hp
Inriktning IBAM

Företagsekonomiska institutionen
Uppsala universitet
HT 2024
Datum för inlämning: 2025-01-15

Felicia Strand
Selma Grive

Handledare: Sabine Gebert Persson

Sammandrag
Denna uppsats undersöker hur Assa Abloy hanterar sina leverantörsrelationer med anledning av ökade klimatregleringar från EU. Tidigare forskning har konstaterat att frivilliga miljöinitiativ underlättas av relationer som innehåller nära samarbete, resursdelning och högt engagemang. Studien ökar förståelsen genom att undersöka hur leverantörsrelationerna hanteras i och med miljöinitiativ som är lagstadgade snarare än frivilliga. Uppsatsen utgår från ett nätverksperspektiv och analyserar Assa Abloys Aktivitetslänkar, Resurskopplingar och Aktörsband. Studien har en kvalitativ forskningsdesign baserad på intervjuer med anställda på Assa Abloy samt sekundärdata från årsredovisningen och hållbarhetsredovisningen. Resultaten visade att Assa Abloy hanterar leverantörsrelationerna i syfte att underlätta utmaningarna som följer med klimatlagstiftningen. Detta görs genom att öka integreringen och interaktionen bland annat. Assa Abloy ökar även tilliten i relationerna. Slutsatserna visar att Assa Abloy är medvetna om att de behöver fördjupa relationerna med sina leverantörer ytterligare för att uppnå hållbarhetskraven, de strävar även efter det genom handling.

Nyckelord: ARA-modellen, Hållbarhet, Klimatreglering, Leverentörsrelationer
Antal ord: 9 102

1. Inledning **1**
1.1 Bakgrund **1**
1.2 Syfte 4
2. Teoretiskt ramverk **4**
2.1 ARA-modellen 4
2.2.1 Aktivitetslänkar 5
2.2.2 Resurskopplingar 6
2.2.3 Aktörsband 7
2.3 Analysmodell 8
3. Metod **9**
3.1 Forskningsdesign 9
3.2 Datainsamling 9
3.3 Val av respondenter 10
3.4 Intervjuprocess 12
3.5 Operationalisering 13
3.6 Analysmetod 14
4. Empirisk presentation **14**
4.1 Miljökravens påverkan på Assa Abloy 15
4.2.1 Aktivitetslänkar 16
4.2.2 Resurskopplingar 17
4.2.3 Aktörsband 18
5. Analys **20**
5.1 Aktivitetslänkar 20
5.2 Resurskopplingar 22
5.3 Aktörsband 23
6. Slutsats **25**
6.1 Förslag till framtida forskning 26
Referenser **28**
Bilagor **33**

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Vi lever i en tid där klimatförändringarna utgör en av de största utmaningarna för både samhällen och företag. För att motverka den globala uppvärmningen har 195 av världens länder enats i Parisavtalet, som syftar till att begränsa den globala uppvärmningen till högst två grader celsius (Naturvårdsverket, 2024). Europeiska Unionen har positionerat sig som en ledare inom området med målet att bli den första klimatneutrala kontinenten (European Commission u.å). För att uppnå detta har den Europeiska kommissionen antagit den sk. "gröna given" och 2021 antogs även den europeiska klimatförändringslagen vilket innebär att unionen har ett lagstadgat krav på att alla medlemsländer ska vara klimatneutrala senast år 2050 (Ibid). I den gröna given ingår bland annat ökade krav på rapportering i form av Corporate Social Responsibility Directive (CSRD), Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CS3D) (Rise, u.å; European Commission, u.å) och EU:s taxonomilagstiftning (Sweden green building council, u.å). I CSRD och CS3D hittas skärpta krav på transparens som omfattar både företagets egen verksamhet och aktiviteter inom hela värdekedjan (Rise, u.å; European Commission, u.å.). Enligt EU:s taxonomi behöver företagen vara öppna med vilka miljövänliga och hållbara ekonomiska aktiviteter de utför (Sweden green building council, u.å) Även CBAM, EU:s importavgift på koldioxidintensiva produkter ingår i den gröna given (Europeiska kommissionen, 2021).

CSRD och CS3D införs successivt och stora företag träffas först (Rise, u.å; European Commission, u.å.). Detta innebär förändringar i deras förutsättningar för att fortsatt bedriva sin verksamhet. Ett exempel på ett stort företag som omfattas av dessa nya krav är Assa Abloy som producerar lås- och dörrlösningar. Till följd av deras storlek träffas de redan i första skedet av införandet.

Parallellt med ökad klimatlagstiftning är företags relationer och affärsnätverk centrala för deras framgång vilket fångas av ett nätverksperspektiv (Håkansson & Snehota, 1995). Business-to-business (B2B) relationer mellan kund och leverantör är ofta långvariga och stabila, men existerar inte i ett vakuum utan påverkas av både exogena och endogena faktorer (Ibid). I och med att relationerna inte existerar i ett vakuum är det intressant att studera

kund-leverantör relationer till följd av de förändrade förutsättningarna miljölagstiftningen innebär. För att undersöka hur Assa Abloy hanterar sina relationer till leverantörer i och med EU:s klimatlagstiftning kommer det teoretiska ramverket i denna uppsats utgöras av ARA-modellen som fångar strukturella och dynamiska aspekter av relationer (Håkansson & Snehota, 1995). Detta genom att fånga substansen i affärsrelationerna utifrån *Aktivitetslänkar, Resurskopplingar* och *Aktörsband* (Ibid). ARA-modellen kommer också att kompletteras med ytterligare forskning inom nätverksteori, där begreppen inom ARA-modellen utvecklas och operationaliseras.

Det finns tidigare forskning som har sin utgångspunkt i ett nätverksperspektiv och syftar till att undersöka hur affärsrelationer ser ut i samband med en grön omställning (Finke et al. 2016). Artikeln tar avstamp i det faktumet att kollektiva insatser krävs för att motverka klimatkrisen och inget företag kan jobba med alla utmaningar själv (Ibid). Finke et al. (2016) valde då att undersöka ett publikt-privat nätverk bestående av tre olika aktörer, en kommun och två olika företag. Resultatet visade att banden mellan aktörerna var svaga, deras perspektiv på vad som behövde göras var inte i linje med varandra och aktörerna prioriterade sina egna ekonomiska intressen (Ibid). Anledningen till att de inte kunde samarbeta för att motverka klimatförändringarna kan därför anses vara deras svaga relation som innebär mindre förtroende, undermålig kommunikation och lågt engagemang (Ibid). Denna slutsats ger oss en insikt i att starkt förtroende, god kommunikation och högt engagemang istället hade kunnat främja deras gröna omställning.

Ashby (2016) bidrar med liknande insikter i sin artikel om hur frivilligt initiativ till att bli mer miljömedveten påverkat leverantörsrelationer. Den undersökningen genomfördes via en case-studie där ett företag beslutat att “reshore” (d.v.s att flytta hem produktionen till hemlandet) för att lyckas möta sina mål gällande produkten, människorna och planeten (Ibid). Studien undersökte hur relationerna mellan aktörer och dess leverantörer förändrades (Ibid). Resultatet visade att reshoring möjliggjorde för ett närmare samarbete med leverantörer där resurser kombinerades för att uppnå gemensamma mål. Det närmare samarbetet gjorde det därmed lättare att uppnå miljömässiga och sociala åtaganden (Ibid). Likt Ashby menar Pinto (2020) att hela värdekedjan måste integreras för att uppnå miljömässiga mål och fortsatt vara konkurrenskraftig. Nivån av integrering mellan det fokala företaget och värdekedjan bestämmer hur lyckad den miljömässiga prestationen blir. För att förbättra miljöprestandan krävs interorganisatoriska aktiviteter med leverantörer och utbyte av kunskap och information

(Ibid). Ashby (2016) och Pinto (2020) pekar på att nära samarbete och ihopkopplade resurser mellan parter underlättar företagets övergång mot att bli mer miljömedveten vilket är i linje med resultaten Finke et al. (2016) presenterar.

Bengtson et al. (2013) genomförde en fallstudie som undersökte hur relationen mellan Ericsson och Telefonica i Argentina påverkades under en tid präglad av en stabil marknad och fortsatt under en exogen kris. Studien lyfter fram komponenter som tillit och engagemang för att analysera förändringarna i relationen (Ibid). Innan krisen var tillit och engagemang starkt men detta försvagades under krisen (Ibid). Trots detta valde Ericsson att stanna kvar på den argentinska marknaden vilket resulterade i att de återigen kunde bygga upp relationen med Telefonica (Ibid). Denna studie visar på att kriser initialt har en negativ effekt på tillit och engagemang, men att dessa kan återställas med tiden (Ibid).

Mot bakgrund av de svar den tidigare forskningen gett, anser vi att det finns ett behov av att studera detta vidare. Ashby (2016) pekar på att nära samarbete som inkluderar resursdelning och god kommunikation främjar möjligheten till grön omställning. Pinto (2020) belyser vikten av att inkludera hela värdekedjan för att uppnå hållbarhetsmål och kund-leverantör relationer är därmed ett relevant fokus för denna uppsats. Vi förväntar oss att en liknande effekt som Ashby (2016) observerade bör kunna identifieras i relationen mellan en kund och leverantör när kunden utsätts för en omställning framtvingad av lagstiftning, då de har liknande mål att uppnå som vid frivillig omställning. Lagstiftande om grön omställning innebär att det inte längre är frivilligt för företag att bli mer hållbara. Vi anser därför att det är relevant att undersöka vilken effekt lagstiftning får på relationen, snarare än frivillig ambition. Tidigare forskning har också visat att en oförväntad exogen händelse, dvs. en kris, kan leda till en initial minskning av tillit och engagemang (Bengtson et al., 2013). Vi förväntar oss att en förväntad exogen händelse, såsom lagstiftning som föregås av dialoger, har en annorlunda effekt på relationen jämfört med en oförväntad. Detta då det inte chockerar parterna utan det finns utrymme för förberedelser. EU:s miljölagstiftning är ett exempel på en förväntad exogen händelse.

Assa Abloy är en aktör med huvudkontor i Sverige och omfattande verksamhet inom Europa, vilket gör dem direkt påverkade av EU:s miljölagstiftning, inklusive regleringar som CSRD, CS3D, EU:s taxonomi och CBAM. Assa Abloy har även en omfattande värdekedja med många leverantörer globalt vilket förstärker deras relevans som empiriskt objekt. Deras arbete

med att hantera sina leverantörsrelationer kan ge insikter som är relevanta för liknande företag samt företag som träffas av lagstiftningen i ett senare skede.

1.2 Syfte

Vårt syfte är att bidra till att minska forskningsgapet genom att undersöka tvingande miljölagstiftning (dvs. en förväntad exogen händelse) och dess effekt på kund-leverantör relationer. Uppsatsen är fokuserad på hur kunden i en relation hanterar sina leverantörer i samband med nya EU regleringar. I denna uppsats utgörs kunden av Assa Abloy och syftet är att undersöka deras hantering av sina leverantörer till följd av Europeiska Unionens klimatlagstiftning. Studien avser att fånga detta ur ett nätverksperspektiv där Assa Abloys *Aktivitetslänkar*, *Resurskopplingar* och *Aktörsband* studeras. Huvudfrågan som kommer besvaras är:

- Hur hanterar Assa Abloy relationen med sina leverantörer i och med EU:s klimatlagstiftning?

2. Teoretiskt ramverk

I detta avsnitt presenteras det teoretiska ramverket som kommer att ligga till grund för att besvara uppsatsens syfte. I ett inledande stycke presenteras en övergripande beskrivning av ARA-modellen. Modellens substans presenteras sedan i tre efterföljande kapitel som benämns: *Aktivitetslänkar*, *Resurskopplingar* och *Aktörsband*. I varje kapitel vävs även relevant kompletterande forskning om nätverksperspektivet in, i syfte att fördjupa det teoretiska ramverket.

2.1 ARA-modellen

Enligt Håkansson och Snehota (1995) definieras ett nätverk som en struktur bestående av relationer mellan olika aktörer och i nätverket ingår inte andra intressenter. En affärsrelation är “a result of an interaction process where connections have been developed between two parties that produce mutual orientation and commitment” (Håkansson & Snehota, 1995, s.

26). Relationerna kan sedan beskrivas ur substansen. Substansen av en affärsrelation innehåller de tre lagren aktivitet, resurs och aktör. De tre lagren bestämmer tillsammans värdet och resultatet av relationen för företagen, där mer aktivitet på varje nivå innebär en "tjockare" eller mer invecklad relation (Ibid).

2.2.1 Aktivitetslänkar

Företag utför hela tiden olika aktiviteter (Håkansson & Snehota, 1995). Vad företag gör och hur de gör det, definierar verksamheten. Företagens aktiviteter utförs inte i isolering, eftersom de är beroende av andra företags aktiviteter (Ibid). Det går därför att hävda att aktivitetsstrukturer växer fram över tid i och med att en aktörs aktiviteter anpassas och modifieras utefter andra aktörers aktiviteter (Ibid).

En relation kopplar samman två aktörers aktivitetsstrukturer och består av aktiviteter som länkar samman strukturerna i olika utsträckning (Håkansson & Snehota, 1995). Att länka aktiviteter är en form av koordinering och uppnås genom gemensam anpassning. Anpassningar i relationen växer fram över tid och syftar till att lösa problem. Anpassning uppstår ofta naturligt och växer fram gradvis. (Ibid) Starka aktivitetslänkar existerar inte alltid men utvecklas ofta när motparten är av stor betydelse (Ibid), eller när motparten ses som unik och speciell (Ibid). Aktivitetslänkarna kan verka både positivt och negativt för ett företag. Genom anpassad standardisering kan ekonomiska fördelar i en relation nyttjas till följd av ökad effektivitet i processer. Anpassad standardisering kan också begränsa hur ett företag kan anpassa sig i övriga relationer. (Ibid)

Det finns även problematik gällande koordinationen som krävs för att uppnå effektivitet. Svårigheterna med att sammankoppla aktiviteter ligger i att förutspå vad länkarna kommer att utmynna i, samt processen kopplad till att anpassa aktiviteterna till varandra. (Håkansson & Snehota, 1995) Förmågan att anpassa sina aktiviteter till varandra grundar sig i företagens skicklighet att interagera. Skapandet av aktivitetslänkar är en gemensam och stegvis process som sker både medvetet och undermedvetet. (Ibid,)

För att ett företag ska lyckas etablera och upprätthålla sina relationer med externa leverantörer krävs det intern integrering av multifunktionella aktiviteter parterna emellan

(Zhao et al., 2011). Vitalt för samarbete är att aktiviteter integreras i relationen mellan två parter (Ford et al., 2008). Detta inkluderar integrering i områden som produktion, logistik och administration (Ibid). När företags aktiviteter kopplas samman på ett systematiskt sätt, kan samarbetet bli mer effektivt och utan sådan integration kan företag bli begränsade (Ibid).

Hur aktiviteter och resurser utformas och överförs mellan två aktörer menar Ford et al. (2008) påverkas av samspelet mellan dem. Interaktion fungerar som en viktig faktor som kopplar samman deras aktiviteter och resurser. Interaktion mellan två företag är den process, där alla delar som ingår i ett företags verksamhet, exempelvis material, finansiella och mänskliga, förvandlas.

2.2.2 Resurskopplingar

Resurser är vitala för alla företag (Håkansson & Snehota, 1995). För att driva ett företag framåt krävs det kombinationer av arbetskraft ihop med både tekniska och finansiella resurser (Ibid). För att skapa värde behöver resurserna koordineras genom processer (O'Cass, 2015). Fortsatt behöver företag hjälp av andra företag för att införskaffa de väsentliga resurserna och deras resurser blir i sin tur väsentliga för andra (Håkansson & Snehota, 1995). Resurser har en stor inverkan på företags relationer, då de är viktiga för företagets funktion (Ibid). Både B2B samt business-to-consumer (B2C) präglas av ett utbyte av resurser som i sin tur nyttjas, utvecklas eller förs vidare (Ibid). Att vara en del av en relation med ett annat företag innebär att deras resurser knyts samman (Ibid). Resurskopplingar påverkar både vilka resurser ett företag har tillgång till och deras innovationsförmåga (Ibid). När relationerna byggs vidare börjar företag vanligtvis att rikta en del av sina resurser mot varandra och således skapas nya kombinationer av resurser (Ibid). Vidare investerar företag resurser i andra aktörer som de ingår i en relation med (Ibid). Redan existerande relationer kan i sig ses som en resurs, då relationer tillför ett stort värde till företaget och bidrar med unika insikter (Ibid).

Baraldi och Ratajczak-Mrozek (2019) skriver att faktorer som karaktäriserar den fokala relationen kopplat till aktiverade resurser representeras av mängden utbyte av resurser och interorganisatoriska anpassningar av resurser. O'Cass et al. (2015) menar på att resurser i isolering inte har något värde. Jiang et al. (2022) beskriver interdependens som det ömsesidiga beroendet mellan företag, där varje part förlitar sig på den andra för att

tillhandahålla resurser som inte kan produceras eller koordineras internt. Interdependensen påverkar hur företag interagerar, koordinerar och delar resurser inom relationer för att optimera sin egen verksamhet. Det gemensamma beroendet i relationerna beror på hur starkt sammankopplade resurserna är och resursberoende spelar en central roll i att forma och påverka relationen mellan företag. Uppsatsen utgår endast från Assa Abloys perspektiv och därför kommer Assa Abloys beroende att observeras. Detta istället för interdependens som utgår från två parters perspektiv.

2.2.3 Aktörsband

I ARA-modellen utgör aktörer kärnan i nätverksstrukturen, och en aktör verkar aldrig isolerat (Håkansson & Snehota, 1995). Deras uppfattning, kunskap och förmågor formas i samverkan med andra (Ibid). Det som gör att en organisation överhuvudtaget ses som en aktör är det faktum att organisationen i fråga interagerar med andra som tilldelar dem en identitet. Aktörer skapar och upprätthåller relationer genom att interagera med varandra, och deras relationer bildar i sin tur s.k. *aktörsband*. Aktörsbanden är en förutsättning för kombinerat lärande då de möjliggör delande av kunskap och erfarenhet (Ibid). Aktörsband uppstår i relationer dels genom att en identiteten konstrueras, och dels genom att tillit och engagemang formas (Ibid).

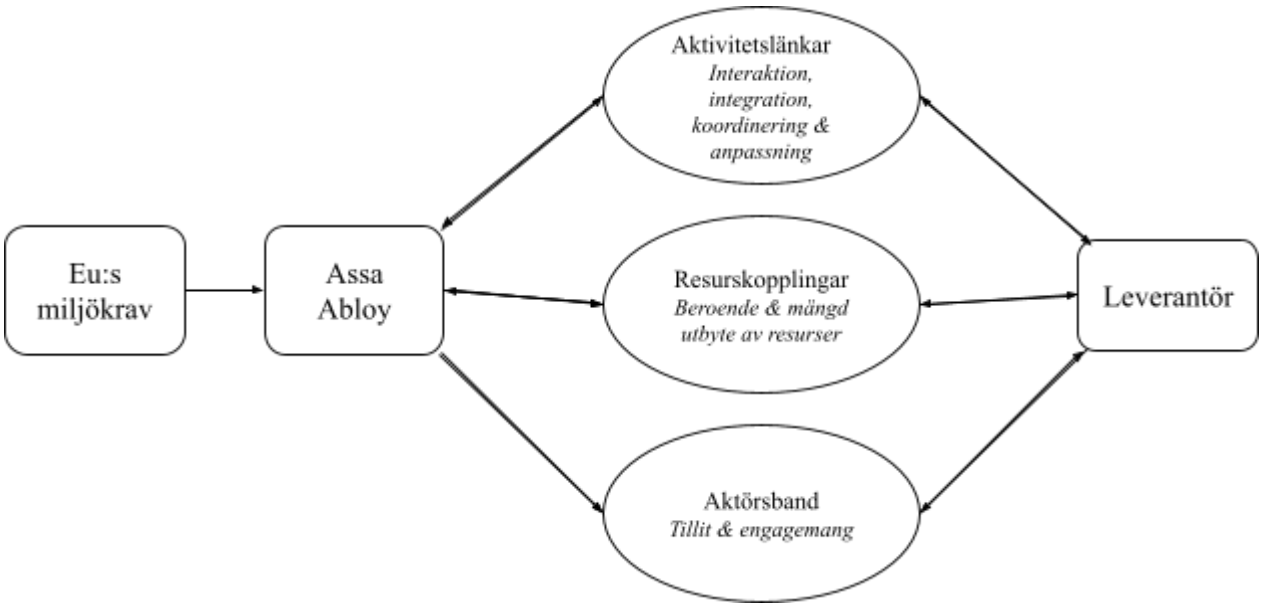
Identitet beskrivs av Anderson et al. (1994) som ett företags upplevda uppfattning som partner. Identiteten formas utefter ett företags relationer, resurser och aktiviteter (Ibid). Då identiteten är en subjektiv uppfattning kan aktörsband påverka hur andra i nätverket uppfattar företagets identitet (Ibid). Tillit är en väsentlig del av relationen och tar tid att utvecklas (Håkansson & Snehota, 1995). Morgan och Hunt (1994) beskriver hur tillit och engagemang samspelar för en fortsatt och effektiv relation. De menar att tillit i en relation innebär att en part litar på den andra partens integritet och trovärdighet. Detta inkluderar egenskaper som rättvis, ärlig, ansvarsfull och kompetent etc. Young-Ybarra och Wiersema (1999) förklarar att nivån och kvaliteten av kommunikation samt delade värderingar har en positiv inverkan på tillit.

Morgan och Hunt (1994) beskriver engagemang inom relationer som att en part ser så pass mycket värde i att fortsätta relationen att de är villiga att investera maximal ansträngning för

att bibehålla den. Tillit i en relation har även en positiv inverkan på engagemang (Morgan & Hunt, 1994; Hess & Story 2005), där det senare beskrivs av Anderson et al. (1994) som den fortsatta expansionen av en relation. För att detta ska vara möjligt krävs det ett gemensamt fördjupande och bredare utbyte mellan parterna (Ibid). Engagemanget kan därmed anses öka i och med att substansen av en relation ökar.

2.3 Analysmodell

För att undersöka *hur Assa Abloy hanterar sina leverantörsrelationer i och med EU:s klimatlagstiftning* har en analysmodell konstruerats baserat på ARA-modellen och tidigare forskning om affärsrelationer. Aktivitetslänkarna bedöms genom aspekter av interaktion, integrering, koordinering och anpassning. Resurskopplingarna bedöms genom att undersöka beroendet och mängden utbyte av resurser. Aktörsbanden bedöms genom att undersöka tillit och engagemang. Då engagemanget beror på den övriga substansen samt tilliten, bedöms den utifrån de resultaten.



Figur 1**.** Analysmodell av hur Assa Abloy hanterar sina leverantörsrelationer i och med EU:s miljölagstiftning utifrån ARA-modellens: Aktivitetslänkar, Resurskopplingar och Aktörsband.

3. Metod

I metodavsnittet presenteras studiens utformning. Kapitlet inleds med en redogörelse för den övergripande forskningsdesignen och sedan följer underrubriker som behandlar datainsamlingen, val av respondenter och intervjuprocessen. Diskussionen kring metodvalet sker löpande i texten. De avslutande underrubrikerna behandlar operationaliseringen av teorin och analysmetoden som tillämpats på den insamlade datan.

3.1 Forskningsdesign

Denna studie använder en kvalitativ forskningsdesign baserat på intervjuer med företagsrepresentanter. Metoden är lämplig då syftet med uppsatsen är att undersöka hur Assa Abloy hanterar sina leverantörsrelationer utifrån substansen som beskrivs i ARA-modellen och till följd av EU:s klimatlagstiftning. För att besvara den explorativa frågeställningen krävs en djupgående förståelse av Assa Abloys hantering av sina leverantörer. Utöver intervjuerna kommer även information gällande verksamheten att samlas in i form av sekundärdata från Assa Abloys hållbarhets- och årsredovisningar. Hållbarhets- och årsredovisningar är ett företags sätt att kommunicera till allmänheten och dessa rapporter innehåller relevant information om företagets hantering av hela värdekedjan och därmed även deras leverantörer.

Då endast Assa Abloy studeras minskar det generaliserbarheten av resultatet. Resultatet blir inte applicerbart på alla företag som träffas av EU:s miljölagstiftning, men blir applicerbart på liknande företag. Valet av en explorativ ansats gör att det inte finns någon konkret måttstock för att kvantifiera hanteringen av relationerna vilket gör resultaten svåra att jämföra med andra studier. Den kvalitativa ansatsen är dock nödvändig för att dra djupgående slutsatser om dynamiken i relationerna och besvara frågeställningen.

3.2 Datainsamling

För att samla in den empiriska informationen gällande Assa Abloys hantering av deras leverantörsrelationer i och med EU:s klimatlagstiftning kommer vi att använda oss av primärdata i form av personliga intervjuer via videosamtal med representanter från Assa

Abloys koncern. Intervjuer via videosamtal valdes då fysiska intervjuer inte var möjligt inom tidsramen samt för att enkelt ha möjligheten att spela in intervjun och därmed säkerställa fullständig information (Denscombe s. 285). Intervjuerna är nödvändiga för att samla in väsentlig och djupgående data som krävs för att besvara frågeställningen i denna uppsats, då de möjliggör för värdefulla insikter gällande hanteringen av leverantörsrelationer i och med klimatlagstiftningen. Detta inkluderar information som inte tas upp i sekundärkällor. Intervjuer ger också oss möjligheten att justera frågorna under intervjuns gång vilket är relevant då anställda ofta har specifik insyn baserat på deras arbetsuppgifter och position inom företaget.

Valet av intervjuer har gjorts för att fånga respondenternas tankar och insikter i hur Assa Abloy hanterar sina leverantörsrelationer. För att få tillgång till ytterligare relevant information om deras hantering av leverantörsrelationerna har även sekundärdata från företagets årsredovisning samt hållbarhetsredovisning samlats in. Majoriteten av informationen har hämtats från Assa Abloys hållbarhetsredovisning, men informationen har även hämtats från årsredovisningen. Tillsammans ger rapporterna en bild av lagstiftningen Assa Abloy tvingas förhålla sig till och hur de hanterar sina leverantörer. Informationen kommer att användas för att triangulera intervjusvaren och därmed hjälpa till att kontrollera att primärdatan reflekterar en holistisk bild. Den kommer också att användas för att komplettera den empiriska datan. Sekundärdatan är även relevant vid konstruktionen av intervjufrågorna då den ger författarna en övergripande bild av Assa Abloys verksamhet och dess leverantörer.

I bilaga 1 hittas en intervjuguide som konstruerats i samband med att frågorna sammanställts. Den innehåller frågor kopplade till den teoretiska analysmodellen och det bedömdes att stort utrymme behövde lämnas för följdfrågor. Till vänster innehåller den de frågor som ställts och till höger vilken del av analysmodellen som de anknyter till.

3.3 Val av respondenter

Respondenterna valdes ut baserat på deras uppgifter inom organisationen. Möjliga respondenter identifierades i samråd med Assa Abloy för att de skulle ha insyn i aspekter relevanta för uppsatsen, dvs. hållbarhet, inköp och leverantörskontakt. Eftersom det är en stor

global organisation är det svårt att hitta en anställd som har bred insyn i respektive delar. Urvalet har därför inkluderat personal från både huvudkontoret och längre ner i de operativa delarna av organisationen. De slutgiltiga respondenterna som intervjuades var en representant från huvudkontoret (R1) samt två representanter från Assa Abloy Opening Solutions AB (R2 & R3). Personer som arbetar på huvudkontoret har större insyn i det övergripande strategiska arbetet med hållbarhet samt den slutgiltiga rapporteringen. Personalen i de operativa delarna av organisationen har större insyn i kontakten med leverantörer och inköp samt hållbarhetsarbetet som bedrivs på den nivån. Fortsatt har R1 och R3 arbetat på Assa Abloy under åtta respektive nio år medan R2 har arbetat under 30 år. Detta kan bidra till att R1 och R3 har skilda uppfattningar och upplevelser från R2, p.g.a det stora spannet arbetade år på Assa Abloy mellan dem. Primärdatan i denna studie utgörs av tre intervjuer, som har valts baserat på deras relevans för uppsatsen. Tre intervjuer kan leda till begränsningar gällande generaliserbarheten av resultatet. Ändamålet med dessa intervjuer har dock varit att undersöka ett mer djupgående perspektiv snarare än att dra generaliserbara slutsatser.

I tabell 1 redovisas deras befattning, kön, antal år de arbetat inom koncernen, var intervjun skett, vilket datum samt hur länge intervjun varade.

Respondent	**Befattning**	**Kön**	**Tid på Assa Abloy**	**Intervjuplats**	**Datum**	**Tid för intervju**
R1	Sustainability Controller	Man	8 år	Videomöte	2024-12-05	46 minuter 23 sekunder
R2	Product Sustainability Manager	Kvinna	30 år	Videomöte	2024-12-11	19 minuter 46 sekunder
R3	Value Analysis/Value Engineering Local Leader	Man	9 år	Videomöte	2024-12-16	29 minuter 51 sekunder

Tabell 1. Respondenter

3.4 Intervjuprocess

Assa Abloy kontaktades via mejl. Mejlet innehöll en kort beskrivning om vad studien syftade till samt information om att intervjun kommer beröra teman som, ökat eller minskat samarbete samt hanteringen av samarbetspartner. Syftet med att dela denna information redan innan intervjuerna var att bli hänvisade vidare till personer som har insyn i företagets leverantörsrelationer och hållbarhetsarbete. Vi fick initialt kontakt med respondent 1 på huvudkontoret (R1) som var villig att ställa upp på en intervju. Han meddelade vidare att övriga kollegor han hade kontakt med och som kunde vara relevanta hade begränsat med tid och därför inte heller möjlighet att ställa upp på en intervju. Efter ytterligare mejlkontakt med andra delar av organisationen blev vi slutligen hänvisade till de två övriga respondenterna som ansågs mest lämpade för intervjun (R2 & R3). Informationen i den initiala förfrågan hölls så neutral som möjligt för att se till att minimera påverkan på respondenternas svar (Denscombe s. 277). Detta gjordes för att respondenterna inte skulle ha möjlighet att fundera ut svar sedan innan då det finns en risk för att svaren då blir påverkade av andra och inte kommer från respondenten själv. Frågorna gavs inte innan då det även minimerar risken för att respondenten tänker ut och anpassar svaren utefter vad den tror att författarna vill ha för svar.

I bilaga 1 hittas den intervjuguide som intervjuerna var planerade att utgå ifrån. Vid den första intervjun insåg författarna att trots att respondenten (R1) hade insyn i delar av relevant verksamhet, saknades konsekvent insyn i alla de delar av verksamheten som var planerade att beröras. Detta ledde till att intervjun behövde anpassas i stor utsträckning under utförandet. Vissa frågor ströks eller omformulerades. Samma metod tillämpades sedan på de övriga intervjuerna. Anledningen till förändringen i strategi var att författarna insåg att det var svårt att på förhand bedöma vilka konkreta arbetsuppgifter varje respondent hade, och därmed även vilken insyn som fanns att tillgå utifrån mejlkontakten. Detta resulterar i att intervjudatan från de olika respondenterna är baserad på olika frågor i viss utsträckning. Detta anses inte ha haft en allvarlig negativ inverkan på resultatets reliabilitet eftersom de ställda frågorna fortfarande liknar varandra och resultaten visade på liknande uppfattningar, dock inom olika nivåer av verksamheten. Datan från intervjun är även triangulerad med sekundärdata från Assa Abloys årsredovisningar och hållbarhetsredovisningar för att säkerställa reliabiliteten av svaren.

Samtliga intervjuer genomfördes genom videosamtal på plattformen Zoom. Båda författarna närvarade på samtliga intervjuer. Det var förutbestämt att frågorna huvudsakligen skulle ställas av Felicia Strand medan Selma Grive fokuserade på att föra anteckningar. Anteckningarna hjälpte till att säkerställa att data inte skulle gå förlorad om inspelningarna av någon anledning misslyckades. Anteckningarna underlättade även möjligheten att ställa relevanta följdfrågor, vilket både Strand och Grive gjorde vid behov. Intervjuerna inleddes med att författarna frågade respondenterna om de godkände att intervjuerna spelades in i syfte att efteråt kunna transkribera materialet. Intervjuerna varade mellan 19 minuter och 46 minuter.

3.5 Operationalisering

I bilaga 1 hittas intervjuguiden där frågorna kopplas till respektive del av teorin.

Aktivitetslänkarna operationaliseras genom att observera integrering av aktiviteter (Zhao et al. 2011) mellan Assa Abloy och dess leverantörer samt anpassning av interna processer. Detta inkluderar samordning och anpassning av lagerhållning, administration och produktion. Även hur och till vilken nivå aktiviteterna koordineras (Håkansson & Snehota, 1995) samt i hur stor utsträckning företagen interagerar (Ford et al., 2008).

Resurskopplingarna observeras genom Håkansson och Snehotas (1995) beskrivning samt genom aspekter av interdependens enligt Jiang et al. (2022). Eftersom att denna studie utgår från ett fokalt företag och endast ett perspektiv kommer denna uppsats istället att observera Assa Abloys beroende av sina leverantörers resurser. Även mängden utbyte av resurser (Baraldi & Ratajczak-Mrozek, 2019) används för att karakterisera substansens av resurskopplingar.

Tillit och engagemang ligger till grund för aktörsband. Seppänen et al. (2007) har sammanställt flera mått som använts för att mäta tillit. Många använder sig av faktorer de anser vara mest lämpliga, exempelvis: längden av samarbetet och personlig kommunikation (Ibid). I denna uppsats definieras tillit av Morgan och Hunt (1994). Tilliten observeras sedan genom längden av samarbete (Seppänen et al, 2007), kundens uppfattning om delade värderingar och normer samt nivån och kvaliteten av kommunikation (Young-Ybarra och

Wiersema, 1999). Engagemanget påverkas positivt av tillit och en ökning av övrig substans i relationen (Morgan & Hunt, 1994; Hess & Story 2005; Anderson et al. 1994) och observeras därför utifrån det.

3.6 Analysmetod

Inledningsvis samlades sekundärdatan in. Denna kompletterades sedan med intervjuerna. Varje enskild intervju spelades in för att säkerställa att ingen information missades och för att möjliggöra en djupare analys med korrekta återgivningar. Efter intervjun transkriberades varje intervju för att underlätta detaljerade sökningar och jämförelse av primärdatan och sekundärdatan (Denscombe, s. 395). Syftet med intervjuerna är att fånga hur Assa Abloy hanterar sina leverantörsrelationer till följd av EU:s klimatlagstiftning. Det insamlade materialet kategoriserades först utifrån vilka europeiska miljöregleringar som Assa Abloy träffas av och sedan utifrån de tre lagren som utgör substansen i ARA-modellen; *Aktivitetslänkar*, *Resurskopplingar* och *Aktörsband*. Detta för att enklare identifiera mönster i respondenternas svar och de sekundära källorna. Även likheter och skillnader i respondenternas svar identifierades. Därefter har operationaliseringen av teorins begrepp applicerats på materialet i syfte att besvara frågeställningen.

4. Empirisk presentation

I detta kapitlet presenteras den empiriska informationen som bedömts vara relevant för att besvara uppsatsens frågeställning. Den empiriska informationen inkluderar dels primärdatan insamlad från intervjuerna med företagsrepresentanter och dels sekundärdatan insamlad från Assa Abloys hållbarhets- och årsredovisningar. Kapitlets första rubrik redogör för hur Assa Abloy påverkas av EU:s klimatlagstiftning och de efterföljande underrubrikerna innehåller en tematisk redogörelse av hur Assa Abloy hanterar sina leverantörsrelationer utifrån substansen i ARA-modellen.

4.1 Miljökravens påverkan på Assa Abloy

Som stor börsnoterad koncern omfattas Assa Abloy av ett flertal av EU:s krav (European Commission, u.å). Bland annat träffas de av CSRD (Corporate Social Responsibility Directive) som innebär att Assa Abloy måste redovisa mer information än tidigare, gällande deras miljömässiga påverkan (Ibid). CSRD kommer sedan att kompletteras med CS3D som innebär att Assa Abloy måste göra sitt yttersta för att implementera och fullfölja en handlingsplan som är i linje med Parisavtalets mål om nettonollutsläpp 2050 (European Commission, u.å). Assa Abloy omfattas även av EU:s taxonomilag som definierar kriterier för ekonomiska aktiviteter som är i linje med EU:s mål om nettonollutsläpp 2050 samt andra mål gällande social hållbarhet (European Commission, 2024).

I hållbarhetsredovisningen för 2023 beskriver Assa Abloy att de har förberett sig för att kunna möta de nya kraven i och med CSRD:s införande (Assa Abloy, 2024, s. 2). I årsredovisningen för 2023 konstaterar de att det ställs allt högre krav på transparens gällande hur företagets aktiviteter påverkar människor och miljö (Assa Abloy, 2024 s. 15). Vid bedömningen av operationell risk förklaras de i årsredovisningen att förväntad och genomförd lagstiftning följs upp löpande i länder där koncernen är verksam (Ibid s. 50). Assa Abloy kommunicerar också att hållbara metoder bedöms öka leverantörskedjans motståndskraft och därmed bidra till att minimera störningar vid exempelvis ändrad lagstiftning (Ibid, s. 27). Assa Abloy tillämpar Science Based Targets (SBT) för att få ner sina utsläpp i linje med Parisavtalet (Assa Abloy, 2024, s 3). I deras SBT ingår att minska utsläppen i “scope 1, 2 och 3” som berör olika delar av verksamheten. Scope 1 och 2 innefattar utsläppen som sker i den egna verksamheten och utsläppen som sker indirekt genom inköp samt förbränning av energin som ett företag förbrukar. Scope 3 omfattar hela Assa Abloys värdekedja och utgör 99% av deras utsläpp (Ibid, s. 2, 15). Under 2023 fokuserade de på att ta fram en handlingsplan inför år 2030 för att minska utsläppen i scope 3 med 28% jämfört med år 2019 i enlighet med Parisavtalets delmål för 2030 (Assa Abloy, 2024, s. 5). Arbetet berör både Assa Abloys egen produktutveckling och värdekedjan (Assa Abloy, 2024, s 14).

R1 (2024) bekräftar att de möter ökade krav på transparens och att de behöver rapportera in betydligt fler datapunkter gällande värdekedjan i och med införandet av CSRD. R1 (2024) lägger till *“Det vi gör, det här har jag också pratat med jättemånga, i alla fall större bolag.*

Det är inte någon som har knäckt koden hur man gör det här på ett bra sätt” (Ibid) vilket illustrerar det faktum att Assa Abloy står inför utmaningar kopplat till hanteringen av ökad miljölagstiftning från EU. Samtliga respondenter berättar att Assa Abloy numera behöver förhålla sig till CBAM, EU:s importavgift på koldioxidintensiva produkter (R3, 2024; R2, 2024; R1, 2024). R2 (2024) berättar även att de är medvetna om att ytterligare regleringar är påväg och att koncernen omfattas av CSRD. Samtliga respondenter kommunicerar att Assa Abloy fortfarande befinner sig i ett tidigt skede av grön omställning och att de förväntar sig att mycket kommer att förändras kommande år (R1, 2024; R2, 2024; R3, 2024).

4.2.1 Aktivitetslänkar

R1 (2024) berättar att Assa Abloys har en ambition om att minska mängden leverantörer då ett stort antal leverantörer komplicerar administrativa processer och leder till ökade friktionsytor . I Assa Abloys hållbarhetsredovisning för 2023 skriver de att de har cirka 8800 direkta materialleverantörer (s. 29). Att minska antalet leverantörer har talats om länge internt och i och med nya miljökrav berättar R1 (2024) att friktionen märks av ytterligare. Som tidigare nämnt säger R1 (2024) att målet är att ha ett fåtal stora partners.

R1 (2024) tar också upp hur CBAM påverkar Assa Abloys leverantörskedja. Leverantörer som verkar utanför EU måste kunna leverera en stor mängd detaljerad information om energiåtgång och utsläpp (Ibid). Han förklarar också att den ökade administrativa bördan i och med CBAM kan leda till att Assa Abloy väljer leverantörer verksamma i EU trots att det potentiellt är dyrare (Ibid). I linje med R1 (2024) berättar R3 (2024) också att det internt förts diskussioner om att vända sig till leverantörer inom Europa om det inte finns någon teknisk fördel med att ha den utanför Europas gränser. Detta för att slippa den ökade administrativa bördan som CBAM medför för leverantörer utanför Europa (Ibid). R3 (2024) berättar också om att man inte vet exakt hur CBAM kommer utvecklas och att det därför finns en önskan att vända sig till leverantörer inom EU i förebyggande syfte. Även i hållbarhetsredovisning nämner man att man vänder sig till leverantörer lokaliserade närmare geografiskt då man talar om “near-shoring” (Assa Abloy, 2024, s. 26).

Både R1, R2 och R3 talar om ökad kommunikation (R1, 2024; R2, 2024; R3, 2024). R1 (2024) berättar att Assa Abloy börjat kommunicera nya önskemål till sina leverantörer

kopplade till de krav de ställts inför, men att man inte ställer hårda krav gentemot dem än då de riskerar att förstöra samarbetet. R2 (2024) berättar att förbättringsarbetet berör leverantörerna i längden och att Assa Abloy behöver ställa frågan; *"Vad kan ni leverera så vi kan förbättra oss?"*. R3 (2024) berättar även att de behövt ha ett närmare samarbete och ökad transparens med sina leverantörer då uppskattade siffror på utsläpp inte alltid stämmer överens med vad leverantörerna släpper ut. R3 (2024) säger "På material kan vi ju göra en viss uppskattning. Det finns ju tabeller att använda", men menar att leverantörerna kan ha positionerat sig på ett bättre sätt och därmed minskat sina utsläpp. Assa Abloy måste därför fråga om deras utsläpp (Ibid).

I Assa Abloys hållbarhetsredovisning skriver de att transport är en viktig del av deras värdekedja och att det krävs korrekt och noga hantering för att göra transporten så miljövänlig som möjligt. De skriver att de har ett system för "smart" transport och att leverantörerna ingår i detta system. (Assa Abloy, 2024, s. 23) Detta intygar R3 (2024) som berättar att de har ett pågående projekt som syftar till att kartlägga Assa Abloys flygfrakt. I projektet ingår att förstå drivkraften bakom att de har beställt flygfrakt, och syftet är att man i samverkan med leverantörerna ska minska behovet av flygfrakt genom att se över lagerhållningen och planeringen (Ibid).

4.2.2 Resurskopplingar

I Assa Abloys hållbarhetsredovisning för 2023 (s. 2) skriver man att Assa Abloy har cross functional teams som har börjat ta fram projekt i samarbete med leverantörer i syfte att minska utsläpp inom scope 3. R1 (2024) berättar att han personligen tror att de behöver involvera sina leverantörer mer för att lyckas med sitt hållbarhetsarbete. Han menar att om Assa Abloy ska klara av att komma ner till nettonollutsläpp till år 2050 så kommer det inte räcka att bara köpa in mer återvunnet råmaterial utan man behöver involvera leverantörerna i processen (Ibid). R1 (2024) konstaterar också att leverantörernas ansträngning är vital för att Assa Abloy ska lyckas med sina åtaganden.

Vidare lägger R2 (2024) stor vikt vid kunskapsutbytet som sker till följd av de nya miljökraven. Enligt R2 (2024) är kunskapsbyggande och utbyte av kunskap mellan Assa Abloy och deras leverantörer vitalt för att lyckas med transformationen. R2 (2024) berättar

också att de jobbar tillsammans med leverantörer för att hitta möjligheter och potential. I linje med R2 (2024) lyfter även R3 (2024) kunskapsutbyte och berättar att Assa Abloy delar sina egna analyser och kartläggningar med leverantörerna för att båda parterna tillsammans ska kunna arbeta för att identifiera lösningar (R3, 2024). Han menar även på att Assa Abloy inte enbart förlitar sig på sina egna utsläppsberäkningar utan att det bästa är att kartlägga dem tillsammans med leverantören (Ibid).

R1 (2024) förklarar att Assa Abloy har ett visst beroende av sina leverantörer. Stål utgör en stor del av Assa Abloys materialinköp och det miljövänliga stålet är inte lika lättillgängligt till följd av hög efterfrågan (Ibid). Enligt R1 (2024) är fördjupade relationer med dessa leverantörer ett sätt att säkerställa deras tillgång till det nödvändiga materialet. R3 (2024) framhåller en liknande bild och säger att de vill bibehålla deras nuvarande leverantörer och tillsammans med dem förbättra materialet Assa Abloy köper in. R3 (2024) berättar också att Assa Abloy är beroende av leverantörerna vid framtagningen av mer hållbara material då de är närmare sin råmaterialmarknad, vilket är i linje med R1:s (2024) uppfattning om vikten att behålla och fördjupa relationer för att få tillgång till materialet som krävs.

R1:s (2024) uppfattning är att det finns tillfällen där Assa Abloy stödjer leverantörer finansiellt men att det inte sker i någon stor utsträckning. Kopplat till finansiering av leverantörer säger R1 (2024) “Då får det väl vara någonting lite extra. Man känner att här skulle det kunna finnas potential”. R1 (2024) berättar också om ett tillfälle där de först samarbetat och varit med och finansierat ett bolag som hade värdefull hållbar teknik för att sedan köpa upp hela bolaget och integrera det in i sin egen verksamhet.

4.2.3 Aktörsband

I Assa Abloys hållbarhetsredovisning har ett stort fokus lagts på värdekedjan och hur hållbarhetsarbetet utövas i relation med leverantörer (2024). R1 (2024)berättar att Assa Abloy måste förlita sig på sina leverantörer i och med rapporteringskraven som numera finns, där man förlitar sig på att rapporteringen kring vikt, material och utsläpp är korrekt. Det här innebär att kommunikation sker mellan Assa Abloys fabriker och dess leverantörer (Ibid). Denna information överförs sedan till Assa Abloys system där utsläppen bearbetas och beräknas (Ibid). R2 (2024) berättar att det *“alltid är viktigt att vi tänker på bevis och inte*

bara ord” när det kommer till förbättringsarbete kopplat till hållbarhet. I linje med R2 (2024) berättar R3 (2024) att Assa Abloy ställer vissa formkrav på leverantörernas beräkningar. Vidare berättar R1 (2024) att Assa Abloy inte kan utföra “sanity checks” för att säkerställa informationen utan måste förlita sig på leverantörernas kommunikation.

Assa Abloy tillämpar även en uppförandekod gentemot alla sina leverantörer och efterlevandet av den ses som ett första steg för leverantören när intresse finns för att ingå i en relation med Assa Abloy (Assa Abloy, 2024, s. 26). Uppförandekoden innebär att leverantörerna måste åta sig att leva upp till hållbarhetskrav samt krav gällande kvalitet, leverans, kostnad och samarbete (Ibid. s. 26). R1 (2024) berättar även att uppförandekoden inte har blivit mer omfattande under tiden han jobbat på företaget. I tillägg till uppförandekoden utför Assa Abloy även leverantörsrevisioner i identifierade riskländer (dessa förekommer främst i Asien, Afrika, Östeuropa och Syd- och Centralamerika) för att säkerställa och förbättra leverantörernas standards inom hållbarhet och social hållbarhet (Assa Abloy, 2024, s. 27). Vid låga poäng och identifierade problem följer Assa Abloy upp med nya revideringar av leverantörer (Assa Abloy, 2024 s. 26).

R3 (2024) betonar att mycket av arbetet bygger på att Assa Abloy är intresserade av att bibehålla leverantörer de redan har då man är nöjd med kvaliteten av materialet och har ett inarbetat arbetssätt med dem. R3 (2024) berättar att vägen fram blir ett utökat samarbete där man vill samarbeta med leverantörer för att hitta exempelvis mer miljövänligt stål. R2 (2024) betonar också leverantörernas roll och menar att Assa Abloys nuvarande leverantörer kan hjälpa Assa Abloy med sitt hållbarhetsarbete samt att det inte handlar om att byta ut leverantörer. R2 (2024) betonar även vikten av kunskapsbyggande och kunskapsutbyte. Införandet av CBAM har lett till en differentiering av leverantörer, där vissa har hög beredskap och kan rapportera utsläpp enligt EU:s krav, medan andra fortfarande är i en startfas. Detta beror enligt R3 (2024) på om leverantörerna utgått från den mall som EU har tagit fram eller inte.

R1 (2024) belyser också det faktum att det i praktiken inte alltid går att byta leverantörer. Det kan vara så att det inte finns något annat alternativ. Han framhåller att leverantörer i Kina och USA inte arbetar med samma frågor och att det påverkar Assa Abloys gröna omställning (R1, 2024). R3 (2024) har liknande tankar och berättar att det kommer att uppstå tillfällen där de behöver välja leverantörer i Europa eller länder med liknande miljöprofil men att det inte är

genomförbart att flytta allt. Vidare berättar han att de inte vill fatta förhastade beslut och byta ut alla leverantörer då förutsättningarna kan förändras i framtiden (Ibid). Detta eftersom att Assa Abloy inte vill flytta produktion fram och tillbaka (Ibid).

R3 (2024) beskriver att det finns värde i "att vara först på bollen" och fördjupa relationerna redan nu, när regleringarna är i sina tidiga faser. R3 (2024) tror att detta kommer att vara Assa Abloys strategi då det tar tid att ställa om. Han förklarar att vara proaktiv i sitt handlande gör att man hinner upparbeta bra relationer och säkerställa en trygg försörjningskedja när alla vill åt samma typer av miljövänligt material (Ibid). R3 (2024) framhåller också att man gärna behåller redan existerande leverantörsrelationer eftersom att de tycker att de har bra kvalitet samt trygga leveranser och att Assa Abloy har ett inarbetat arbetssätt med dem. R1 (2024) bedömer att den viktigaste aspekten för ett fortsatt lyckat samarbete med leverantörerna är att de också träffas av liknande regleringar. Han tycker att gemensamma mål är nyckeln (Ibid). Vidare framhåller man i hållbarhetsredovisningen att det är viktigt att leverantörerna har samma ambition som Assa Abloy när det kommer till att reducera utsläpp (Assa Abloy, 2024, s. 26).

5. Analys

I detta kapitel analyseras resultaten från de tre intervjuerna och innehåll från hållbarhets- och årsredovisningar i kombination med det teoretiska ramverket. Kapitlet är tematiskt strukturerat enligt följande rubriker: Aktörsband, Resurskopplingar och Aktivitetslänkar.

5.1 Aktivitetslänkar

Håkansson och Snehota menar att företag inte utför aktiviteter i isolering. De betonar att aktivitetsstrukturer utvecklas över tid då aktörer anpassar sina aktiviteter tillsammans med deras partners (1995, s. 51 & 53). Sammanlänkning av aktiviteter ses som en variant av koordinering och kräver att parterna anpassar sig. I linje med det nämner Assa Abloy i sin hållbarhetsredovisning att man har en gemensam databas som inkluderar leverantörerna och tillåter parterna att identifiera de mest miljövänliga transportlösningarna (Assa Abloy, 2024, sid. 23). R3 (2024) berättar om projektet och att Assa Abloy är i en övergångsfas där de introducerar ett projekt specifikt kopplat till att kartlägga deras flygfrakt, med målet att

minska behovet av flygplan som transportmedel. Detta är något Assa Abloy uppnår i samverkan med deras leverantörer och som kräver gemensam anpassning. Det krävs även kommunikation och planering gällande lagerhållning från både Assa Abloys och leverantörernas sida. Utformningen av en gemensam databas som minskar utsläppen från transporterna visar på integrering av aktiviteter (Ford et al., 2008; Zhao et al., 2011) mellan Assa Abloy och deras leverantörer.

Håkansson och Snehota (1995, s. 120) beskriver problematiken med att lyckas koordinera relationens aktiviteter för att uppnå effektivitet. I enlighet med detta förklarar R1 (2024) att Assa Abloy stöter på effektivitetsproblem på grund av sitt stora antal leverantörer, något som skapar omfattande friktionsytor. Ett önskemål är att dra ner på antalet enskilda leverantörer som Assa Abloy har, enligt R1 (Ibid). För att underlätta koordineringen, minska det administrativa arbetet och uppnå hållbarhetskrav berättar R1 (2024), R3 (2024) och Assa Abloy i hållbarhetsredovisningen att diskussioner om att välja leverantörer inom EU pågår (Assa Abloy, 2024, s. 26). Zhao et al. (2011) menar fortsatt på att grunden för framgång ligger i förmågan att lyckas implementera intern integrering med externa leverantörer, vilket R1 (2024) menar är svårt i dagsläget till följd av det stora antalet leverantörer. Det stora antalet leverantörer blir ett hinder som begränsar i vilken utsträckning Assa Abloy kan integrera sina aktiviteter med sina leverantörer (Ford et al. 2008; Zhao et al. 2011).

R1 (2024) beskriver att Assa Abloy undviker att ställa hårda krav på sina leverantörer i dagsläget, då det hade förstört många samarbeten. Den försiktiga strategin överensstämmer med Håkansson och Snehota (1995, s. 55), som menar att anpassningar av aktiviteter växer fram gradvis och ofta naturligt i relationen. För Assa Abloy innebär detta att de behöver balansera två motstridiga behov. Dels behöver de uppfylla de nya miljökraven och dels behöver de bibehålla viktiga leverantörsrelationer. De motstridiga behoven kan begränsa deras förmåga att integrera sina aktiviteter med sina leverantörers aktiviteter (Ford et al., 2008; Zhao et al., 2011).

Samtliga respondenter nämner kommunikation och vikten av att öka den (R1, 2024; R2, 2024; R3, 2024). Fortsatt berättar R2 (2024) att de behöver svar från sina leverantörer kopplat till vad Assa Abloy själva kan förbättra. R3 (2024) berättar att de behöver noggrannare mätningar av koldioxidutsläpp samt att det finns ökad transparens mellan Assa Abloy och leverantörerna då tabellerna de använder för beräkningar av utsläpp inte alltid stämmer

överens med hur verkligheten ser ut (2024). Assa Abloy interagerar därmed med sina leverantörer ytterligare vilket kopplar samman deras aktiviteter (Ford et al., 2008).

5.2 Resurskopplingar

R1 (2024) berättar att han anser att ett större samarbete med Assa Abloys leverantörer kan vara nyckeln till framgång och att de behöver involvera leverantörerna i sitt eget arbete. R1 (2024) förklarar också att det inte kommer att vara tillräckligt att enbart köpa mer återvunnet material för att nå målet om nettonollutsläpp till år 2050. Detta visar att Assa Abloys uppfattning är att de behöver kombinera sina resurser med leverantörerna för att uppnå sina hållbarhetsmål. Denna uppfattning är i linje med O'Cass (2015) som menar att resurser måste kombineras genom processer för att skapa värde för företag. Vidare uppvisar också Assa Abloy resursutbyte (Baraldi och Ratajczak-Mrozek, 2019) i samband med införandet av "cross functional teams" som utför projekt tillsammans med leverantörerna (Assa Abloy, 2024, s. 2 & 3).

Håkansson och Snehota (1995) berättar att resurser kopplas samman när företag ingår i en relation, vilket leder till ökad innovation och nya resurskombinationer (s. 133, 134 & 136). Även detta är i linje med vad R1 (2024) menar kommer att krävas för att uppnå hållbarhetsmålen. Assa Abloy behöver inkludera sina leverantörer i större omfattning för att öka deras innovationsförmåga då inköp av miljövänliga material inte är nog för att uppnå kraven som ställs (R1, 2024). Även R2 (2024) och R3 (2024) framhåller vikten av att dela resurser mellan Assa Abloy och deras leverantörer när de pratar om kunskapsutbyte mellan parterna (Baraldi & Ratajczak-Mrozek, 2019). Detta visar återigen på en insikt om ett behov av resursutbyte. R2 (2024) och R3 (2024) beskriver att kunskapsutbytet är en kritisk del i Assa Abloys gröna omställning. Att kunskapsutbytet är kritiskt visar på ett ökat beroende från Assa Abloys håll, där Assa Abloy i större utsträckning förlitar sig på leverantörerna för att tillhandahålla resurser (Jiang et al. 2022). R1 (2024) beskriver att behovet av miljövänligt stål har ökat deras beroende av leverantörerna som kan förse dem med den specifika resursen, eftersom att det miljövänliga stålet inte är lika lättillgängligt (R1, 2024). R3 (2024) instämmer i att Assa Abloy har ett beroende av sina leverantörer. Detta eftersom att det är leverantörerna som har nära till råmaterial marknaden och därför har större möjligheter att

presentera olika alternativ genom att påverka sin egen produktion (R3, 2024; Jiang et al. 2022).

R3 (2024) berättar att Assa Abloy tillsammans med sina leverantörer delar information i form av analyser och kartläggningar i syfte att möjliggöra identifiering av nya lösningar. Detta utbyte av information mellan Assa Abloy och deras leverantörer visar på ett konkret utbyte av resurser (Baraldi & Ratajczak-Mrozek, 2019). R1 (2024) berättar att det finns ett fåtal tillfällen där Assa Abloy varit med och finansierat leverantörer som har värdefull och hållbar teknik, samt att konceptet är aktuellt om Assa Abloy ser extra potential i något. Att bidra med monetära resurser är ytterligare ett exempel i linje med Håkansson och Snehotas (1995, s. 136) beskrivning om hur innovation främjas med hjälp av gemensamt riktade resurser. Eftersom Assa Abloy inte finansierar leverantörer i någon större utsträckning demonstrerar de inte monetärt resursutbyte (Baraldi & Ratajczak-Mrozek, 2019).

Enligt Håkansson och Snehota (1995) borde redan existerande relationer ses som en resurs för företag. Detta då relationen i sig tillför ett värde till båda parter i form av unika insikter (Håkansson & Snehota, 1995, sida. 137). R1 (2024) berättar att de ser en betydelse i att fördjupa relevanta relationer för att säkerställa tillgängligheten av miljövänligt stål. R3 (2024) beskriver en liknande situation och berättar att det är viktigt att Assa Abloy upparbetar bra relationer redan nu för att kunna trygga leverantörskedjan på lång sikt, när efterfrågan på hållbara material blir ännu större. Detta visar att Assa Abloy ser relationer som resurser och strategiskt nyttjar dem.

5.3 Aktörsband

Assa Abloy tillämpar sin uppförandekod i syfte att säkerställa att leverantörerna lever upp till krav gällande kvalitet, leverans, kostnad och samarbete (Assa Abloy, 2024). Uppförandekoden speglar Assa Abloys normer och värderingar och genom att leverantörerna skriver på uppförandekoden åtar de sig att agera efter samma riktlinjer. Här skapas delade normer och värderingar vilket enligt Young-Ybarra och Wiersema (1999) har en positiv inverkan på tillit. R1 (2024) påpekar att kraven i uppförandekoden inte har ökat under hans åtta år på företaget vilket innebär att detta inte förändrats i och med miljölagstiftningen. R1 (2024) tror att den enskilt viktigaste aspekten i det fortsatta arbetet är att leverantörer utanför

EU ställs inför liknande krav och därmed får eget incitament att ställa om. Detta framhåller en önskan om ytterligare gemensamma normer och värderingar vilket kan öka tilliten (Young-Ybarra och Wiersema 1999).

Vidare ser Assa Abloy ett behov av att säkerställa efterlevandet av uppförandekoden i vissa identifierade riskländer (Assa Abloy, 2024 s. 27) vilket visar att det initialt finns varierande grad av tillit gentemot olika leverantörer. Håkansson och Snehota (1995, s. 197) påpekar att tillit byggs upp över tid och genom att företagen interagerar. Assa Abloy utför leverantörsrevideringar och följer endast upp revideringarna om problem identifieras vid det första tillfället (Assa Abloy, 2024 s. 26). Efter tillfredsställande revideringar demonstrerar de ökad tillit enligt Morgan och Hunts (1994) definition. Revideringarna bidrar därmed till att skapa tillit till leverantörerna för Assa Abloy.

Håkansson och Snehota konstaterar att aktörsbanden formar ett företags förmågor samt att de är en förutsättning för kombinerat lärande (1995, s. 200, s. 202). I linje med deras syn uttrycker R2 (2024) och R3 (2024) att Assa Abloy behöver samarbeta med sina nuvarande leverantörer för att lyckas med sitt eget hållbarhetsarbete. R2 (2024) berättar att leverantörerna utgör en viktig del i Assa Abloys arbete med att nå sina hållbarhetsmål. R2 (2024) och R3 (2024) understryker att långvariga samarbeten med leverantörer är viktigt och att det inte är en första åtgärd att byta ut dem. Det långsiktiga perspektivet respondenterna berättar om visar att relationerna bygger på tillit (Seppänen et al., 2007). Motiveringen R3 (2024) ger gällande fördelarna med att behålla existerande leverantörer tyder också på att Assa Abloy har tillit till leverantörernas integritet och ser dem som kompetenta och ansvarsfulla (Morgan & Hunt, 1994). Kunskapsbyggandet och kunskapsutbytet R2 (2024) berättar om visar på ökad nivå av viktig kommunikation vilket enligt Young-Ybarra och Wiersema (1999) har en positiv effekt på tillit. R1 (2024) förklarar att de i och med ökad miljölagstiftning blir tvungna att använda siffrorna leverantörerna rapporterat och att de inte har möjlighet att utföra “sanity checks”. Detta är inte frivilligt från Assa Abloys håll, men innebär ökad interaktion mellan parterna och blir därmed en möjlighet för tillit att växa fram (Håkansson & Snehota, 1995).

Engagemanget i relationerna beror på tilliten och den övriga substansen i relationen (Morgan & Hunt, 1994; Hess & Story 2005; Anderson et al. 1994). Analysen ovan visar att Assa Abloys relationer präglas av tillit. Hanteringen av relationerna i och med klimatlagstiftningen

medför även gynnsamma förutsättningar för ökad tillit, då interaktionen mellan parterna ökar (Håkansson & Snehota, 1995). I analysens tidigare del framkommer att hanteringen av leverantörsrelationerna innebär att integreringen, interaktionen, koordineringen och anpassningen av aktiviteter har ökat. Ökningen av integrering och anpassning är begränsad i viss mån till följd av det stora antalet leverantörer och den försiktiga inställningen. Hanteringen av leverantörsrelationerna innebär att mängden utbyte av resurser samt Assa Abloys beroende till sina leverantörer ökat men endast i liten utsträckning. Den ökade tilliten och den ökade substansen i aktivitetslänkarna innebär att engagemanget i relationerna har ökat.

6. Slutsats

Uppsatsens syfte är att undersöka *hur Assa Abloy hanterar sina leverantörsrelationer i och med EU:s klimatlagstiftning*.

Det finns exempel på ökad integrering, interaktion, koordinering och anpassning (Zhao et al., 2011; Ford et al., 2008; Håkansson & Snehota, 1995) i och med den nya klimatlagstiftningen. Möjligheten att anpassa aktiviteter till varandra är dock begränsad till följd av att man har en försiktig inställning och är rädd för att förstöra samarbeten. Det stora antalet leverantörer begränsar även Assa Abloys möjlighet till att integrera sin verksamhet med sina leverantörer. Studien visar att Assa Abloy har en ambition om att minska antalet leverantörer för att underlätta koordineringen av aktiviteter men detta är inte något som ännu genomförts. I enlighet med Ashbys (2016) tidigare forskning ser Assa Abloy också en möjlighet i att byta till leverantörer verksamma inom EU. Detta ökar integreringen ytterligare (Zhao et al., 2011; Ford et al., 2008).

Assa Abloy delar analyser och kartläggningar för att identifiera lösningar gemensamt. Majoriteten av det respondenterna framhåller relaterar dock till en strävan efter att dela icke-finansiella resurser i större utsträckning, mer specifikt kunskap i syfte att främja innovation kopplat till hållbara lösningar (Baraldi & Ratajczak-Mrozek 2019; Håkansson & Snehota 1995). Användningen av “cross functional teams” är ett exempel på att man delar konkreta resurser för att göra verksamheten mer hållbar, men detta görs i begränsad utsträckning. Assa Abloy stödjer leverantörerna finansiellt i mycket liten utsträckning vilket

tyder på att de inte delar finansiella resurser i någon större utsträckning. Assa Abloy uppvisar ett marginellt ökat beroende till sina leverantörer i och med klimatlagstiftningen (Jiang et al. 2022). Detta resultat var inte förväntat med tanke på att den tidigare forskningen på ämnet visat att ökad resursdelning förenklat den gröna omställningen (Ashby, 2016; Pinto, 2020)

Assa Abloy har etablerade metoder för att skapa tillit mellan sig själva och sina leverantörer och att den tilliten har varit viktig under en längre tid. Respondenterna belyser dock att det finns ett ökat behov av kommunikation samt interaktion i och med klimatregleringarna vilket ökar tillit (Young-Ybarra & Wiersema, 1999; Håkansson & Snehota, 1995). Då tilliten samt substansen i aktivitetslänkarna har ökat något medför detta också att engagemanget i relationerna ökar. Klimatregleringarna föregås av planering och förberedelse och har därmed inte heller resulterat i den initiala minskning av tillit och engagemang som Bengtson et al. (2013) beskriver i sin forskning om exogen påverkan i form av en kris.

Sammanställt vittnar studien om att Assa Abloy ställs inför utmaningar i och med klimatregleringarna och dessa skapar ett behov av ökad substans i ARA-modellens tre lager: *Aktivitetslänkar, Resurskopplingar* och *Aktörsband* i enlighet med vad tidigare forskning visat (Finke et al. 2016). Assa Abloy uppvisar en medvetenhet gällande behoven i linje med Pintos (2020) uppfattning om att hela värdekedjan behöver integreras för att uppnå hållbarhetsmål. Trots denna medvetenhet så innehåller den faktiska hanteringen av leverantörsrelationerna endast ett fåtal exempel på konkret handling. Respondenterna beskriver dock en framträdande önskan om att öka substansen i deras leverantörsrelationer, vilket innebär att den faktiska hanteringen också kan komma att förändras i framtiden.

6.1 Förslag till framtida forskning

Denna studien utfördes i ett tidigt skede av EU:s klimatregleringar och resultaten är därmed begränsade till den tidsramen. Studien visar att Assa Abloy hanterar leverantörsrelationerna genom att marginellt öka substansen i ARA-modellen. Studien visar också på en medvetenhet inom Assa Abloy om att substansen i relationerna bör öka ytterligare för att underlätta utmaningarna associerade med klimatlagstiftningen och den gröna omställningen. Det är därför relevant för framtida forskning att utreda ämnet i ett senare skede och undersöka om ett längre tidsperspektiv påverkar resultaten.

Studien är utförd på ett specifikt företag och framtida forskning kan studera andra företag eller sektorer för att identifiera eventuella likheter och skillnader i resultaten. Resultaten i denna studie visar på att den geografiska kontext som leverantören befinner sig i spelar större roll i och med införandet av EU:s klimatregleringar och en komparativ studie med leverantörer i olika kulturella och geografiska kontexter är därför av relevans. Den komparativa studien kan undersöka om hanteringen skiljer sig åt mellan leverantörer i olika kontexter samt om påverkan hade blivit högre alternativt lägre.

Denna studie har undersökt hur Assa Abloy hanterar sina leverantörsrelationer i anslutning till EU:s klimatlagstiftning. Framtida forskning kan utvidga detta perspektiv genom att undersöka hur företag hanterar leverantörsrelationer i samband med ny lagstiftning i andra länder. Detta för att studera om resultatet för denna studie hade varit generaliserbara för andra typer av företag i länder med annan kulturell kontext. Slutligen är även studien begränsad till ett kundperspektiv och framtida forskning kan fånga leverantörens perspektiv för att skapa en mer heltäckande bild av hur relationerna hanteras.

Referenser

Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of marketing*, 58(4), s. 1-15. https://web-p-ebscohost-com.ezproxy.its.uu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=a4839739-7fac-4f8b-acd7-13fadf5a9cff%40redis

Ashby, A. (2016). From global to local: reshoring for sustainability. *Operations Management Research*, 9(3), s. 75-88. https://link-springer-com.ezproxy.its.uu.se/article/10.1007/s12063-016-0117-9

Assa Abloy (2024). *Sustainability report 2023.* https://www.assaabloy.com/group/en/documents/sustainability/sustainability-reports/Sustainability%20Report%202023.pdf

Assa Abloy (2024). *Årsredovisning 2023*. https://www.assaabloy.com/group/sv/documents/investors/annual-reports/2023/%C3%85rsredovisning%202023.pdf

Baraldi, E. & Ratajczak-Mrozek, M. (2019). From supplier to center of excellence and beyond: The network position development of a business unit within “IKEA Industry”, *Journal of Business Research,* 100, s. 1-15 https://www-sciencedirect-com.ezproxy.its.uu.se/science/article/pii/S0148296319301808

Bengtson, A., Ljung, A. & Hadjikhani, A. (2013). Managing stability and crises in business relationships The case of Ericsson in an emerging market, *European Business Review,* 25(6), s. 518-535 https://www-emerald-com.ezproxy.its.uu.se/insight/content/doi/10.1108/ebr-01-2013-0007/full/html

Denscombe, M. & Larson, P. (2018). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna.* 4:e upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Europaparlamentet (2023) *EU-taxonomi: gröna investeringar för att stimulera hållbar finansiering*.
https://www.europarl.europa.eu/topics/sv/article/20200604STO80509/eu-definierar-grona-investeringar-for-att-stimulera-hallbar-finansiering [Hämtad: 2024-12-09].

European Commission (u.å) *Corporate sustainability due diligence*
https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en#what-are-the-obligations-for-companies [Hämtad 2024-12-16].

European Commission (u.å) *Corporate sustainability reporting*
https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en#legislation
[Hämtad: 2024-12-10].

European Commission (u.å) *Delivering the European Green Deal*
https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_en#leading-the-green-industrial-revolution
[Hämtad: 2024-12-05].

European Commission (2024) *The EU Taxonomy's uptake on the ground*
https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities/eu-taxonomys-uptake-ground_en [Hämtad: 2024-12-10].

Europeiska kommissionen (2021) *Gränsjusteringsmekanism: frågor och svar*
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/sv/qanda_21_3661 [Hämtad: 2025-01-14]

Europeiska rådet (2024) *Klimatförändringarna: vad gör EU?*
https://www.consilium.europa.eu/sv/policies/climate-change/ [Hämtad: 2024-11-29].

Europeiska Unionen (u.å.) *Miljö*
https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/environment_sv
[Hämtad: 2024-11-13].

Finke, T., Gilchrist, A. & Mouzas, S. (2016). Why companies fail to respond to climate change: Collective inaction as an outcome of barriers to interaction*, Industrial Marketing Management,* 58, s. 94-101 https://www-sciencedirect-com.ezproxy.its.uu.se/science/article/pii/S001985011630092X

Ford, D., Gadde, L. E., Håkansson, H., Snehota, I., & Waluszewski, A. (2008). Analysing business interaction*, 24th IMP Conference, Uppsala.,* s. 1-37 https://scholar.google.com/scholar?hl=sv&as_sdt=0%2C5&q=David+Ford+analyzing+business+interaction&btnG=

Hadjikhani, A. & LaPlaca, P (2013) Development of B2B marketing theory, *Industrial Marketing Management*, 42(3), s. 294-305 https://www-sciencedirect-com.ezproxy.its.uu.se/science/article/pii/S0019850113000618

Hess, J. & Story, J. (2005), Trust‐based commitment: multidimensional consumer‐brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 22(6), s. 313-322. https://www-emerald-com.ezproxy.its.uu.se/insight/content/doi/10.1108/07363760510623902/full/html

Håkansson, H. & Snehota, I., (1995). *Developing relationships in business networks*. London; New York: Routledge.

Jiang, H., Luo, Y., Xia, J., Hitt, M. & Shen, J. (2022). Resource dependence theory in international business: Progress and prospects, *Global Strategy Journal,* 13(2), s. 1-55 https://www.researchgate.net/publication/364354861_Resource_dependence_theory_in_international_business_Progress_and_prospects

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), s. 20-38. https://web-p-ebscohost-com.ezproxy.its.uu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c20c2828-78ab-4798-bcc2-27de70714b61%40redis

Naturvårdsverket (2024). *Varför behövs Parisavtalet?*

https://www.naturvardsverket.se/amnesomraden/klimatomstallningen/det-globala-klimatarbetet/parisavtalet/varfor-behovs-parisavtalet/
[Hämtad: 2024-11-13].

O'Cass, A., Ngo, L. & Siahtiri, V. (2015). Marketing resource-capability complementarity and firm performance in B2B firms, *Journal of Business & Industrial Marketing,* 30(2), s. 194-207
https://www-emerald-com.ezproxy.its.uu.se/insight/content/doi/10.1108/jbim-05-2012-0087/full/html

Pinto, L. (2019). Green supply chain practices and company performance in Portuguese manufacturing sector, *Business Strategy and the Environment,* 29(5), s. 1832-1849
https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.its.uu.se/doi/full/10.1002/bse.2471

Research Institutes of Sweden (Rise) (u.å) *Gröna krav från EU – det här behöver du veta*
https://www.ri.se/sv/berattelser/grona-krav-fran-eu-det-har-behover-du-veta
[Hämtad: 2024-12-07].

Seppänen, R., Blomqvist, K. & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003, *Industrial Marketing Management*, 36(2), s. 249-265
https://www-sciencedirect-com.ezproxy.its.uu.se/science/article/pii/S0019850105001379

Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete (Sida) (2022). *Globala målen för hållbar* utveckling. https://www.sida.se/sa-fungerar-bistandet/bistandet-och-globala-malen
[Hämtad: 2024-12-07].

Sveriges Miljömål (2023). *Utsläpp av växthusgaser till år 2030.*
]https://www.sverigesmiljomal.se/etappmalen/utslapp-av-vaxthusgaser-till-ar-2030/
[Hämtad: 2024-12-07].

Sweden green building council (u.å) *Vad är EU:s gröna taxonomi?*
https://www.sgbc.se/utveckling/eu-taxonomin/vad-ar-eus-grona-taxonomi/
[Hämtad: 2024-12-07].

Young-Ybarra, C. & Wiersema, M. (1999). Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory, *Organization Science,* 10(5), s. 439-459 https://web-p-ebscohost-com.ezproxy.its.uu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=9da086e7-7545-4dab-b291-7e00941f669f%40redis

Zhao, X., Huo, B., Selen, W. & Yeung, J. (2011). The impact of internal integration and relationship commitment on external integration, *Journal of Operations Management*, 29(1-2), s. 17-32 https://www-sciencedirect-com.ezproxy.its.uu.se/science/article/pii/S0272696310000343

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide

Frågor	Teori
1. Godkänner du att vi spelar in den här intervjun?	
2. Vad är ditt namn och kan du kort beskriva din roll i företaget och dina huvudsakliga arbetsuppgifter?	
3. Hur länge har du varit på företaget och hur involverad är du i era B2B-relationer med leverantörer?	
4. Vad har ni för olika typer av leverantörer?	
5. Vet du någonting om hur ni har behövt anpassa er till EUs miljöregleringar?	
6. Har införandet av nya miljökrav påverkat hur ni väljer leverantörer? (kommunicerar med era leverantörer och hur mycket?	Aktörsband
7. Upplever du att ni behöver ha ett större förtroende för era leverantörer jämfört med innan och efter att nya miljökrav införts?	Aktörsband
8. Upplever du att ni investerar en större ansträngning i att bibehålla relationer när miljökraven har blivit striktare? Isåfall, ge gärna exempel på hur sådan ansträngning kan se ut!	Aktörsband

9. Är det viktigt att ni kombinerar resurser med leverantörerna för att lyckas med klimatomställningen?	Resurskopplingar
10. Skulle du säga att ni är beroende av leverantörerna för att lyckas möta kraven som ni står inför?	Resurskopplingar
11. Har ni ändrat något i vilka resurser (kunskap, finansiering) ni delar eller kombinerar med era leverantörer på grund av lagstiftningen? T.ex. i och med samarbete gällande projekt?	Resurskopplingar
12. Har ni standardiserade processer som är anpassade mellan er och era leverantörer?	Aktivitetslänkar
13. Har ni behövt förändra eller anpassa något i verksamheten med era leverantörer för att möta miljökraven?	Aktivitetslänkar
14. Hur kan samarbetet se ut när ni genomför projekt med leverantörer? Hur koordinerar ni aktiviteter för att nå gemensamma mål?	Aktivitetslänkar
15. Utifrån ett större perspektiv, har du uppfattat någon förändring i relationerna med leverantörer i och med att ni ställs inför nya krav och regleringar? Eller skulle du säga att det ser ut ungefär på samma sätt?	