



# Mot ett mer hållbart lantbruk

En kartläggning av hur livsmedelsaktörer arbetar med miljömässig hållbarhet på gårdsnivå.

---

Charlie Simonsson

Julia Arvidsson

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap/Institutionen för ekonomi

Agronomprogrammet - ekonomi

Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi, 1548 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2023



# Mot ett mer hållbart lantbruk. En kartläggning av hur livsmedelsaktörer arbetar med miljömässig hållbarhet på gårdsnivå.

Charlie Simonsson  
Julia Arvidsson

**Handledare:** Erik Melin, Sveriges lantbruksuniversitet, Institution för ekonomi  
**Examinator:** Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp  
**Nivå och fördjupning:** Grundnivå, G2E  
**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi  
**Kurskod:** EX0902  
**Program/utbildning:** Agronomprogrammet - ekonomi  
**Kursansvarig inst.:** Institutionen för ekonomi  
**Utgivningsort:** Uppsala  
**Utgivningsår:** 2023  
**Upphovsrätt:** Alla bilder används med upphovspersonens tillstånd.  
**Serietitel:** Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi  
**Delnummer i serien:** 1548  
**ISSN:** 1401-4084

**Nyckelord:** Science Based Targets, hållbarhet, intressenteorin, marknadsmix, legitimitet, synergier, hållbart lantbruk, livsmedelssektorn

**Sveriges lantbruksuniversitet**  
Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap  
Institutionen för ekonomi

## Författarnas ord

Denna uppsats har gjorts i samarbete med HKScan, där vi har fått i uppdrag att göra en kartläggning över animalie-, spannmål- och mejerisektorns åtgärder på gårdsnivå för en mer hållbar produktion.

Vi vill framföra ett stort tack till vår handledare Erik Melin, som har hjälpt oss med arbetsprocessen och gett oss goda råd och pepp under uppsatsens process. Samtidigt vill vi rikta ett tack till samtliga respondenter som har tagit sig tid att ställa upp på intervjuer. Slutligen vill vi också tacka HKScan för idén som ligger till grund för denna uppsats.

## Sammanfattning

Förhöjda havsnivåer, extremväder, översvämningar och skogsbränder är några av de konsekvenser som hotar vår planet på grund av klimatförändringarna. Denna oroande utveckling har lett till en ökad uppmärksamhet kring hållbar utveckling, inte bara i Sverige utan även globalt. I detta sammanhang är svenska lantbruket särskilt intressant att studera, då det betraktas, enligt vissa, som ett av världens mest hållbara. Trots detta står svenska lantbruksföretag inför utmaningen att uppnå ett mer hållbart jordbruk.

Studien syftar till att kartlägga och analysera synergier inom spannmåls-, animalie- och mjölksektorn för att främja ett mer hållbart lantbruk på gårdsnivå. Genom att undersöka och intervjua fyra företag - HKScan, Arla, Norrmejerier och Lantmännen - har studien fokuserat på att utforska deras syn på samarbete inom livsmedelssektorn och deras attityder gentemot det.

Genom att genomföra djupgående intervjuer har värdefulla insikter erhållits från dessa företag. Resultaten visar på varierande perspektiv och strategier när det kommer till samarbete och synergier inom livsmedelssektorn. Vissa företag är mer benägna att samarbeta och utnyttja synergier medan andra är mer självständiga och föredrar ett mer annorlunda synsätt.

Kandidatarbetet betonar betydelsen av att identifiera och främja samarbetsmöjligheter inom livsmedelssektorn för att uppnå ett mer hållbart lantbruk. Genom att skapa nätverk och partnerskap kan företagen dra nytta av varandras expertis, resurser och erfarenheter. Denna kartläggning bidrar till en ökad förståelse för hur företagen ser på samarbetet inom livsmedelssektorn och vilka faktorer som påverkar deras attityder.

Sammanfattningsvis ser företagen positivt på samverkan mellan olika produktionsinriktningar och det finns redan visst utbyte av data. Arla, Lantmännen och HKScan är delägare i Agronod, vilket förväntas spela en central roll i framtida samarbeten. Trots att företagen är konkurrenter inom samma produktionsområde, är samarbetet komplext på grund av konkurrensen. Faktorer som företagsform och ekonomiska incitament påverkar företagets arbete mot en hållbar produktion. Det är därför viktigt att konsumenterna förstår det engagemang som ligger bakom hållbara produkter, och att företagen lyckas kommunicera värdet av att betala mer för hållbarhet. Detta examensarbete har genomförts i samarbete med HKScan AB.

*Nyckelord:* synergier, hållbart lantbruk, hållbar utveckling, livsmedelssektorn

## Abstract

Rising sea levels, extreme weather events, floods, and wildfires are some of the consequences threatening our planet due to climate change. This alarming development has led to increased attention towards sustainable development, not only in Sweden but globally. In this context, Swedish agriculture is particularly interesting to study as it is considered, by some, as one of the most sustainable in the world. However, Swedish agricultural companies face the challenge of achieving a more sustainable farming.

The study aims to map and analyze synergies within the grain, animal, and dairy sectors to promote sustainable farming at the farm level. By investigating and interviewing four companies - HKScan, Arla, Norrmejerier, and Lantmännen - the study has focused on exploring their views on collaboration within the food sector and their attitudes towards it.

Through in-depth interviews, valuable insights have been obtained from these companies. The results indicate varying perspectives and strategies when it comes to collaboration and synergies within the food sector. Some companies may be more inclined to collaborate and leverage synergies, while others may be more independent and prefer a different approach.

The thesis emphasizes the importance of identifying and promoting collaboration opportunities within the food sector to achieve more sustainable agriculture. By creating networks and partnerships, companies can benefit from each other's expertise, resources, and experiences. This mapping contributes to a better understanding of how companies perceive collaboration within the food sector and the factors influencing their attitudes.

In conclusion, companies have a positive outlook on collaboration across different production areas, and there is already some data exchange taking place. Arla, Lantmännen, and HKScan are shareholders in Agronod, which is expected to play a central role in future collaborations. Despite being competitors in the same production field, collaboration is complex due to competition. Factors such as corporate structure and economic incentives influence companies' efforts towards sustainable production. It is therefore important for consumers to understand the commitment behind sustainable products, and for companies to effectively communicate the value of paying a premium for sustainability. This thesis has been conducted in collaboration with HKScan AB.

*Keywords:* Synergies, agriculture, sustainability, sustainable development, food sector

# Innehållsförteckning

<b>Tabellförteckning .....</b>	<b>8</b>
<b>Figurförteckning.....</b>	<b>9</b>
<b>Förkortningar.....</b>	<b>10</b>
<b>1. Introduktion .....</b>	<b>11</b>
1.1 Bakgrund.....	11
1.2 Empiriskt problem .....	15
1.3 Teoretiskt problem .....	16
1.4 Syfte och frågeställningar .....	17
1.5 Avgränsningar .....	17
1.6 Uppsatsens struktur .....	18
<b>2. Teori.....</b>	<b>19</b>
2.1 Intressentteori .....	19
2.2 Legitimitetsteori.....	21
2.3 Marknadsmixen, 4P .....	22
2.4 Teoretisk syntes.....	24
<b>3. Metod.....</b>	<b>26</b>
3.1 Forskningsmetod .....	26
3.2 Litteraturgenomgång.....	27
3.3 Urval.....	27
3.4 Datainsamling .....	28
3.5 Metodkritik.....	29
3.6 Kvalitetskriterier.....	30
<b>4. Empiri .....</b>	<b>31</b>
4.1 Beräkningssystem.....	31
4.2 Norrmejerier .....	31
4.2.1 Norrmejeriers hållbarhetsrapport.....	32
4.2.2 Intervju med Norrmejerier .....	33
4.3 Arla Foods AB.....	35
4.3.1 Arlas hållbarhetsrapport.....	35
4.3.2 Intervju med Arla.....	36
4.4 HKScan .....	37

4.4.1	HKScans hållbarhetsrapport.....	37
4.4.2	Intervju med HKScan.....	38
4.5	Lantmännen.....	40
4.5.1	Lantmännens hållbarhetsrapport.....	40
4.5.2	Intervju med Lantmännen.....	41
<b>5.</b>	<b>Analys och diskussion .....</b>	<b>43</b>
5.1	Intressentteorin inom livsmedelsföretag .....	43
5.2	Legitimitetsteorin inom livsmedelsföretag.....	44
5.3	Marknadsmixen inom livsmedelsföretag.....	46
5.4	Diskussion – Vikten av att skapa en legitimitetsbalans mellan teorierna .....	47
<b>6.</b>	<b>Slutsats .....</b>	<b>53</b>
6.1	Författarnas slutsatser .....	53
6.2	Kritisk reflektion.....	55
6.3	Framtida forskning .....	55
	<b>Referenser.....</b>	<b>56</b>
	<b>Bilagor .....</b>	<b>61</b>

# Tabellförteckning

Tabell 1. Intervjurespondenterna, egen bearbetning. ....	28
Tabell 2. Arlas modell för hållbarhetsersättning, Arla 2023, egen bearbetning. ....	35
Tabell 3. Identifierade teman, egen bearbetning .....	51



# Figurförteckning

Figur 1. Uppsatsens struktur, egen bearbetning .....	18
Figur 2. Intressentteorin, egen bearbetning .....	20
Figur 3. Marknadsmixen, Bryman & Bell, 2017, egen bearbetning .....	24
Figur 4. Marknadsmixen i relation till den insamlade empirin, egen bearbetning .....	47
Figur 5. Företagens syn på samarbeten, egen bearbetning .....	50
Figur 6. Grafisk kartläggning över företagens åtgärder, egen bearbetning .....	50

## Förkortningar

SBT	Science Based Targets
GHG	Greenhouse gas protocol
RISE	Research institutes of Sweden
SLU	Sveriges lantbruksuniversitet

# 1. Introduktion

I detta kapitel beskrivs bakgrunden till studiens ämnesval samt problemen som berörs inom detta område. Därefter redogörs studiens syfte och frågeställningar samt vilka avgränsningar som ligger till grund för denna uppsats. Slutligen avslutas kapitlet med att beskriva uppsatsens struktur.

## 1.1 Bakgrund

Förhöjda havsnivåer, extremväder, översvämningar och skogsbränder är bara några av de konsekvenser som ligger till följd av det påtagliga hotet från klimatförändringarna (Europeiska kommissionen, 2023). Ett alltmer föränderligt och instabilt klimat påverkar inte bara den enskilda individen utan hela vår planet. Sverige lever idag som om det fanns 4,2 jordklot, vilket innebär att framtida generationer, djuren, naturen och människor i andra länder kommer att få betala för vår överkonsumtion om samhället inte ändras i en mer hållbar riktning (Naturskyddsföreningen, 2021). Till följd av detta har attityden mot hållbar utveckling förändrats under de senaste decennierna – idag värdesätter många aktörer i samhället hållbarhet högt (Gulliksson & Holmgren, 2021; Jamiesson, 1998). Ett pågående arbete med hållbar utveckling sker därför i princip inom alla sektorer. Denna uppsats kommer att fokusera på hur hållbar utveckling utspelas i livsmedelsproduktion med inriktning mot svenskt lantbruk. Att studera hur hållbar utveckling fungerar i en svensk lantbrukskontext är särskilt intressant eftersom svenskt lantbruk enligt vissa är ett av världens mest hållbara – exempelvis har en liter svensk mjölk ca hälften så höga utsläpp som genomsnittet i världen (Växa, 2022).

När Sverige drabbades av skogsbränder och extrem torka under sommaren 2018 blev klimatkrisen alltmer påtaglig för gemeneman. En av de näringsgrenar som drabbades hårdast under torkan var jordbruket (Jordbruksverket, 2019). Även om det svenska jordbruket påverkar klimatet negativt genom att produktionen av livsmedel och djurfoder som bidrar med metan, lustgas och koldioxid (Jordbruksverket, 2023a), kan svensk jordbruksproduktion, enligt vissa, inte minska (Eriksson, 2018). Vid en eventuell minskning skulle Sverige behöva förlita sig på att importera mer livsmedel, och att importera mer livsmedel innebär

fortfarande en negativ effekt på klimatet (Jordbruksverket, 2022). Problemet med Sveriges importberoende av jordbruksrelaterade produkter kopplas till tre perspektiv; lantbrukets ekonomi, försörjningsförmågan i kris eller krig och den globala miljö- och resursbelastningen (Einarsson, 2021). Svensk självförsörjning ligger på ca 50 %, denna siffra baseras på en sammanvägd konsumtion av all mat (LRF, 2022). Det är inte enbart livsmedel som Sverige importerar utan självförsörjningsgraden påverkas av att vi är beroende att importera insatsvaror som till exempel energi, foder, bränsle och växtskyddsmedel för att bedriva lantbruk (ibid).

Samtidigt bidrar jordbruket med positiva aspekter till klimatet, naturbetesmarker som bidrar med biologisk mångfald och betes- och slåttervall är effektiva kolsänkor för koldioxid (Växa, 2022). Det svenska jordbruket påverkar klimatet samtidigt som det påverkas av klimatet. Klimatförändringarna medför risker och utmaningar för jordbruket i form av värmestress hos växter och djur, ökad risk för sjukdomar, skadedjur och torka (Jordbruksverket, 2022). Livsmedelproduktionen omfattar många områden som påverkar klimatet, till exempel energianvändning, djurskydd, djurhälsa, växtnäring och utsläpp av växthusgaser etc (ibid). Generellt har animaliska produkter en högre klimatpåverkan än vegetabilieproduktionen och för att animalieproduktionen ska vara hållbar i längden måste djurvälståndet vara av hög standard (ibid). Om det finns bra skötselrutiner, förebyggande åtgärder och djur som får leva i en bra och naturlig miljö minskar risken för sjukdomar och antibiotikaresistens (ibid).

Definitionen av hållbar utveckling, enligt Brundtlandkommissionen, är ”En utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov” (FN, u.å.). Vidare består hållbar utveckling av tre dimensioner; miljömässig, ekonomisk och social (Kuhlman & Farrington, 2010; Gulliksson & Holmgren, 2021). Ur ett historiskt perspektiv är den vanligaste utgångspunkten den miljömässiga aspekten (Gulliksson & Holmgren, 2021). Goodland (1995) definierar miljömässig hållbarhet som ”underhåll av naturligt kapital. Miljömässig hållbarhet omfattar den mänskliga användningen av förnybara och icke förnybara resurser som en tillgång och de föroreningar och avfallsassimilering som blir efterdyningarna”. Social hållbarhet omfattar varje individs livsbetingelser i samhället (KTH, 2021) där konstruktionen av ett stabilt och dynamiskt samhälle är grundläggande för att tillgodose människans behov (Ax & Kullén, 2015); vilket även inkluderar ”mjuka” aspekter som till exempel rättvisa, mänskliga rättigheter och individens behov (ibid). Den tredje dimensionen som ingår i hållbar utveckling är ekonomisk hållbarhet. ”Grön ekonomi” och ”cirkulär ekonomi” är begrepp som utforskar ett ekonomiskt system som är baserat på förnybara resurser (Gulliksson, et al 2021).

Samtidigt handlar inte ekonomisk hållbarhet enbart om ökad ekonomisk tillväxt utav på bekostnad av miljön, utan det inkluderar innovationsdriv, möjlighetsskapande, resurshushållande samt respekt för mänskliga rättigheter (ibid).

En av de utmaningar som svenska lantbrukets livsmedelsproduktion står inför är hur företagen ska arbeta för att uppnå ett hållbart jordbruk. Enligt Hansen (1996) kan ett hållbart jordbruk ses från tre olika perspektiv: hållbarhet som ideologi, hållbarhet med förmåga att uppfylla mål samt hållbarhet med förmågan att försätta bedriva jordbruk. Vidare förklarar Hansen (1996) att hållbara strategier har drivits fram som en motreaktion till jordbrukets negativa effekter, exempel på detta är utvecklingen av ekologiskt jordbruk. Definitionen av begreppet hållbar utveckling och hållbart jordbruk kan anses vara väldigt brett och diffust (Röös, 2017). Följden av detta innebär att det finns utrymme för företagen att göra sin tolkning på hur arbetet med hållbarhet ska utföras och därför kan detta arbete skilja sig mellan individer och organisationer (Robert, et al, 2005). Företagen står därför inför utmaningen att utifrån deras förutsättningar arbeta med hållbarhet och hållbar utveckling, och företagen måste ta hänsyn till sina intressenters intressen (Freeman, et al, 2004). Genom att använda organisationsteoretiska verktyg kan företagen utveckla sitt arbete för att tillgodose intressenternas behov. Enligt Hörisch, et al (2014) delar intressentteorin och hållbar verksamhetsledning många idéer. Inom organisationsteorin kan intressentteorin vara användbar för att skapa kontext och samarbeten med inriktning hållbarhet för att belysa möjliga fördelar som finns och kan därför uppmuntra till fortsatt arbete mot hållbar utveckling (Hörisch, et al, 2014).

Men hur ska företagen arbeta och fortsätta utvecklingen framåt om definitionen vad hållbarhet, enligt Röös (2017) är bred och diffus? Det finns olika metoder på hur företagen kan arbeta med sina klimatmål. En sådan metod är arbeta enligt Science Based Targets, där företag kan arbeta med sina klimatmål med vetenskapliga riktlinjer för att uppnå Parisavtalet- att begränsa den globala uppvärmningen till 1,5 grader (Svenska miljöinstitutet, 2023) för att minska utsläppen av växthusgaser. Arbetet med Science Based Targets går i linje med Hansen (1996) definition på att ett hållbart jordbruk är genom ”hållbarhet med förmåga att uppfylla mål. Genom Science Based Targets framställs ett framtagande över företagets alla utsläpp som ingår i deras värdekedja, både externa och interna (RISE, 2023). Denna kartläggning ska uppfylla kraven enligt Greenhouse Gas Protocol, GHG, (ibid). Beräkningen av företagets utsläpp delas sedan i tre olika kategorier; Scope 1,2 och 3. I Scope 1 utgörs av direkt utsläpp från företagen; Scope 2 utgörs av indirekta utsläpp, till exempel förbrukning av elektricitet och slutligen Scope 3 utgörs av utsläppen i leveranskedjan, till exempel utsläpp från inköpta material och

produktanvändning (Naturvårdsverket, 2023). Samtidigt har Sverige en lagstiftning där företag som omfattas av årsredovisningslagen ska upprätta en hållbarhetsrapport, som ska identifiera verksamhetens interna hållbarhetsfaktorer och hur dessa integrerar i företagets processer (Finansinspektionen, 2022). Detta skapar ett tydligt incitament för företagen att arbeta för en hållbar utveckling. Vanligtvis innehåller hållbarhetsrapporterna hur företagen arbetar med Scope 1, 2 och 3 kopplat till Science Based Targets. De utmaningar som företagen kan uppleva kopplat till Scope 3 är att det kan vara mer utmanande att åtgärda, då dessa utsläpp inte ligger på företagets egen verksamhet. Därför är det viktigt att analysera och kartlägga hur företag inom samma sektor arbetar praktiskt med bland annat Scope 3 för att kunna finna synergier för att bidra till ett fortsatt arbete med hållbar utveckling.

Då tolkningen av hur arbetet med hållbarhet ska utföras skiljer sig mellan organisationer (Robert, et al, 2005), kan det vara svårt att finna tydliga synergier som kopplar samman organisationerna. Samtidigt är synergier och samarbeten mellan företag ett komplext område. Arbetet med hållbarhet berör alla individer men samtidigt är företagets huvudsyfte att bedriva sin verksamhet med vinst, där organisationsform och struktur har stor betydelse. Företagen måste ta hänsyn sina intressenter (Alvehus, et al, 2015) – och dessa har inte alltid samma mål och intressen, vilket kan skapa utmaningar för företagen. Olika organisatoriska faktorer, som till exempel management och strategiska val måste beaktas för att tillfredsställa intressenterna (Alvehus, et, al, 2015).

Vidare kommunicerar företagen till sina intressenter för att stärka sin legitimitet (Deegan, 2019). Legitimitet används för att driva utvecklingen inom hållbarhet (Silva, 2021) genom att legitimitet kan uppstå när företagets värderingar går i linje med samhällets normer och regler (Silva, 2021). Företagen kan stärka legitimiteten genom att samarbeta med andra företag (Alvehus, et al, 2019). Dock präglas även legitimitetsarbetet av stor komplexitet – företag inom samma bransch konkurrerar med varandra och därför är samarbeten inte alltid prioriterade, trots att de borde kunna leda till en mer hållbar livsmedelsproduktion (Gulliksson & Holmgren, 2021; Jordbruksverket 2021). Ytterligare utmaningar företagen inom livsmedelsproduktionen står inför utöver konkurrensen, är hur arbetet med en lönsam hållbar produktion ska fungera i praktiken. Prislappen på hållbara produkter tenderar att vara högre, vilket innebär att företagen måste arbeta med sin marknadsföring för att få konsumenterna att förstå det mervärde som produkten har. Enligt Kotler, et al (2017) kan effektiv marknadsföring uppstå om företagen inkorporerar marknadsmixens 4P och på så sätt framföra varför företagets intressenter ska fokusera på hållbar livsmedelsproduktion.

Mot ovanstående bakgrund avser denna uppsats utforska hur företag arbetar praktiskt för en hållbar utveckling inom svensk livsmedelsproduktion inom jordbrukssektorn. Författarna till denna uppsats kommer att fokusera på den miljömässiga dimensionen för att undersöka hur de utvalda företagen arbetar med hållbarhet i sin produktionskedja samt om det finns synergier mellan produktionsinriktningarna. Mer specifikt kommer denna uppsats att genomföra en kartläggning av företagens arbete för hållbar utveckling, i syfte att hjälpa oss att identifiera och förstå dessa samband; samt hur sambanden kan förstärkas.

## 1.2 Empiriskt problem

Som tidigare presenterat står planeten inför flera utmaningar relaterat till klimatförändringarna. Livsmedelsproduktionen är en av de sektorerna som påverkas av ett föränderligt klimat. Utsläppen från livsmedelproduktionen står för ca 20–30 % av de globala utsläppen (SLU, 2023) och det är i lantbrukssektorn som majoriteten av utsläppen sker. Svenskt jordbruk står för 13 % av utsläppen av växthusgaser i Sverige (ibid). Därför är det viktigt att undersöka hur de svenska livsmedelsföretagen samarbetar med lantbruket för att minska de utsläpp som är relaterade till lantbruksproduktionen av livsmedel.

Klimatförändringarna påverkar redan idag livsmedelsproduktionen och hotar att förvärra matbristen i världen (Jordbruksverket, 2022). Flera livsmedelsföretag har förstått vikten av att minska sina utsläpp och har därför tagit fram mål och strategier för att göra det. Trots detta samarbetar de inte alltid med varandra. Samarbeten skulle kunna leda till stora utsläppsminskningar och en mer hållbar livsmedelsproduktion. Skulle fler livsmedelsföretag samarbeta så skulle de även kunna dra nytta av varandras expertis, resurser och strategier (Jordbruksverket, 2021). Dessvärre finns det också faktorer som förhindrar företagen från att samarbeta, exempelvis bristande incitament och konkurrens. Några av de utmaningar som livsmedelsproduktionen har med att minska utsläppen är även att de måste samarbeta för att hitta nya klimatsmarta sätt att producera sina produkter på. Detta inkluderar att hitta alternativa transporteringsalternativ, mindre krävande resurser, mindre energiintensiv produktion samt minska matsvinnet. Dessa utmaningar inkluderar även att företagen hittat gemensamma incitament och lösningar för att utföra detta tillsammans (Jordbruksverket, 2021).

Samtidigt beskriver Röös (2017) att definitionen av hållbarhet är bred och diffus, och vidare menar Robert, et al (2005) att det finns utrymme för företagen att göra sina egna tolkningar på hur arbetet med hållbarhet ska utföras rent praktiskt. Den praktiska utmaningen formuleras således enligt följande: hur ska och hur kan företagen arbeta i synergi med varandra för att samverka i hållbar

livsmedelsproduktion på lantbruksnivå? Denna utmaning är särskilt relevant och intressant eftersom tolkningen av hur detta arbete ska realiseras i praktiken torde skilja sig företagen emellan; och att de nödvändiga hållbarhetsåtgärderna ska genomföras på gårdsnivå, d.v.s. inom verksamheter som inte är företagens egna. Genom att göra en analys och en kartläggning vad de stora aktörerna har för åtgärder kan denna uppsats därför bidra till att finna synergier för framtida utveckling i arbetet mot ett mer hållbart lantbruk.

### 1.3 Teoretiskt problem

Ett teoretiskt problem inom området är bristen på tillräcklig forskning som undersöker hur intressentteorin, legitimitetsteorin och marknadsföringsmixen kan tillämpas för att främja miljömässig hållbar utveckling i praktiken (Gulliksson & Holmgren, 2021). Trots att dessa teorier har potential att vara kraftfulla verktyg för att skapa en hållbar affärspraxis, är det begränsade antalet studier som direkt undersöker deras kombination och effektivitet inom området mycket begränsad. Sandberg, et al (2011) beskriver att genom att det uppstår ”luckor” i forskningen när inte tillräckligt mycket relevant forskning kring ämnet finns.

Dessa kunskapsluckor innebär utmaningar för organisationer som strävar efter att utveckla marknadsföringsstrategier som balanserar både intressenternas behov och miljökrav (Alvehus, et al, 2015). Utan en stark forskningsgrund att förlita sig på kan det vara svårt för organisationer att fatta välgrundade beslut om hur de kan anpassa sina marknadsföringsinsatser för att effektivt främja hållbar utveckling (Gulliksson & Holmgren, 2021; Kotler et al., 2017). Den otillräckliga mängden forskning påverkar också organisationers förmåga att skapa värde genom att främja hållbarhet och samtidigt upprätthålla sin legitimitet på marknaden. Utan tydliga riktlinjer och empiriska insikter kan organisationer ha svårt att identifiera de mest effektiva strategierna för att nå sina hållbarhetsmål och samtidigt möta intressenternas förväntningar.

För att lösa detta teoretiska problem behövs ytterligare forskning och studier som undersöker hur intressentteorin, legitimitetsteorin och marknadsföringsmixen kan samverka för att utveckla hållbara marknadsföringsstrategier. Detta skulle bidra till en djupare förståelse av hur organisationer kan balansera intressenternas behov och miljöaspekterna i sina marknadsföringsinsatser. Genom att fylla dessa kunskapsgap kan organisationer bättre utforma och implementera marknadsföringsstrategier som effektivt främjar miljömässig hållbarhet samtidigt som de upprätthåller sin legitimitet och framgång på marknaden.



## 1.4 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att undersöka och identifiera hur svenska livsmedelsföretag inom jordbrukssektorn arbetar praktiskt för en hållbar utveckling. Detta för att bidra med en kartläggning av vilka strategier och åtgärder som respektive företag använder sig av, i syfte att finna synergier mellan de olika sektorerna. Följande frågeställningar kommer att besvaras:

- Hur arbetar svenska livsmedelsföretag inom animalie-, mjölk och spannmålssektorn på gårdsnivå för en miljömässig hållbar utveckling?
- Hur ser olika livsmedelsföretag på samarbeten mellan olika sektorer för att utveckla ett mer hållbart lantbruk, och vad finns det för utmaningar med att initiera samarbete?

## 1.5 Avgränsningar

Denna uppsats är avgränsad till att studera och kartlägga hur fyra svenska livsmedelsföretag som baserar sin produktion i lantbrukssektorn arbetar med implementering av hållbar utveckling kopplat till Scope 3 inom Science Based Target. Författarna har valt att specifikt avgränsa hur företagen arbetar med dessa åtgärder på gårdsnivå. De fyra företagen arbetar inom spannmål-, kött-, och mjölkproduktion, där ett företag representerar en produktionsinriktning, med undantag för mjölkproduktionen. Anledningen till att två företag inom samma produktionsinriktning har undersökts beror på författarnas vilja att samla in tillräckligt med empiriskt material för att möjliggöra en kartläggning som är rättvis och representativ för inriktningen, då det ena företaget är mindre i storlek och har sin produktion baserad i norra Sverige.

Det empiriska materialet baseras på fyra semistrukturerade intervjuer med svenska livsmedelsföretag med olika produktionsinriktningar, där företagsrepresentanterna arbetar med hållbarhetsfrågor. Genom att avgränsa intervjukandidaternas ansvarsområde till hållbarhet är målsättningen att författarna av denna studie ska få ett bredare perspektiv och djupare förståelse för vilka åtgärder som görs, samt vilken attityd företagen har i kopplat till en mer hållbar produktion. Att avgränsa att endast en representant från varje företag intervjuas minskar risken att uppnå en teoretisk mättnad i urvalet (Bryman och Bell, 2017). Empiriskt material har även samlats i form av företagens publicerade hållbarhetsrapporter.

Det teoretiska ramverket avgränsas till organisationsteori och marknadsföringsteori.

## 1.6 Uppsatsens struktur

Uppsatsen är indelad i sex kapitel, se figur 1. Det första kapitlet introducerar bakgrunden för uppsatsens ämnesval, vidare presenteras uppsatsens empiriska och teoretiska problem samt uppsatsen syfte, frågeställningar och avgränsningar. I kapitel 2 beskrivs det teoretiska ramverk som använts i uppsatsen, följt av en teoretisk syntes. Kapitel 3 beskriver den forskningsmetod som har tillämpats samt hur uppsatsens genomförandeprocess har skett. I det fjärde kapitlet presenteras en sammanställning av den insamlade empirin, vilket ligger sedan till grund för kapitel 5, där empirin analyseras och diskuteras med de tidigare nämnda teoretiska ramverk som förklaras i kapitel 3. Avslutningsvis presenterar kapitel 6 de slutsatser som författarna har kommit fram till.



*Figur 1. Uppsatsens struktur, egen bearbetning*

## 2. Teori

I detta kapitel redogörs och beskrivs de teorier författarna använder sig av, som sedan ligger till grund för studiens diskussion. Slutligen avslutas kapitalet med en teoretisk syntes.

### 2.1 Intressentteori

I dagens samhälle har begreppet intressent ökat i betydelse hos organisationer. Begreppet syftar främst till att belysa de aktörer som har ett intresse i organisationen (Alvehus, et al, 2015). Intressentteorin är inte bara en teori utan även ett viktigt verktyg att använda sig av inom en organisation. Att på olika sätt kunna agera och jobba tillsammans med olika aktörer är mycket viktigt för organisationen och för deras utveckling. Tidigare var det främst aktieägarna som man syftade på när man talade om intressenter, men definitionen har utvecklats alltmer efter tiden. (Freeman, et al, 2004) Syftet med modellen är alltså inte nu längre att endast tillfredsställa ägarna, utan även alla intressenter såsom kunder, medarbetare, potentiella samarbete mm. Som teori fokuserar intressentteorin på olika strategiska val och på management som olika organisationer måste förhålla sig till hos olika intressenter (Alvehus, et al, 2015).

Intressentteorin redogör vad företagen har för intressenter runt om i sin omgivning och inom företaget. Intressentteorin utgår oftast ifrån två olika perspektiv, så kallat externa (shareholder) och interna (stakeholder) intressenter (Freeman, et al, 2004). Shareholderperspektivet förespråkar att företag primärt endast är ute efter att generera maximal vinst. Ur det perspektiv så uppmanar ledningen till att arbete utifrån vad som är bäst för företaget ur aktieägarnas perspektiv. Det sociala ansvaret fokuseras inte speciellt mycket på (Alvehus, et al, 2015). Stakeholderperspektivet definieras enligt Freeman, et al (2004) som en grupp eller en individ som påverkas av, eller kan påverka företagets verksamhet. Organisationer kan inte endast se utifrån aktieägarnas perspektiv, utan de måste även ta hänsyn till kunder, leverantörer, sociala faktorer mm (Alvehus, et al, 2015). I intressentteorin, se figur 2, illustreras hur företaget förhåller sig till sina olika intressenter



Figur 2. Intressentteorin, egen bearbetning

Enligt Alvehus, et al (2015) delas intressentteorin upp i tre olika dimensioner: de primära intressenter, sekundära intressenter och exkluderande intressenter. I första dimensionen hittar vi de primära intressenterna som främst består av personal, investerare, kunder, aktieägare mm. I den andra dimensionen finner vi de sekundära intressenter som består av konkurrenser, leverantörer, media, stat och kommun, intresseorganisationer mm. Dessa sekundära intressenter är viktiga för organisationen att bibehålla en god relation med eftersom de indirekt kan påverka organisationen. Den tredje och sista dimensionen finns de exkluderade intressenterna. Dessa intressenter utgörs av anställda hos underleverantörer, natur, miljön, ekosystem mm. Denna dimension anses enligt teorin utgöra den grupp intressenter som har den svagaste rösten. Detta beror främst på att den tredje dimensionen enligt teorin inte bidrar till något företagsekonomiska värdeskapande (Alvehus, et al, 2015). Intressentteorin menar att företag utifrån denna utgångspunkt inte har något moraliskt ansvar, bortsett från deras främsta intressenter. De är framför allt de två innersta dimensionerna som företagen måste upprätthålla goda relationer med eftersom de kan påverka företaget och dess verksamhet (Alvehus, et al, 2015). Intresset för den tredje dimensionen och hållbar utveckling har däremot ökat väsentligt under åren (Gulliksson, et al, 2021). Detta

är främst på grund av att många företaget idag är skyldiga till att hållbarhetsredovisa och visa transparens för sina intressenter.

För livsmedelsföretagen är hållbarhetsarbetet en mycket väsentlig del i deras verksamhet. Till följd av att majoriteten av dagens utsläpp kommer från lantbruksproduktionen (SLU, 2023) arbetar livsmedelssektorn aktivt med att minska deras utsläpp. Idag utgörs livsmedelsproduktion av mjölkprodukter, ägg, animaliska livsmedel och kött 70% av de totala utsläppen i Sverige. Detta är främst grund av de stora mängderna utsläpp av växthusgaser från livsmedelssektorn, användningen av fossilt bränsle, matsvinn och kostvanor (SLU, 2023). I enlighet med livsmedelsföretagens hållbarhetsrapporter så har alla verksamheter samma mål. De vill alla minska de totala utsläppen från produktionen och bidra till ett mer hållbart samhälle.

## 2.2 Legitimitetsteorin

Legitimitetsteorin redogör hur ett företag kan behålla sin legitimitet och hur de uppfattas av samhället. Legitimitet handlar om hur företag uppfattas och accepteras av samhällets normer och regler. Ökad legitimitet kan leda till ökad framgång, trovärdighet och förtroende för företaget i fråga (Gray, Owen & Adam, 1996). Företagen behöver ständigt arbeta för att spegla sina värderingar och legitimitet med samhällets värderingar. Detta arbete är ett ständigt pågående projekt för företagen då samhället är en dynamisk process, där värderingar och uppfattningar förändras (Deegan & Unerman, 2011). Relationen mellan företaget och samhälle är därför en viktig aspekt inom legitimitetsteorin, och teorin kan delas upp i två parametrar, de explicita och implicita parametrarna (Gray, Owen & Adam, 1996). De explicita parametrarna förklaras att det är de lagstadgade krav som företaget har, medan de implicita parametrarna är de förväntningar som samhället har på företaget (ibid).

Enligt legitimitetsteorin är det viktigt för företag att upprätthålla en positiv bild av sig själva i samhället för att uppfattas som legitima. Ett sätt att göra detta är genom att samarbeta med andra företag eller organisationer som har en positiv bild i samhället (Alvehus, et al, 2015). Livsmedelsföretag kan till exempel samarbeta med organisationer som arbetar för hållbarhet eller hälsa för att visa att de också bryr sig om dessa frågor och därigenom öka sin legitimitet. Samarbeten kan användas som ett verktyg för att bygga relationer och nätverk som kan vara viktiga för företagens överlevnad och tillväxt. Tilling (2004) beskriver att ett legitimitetshot kan uppstå om företagets värderingar inte stämmer in på samhällets värderingar, där konsekvensen blir att det sociala kontraktet försvinner. Livsmedelsföretagen kan välja att undvika samarbeten med vissa organisationer

eller företag som har en negativ bild i samhället för att inte riskera att deras eget varumärke drabbas av negativitet. Detta kan också vara ett sätt att upprätthålla sin legitimitet genom att undvika att associeras med något negativt.

Sammanfattningsvis kan legitimitetsteorin kopplas till livsmedelsföretags attityd till samarbeten genom att företagen kan använda samarbeten som ett verktyg för att öka sin legitimitet i samhället, samtidigt som de kan undvika samarbeten som kan skada deras legitimitet.

## 2.3 Marknadsmixen, 4P

Marknadsmixen enligt Kotler, et al (2022) beskriver den strategiska positionen av en produkt på dess marknader och består av fyra variabler *plats, pris, påverkan och produkt*. Om företagen integrerar de fyra variablerna uppnås en effektiv marknadsföring. Genom att använda marknadsmixen kan företag utveckla och marknadsföra produkter som möter kundernas behov och önskemål, samtidigt som de uppnår sina egna affärsmål (Kotler, et al 2017).

*Produktvariabeln* handlar om att utveckla produkter som möter kundernas behov och önskemål. Företag måste förstå kundernas behov och önskemål för att utveckla produkter som de vill köpa (ibid). Detta kan uppnås genom att genomföra marknadsundersökningar, analysera kundfeedback och övervaka trender på marknaden. När företaget har en klar bild av kundernas behov och önskemål kan de utveckla produkter som är mer attraktiva för kunderna och på så sätt öka försäljningen. Eftersom intresset för hållbarhet har ökat kan livsmedelsföretagen operationalisera detta. Genom att använda kunders feedback och önskan för att mer hållbara produkter kan företagen utveckla sina produkter där de går i linje med den hållbarhets trend som pågår just nu.

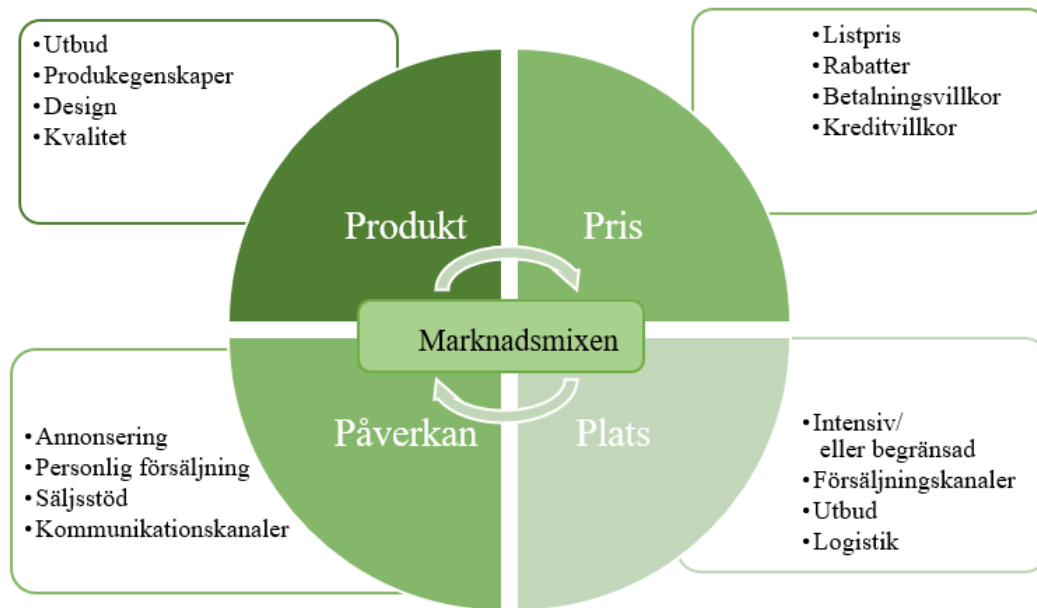
*Prisvariabeln* handlar om att fastställa ett pris som är konkurrenskraftigt och som ger företaget en rimlig vinst. Företag måste förstå konkurrenternas prissättning och kundernas betalningsvilja för att fastställa rätt pris. Genom att använda prissättningsstrategier som differentiering, penetrering och priskrig kan företag skapa en konkurrenskraftig position på marknaden (ibid). Att hållbarhetsarbete kan öka produktionskostnaderna och därmed påverka slutpriset på livsmedelsprodukter är en viktig faktor att ta hänsyn till när man fastställer priset. Det är viktigt att kunderna förstår värdet av hållbara produkter och att företag gör sitt bästa för att erbjuda hållbara alternativ till rimliga priser. Skulle livsmedelsföretagen samarbeta så kan de dela på kostnader för distribution eller marknadsföring, vilket kan leda till att de kan erbjuda produkter till lägre priser. Detta kan vara till fördel för kunderna, men det är viktigt att företagen inte bryter mot konkurrensregler. Dessa

regler är utformade för att främja rättvis konkurrens och förhindra att företag missbrukar sin marknadsposition (Kotler, et al 2017). Samarbetet mellan företagen måste vara i linje med dessa regler och syfta till att gynna kunderna och inte bara företagen själva. När det gäller livsmedelsföretag är det särskilt viktigt att samarbetet mellan företagen inte leder till högre priser för kunderna. Eftersom livsmedel är en nödvändighet för människor så kan en prishöjning på produkterna vara särskilt problematiskt, speciellt i dagens ekonomi (Kotler, et al 2017). Därför är det viktigt att samarbetet mellan livsmedelsföretag syftar till att sänka priserna för kunderna och inte bara öka vinsten för företagen.

*Platsvariabeln* handlar om att göra produkterna tillgängliga för kunderna på rätt plats och vid rätt tillfälle. En effektiv distribution är avgörande för livsmedelsföretag eftersom det hjälper dem att nå sina kunder på ett effektivt sätt. Livsmedelsföretag kan använda olika distributionskanaler, som direktförsäljning, återförsäljare och e-handel, för att göra sina produkter tillgängliga för kunderna. Genom att ha en effektiv distribution kan företagen också minska kostnaderna genom att undvika onödiga lager och transportkostnader. Detta kan hjälpa företagen att förbättra sin lönsamhet och konkurrenskraft på marknaden (Kotler, et al 2017).

*Påverkansvariabeln* handlar om att påverka kundernas köpbeslut genom reklam, försäljningsfrämjande åtgärder och personlig försäljning. Företag måste förstå kundernas köpbeslut och använda olika metoder för att påverka dem (Kotler, et al 2017). Genom att livsmedelsföretagen använder till exempel reklam som berör konsumenterna kan det leda till det önskade köpbeslutet. Livsmedelsföretagen kan förslagsvis uttrycka konsekvenserna av klimatförändringarna i sin reklam för att styrka argumentet till varför man ska köpa mer hållbara produkter.

Marknadsmixen kritiserar för att enbart utgår ifrån säljarens perspektiv men även för att mixen undviker eller underbottnar aktiviteter som inte kopplar tydligt till produkter, exempel på detta är tjänster och förpackningar (Kotler et al, 2022).



Figur 3. Marknadsmixen, Bryman & Bell, 2017, egen bearbetning

## 2.4 Teoretisk syntes

Den teoretiska syntesens syfte är att ge läsaren en förståelse för hur de presenterade teorierna tillämpas och sammankopplas vid analys och diskussion av det insamlade empiriska materialet. Författarna har valt tre teorier: intressentteorin, legitimitetsteorin samt marknadsmixen.

De tre valda teorierna används för att tolka, utifrån författarnas perspektiv, hur företag kan arbeta med hållbarhet. Enligt intressentteorin behöver företaget ta hänsyn till alla sina intressenter, inklusive kunder, anställda, leverantörer, aktieägare och samhället i stort (Alvehus, et al, 2015). Genom att upprätthålla en balans mellan dessa intressenter kan företaget skapa en legitimitetsbalans, vilket innebär att det finns en överensstämmelse mellan företagets handlingar och de förväntningar som dess intressenter har. På så sätt kan företaget bygga förtroende och trovärdighet, vilket kan leda till ökad samverkan och synergier mellan företag inom livsmedelsbranschen. I uppsatsen har författarna analyserat perspektivet om hur företagen samarbetar med sina intressenter samtidigt som legitimitet kan uppstå. Enligt Gary, et al, (1996) kan ökad legitimitet leda till ökad framgång, som är en viktig aspekt för ett företags överlevnad. Författarna anser att legitimitetsteorin och intressentteorin kan användas tillsammans för att skapa en "legitimitetsbalans" som kan innebära att arbetet med att finna synergier blir lättare.



Marknadsmixen har använts av författarna för att belysa hur marknadsföring kan påverka företagets interna och externa intressenter. Teorin är relevant för uppsatsen, då marknadsmixen enligt Kotler, et al (2017) är ett praktiskt verktyg som hjälper företaget att utveckla en effektiv marknadsföring. Författarna har använt marknadsmixen för att tolka hur företag arbetar med de 4P för att skapa konkurrenskraftiga produkter.

## 3. Metod

Detta kapitel redogör för uppsatsens metodologi. Inledningsvis presenteras valet av forskningsmetod. Därefter förklaras litteraturgenomgången samt hur urval och hur den empiriska materialinsamlingen har genomförts. Kapitlet avslutas med en kritisk reflektion, och en diskussion gällande studiens trovärdighet.

### 3.1 Forskningsmetod

Denna studie har tillämpat en kvalitativ forskningsmetod med en induktiv ansats för att besvara de forskningsfrågor som presenterades i avsnitt 1.4. En kvalitativ forskningsmetod kännetecknas av en djupgående process där stor vikt läggs på orden när insamlingen av data och analys gjorts (Bryman och Bell, 2017). Huvudsaklig fokus i kvalitativ forskning är att få en djupare förståelse för den kontext som undersöks, medan en induktiv ansats innebär att empirin samlas in först för att sedan generera ny teori (Bryman och Bell, 2017). Fördelar med att använda en kvalitativ metod är att den är flexibel och anpassningsbar. Metoden går in på djupet vilket bidrar till en helhetsbild av problemformuleringens kontext och ger oss bättre förståelse för hur olika ”hur”-frågor kan besvaras.

Anledningen till att den kvalitativa metoden valdes beror på syftet och de frågeställningar som ligger till grund för uppsatsen, då syftet var att kartlägga åtgärder som företagen arbetar med och sedan finna synergier. Genom att använda en kvalitativ forskningsmetod ges en möjlighet att utforska de synsätt och åsikter i en kontextuell förståelse som människor har och samtidigt erbjuder forskningsmetoden flexibilitet i intervjuer (Bryman och Bell, 2017), vilket har bidragit med en nyanserad och en mer ingående förståelse för den insamlade empirin.

## 3.2 Litteraturgenomgång

En litteraturgenomgång har genomförts för att ge läsaren en ökad förståelse för uppsatsens teoretiska ansats. Litteraturgenomgången bidrar till att stärka trovärdigheten samtidigt som den framhäver befintliga teorier, modeller och kunskaper från forskning inom samma område (Bryman och Bell, 2017). Denna uppsats har tillämpat en narrativ litteraturgenomgång, då detta tillvägagångsätt kännetecknas av flexibilitet och passar en kvalitativ forskningsmetod (ibid). Det har skapat en möjlighet för författarna att ändra riktning inom studieområdet beroende vad som anses vara intressant enligt författarna. De utmaningar som uppkommer med en narrativ litteraturgenomgång är att möjligheten minskar till att kunna jämföra eller generalisera (ibid), detta anser författarna inte har varit ett problem med bakgrund till uppsatsens syfte, då intentionen var att undersöka hur företagen arbetar ingående med ämnesområdet.

Litteraturen som har används i denna studie har utgjorts av vetenskapliga artiklar samt relevanta böcker inom marknadsföring, hållbarhet och organisationsteori. Via Sveriges lantbruksuniversitets bibliotek har litteratursökningarna skett genom databaserna Primo, Web of Science och Google Scholar. Sökorden som använts under insamlingen av litteraturen har framför allt varit *”sustainability”*, *”sustainable production”*, *”organizational theory”* och *”marketing mix”*. Till följd av dessa sökord har författarna funnit relevanta artiklar och tidskrifter, som sedan till följd lett författarna till mer relevant material.

Att använda rätt sökord är en viktig aspekt när sökningar sker via elektroniska databaser för att finna relevanta och tillförlitliga artiklar (Bryman och Bell, 2017), och fördelen med att använda elektroniska databaser är den mängd artiklar som fanns tillgängliga inom ämnesområdet (ibid).

## 3.3 Urval

För att få kontakt med lämpliga företagsrepresentanter att intervjua har författarna använt sig av ett målstyrt urval med inslag av snöbollsurval. Ett målstyrt urval innebär att intervjuobjekten väljs ut på ett strategiskt sätt för att de ska vara relevanta för studiens ämne (Bryman och Bell, 2017). Fördelen med ett målstyrt urval är att de representanter som väljs ut från de olika sektorerna är representativa och besitter kunskap som kan ge relevanta svar på de frågor som ligger till grund för studiens syfte (ibid). Snöbollsurval innebär att urvalsprocessen initialt startar med kontakt med ett mindre antal människor, för att sedan komma i kontakt med

ytterligare respondenter som är relevanta för uppsatsens syfte (Bryman och Bell, 2017).

Författarna startade urvalsprocessen genom att ta kontakt med respektive företag för att få kontaktuppgifter till relevanta företagsrepresentanter som arbetar med hållbarhetsfrågor. Därefter bokade författarna en digital intervju med respektive representant. Anledningen till att författarna valde att kontakta Norrmejerier, Arla, Lantmännen och HKScan är för att dessa aktörer är väletablerade i den svenska marknaden inom livsmedelsproduktion med inriktning mot lantbruk. Författarna valde att inkludera två företag inom samma produktionsinriktning för att samla in tillräckligt med empiriskt material, då Norrmejerier och Arla skiljer sig ifrån storlek, resurstillgångar samt vart den primära produktionen är geografiskt baserad. Detta för att möjliggöra uppsatsens syfte.

I tabellen nedan presenteras samtliga respondenter, inklusive vilket företag de har representerat, vilken produktionsinriktning de arbetar inom samt deras yrkesroll.

Tabell 1. Intervjurespondenterna, egen bearbetning.

Respondent	Företag	Produktionsinriktning	Yrkesroll	Längd på intervju	Datum
Stina Printz	Norrmejerier	Mjölk	Hållbarhetschef	45 minuter	2023-04-28
Representant X	Arla	Mjölk	Sustainability Manager Agriculture	30 minuter	2023-04-25
Claes Johansson	Lantmännen	Spannmål	Hållbarhetschef	20 minuter	2023-05-15
Elina Matsdotter	HKScan	Kött	Hållbarhetschef	55 minuter	2023-05-05

### 3.4 Datainsamling

Intervjuerna som har genomförts i denna uppsats har haft en semistrukturerad intervjuform. Denna intervjuform innebär en stor flexibilitet och respondenten har möjlighet att utforma svaren på sitt eget sätt (Bryman och Bell, 2017). Författarna har utgått ifrån en intervjuguide, se bilagor, som de har skickat till respondenterna innan intervjutillfället, fördelen med att skicka intervjuguiden i förväg är att respondenten kan förbereda sig på frågorna och kan möjliggöra mer djupgående svar (ibid). Även frågor som inte är med i intervjuguiden kan ställas till intervjupersonen, detta har gett utrymme för författarna att ställa eventuella följdfrågor (ibid). De första frågorna i intervjuguiden har varit samma, men

beroende på produktionsinriktning har vissa frågor anpassats för att bättre stämma in med företagets verksamhetsområde.

Alla intervjuer har skett digitalt och har spelats med digital ljudinspelning med respondenternas samtycke. Fördelar med att spela in intervjuer är att det underlättar för en noggrann analys vad intervjupersonen har sagt, samt författarna möjlighet göra upprepade omgångar av intervjupersonen svar (Bryman och Bell, 2017). Nackdelen med inspelade intervjuer är att intervjupersonen kanske inte vågar prata fritt om negativa aspekter om företaget de arbetar för, om de vet att de blir inspelade. I denna uppsats har författarna ansett att det inte var ett problem då studiens syfte var att finna synergier samt kartlägga vad företagen gör och inte gör för att granska företagets åtgärder med avseende på hållbar utveckling. Författarna började intervjuerna med att stämma av om de fick använda respondenternas namn och yrkestitel, detta för att skydda intervjupersonens integritet. Av fyra intervjuer var det respondenten från Arla som valde att inte ha med sitt namn, därför valde författarna att kalla denna person för respondent X. För att minska påverkan på hur ingående intervjupersonerna svarar på frågorna, valde författarna att inte bestämma en tidsbegränsning på intervjun. Detta kan ses som en nackdel då det skiljer sig 35 minuter på vissa av intervjuerna och författarna har haft detta i åtanke när empirin samlades in. Samtidigt kan det vara fördelaktigt genom att låta intervjupersonen få själva bestämma hur djupgående denna vill besvara frågorna som har ställts.

Författarna har samlat in empiri genom att läsa företagets hållbarhetsrapporter. Viktigt att notera att hållbarhetsrapporterna är skrivna av företagen själva, vilket kan innebära att det finns en vinklad bild med fördel mot företaget.

### 3.5 Metodkritik

En kvalitativ forskningsmetod kan enligt vissa anses vara subjektiv, eftersom fokus främst ligger på ord, kan resultatet tolkas olika baserat på vem betraktaren är (Bryman och Bell, 2017). Forskarens egna intryck kan ha en viss subjektiv påverkan och forskaren egna uppfattning om vad som är väsentliga data påverkar uppsatsens resultat och diskussionen (ibid). Den kritik som riktas mot kvalitativ forskningsmetod är att det är svårt att replikera samma undersökning igen med målsättning att samma resultat ska uppnås, detta är pga forskarens omedvetna subjektiva bedömning samt att datainsamlingen påverkas av forskaren egna intressen (ibid). Enligt Bryman och Bell (2017) finns det svårigheter att generalisera inom den kvalitativa forskningsmetoden, då en person som intervjuas inte är representativ för en population utan enbart är representativ inom uppsatsen syfte och frågeställningar.

Även om författarna har försökt skapa en trovärdighet kan det vara svårt, då även de kan omedvetet ha en subjektiv påverkan vid utformningen av intervjun och intervjufrågorna (Bryman och Bell, 2017). Respondenten i intervjun kan omedvetet bli påverkad av andra faktorer, till exempel hur är frågorna ställda, om frågorna är målstyrda kan intervjuerna styra respondenterna till ett givet svar vilket påverkar det slutliga resultatet. Det är viktigt att ta i beaktning även andra aspekter som påverkat intervjuerna, ytterligare exempel är, hur har ämnet presenterats tidigare för respondenten, på vilken plats som intervjun sker på och om det sker digitalt eller personligen. Om intervjuer sker digitalt är det bra att ha i åtanke att små detaljer kan förloras, så som respondenternas kroppsspråk (ibid). Därför valde författarna till denna uppsats att de digitala intervjuerna har gjorts med kamera på, så en del av kroppsspråket har uppfattats. Slutligen är det viktigt att författarna inte låter sina subjektiva värderingar påverka tolkningen av intervjupersonernas svar. För att undvika objektiva tolkningar har intervjuerna gjorts med båda författarna till denna uppsats för att sedan diskutera svaren och få fram subjektiva värderingar.

### 3.6 Kvalitetskriterier

För kvalitativa metoder finns det två grundläggande kriterier för att bedöma kvalitén; *äkthet* och *trovärdighet* (Bryman och Bell, 2017). Äkthet innebär att uppsatsen ska ge en rättvis bild av respondenternas åsikter och uttalanden, detta ska förstås korrekt i studiens sammanhang (ibid). För att uppnå kriteriet för äkthet har respondenterna fått möjlighet att se över, korrigera och återkoppla materialet som författarna har samlat in.

Det andra grundläggande kriteriet är trovärdighet och delas in i fyra delkriterier; *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* samt *bekräftelse/konfirmering* (Bryman och Bell, 2017). För att skapa *tillförlitlighet* författarna använt respondentvalidering. Det innebär att respondenterna får möjlighet att korrigera de material som författarna samlat in, så det är korrekt med de uppgifter respondenterna har lämnat. Målet med tillförlitligheten är att uppsatsen ska uppfattas som korrekt utifrån uppsatsen syfte, författarna har fått hjälp av sin handledare och opponenter för att uppnå detta. Delkriteriet *överförbarhet* innebär att uppsatsen slutsatser kan appliceras i olika kontexter (ibid). Genom att redovisa i uppsatsen alla delar i processen i metodkapitlet förstärks också uppsatsen *pålitlighet* (ibid). Det sista delkriteriet är *konfirmering*, det innebär att uppsatsen slutresultat inte ska ha påverkats av författarnas personliga värderingar (ibid). För att stärka reflexaktiviteten har författarna deltagit på halvtid- och slutseminarium, där opponenter har haft möjlighet av att framföra nya infallsvinklar till författarna.

## 4. Empiri

I detta kapitel presenteras en bakgrundsbeskrivning av de utvalda företag samt en sammanställning av företagens hållbarhetsrapporter och de intervjuer som gjorts.

### 4.1 Beräkningssystem

I empiriinsamlingen framkom det att företagen använder beräkningssystem för att mäta gårdarnas klimatavtryck, därför har författarna valt att introducera de två beräkningssystemen företagen använder sig av; klimatkollen samt Agronod.

Greppa näringens *Klimatkollen* har används av flera av de intervjuade företagen. Klimatkollen beräknar gårdens utsläpp inom växtodling och animalieområdet. Till hjälp har lantbrukaren en rådgivare som räknar och sedan diskuterar vilka åtgärder som finns för att minska utsläppen (Jordbruksverket, 2023b).

Ett annat system som diskuteras av företagen är *Agronod*. Det är en ny plattform där ambition är att samla all lantbruksdata på samma plats för att underlätta för lantbrukaren. Plattformen är ett samägt bolag mellan några av de största aktörerna i lantbrukssektorn, bland annat Lantmännen, HKScan och Arla. Agronod har ett eget klimatberäkningssystem på gårdsnivå som heter Agrosfär (Agronod, 2023).

### 4.2 Norrmejerier

Norrmejerier är ett mjölkkooperativ som är baserat i norra Sverige, och ägs gemensamt av deras mjölkbönder (Norrmejerier, 2023a). Den ekonomiska föreningen bildades 1971 och har idag drygt 450 medarbetare. Norrmejerier har under åren expanderat sina upptagningsområden, och de har ca 300 aktiva mjölkleverantörer som tillsammans äger Norrmejerier, dessa leverantörer verkar i Norrbottens, Västerbotten och delar av Västernorrlands och Jämtlands län (Norrmejerier, 2023b). Då Norrmejerier är ett kooperativ så går den eventuella vinsten som Norrmejeriers verksamhet gör till reinvesteringar i mjölkgårdarna, de gemensamma mejerierna och till deras mjölkbönder.

### 4.2.1 Norrmejeriers hållbarhetsrapport

I Norrmejeriers hållbarhetsrapport (2022) beskriver dem hur de arbetar för en hållbar utveckling. Under 2022 satte Norrmejerier upp deras klimatmål i enlighet med Science Based Targets, där målet är att begränsa den globala uppvärmningen till 1,5 grader, enligt Parisavtalet. Norrmejerier skriver i sin hållbarhetsrapport (2022) att de vill sänka sina klimatutsläpp med 42 % för Scope 1 och 2, genom att minska energianvändningen, vattenanvändningen och svinnet i produktionen samt effektivisera produktionen. För Scope 3 vill Norrmejerier minska klimatutsläppen med 25 %. För att uppnå de mål som de satt upp i Scope 3 har samtliga av deras gårdar genomgått klimatkollen för att kunna samla in så mycket data som möjligt, för att kunna se vart klimatutsläppen från gården främst kommer ifrån. Gårdarna får via rådgivare information om sin klimatpåverkan samt tips och råd på åtgärder hur de kan sänka sin klimatpåverkan som även ger en positiv ekonomisk effekt för gården (Norrmejerier hållbarhetsrapport, 2022).

Norrmejerier följer kontinuerligt sin klimatpåverkan och mätningar av deras utsläpp genom Greenhouse Gas Protocol (GHG). Deras utsläpp redovisas i enlighet med Scope 1–3. Scope 1 utgör direkta utsläpp av klimatpåverkande gaser från deras bränsleförbrukning, som sker i enlighet med deras egna aktiviteter. För Norrmejerier så avser det bränsleutsläpp av diesel vid intransport av mjölk, eldningsolja samt utsläpp från tjänsteresor. Scope 2 utgör indirekta utsläpp av gaser från energiförbrukning som framställs på annat håll, men som norrmejerier nyttjar. Exempelvis fjärrvärme och el. Scope 3 utgör utsläpp av gaser från inköpta varor och tjänster. Det kan exempelvis handla om träpellets, råvaror till mjölk, förpackningar och transporter (Norrmejerier hållbarhetsrapport, 2022).

Innovation, utveckling och minimera negativa påverkan är områden som Norrmejerier arbetar med. Deras nya lansering Norrlogisk är framtaget för att visa deras förmåga att sänka sitt klimatavtryck genom produktutveckling. Norrlogisk innebär att mjölken har 25 % lägre klimatpåverkan än rikssnittet (Norrlogisk, 2023). Anledningen till att mjölken har 25 % lägre klimatpåverkan är för att korna får sojafritt foder med mindre klimatpåverkan, samt får korna kosttillskott som minskar deras metanutsläpp, gödslet är klimatsmart och sprids genom klimatsmarta metoder (ibid). Gårdarna som är anslutna till Norrlogisk använder enbart el från förnybara källor och transportererna från gård till mejeri och lager går på fossilfritt bränsle (Norrlogisk, 2023). Lanseringen av Norrlogisk har varit möjligt på grund av ett åtgärdsprogram som ställt om produktionen av mjölken på många av deras gårdar. Detta kommer även till följt att minska klimatavtrycket på många av deras andra produkter. Norrlogisk är ett första steg och en mycket viktig del i ett fortsatt hållbarhetsarbete (Norrmejerier hållbarhetsrapport 2022).



## 4.2.2 Intervju med Norrmejerier

Författarna har intervjuat Stina Printz, som är hållbarhetschef på Norrmejerier sedan ett år tillbaka. De huvudgripande mål som Norrmejerier har är enligt Science Based Target, där de vill minska utsläppen relaterade till deras egen verksamhet med 42 % och de utsläppen som är relaterade till gård ska minska med 25 % till 2031. Dessutom har de som mål på gårdsnivå att bibehålla arealerna för öppna landskap, och att i framtiden använda sojafritt foder. De åtgärder de har gjort på gårdsnivå är att alla gårdar har genomfört klimatkollen under 2021 och 2022, där gårdarna har fått en revision på hur stora deras utsläppt är per kg mjölk och sen hur detta är fördelat mellan olika delar på gården för att kunna ta fram lämpliga handlingsplaner för att minska avtrycket. För att följa upp om åtgärderna har haft en inverkan på gårdens avtryck är tanken att Norrmejerier ska fortsätta använda klimatberäkningsystem, men det är fortfarande oklart om de kommer göra det via Klimatkollen eller Agronod. Då Klimatkollen är resurskrävande är det inte säkert om de ska mäta varje år, utan kanske vartannat men om Norrmejerier väljer att använda Agronod kommer det mätas varje år, enligt Stina. Dock har Norrmejerier inte börjat mäta åtgärderna ännu, utan de står inför utmaningarna om vilka åtgärder som ska göras, vilka verifikat ska begäras in.

Norrmejerier ser positivt på att arbeta fram en guide för gårdarna där information ska finnas lättillgänglig, till exempel hur en energikartläggning görs, vem som ska kontaktas osv. Även om gårdarna arbetar med att minska sitt avtryck kan inte Norrmejerier erbjuda en ekonomisk ersättning, då de inte har ett säkert verifikat på datan ännu. Samtidigt berättar Stina att deras bönder har uttryckt att de gärna hade sett ett ekonomiskt incitament för att få klimatomställningen att hända. Norrmejerier har inte avtal med rådgivningsföretag utan det får deras gårdar själva ombesörja.

Norrmejeriers syn på samarbeten mellan olika produktionsinriktningar inom jordbruket, och då även potentiella samarbeten med andra mjölkaktörer är att de ser positivt på samarbeten, även om det är svårt göra det från mejeri till mejeri. Stina förklarar vidare, att det är viktigt att samarbeta för att stärka statusen för mjölken och för att öka mjölkproduktionen och att det är lättare att samarbeta med de andra mejerierna i frågor som berör hållbarhet. Vidare berättar hon att Norrmejerier idag har samarbete med ett norskt mejeri, och eftersom de inte verkar på samma marknad geografiskt, är det ingen konkurrens. De samarbeten som Norrmejerier vill eventuellt utveckla är de företag som verkar och finns i Norrland för att lyfta vikten av livsmedelsförsörjningen och produktion i Norrland.

Nyligen har Norrmejerier lanserat Norrlogiskt, där mjölken har 25 % lägre klimatavtryck. Stina förklarar att det började med ett initiativ för att sätta mjölken på kartan igen, då mjölkkonsumtionen minskar kraftigt.

”Mjölkkon har setts som en klimatbov, men det glöms bort allt det fantastiska som mjölken ger oss, inte bara näringsrika livsmedel utan också öppna landskapen, hög biologisk mångfald, kolinlagring genom vallen. Det ger så mycket mervärden, men det glöms bort. Vi vill ge revansch för mjölkkon och då så kollade man lite inspiration från lantmännens klimat och natur, där man faktiskt har skapat ett ganska enkelt program med åtgärder som man kan göra för att minska utsläppen” – Stina Printz, 2023.

Det är drygt 50 % av gårdens utsläpp som kommer ifrån fodersmältningen från kon, därför har Norrmejerier ett program där korna får metanreducerade fodertillskott, samt sojafritt foder. Fler åtgärder som Norrmejerier åtar i samband med Norrlogiskt är att använda mineralgödsel som är tillverkat i EU och att tekniken för spridningen ska vara ifrån grön el.

*”Vi tog fram det här det här programmet för att verkligen får en debatt att kunna visa att tekniken finns för att göra förändringar på gård, så valde vi att separera den helt och hållet den här mjölken och göra det till ett helt eget varumärke som vi kallar Norrlogiskt för att visa att vi kan minska klimatavtrycket på gård. Det kommer kosta lite mer, men möjligheterna finns och då kan vi prata om alla fantastiska mervärden som kon faktiskt ger oss” – Stina Printz, 2023.*

Den kritik som Norrmejerier har fått angående Norrlogiskt har varit från ekorörelsen.<sup>1</sup> De menar på att det inte finns något negativt med mjölkproduktionen och att det var en onödig lansering när det finns andra produktionsgrenar som har värre klimatpåverkan. Detta förvånade Stina som menar på att arbetet med hållbarhet måste ske på alla håll för att uppnå klimatmålen på global nivå, och hon anser att Norrmejerier ett ansvar att minska sin påverkan så mycket som de kan och speciellt på gårdsnivå, då 95 % av deras totala klimatavtryck kommer från gård.

---

<sup>1</sup> Personer som är engagerade i ekorörelsen är konsumenter som väljer ekologiska produkter till väldigt stor grad. Dessa konsumenter tycker att det är extra viktigt att produkter är framsälda så naturligt som möjligt och utan några kemiska bekämpningsmedel eller gödningsmedel. Dessa konsumenter kan vara mycket skeptiska till norrlogiskt då produkten inte är ekologisk

## 4.3 Arla Foods AB

Arla Foods är ett mejerikooperativ som idag ägs av 8 500 mjölkbönder i sju olika länder runt om i Europa. I kooperativet ingår Sverige, Danmark, Storbritannien, Luxemburg, Nederländerna och Belgien. Arla har sedan 1915 varit en bondeägt kooperativ, och år 2000 fusionerades Arla med danska mejeriföretaget MD Foods och blev sedan till Arla Foods AB (Arla, 2023a) I Sverige finns det idag ca 2 100 arlabönder (Arla, 2023b).

### 4.3.1 Arlas hållbarhetsrapport

Arla beskriver i sin hållbarhetsrapport (2022) att Arlas klimatambitioner är i enlighet med Science Based Target, där deras långsiktiga mål inför 2050 är att uppnå netto noll klimatavtryck och de följer noggrant sin klimatpåverkan och redovisar sina utsläpp genom Scope 1–3. Arla har i enlighet med parisavtalet minskat Scope 1-2 med 63 % i absoluta tal, vilket är en fördubbling av de målet som Arla hade satt upp år 2019 och för Scope 3 är Arlas ambition att minska dess utsläpp med 30%. Under 2022 offentliggjorde Arla sin nya modell för hållbarhetsersättning, som en åtgärd för hur de ska uppnå sina mål för att minska deras klimatavtryck i Scope 3 och under 2023 implementerades modellen. Hållbarhetsersättningen utgår ifrån ett poängsystem, där bönderna får poäng baserat på deras åtgärder. Det är 83 % av Arlas utsläpp som sker på gård och därför har de tagit fram hållbarhetsersättningen. Klimatberäkningen mäter sex områden: *Antal djur, fodersammansättning, växtodling, gödselhantering, förnybar el och öka kunskapen*, se tabell 2 för fördelningen av poängen. Därefter valideras böndernas svar av externa rådgivare, som även skapar individanpassade planer för åtgärder kopplat till minskning av utsläpp (Arla, årsrapport, 2022). Arla arbetar även med andra åtgärder som till exempel ”Big5”, som innehåller fem nyckelområden som representerar effektiva klimatåtgärdsområden för att sänka böndernas klimatavtryck. Big5 har en väsentlig roll i hållbarhetsersättningen då 49 av 80 poäng är tillägnad till de fem nyckelområden som är: fodereffektivitet, proteineffektivitet, hållbara djur, gödselanvändning samt markanvändning,

Tabell 2. Arlas modell för hållbarhetsersättning, Arla 2023, egen bearbetning.

Big5- De fem nyckelområdena	49 poäng
Hållbart foder	11 poäng
Biologisk mångfald och kolinbindande jordbruk	8 poäng
Gödselhantering	6 poäng
Förnybar el	5 poäng
Öka kunskapen	1 poäng

### 4.3.2 Intervju med Arla

Författarna har intervjuat representant X som är Sustainability manager inom agriculture, vilket innebär att representant X arbetar med hållbarhetsfrågor mot gård, och specifikt inom Scope 3. Arlas mål enligt Science Based Target är att minska utsläppen i Scope 1 och 2 med 63% till 2030 och minska utsläppen relaterade till Scope 3 med 30%. Samtidigt har Arla Sverige ett övergripande mål att nå nettonoll till 2045. De åtgärder som Arla arbetar med relaterade till gårdsnivå för att uppnå sina mål är att klimatberäkna deras gårdar. Det är ca 97 % som genomför en klimatberäkning en gång om året, som är frivillig om du har en konventionell produktion, anledningen till att deltagarsiffran är så hög tror representant X är för att bönderna får en ekonomisk ersättning för att göra klimatberäkningar.

Under 2023 har Arla lanserat en ny hållbarhetsersättning till sina bönder kopplat till klimatberäkningen. Genom att poängsätta hur gårdarna arbetar med hållbara åtgärder får de poäng som sedan omsätts i ören på deras mjölkavräkning. Detta ekonomiska incitament tror Arla kommer hjälpa dem att nå sina mål till 2030. Det är bönderna själva som rapporterar in data i Arlas portal, och för att verifiera om data är korrekt har portalen ett automatiskt verktyg som avger varningar om de inmatade värden är orimliga. Samtidigt använder Arla rådgivningsföretaget Växa, där bönderna får ett rådgivningsbesök gratis. Tanken är att bönderna ska ha rapporterat in sin data i portalen och att Växa sedan ska verifiera det på plats. Arla och Växa har veckovis dialog med varandra för att få input och output på vad som fungerar och inte i det praktiska arbetet. Arla har arbetat med klimatberäkningar under de tre senaste åren och kan konstatera att avtrycket sakta minskar men förhoppningarna är att med det nya ekonomiska incitamentet ska påskynda processen. Samtidigt menar representant X att forskning behöver komma framåt, genom avel, fodertillskott och olika mätmetoder för till exempel kolinlagring. Det representant X har uppmärksammat är hur attityden och inställningen är på gårdarna relaterat till klimatberäkningar och åtgärder för hållbarhet. Attityden och inställningen varierar mellan gård till gård och att det finns fortfarande motstånd på vissa gårdar. Några av lantbrukarna anser de behöver inte ändra i sin produktion och att Arla som är en stor aktör inte kan säga åt dem hur de sköta sin gård.

Arla ser positivt på att samarbeta med aktörer i branschen speciellt kött och spannmål men att samarbeta med andra mejeriföretag blir en mer komplex fråga menar representant X. Det är fortfarande konkurrens på marknaden om konsumenterna, och konsumenterna måste också förstå det arbete som läggs ner för att produkten ska vara hållbar.

*”Vi kommer ju aldrig kunna driva vårt hållbarhetsarbete framåt om vi inte ser att konsumenterna är villiga att faktiskt betala en peng för det. För att konsumenter ska kunna betala en peng för det så måste de förstå innebörden av det hållbarhetsarbetet vi gör och allt gårdarna gör för att verkligen vara hållbara. Det är någon som måste betala den där extra kronorna för att bonden ska köra på HVO istället för diesel” – Representant X, 2023*

Tillsammans med Lantmännen, Växa och HKScan har Arla skrivit en rapport om framtiden jordbruk, för att undersöka hur förutsättningarna ser ut för att kunna bedriva ett hållbart jordbruk i framtiden. Arla är också delägare i det nya klimatberäkningssystemet Agronod. Representant X berättar att inmatningen av data är tidskrävande för lantbrukarna och att förhoppningen med Agronod är att all information kommer samlas under samma plattform för att underlätta för lantbrukarna. Dock kommer Arla inte använda Agronod som primärt system då de har sitt eget system som används i hela koncernen, men Agronod kommer fortfarande vara ett viktigt hjälpmedel för dem.

Arla anser att det är viktigt att vara transparent i sitt arbete, speciellt då Arla är en av de större aktörerna i branschen och de vill vara en inspirationskälla. Samtidigt är det en balansgång att inte vara alltför transparent för sina konkurrenter. Arla hade tidigare netto-noll statement på deras ekologiska mjölk, dock fick de kritik att det inte var tillräckligt transparent mot konsumenterna. Arla klimatkompenserade genom att plantera träd men Patent- och marknadsdomstolen ansåg att det inte var tillräckligt transparent. Vidare förklarar representant X att det är lätt att kritisera stora företag.

## 4.4 HKScan

Scan är ett nordiskt livsmedelsföretag inom kött och chark. Scan ägs av den finska HKScan koncernen och bedriver sina verksamheter i Finland, Danmark, Sverige och Baltikum. (Scan, 2023). HKScan Sweden AB är den svenska delen av koncernen och ansvarar för all försäljning och produktion i Sverige.

### 4.4.1 HKScans hållbarhetsrapport

HKScan skriver i sin hållbarhetsrapport (2022) att de fokuserar mycket på att deras konsumenter ska känna sig trygga med de köttprodukter som dem konsumerar. De ser noggrant på deras arbete från gård till gaffel och bevakar hela värdekedjan. Allting från hantering av djuren, deras välmående, transport, slakteri, tillverkning och försäljning. HKScan ser noggrant till att alla deras gårdar följer alla

djurskyddslagar, miljölagar och alla deras produkter som säljs i Sverige är gjorda med 100% svenskt kött och svenska råvaror (HKScan, 2022).

Som hållbarhetsmål är HKScans ambitioner att år 2040 ha en livsmedelproduktion med netto noll klimatavtryck för hela deras värdekedja, från gård till konsument. De har även som mål att år 2025 uppnå netto noll klimatavtryck i deras egen industriella produktion. För att uppnå detta hållbarhetsmål så arbetar HKScans verksamhet i enlighet med klimatplanen Zero Carbon och Science Based Targets. All rapportering av HKScans utsläpp sker även inom givna riktlinjer från Hagainitiativet, GHG- Protokollat samt Scope 1, 2 och 3 (HKScan, 2022). Hagainitiativet är en organisation som samarbetar med olika företag vars intresse är att minska deras nuvarande klimatpåverkan. Organisationen strävar efter ett mer lönsamt näringsliv som ska inspirera andra företag, pådriva forskning, upprätthålla klimatomställningen och samverka med politiken. (Gårdsinitiativet, 2023) Under åren 2014–2020 har HKScans utsläpp från den industriella produktionen minskat med över 70%. Det har varit möjligt genom att HKScans produktionsanläggningar numera endast använder sig av förnyelsebar elektricitet med ursprungsgaranti.

#### 4.4.2 Intervju med HKScan

Det har genomförts en intervju med Elina Matsdotter som är hållbarhetschef på HKScan sedan ca tio månader tillbaka. HKScan har en vision om att uppnå en klimatneutral värdekedja från gård till gaffel, som också bidrar till den biologiska mångfalden och slutet kretslopp. Företagets klimatmål är att uppnå netto noll klimatavtryck år 2040 i hela värdekedjan, med ett särskilt fokus på att uppnå netto noll klimatavtryck år 2025 inom Scope 1–2 i produktionsanläggningarna. HKScan har minskat sina utsläpp med 75% hittills. Företaget har en tydlig plan för att uppnå sina mål, men har stött på hinder och investeringsbromsar under året. I enlighet med HKScans klimatstrategi arbetar företaget aktivt med att minska sina klimatpåverkande utsläpp. De har identifierat fyra fokusområden för att uppnå sina klimatmål: 1) att minska utsläppen från köttproduktionen, 2) att förbättra energieffektiviteten i produktionsanläggningarna, 3) att minska utsläppen från transporter och 4) att minska klimatpåverkan från förpackningar. Företaget har också satt upp delmål för varje fokusområde, med tydliga åtgärder för att uppnå dessa mål.

Huvudfokus för Science Based Targets är klimatåtgärder, men det finns även andra åtgärder som kan vidtas på en gård för att minska klimatpåverkan. En lista på ca 100 åtgärder har tagits fram för att hjälpa gårdar att välja de åtgärder som passar bäst för deras förutsättningar. Fodret är en stor faktor när det gäller djurhållning, inklusive fodereffektivitet, typ av foder, inköpt eller producerat foder, produktion

av foder och kvalitet. Allt detta måste tas i beaktande med hänsyn till djurens hälsa. Gödselhantering och biologisk mångfald är två mycket viktiga faktorer att ta hänsyn till på gårdarna. En biogasanläggning anser HKScan är ett utmärkt sätt att minska miljöpåverkan och få förnybar energi genom att använda gödsel. När det gäller biologisk mångfald är det viktigt att ha en plan för växtodlingen och att bevara och skydda den biologiska mångfalden.

HKScan ser positivt på samarbeten mellan olika produktionsinriktningar inom jordbruket.

*”Vi är delägare i Agronod tillsammans med Arla, Lantmännen, Växa och Hushållningssällskapet. Agronod är en plattform där vi samarbetar för att underlätta för lantbrukare genom gemensam datadelning, beräkningsmodeller och innovation inom jordbrukssektorn.” – Elina Matsdotter, 2023*

HKScans gårdsinitiativ är också en del av företagets hållbarhetsarbete som syftar till att säkerställa att köttproduktionen sker på ett ansvarsfullt och hållbart sätt. Genom att arbeta nära sina leverantörer och ställa höga krav på djurvälstånd och miljöprestanda, vill HKScan bidra till en mer hållbar livsmedelsproduktion. Detta inkluderar att se till att djuren har tillgång till en god livskvalitet, att produktionen sker på ett sätt som minskar påverkan på miljön och att man arbetar för att minska matsvinnet. HKScan har som mål att vara en ledande aktör inom hållbar köttproduktion och arbetar ständigt för att förbättra sin produktion och minska sin påverkan på miljön.

De arbetar även mycket med konceptutveckling inom hållbarhet, exempelvis genom hållbarhetsgrisen. Även om denna produkt inte är certifierad, har den överträffat de flesta Krav-certifierade alternativ när det gäller flera parametrar. De anser att det är viktigt att verifiera hållbarheten hos nya koncept, även om de inte nödvändigtvis är ekologiskt certifierade. De har använt sig av ”RISE” för att genomföra en livscykelanalys av gården och verifiera att hållbarhetsgrisen är hållbar. Det visar att när man inte är bunden av vissa regler enligt en certifiering, kan det skapa utrymme för innovation och nya idéer. Däremot är viktigt att tänka på att Krav-certifiering inte alltid innebär att en produkt är det mest hållbara alternativet. Hållbarhet är en bredare term som omfattar flera faktorer, inte bara ekologi. Det är viktigt att tänka på helheten och inte bara en del av produktionsprocessen, vilket HKScan arbetar mycket med.

## 4.5 Lantmännen

Lantmännen är ett av de största jordbrukskooperativen i världen och har verksamheter i flera länder, inklusive Sverige, Norge, Danmark, Finland, Tyskland, Polen, Ryssland och USA. De producerar en mängd olika produkter, inklusive spannmål, frön, gödningsmedel, kraftfoder, livsmedel, biobränslen och maskiner (Lantmännen, 2022a). Lantmännen grundades 1880 av svenska lantbrukare för att hjälpa dem att samarbeta och förbättra sin lönsamhet. Företaget har sedan dess expanderat och ägs idag av 25 000 lantbrukare och har över 10 000 anställda i deras verksamhet.

### 4.5.1 Lantmännens hållbarhetsrapport

Framtidsvisionen som Lantmännen beskriver i sin hållbarhetsrapport (2022a) är att "forma framtiden för en hållbar matproduktion". De vill bidra till en ökad matproduktion samtidigt som de minskar sin klimatpåverkan, minskar matsvinnet och ökar användningen av förnybara energikällor. Målet är att främja en hållbar utveckling inom jordbruket och bidra till en ökad livskvalitet för människor som arbetar inom jordbruket.

Mellan 2009 och 2020 har Lantmännen minskat sina utsläpp med 71% och i absoluta tal har deras utsläpp minskat med 62%. De har också satt upp mål för att minska sitt matsvinn med 50% till 2030 jämfört med 2016. Det är viktigt att minska matsvinnet i alla delar av livsmedelskedjan, och Lantmännen arbetar aktivt från jord till bord för att uppnå detta. Lantmännen bidrar genom att optimera livsmedelsvärdekedjan och använda resurser så effektivt som möjligt. De råvaror som inte blir livsmedel används till produktion av foder eller etanol, och Lantmännen arbetar intensivt för att svinn som uppkommer i deras processer, och även andra producenters processer, kan cirkulera. Återvinning av spannmålsbaserat avfall och restprodukter är därför en naturlig del av Lantmännens övergripande affär" (Lantmännen, 2022a).

För att öka användningen av förnybara energikällor har de satt upp mål om att producera lika mycket förnybar energi som de förbrukar, och att ha 50% av sin energikonsumtion från förnybara källor till 2020 (Lantmännen, 2022a).

För att minska sin klimatpåverkan i enlighet med Parisavtalet, sätter Lantmännen upp mål för att minska sina utsläpp av växthusgaser och öka användningen av förnybar energi (Lantmännen, 2022a). De strävar också efter att minska matsvinnet och öka användningen av biologiska bekämpningsmedel. Investeringar i vindkraft och solenergi har gjorts för att öka användningen av förnybar energi. För att minska



matsvinnet förbättrar de logistiken och främjar samarbetet mellan olika aktörer i livsmedelskedjan. Dessutom bedriver Lantmännen forskning och utveckling av nya grödor och odlingstekniker för att minska användningen av kemiska bekämpningsmedel och främja användningen av biologiska alternativ (Lantmännen, 2022a)

Lantmännen arbetar med Scope 1, 2 och 3 genom att mäta och rapportera sina utsläpp från varje källa. Lantmännen arbetar med att minska sina utsläpp från varje källa genom att implementera åtgärder som att använda förnybar energi eller energieffektivisering. (Lantmännen, 2022a).

#### 4.5.2 Intervju med Lantmännen

Claes Johansson har arbetat som hållbarhetschef på Lantmännen sedan 2007. Han ansvarar för Lantmännens hållbarhetsarbete och håller ihop kedjan från jord till bord. Lantmännen har uppnått sina mål för att minska utsläppen och matsvinnet genom att optimera livsmedelsvärdekedjan och använda resurser så effektivt som möjligt. De har också arbetat med att återvinna spannmålsbaserat avfall och restprodukter för att göra det till en naturlig del av sin övergripande affär. Detta har resulterat i en 62% minskning av utsläppen och en 50% minskning av matsvinnet. Lantmännen fortsätter att arbeta för att minska sitt ekologiska fotavtryck och bidra till en hållbar framtid. De arbetar för att minska sin klimatpåverkan genom att sätta upp mål för att minska sina utsläpp av växthusgaser och öka användningen av förnybar energi. De arbetar också med att minska matsvinnet och öka användningen av biologiska bekämpningsmedel. Lantmännen har investerat i vindkraft och solenergi för att öka sin användning av förnybar energi. De arbetar också med att förbättra logistiken och öka samarbetet mellan aktörer i livsmedelskedjan för att minska matsvinnet. Lantmännen arbetar också med att utveckla nya grödor och odlingstekniker för att minska användningen av kemiska bekämpningsmedel och öka användningen av biologiska alternativ.

Eftersom hållbarhet kräver globalt engagemang, undrade författarna hur lantmännen ser på samarbeten mellan olika inriktningar inom jordbruksproduktionen. Lantmännen samarbetar redan med några aktörer inom livsmedelsproduktionen genom Agrond och de är även öppna för fler samarbeten. Enligt Claes Johansson så är däremot konkurrens mellan företagen en stor bidragande faktor till att livsmedelsföretagen inte samarbetar mer med varandra.

Under intervjun så hänvisade hållbarhetschefen Claes Johansson till lantmännens odlingsprogram. Lantmännen har flera olika odlingsprogram, men ett exempel är "*Vårt sätt att odla*". Detta program syftar till att främja hållbara jordbruksmetoder genom att hjälpa lantbrukare att minska sin miljöpåverkan samtidigt som de ökar

sin produktivitet och lönsamhet (Lantmännen, 2022b). Programmet fokuserar på att minska användningen av bekämpningsmedel och gödningsmedel, förbättra markhälsa och främja biologisk mångfald. Lantmännen arbetar också med att minska utsläppen från jordbruket genom att främja hållbara jordbruksmetoder och genom att utveckla nya teknologier som minskar klimatpåverkan. De arbetar också med att minska matsvinnet genom att förbättra logistiken och genom att samarbeta med producenter och konsumenter (Lantmännen, 2022b).

## 5. Analys och diskussion

I detta kapitel kommer den insamlade empirin att analyseras och diskuteras utifrån uppsatsens teoretiska ramverk som presenterades i kapitel 2. Analysen och diskussionen ligger sedan till grund för uppsatsens slutsats.

### 5.1 Intressentteorin inom livsmedelsföretag

Enligt Alvehus, et al (2015) består intressentteorin av tre dimensioner: primära, sekundära och exkluderande intressenter. I enlighet med den första dimensionen som Alvehus, et al (2015) presenterade måste företagen arbeta utifrån de primära intressenterna för att kunna bedriva verksamheten framåt. I materialet framkom det att företagen vill samarbeta för att bidra till en mer hållbar utveckling, samtidigt som det fortfarande finns en tydlig konkurrens mellan dem. Företagen menar att de måste tjäna pengar för att driva sin verksamhet framåt. Utöver de primära intressenterna är företagen medvetna om att deras verksamhet också påverkar andra intressentgrupper, såsom miljön, samhället i stort och framtidens generation (Alvehus, et al, 2015; Gulliksson & Holmgren, 2021). Företagen strävar efter att hitta en balans mellan att uppfylla intressena hos de primära intressenterna samtidigt som de tar hänsyn till de bredare hållbarhetsfrågorna. Detta innebär att de vill samarbeta för att bidra till en mer hållbar utveckling, även om det fortfarande finns en tydlig konkurrens mellan dem (Foley, 2005). Alla livsmedelsföretagen arbetar i enlighet med Science Based Targets för att minska sin klimatpåverkan. Detta innebär att de har satt upp vetenskapligt baserade mål för att minska sina utsläpp och därmed bidra till en mer hållbar utveckling. Genom att minska sin klimatpåverkan och bidra till en mer hållbar utveckling tar livsmedelsföretagen hänsyn den tredje dimensionen och flera av dessa intressentgrupper. På så sätt kan de möta både sina egna ekonomiska mål och samtidigt bidra till en mer hållbar framtid för alla.

Donaldson och Preston (1995) menar att intressentteorin utgör en viktig insikt om företagens behov av att inkludera både aktieägare och andra intressenter vid beslutsfattandet. Teorin betonar att olika aktörer kan påverkas av och samtidigt påverka företaget, har nya definitioner av intressenter uppstått. Detta resulterar i en ökad komplexitet i att hantera och navigera mellan de olika intressenternas behov

och förväntningar (ibid). Norrmejerier och Arla är båda positiva till samarbeten inom jordbruket mellan sektorerna. Norrmejerier är särskilt öppna för att samarbeta med andra mjölkaktörer, medan Arla ser mer potential i samarbeten med aktörer inom kött- och spannmålsproduktion. Båda företagen betonar vikten av att samarbeta för att stärka statusen för mjölk och öka mjölkproduktionen. Samarbeten inom hållbarhet är också enklare att genomföra, vilket är viktigt för att säkerställa en hållbar jordbruksproduktion. Företagen är medvetna om att det fortfarande finns konkurrens på marknaden och att konsumenterna behöver förstå det arbete som läggs ner för att produkten ska vara hållbar. Hittills samarbetar parterna främst inom datainsamling via beräkningsmodellen Agronod. HKScan är en av flera delägare i Agronod, där Arla, Lantmännen, Växa och Hushållningssällskapet också är involverade. Samarbetet har som mål att underlätta för lantbrukarna genom att erbjuda en gemensam beräkningsmodell. Det finns också möjligheter att samarbeta kring innovation och teknikutveckling. Eftersom många gårdar som levererar till HKScan också levererar till andra aktörer som Arla och Lantmännen, finns det potential för datadelning mellan Agronod och dessa företag för att öka effektiviteten. För att uppnå dessa mål är det viktigt att politiska förutsättningar skapas för att underlätta omställningen.

Arla, Lantmännen och Norrmejerier är kooperativ som ägs av bönderna som levererar till dem. Dessa företag ger ekonomisk ersättning och överskott till sina ägare, vilket är en viktig faktor i deras verksamhet. Enligt intressenteorin (Alvehus, et al, 2015) betraktas bönderna som leverantörerna, vilket är en av de primära intressenterna. Företagen arbetar för att tillgodose böndernas behov och intressen genom att erbjuda rimliga priser för deras produkter, ge ekonomiskt stöd och investera i forskning och utveckling av hållbara jordbruksmetoder.

Politiska faktorer har enligt intressenteorin (Alvehus, et al, 2015) även stor påverkan på verksamheten. Det är viktigt att företagen har en god relation med de politiska beslutsfattarna för att underlätta för deras verksamhet. Konkurrenter är också en faktor som påverkar dessa företag (Alvehus, et al, 2015), men det finns också möjligheter för samarbete med andra företag som kan öka effektiviteten och minska kostnaderna.

## 5.2 Legitimitetsteorin inom livsmedelsföretag

Gary, et al (1996) menar företags legitimitet handlar om att skapa trovärdighet och förtroende till samhällets värderingar och uppfattningar. En ökad legitimitet kan leda till ökad framgång, det är därför viktigt för företagen att upprätthålla en positiv image för att uppfattas som legitima. Genom att samarbeta med andra företag och

organisationer som har en stark legitimitet kan det bidra till att upprätthålla en positiv bild av företaget. Det finns två parametrar inom legitimitetsteorin, *explicita* och *implicita* (Gary, et al, 1996), den *explicita* parametern omfattar de lagstadgade kraven som företaget har och *implicita* parametern omfattar samhällets förväntningar på företaget. I det insamlade materialet framkom det att alla företag har upprättat en hållbarhetsredovisning, vilket innebär att uppfyller den *explicita* parametern, då det är lagstadgat i Sverige att företag över en viss storlek måste upprätta en hållbarhetsrapport (Finansinspektionen, 2022).

Alvehus, et al (2015) beskriver att ett sätt för företag att öka sin legitimitet är att samarbeta med andra företag. I det insamlade materialet framkom det att alla företag anser att samarbete är en viktig aspekt för att utveckla hållbarhetsarbetet. Norrmejerier belyser att det är lättare att samarbeta med frågor om hållbarhet med de andra mejeriföretag eftersom det är ett globalt problem samtidigt ser de positivt på att samarbeta med alla produktionsinriktningar. Arla svarade att de ser positivt att samarbeta med andra aktörer, och då speciellt inom kött och spannmål eftersom det är, enligt Arla, mer komplext att arbeta med mejeriföretag eftersom de är konkurrenter till varandra. HKScan och Lantmännen berättade mer de samarbete som de har idag tillsammans med Arla, Växa och Hushållningssällskapet. Tillsammans har de utvecklat en ny dataplattform och ett klimatberäkningssystem för att underlätta för lantbrukaren. HKScan berättade att även om en viss datadelning sker mellan aktörer kan detta arbeta bli bättre. Många gårdar som levererar till HKScan levererar också till andra aktörer, och där finns det potential för att utveckla samarbete. Enligt Deegan, et al (2011) är företaget och samhällets värderingar en dynamisk process som står under ständig förändring. Detta framkom i det insamlade materialet genom att Norrmejeri presenterade sitt synsätt att se på samarbete med andra mejeriföretag. I stället för att fokusera på konkurrensaspekter valde Norrmejeri att se på samarbete i form av att starka varumärket mjölk, då varumärket mjölk har under senare år förlorat marknadsandelar.

Enligt Tilling (2004) uppstår legitimitetshot om företag går ifrån samhällets värderingar. Utifrån de genomförda intervjuerna framkom det att både Norrmejerier och Arla har fått kritik för deras initiativ för en mer hållbar mjölkprodukt. Arla fick kritik för att de hade ett netto noll- statement på deras ekologiska mjölk, då en andel i samhället ansåg att det inte var tillräckligt transperat med hur de uppnår noll klimatavtryck. Enligt legitimitetsteorin vill företag undvika att associeras med en negativ stämpel, vilket innebär att vissa intressenter inte uppfattade initiativet som legitimt. Arlas lösning på legitimitetshotet blev således att ta bort netto noll-statementet.

### 5.3 Marknadsmixen inom livsmedelsföretag

Enligt teorin om marknadsmixen behöver företagen integrera fyra variabler: *plats*, *pris*, *påverkan* och *produkt* för att uppnå en effektiv marknadsföring (Kotler, et al, 2017). I analysprocessen framkom det att alla företag engagerar sig i dessa variabler för att utveckla en marknadsstrategi som är skraddarsydd för deras intressenter.

Kotler, et al (2017) definierar variabeln *plats* som att göra produkten eller tjänsten lättillgänglig för företagets intressenter. I det insamlade materialet berättar Arla, HKScan och Lantmännen att de arbetar med en ny plattform: Agronod. Målet med Agronod är att samla all lantbruksdata på samma plats för att underlätta för företagets intressent, som i detta fall är lantbrukaren. Vidare menar Kotler, et al (2022) att logistik är en del i variabeln *plats*. HKScan berättar att det finns potential att samarbeta med andra aktörer relaterat till logistiken, då många gårdar levererar produkter till olika aktörer i andra produktionsinriktningar.

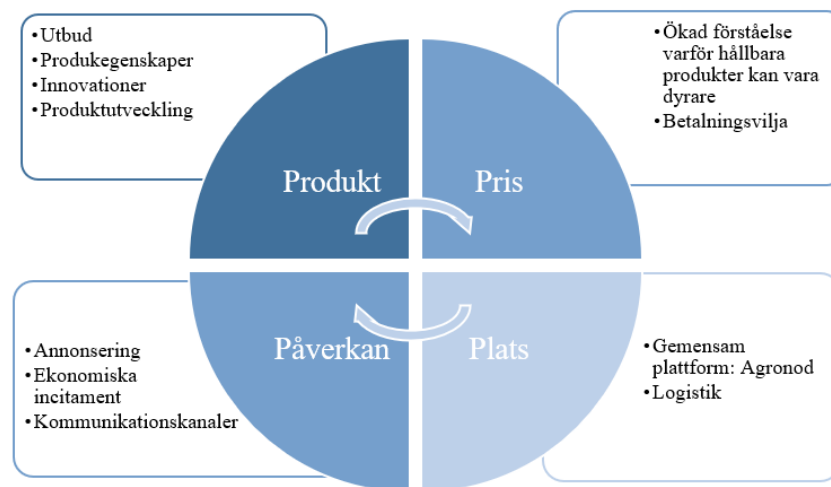
Kotler (2017) skriver att *prissättning* är en av de viktigaste besluten som ett företag kan ta. För att sätta rätt pris måste företaget förstå kundernas betalningsvilja och konkurrenternas prissättning. Enligt empirin så upplyser livsmedelsföretagen hur viktigt det är för konsumenterna att förstå att vissa livsmedelsprodukter kan vara lite dyrare än andra på grund av det hållbarhetsarbete som pågår för att utveckla produkten.

*Påverkan* handlar om att företagen kommunicerar produktens fördelar till potentiella kunder (Kotler, et al, 2022). Uppsatsens resultat indikerar att det, när det gäller hållbarhetsarbete, är viktigt att konsumenterna får bättre förståelse för de initiativ som tas för att utveckla olika produkter. Detta kan bidra till att öka medvetenheten om hållbarhet och uppmuntra fler människor att göra mer miljövänliga val. I materialet som samlats in är detta en aspekt som alla företag anser är viktigt att arbeta med. Vidare arbetar Arla, HKScan, Norrmejerier och Lantmännen med intern påverkan mot deras anslutna gårdar. Det interna hållbarhetsarbetet med gårdarna visade det insamlade materialet att Arla arbetar främst med ett ekonomiskt incitament i form av hållbarhetsersättning till sina lantbrukare. Norrmejerier och HKScan har hittills inget ekonomiskt incitament men Norrmejerier har däremot uppmärksammat att ett sådant initiativ behövs för att få lantbrukarna motiverade att arbeta mer med hållbarhet. HKScan ger för tillfället inte heller ut någon ekonomisk ersättning till sina lantbrukare för sitt hållbarhetsarbete. HKScan ger i stället compensation genom rådgivning och stöd.

Sista variabeln som ingår i marknadsmixen är *produkt*, vilken handlar om att utveckla produkter som är till kundens behov och önskemål (Kotler, et al, 2017). Produktutveckling och innovation är viktigt för att företag ska kunna utveckla

hållbara produkter. Genom att använda nya tekniker och produktionsprocesser kan företag skapa produkter som är mer miljövänliga och attraktiva för konsumenterna. I materialet framkommer det att HKScan arbetar mycket med innovation och konceptutveckling inom hållbarhet, exempelvis genom hållbarhetsgrisen. Via RISE har de genomfört livscykelanalyser för att verifiera dess hållbarhet, samt utveckla nya produktionsprocesser. Sammanfattningsvis visar också det insamlade materialet att alla studerade företag arbetar med innovation och produktutveckling i olika omfattning.

Figur 4 sammanfattar resultaten med avseende på produkt, pris, plats och påverkan:



Figur 4. Marknadsmixen i relation till den insamlade empirin, egen bearbetning

## 5.4 Diskussion – Vikten av att skapa en legitimitetsbalans mellan teorierna

För att skapa ett hållbart livsmedelssystem som uppfattas som legitimt måste företagen ta hänsyn till de olika intressenternas behov och förväntningar (Donaldson, et al,1995). Att skapa denna legitimitetsbalans inkluderar att investera i mer miljövänliga produktionsmetoder, minska klimatutsläppen, öka konsumenternas medvetenhet om hållbarhetsfrågor men även uppnå de ekonomiskt uppsatta målen. Företag kan dock inte alltid kontrollera alla dessa olika intressenter. Leverantörernas produktionsmetoder är exempelvis något som företagen har relativt lite kontroll över. Detta gäller särskilt företag som köper råvaror från leverantörer som inte står direkt under deras kontroll. Trots detta kan företag använda olika metoder för att påverka leverantörers produktionsmetoder. Detta kan ske genom att ställa högre krav på leverantörerna när det gäller miljöpåverkan och hållbarhet. Företag kan också arbeta för att hjälpa sina leverantörer att bli mer

hållbara genom att erbjuda utbildning och stöd som, exempelvis gör HKScan det via gårdsinitiativet. Samarbetet med leverantörer kan också bidra till att minska risken för negativa effekter på miljön och samhället.

De primära intressenterna som aktieägare, leverantörer och kunder har stor makt över företaget och kan påverka deras beslut (Alvehus, et al, 2015) När företag kommunicerar öppet med sina intressenter och tar hänsyn till deras behov och förväntningar kan det leda till en större förståelse och förtroende mellan företaget och dess intressenter. Detta kan i sin tur bidra till att skapa en mer hållbar och ansvarstagande verksamhet genom att företaget kan ta hänsyn till de olika perspektiv som intressenterna har och anpassa sin verksamhet därefter.









Företagsformen kan också ha en inverkan på hur företag hanterar sina intressenter på olika sätt. Till exempel kan en aktiebolagsform ge ägarna mer inflytande över företagets beslut. Detta kan göra det lättare för företaget att fatta snabba beslut och reagera på förändringar på marknaden, vilket kan vara särskilt viktigt för företag som verkar i snabbt föränderliga branscher. Å andra sidan kan en kooperativ företagsform ge anställda och kunder mer inflytande över företagets beslut. Detta kan öka deras engagemang och lojalitet gentemot företaget, vilket i sin tur kan leda till positiva effekter för företaget, såsom ökad produktivitet och minskad personalomsättning.

Alla fyra företag upprättar en hållbarhetsrapport varje år, detta kan leda till att företagen uppnår legitimitet. Det finns dock utmaningar med att basera sin legitimitet enbart på hållbarhetsrapportering. Dessa rapporter är skrivna av företagen själva, vilket kan innebära att de ger en vinklad bild av företagets arbete. Det är viktigt att vara medveten om att olika intressenter kan tolka informationen på olika sätt. Företagen tenderar att skriva alla positiva faktorer och mål som de arbetar mot men de utelämnar ibland de negativa aspekterna. Därför går det att inte säga om huruvida hållbarhetsrapporter verkligen förbättrar ett företags legitimitet eftersom denna rapportering är lagstadgad. Legitimitet kan enligt Alvehus, et al (2015) skapas genom att samarbeta med andra företag. Det är tydligt i det insamlade materialet att alla företag ser positivt på samarbete mellan produktionsinriktningar, se figur 5. Samtidigt är det intressant att undersöka frågan om samarbete från ett annat perspektiv. Tre av de fyra företag som undersökts är ledande i sin produktionsinriktning, därför kan frågan ställas om företagen verkligen är genuint intresserade av att samarbeta med varandra. I vissa fall kan företag välja att samarbeta för att skapa någon slags legitimitet som förväntas av samhället och dess värderingar. När företagets handlingar är i motsats med samhällets värderingar kan legitimitetshot uppstå, detta kan orsaka en rädsla hos företagen att inte vilja berätta om det arbete de utför relaterat till hållbarhet. Både Arla och Norrmejerier har fått







kritik för deras initiativ om att minska klimatavtrycket relaterat till deras produkter. Konsekvenserna av detta kan påverka företagets ryckte och trovärdighet hos konsumenterna.

Intressentteorin och legitimitetsteorin är liknande perspektiv inom företagsekonomi och marknadsföring. Där intressentteorin fokuserar på specifika intressenter och legitimitetsteorin på interaktioner med samhället som helhet (Deegan, 2019). Inom marknadsföringsstrategi är skapandet av legitimitetsstrategier viktigt för att marknadschefer ska kunna bevisa värdet av sina aktiviteter för organisationen (Boyd, et al, 2010). I managementlitteraturen har studier visat att legitimitetsinsatser och kommunikation av legitimitet mellan affärspartners kan underlätta förändring och minska motstånd i utbytesrelationer (Vaara, Tienari, 2011; Vaara, Monin, 2010; Erkama, Vaara, 2010). Genom att erbjuda en bra produkt, rimliga priser, lämpliga platser och bra påverkan kan organisationen öka sitt förtroende och godkännande från externa intressenter. Genom att använda marknadsmixens olika element på ett strategiskt och ansvarsfullt sätt kan organisationen bygga och upprätthålla sin legitimitet i samhället. Enligt Kotler, et al (2017) är prissättningen en viktigt variabel inom marknadsmixen. Vanligtvis är det mer hållbara alternativet dyrare för konsumenten, därför måste företagen marknadsföra produkten och informera konsumenten om att det är värt att betala de extra kronorna. I empiriinsamlingen har följande teman identifierats av författarna, se tabell 3.

Syn på samarbete	Samma produktionsinriktning	Andra produktionsinriktningar
Norrmejerier		
Arla		
HKScan		
Lantmännen		

Figur 5. Företagens syn på samarbeten, egen bearbetning

Företag		Åtgärder
	Norrmejerier	Klimatberäkning Guideline Norrlogisk
	Arla	Klimatberäkning Agronod Hållbarhetsersättning
	HKScan	Klimatberäkning Agronod Hagainiativet
	Lantmännen	Agronod Odlingsprogram

Figur 6. Grafisk kartläggning över företagens åtgärder, egen bearbetning

Tabell 3. Identifierade teman, egen bearbetning

Identifierade teman	Empiriskt resultat	Teoretiskt perspektiv
Science Based Targets	Det är tydligt att alla företag arbetar enligt SBT för att uppnå sina klimatmål	Intressentteorin- Exkluderande ( Alvehus, et al, 2015).  Legitimitetsteorin- Implicita (Gary, et al, 1996)  Marknadsmixen – Påverkan (Kotler, et al, 2019)
Samarbeten	Tydliga indikationer på att samarbeten viktiga, men finns komplexitet kopplat till konkurrens. Pågående samarbeten existerar form av datadelning men förbättringspotential finns.	Legitimitetsteorin- Implicita (Gary, et al, 1996)  Intressentteorin- Sekundära (Alvehus, et al, 2015).  Marknadsmixen- Påverkan, Plats (Kotler, et al, 2019)
Klimatberäkning	Alla företag klimatberäknar utsläppen på sina anslutna gårdar. Agronod är en ny plattformen som utvecklas för att underlätta för företag och gårdarna gällande delad datainsamling.	Intressentteorin- Primära, Sekundära, Exkluderande (Alvehus, et al, 2015).  Legitimitetsteorin- Implicita (Gary, et al, 1996)
Motivationsfaktorer	Ekonomiska incitament är viktigt för lantbrukaren. Attityden varierar relaterat till hållbarhetsarbete.	Intressentteorin- Sekundära (Alvehus, et al, 2015).
Rådgivning	Bra rådgivning är viktigt för att lantbrukaren ska få det stöd och hjälp som behövs kopplat till hållbarhetsarbetet.	Intressentteorin- Sekundära (Alvehus, et al, 2015).

<p>Kunskapsbrist hos konsumenter</p>	<p>Konsumenter måste förstå varför hållbara produkter är dyrare samt de hållbarhetsarbete som ligger bakom produkten.</p>	<p>Marknadsmixen- Påverkan, Pris, Produkt (Kotler, et al, 2019)</p> <p>Intressentteorin- Primära, (Alvehus, et al, 2015).</p>
<p>Innovation och forskning</p>	<p>Viktigt att arbeta med innovation och integrera nya lösningar för att forska på mer miljövänliga alternativ. Produktutveckling.</p>	<p>Marknadsmixen- Produkt, plats (Kotler, et al, 2019)</p> <p>Intressentteorin- Primära, Sekundär (Alvehus, et al, 2015).</p> <p>Legitimitetsteorin- Implicita (Gary, et al, 1996)</p>

## 6. Slutsats

I detta kapitel presenteras författarnas slutsatser som baseras på den insamlade empirin utifrån de valda forskningsfrågorna. Kapitlet fortsätter sedan med en kritisk reflektion och avslutas med förslag på framtida forskning inom ämnesområdet.

### 6.1 Författarnas slutsatser

Denna uppsats har syftat till att undersöka och identifiera hur svenska livsmedelsföretag inom jordbrukssektorn arbetar praktiskt för en miljömässig hållbar utveckling. Genom att kartlägga vilka åtgärder som företagen arbetar med har förhoppningen också varit att undersöka vilka incitament som ligger till grund för potentiella samarbeten mellan produktionsinriktningarna. För att uppfylla detta syfte ämnade uppsatsen besvara följande forskningsfrågor:

- Hur arbetar svenska livsmedelsföretag inom animalie-, mjölk och spannmålssektorn på gårdsnivå för en miljömässig hållbar utveckling?
- Hur ser olika livsmedelsföretag på samarbeten mellan olika sektorer för att utveckla ett mer hållbart lantbruk, och vad finns det för utmaningar med att initiera samarbete?

Mot bakgrund av uppsatsens analys har det varit tydligt att alla företag arbetar med mål utifrån Science Based Target och att de anser att arbetet med hållbarhet är viktigt. Samtidigt är det svårt att precisera tydliga åtgärder relaterat till Scope 3 eftersom det är utsläpp som företagen inte har en direkt kontroll över. Utifrån företagens förutsättningar arbetar de olika med de praktiska åtgärderna som utförs på gårdsnivå. Baserat på företagens storlek och företagsform har de olika möjlighet att influera. Mindre företag har svårt att finansiera större hållbarhetsinitiativ, medan större företag har större resurser.

För att besvara den första forskningsfrågan har författarna till denna uppsats gjort en kartläggning på de åtgärder som företagen gör på gårdsnivå, se figur 6. Alla företag arbetar med någon form av klimatberäkning, samtidigt som de även arbetar med andra åtgärder för att uppnå miljömässig hållbarhet på gårdsnivå. Norrmejerier

arbetar med att utveckla en guideline för deras lantbrukare, Arla har lanserat sin hållbarhetsersättning som är baserad på ett poängsystem, HKScan använder sig av Haganiativet och Lantmännen arbetar med sitt odlingsprogram. Samtidigt är Arla, HKScan och Lantmännen delägare i den nya plattformen Agronod. Denna plattform anser företagen kommer främja branschen i framtiden genom att samla all lantbruksdata på samma plats. Agronod kan även vara en viktig plattform för framtida samarbeten och kunskapsdelning.

För att besvara den andra forskningsfrågan har alla företag svarat att de ser positivt på samverkan mellan produktionsinriktningar. Det förekommer redan viss datadelning mellan företagen. Arla, Lantmännen och HKScan har tillsammans skrivit rapporten framtidens jordbruk. Här kommer Agronod potentiellt vara en central roll för framtida samarbeten. Samtidigt är det komplext att samarbeta med aktörer inom samma produktionsinriktning, då företagen är konkurrenter med varandra.

Sammanfattningsvis är det många faktorer som påverkar företagens arbete för en mer hållbar produktion, ett exempel på en faktor som påverkar kan vara företagets företagsform. Om det är ett kooperativ har deras bönder mer inflytande att påverka organisationen. I det insamlade materialet blev det tydligt att bönderna behöver ett ekonomiskt incitament för att öka motivationen till att arbeta med hållbarhet. Samtidigt belyser företagen att konsumenterna också måste förstå det engagemang som ligger bakom den hållbara produkten. Företagens utmaningar är att få sina konsumenter att förstå att det är värt att betala den där extra kronan som det kostar för att göra produktionen hållbar.

Uppsatsen ger empirisk kunskap om hur svenska livsmedelsföretag arbetar för en miljömässig hållbar utveckling. Det insamlade materialet belyser vilka initiativ och åtgärder som företagen vidtar på gårdsnivå för att minska sin miljöpåverkan och främja hållbarhet. Andra företag inom livsmedelssektorn kan ta lärdom av de olika strategierna och samarbetsmöjligheter som tidigare i uppsatsen har identifierats. De kan se hur diverse företag har arbetat tillsammans, delat data samt samverkat för att främja hållbar utveckling inom sina egna verksamheter. Branschorganisationer och politiker kan också dra nytta av uppsatsens resultat. Genom att förstå vilka samarbeten och åtgärder som redan finns inom livsmedelssektorn, kan de identifiera andra möjligheter för att stödja och främja hållbarhetsinitiativet. Genom att exempelvis tillämpa ny lagstiftning, stöd och ekonomiska incitament kan de ge insikter om de utmaningar och hinder som företagen står inför.

## 6.2 Kritisk reflektion

Som förklarat i kapitel 3 har intervjuerna varit av olika längd vilket har inneburit att empiriinnehållet skilt sig mellan företagen. Samtidigt upplever författarna att de samlat in mycket relevant empiri från alla företag. Det hade dock även varit intressant att intervjua en aktör inom kycklingproduktionen i stället för två aktörer inom mejeriproduktion.

Ur en kritisk synvinkel vill författarna framföra att denna uppsats är en generell analys då de enbart har undersökt fyra företag. För mer djupgående resultat behöver fler företag analyseras inom samma produktionsområde. Tre av de fyra företagen är ledande inom sin produktionslinje vilket innebär att de har mer resurser än små aktörer. Uppsatsens resultat hade möjligtvis fått ett annat utfall om fler små aktörer hade undersökts.

## 6.3 Framtida forskning

För framtida forskning föreslår författarna att det går att specificera urvalet genom att enbart fokusera på en produktionsinriktning utifrån nytt teoretiskt ramverk för att få en djupare förståelse inom ämnet. Förslagsvis är det också intressant att studera utifrån jordbrukarens perspektiv hur arbetet med hållbarhet fungerar i praktiken.

Samtidigt går det att utveckla uppsatsen genom att undersöka hur företag baserade i andra länder arbetar med miljömässig hållbar utveckling på gårdsnivå. Eftersom arbetet med hållbar utveckling sker även på global nivå.

# Referenser

## Böcker och tidskrifter

- Alvehus, J., Jensen, T. (2015). *Organisation*. upplaga 1, Studentlitteratur AB.
- Ax, C., Kullvén, H., (2015). *Den nya ekonomistyrningen*. Uppl. 5, Liber AB: Stockholm.
- Boyd, E., Rajesh, K., Chuna, C., Chuna, M., (2010) *When do chief marketing officers affect firm value? A Customer power explanation*. *Journal of Marketing Research*. 2010; 47(6), 1162-1176.
- Bryman, A., Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Uppl. 3, Liber AB: Stockholm.
- Deegan, C.M. (2019). *Legitimacy theory: Despite its enduring popularity and contribution, time is right for a necessary makeover*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32 (8), 2307–2329.
- Deegan, C. & Unerman, J. (2011). *Financial accounting theory*. Mc Graw-Hill Education; Maidenhead, England.
- Donaldson, T., Preston, L.E. (1995). *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*. *The Academy of Management Review*. 1995; 20(1), 65-91.
- Eriksson, C. (2018). *Livsmedelsproduktion ur ett beredskapsperspektiv*. SLU Future Foods  
Länk: [Livsmedelsproduktion ur ett beredskapsperspektiv](#).
- Einarsson, P. (2021). *Jordbruket och självförsörjningen*.  
Länk: [Jordbruket och självförsörjningen](#).
- Foley, K. (2005). *Meta-management: A stakeholder/quality management approach to whole-of-enterprise management*. Sydney: SAI Global.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). *Stakeholder theory and "the corporate objective revisited"*. *Organization science*, 15(3), 364-369.



- Goodland, R. (1995). *The Concept of Environmental Sustainability*. Annual Review of Ecology and Systematics, 26 (1), 1–24.
- Gray, R. Owen, D. Adams, C. (1996) *Accounting and accountability: Changes challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*, London: Prentice-Hall and Gray, R., Owen, D., & Maunders, K. (1988). *Corporate social reporting: emerging trends in accountability and the social contract*. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 1(1), 6-20.
- Gulliksson, H., Holmgren, U. (2021). *Hållbar utveckling: Livskvalitet, beteende och teknik*. Uppl. 4:1. Studentlitteratur AB: Lund.
- Hansen, J. W. (1996). *Is agricultural sustainability a useful concept?* Agricultural Systems, 50(2), 117-143.
- Hörisch, J., Freeman, R.E., Schaltegger, S. (2014). *Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework*. Organization & Environment, 27 (4), 328–346.
- Jamieson, D. (1998). *Sustainability and beyond*. Ecological Economics, 24 (2–3), 183–192.
- Kotler, P., Armstrong, G., Parment, A. (2017) *Marknadsföring. Teori, strategi och praktik*. Uppl. 2, Pearson Academic Computing.
- Kotler, P., Armstrong, G., Parment, A. (2022). *Marknadsföring - Teori och tillämpningar*. Uppl. 3, Essex: Pearson Education Limited.
- Kuhlman, T., Farrington, J. (2010). *What is Sustainability?* Sustainability, 2 (11), 3436-3448.
- Robert, K. W., Parris, T. M., & Leiserowitz, A. A. (2005). *What is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and Practice*. Environment: Science and Policy for Sustainable Development, 47(3), 8-21.
- Röös, E. (2017). *Den hållbara gården- finns den?*. SLU, Framtidens lantbruk- djur, växter och markanvändning.  
Länk: [Den hållbara gården- Finns den?](#)
- Sandberg, J., Alvesson, M., (2011). *Ways of constructing research questions: gap-spotting or problematization?* Organization, 18(1), 23-44.

- Silva, S. (2021). *Corporate contributions to the Sustainable Development Goals: An empirical analysis informed by legitimacy theory*. *Journal of Cleaner Production*, 292, 125962.
- Tilling, M. (2004). *Communication at the Edge: Voluntary Social and Environmental Reporting in the Annual Report of a Legitimacy Threatened Corporation*. APIRA Conference Proceedings: Singapore, Singapore.
- Vaara, E. & Monin, P. (2010). A Recursive Perspective on Discursive Legitimation and Organizational Action in Mergers and Acquisitions. *Organization Science*, 21 (1), 3–22.

## Övrigt

- Agronod, (2023). *Om oss*.  
Länk: [Agronod- om oss](#) [2023-05-20].
- Arla, (2023a). *Arlas historia i korthet*.  
Länk: [Arlas historia i korthet](#) [2023-05-19].
- Arla, (2023b). *Om Arla*.  
Länk: [Om arla](#) [2023-05-19].
- Arla, (2022) *Finansiell och hållbarhets- årsredovisning 2022*.  
Länk [Finansiell och hållbarhets- årsredovisning 2022](#) [2023-04-20].
- Europeiska kommissionen, (2023). *Klimatförändringarnas konsekvenser*.  
Länk: [Klimatförändringarnas konsekvenser](#) [2023-04-22].
- FI, (2022). *Finansinspektionen- Hållbarhetsredovisning*.  
Länk: [Hållbarhetsredovisning](#) [2023-04-21].
- FN, (u.å.). *Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling*.  
Länk: [Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling](#). [2023-04-22].
- HKScan, (2022). *Annual and Responsibility Report 2022*.  
Länk: [Annual and Responsibility Report 2022](#) [2023-04-19].
- Jordbruksverket, (2023a). *Jordbruket och klimatet*.  
Länk: [Jordbruket och klimatet](#) [2023-04-20].
- Jordbruksverket, (2023b). *Rådgivning om energi och klimat*.  
Länk: [Rådgivning om energi och klimat](#). [2023-05-19].

- Jordbruksverket, (2022). *Hållbar mat – en komplicerad fråga*.  
Länk: [Hållbar mat – en komplicerad fråga](#) [2023-04-22].
- Jordbruksverket (2021). *Hållbara livsmedelssystem- Definition, pågående initiativ och förslag på åtgärder*.  
Länk: [Hållbara livsmedelssystem](#) [2023-05-18]
- Jordbruksverket, (2019). *Långsiktiga effekter av torkan 2018*.  
Länk: [Långsiktiga effekter av torkan 2018](#) [2023-04-20].
- KTH, (2021). *Social hållbarhet*.  
Länk: [Social Hållbarhet](#) [2023-04-22].
- Lantmännen (2022a), *2022 Lantmännens årsrapport*.  
Länk [2022 Lantmännens årsrapport](#) [2023-05-10].
- Lantmännen, (2022b) *Lantmännens hållbara odlingsprogram växer*.  
Länk: [Lantmännens hållbara odlingsprogram växer](#) [2023-05-19].
- LRF, (2022) *Försörjningsgrad*.  
Länk: [Försörjningsgrad](#) [2023-05-15].
- Naturskyddsföreningen, (2021). *Hållbar konsumtion*.  
Länk: [Hållbar konsumtion – för att få planetens resurser att räcka](#). [2023-05-15].
- Naturvårdsverket, (2023). *Beräkna klimatpåverkan*.  
Länk: [Beräkna klimatpåverkan](#) [2023-05-16].
- Norrlogisk, (2023). *Sveriges mest klimatvänliga mjölk*.  
Länk: [Sveriges mest klimatvänliga mjölk](#) [2023-05-18].
- Norrmejerier, (2023a). *Om Norrmejerier*.  
Länk: [Om Norrmejerier](#) [2023-05-18].
- Norrmejerier, (2023b). *Norrmejeriers historia*.  
Länk: [Norrmejeriers historia](#) [2023-05-18].
- Norrmejerier, (2022). *Års och hållbarhets-redovisning 2022*.  
Länk: [Års och hållbarhets-redovisning 2022](#) [2022-04-25].
- RISE, (2023). *Klimatmål enligt Science Based Targets*.  
Länk: [Klimatmål enligt Science Based Targets](#) [2023-05-15].

Scan, (2023). *Gårdsinitiativet*.

Länk: [Gårdsinitiativet](#) [2022-05-20].

SLU, (2023). *Vad vi äter påverkar klimatet*.

Länk: [Vad vi äter påverkar klimatet](#) [2023-05-15].

Svenska miljöinstitutet, (2023). *Klimatmål enligt Science Based Targets*.

Länk: [Klimatmål enligt Science Based Targets](#). [2023-05-16].

Växa, (2022). *Tillsammans för ett hållbart lantbruk*.

Länk: [Tillsammans för ett hållbart lantbruk](#) [2023-04-20].

### **Personlig kommunikation**

Claes Johansson, Hållbarhetschef, Lantmännen, telefon intervju, 2023-05-15.

Elina Matsdotter, Hållbarhetschef, HKScan, digital intervju, 2023-05-05

Representant X, Sustainability Manager Agrculture, Arla, digital intervju, 2023-04-25.

Stina Prinz, Hållbarhetschef, Norrmejerier, digital intervju, 2023-04-28.

# Bilagor

Dessa bilagor återger uppsatsens intervjuguide som har legat till grund för insamlingen av empiriskt material.

## **Bilaga 1: Intervjuguide Arla**

1. Skulle du kunna introducera dig själv och din roll på Arla?
2. Varför tror du att Arla har blivit så framgångsrikt som det är idag? Vad är era främsta framgångsfaktorer?
3. Vad har ni för mål för framtiden och hur tror ni anses uppnå dem? Social, ekonomiska, hållbara (digitalisering och innovation)
4. Vårt kandidatarbete är en kartläggning av mjölk, animalier och spannmålssektor gällande synergier i åtgärder på gård för en hållbar utveckling. Vilka områden anser du att olika aktörer avses arbeta för att uppnå de löften som är kopplat till Science Based Targets? Och hur arbetar ni för att uppnå dem?
5. Hur ser ni på potentiella samarbeten mellan olika aktörer för att kunna uppnå ett mer hållbart lantbruk (samarbeten mellan mejerier, slakt mm)
6. Arlas klimatambitioner i enlighet med Science Based Targets är att uppnå netto noll klimatavtryck år 2050? Hur ska ni uppnå detta? Hur ska ni arbeta för att uppnå detta.
7. Vad ställer ni för krav på ekologisk produktion? Vilka svårigheter ser ni? Finns det möjlighet för eventuella samarbeten mellan olika livsmedelsaktörer?
8. Vilken rådgivningstjänst använder ni för/nackdelar?
9. Hur mäter ni framgången som är kopplat till ert hållbarhetsarbete?
10. Hur viktigt tror ni att det är som livsmedelsföretag att vara transparent och hur tror ni det kommer utvecklas i framtiden?

## **Bilaga 2: Intervjuguide Norrmejerier**

1. Skulle du kunna introducera dig själv och din roll på Norrmejerier?
2. Varför tror du att Norrmejerier har blivit så framgångsrikt som det är idag? Vad är era främsta framgångsfaktorer?
3. Vad har ni för mål för framtiden och hur tror ni anses uppnå dom? Social, ekonomiska, hållbara (digitalisering och innovation)
4. Vårt kandidatarbete är en kartläggning av mjölk, animalie och spannmålssektor gällande synergier i åtgärder på gård för en hållbar utveckling. Vilka områden anser du att olika aktörer avses arbeta för att uppnå de löften som är kopplat till Science Based Targets? Och hur arbetar ni för att uppnå dem?
5. Hur ser ni på potentiella samarbeten mellan olika aktörer för att kunna uppnå ett mer hållbart lantbruk (samarbeten mellan mejerier, slakt mm)
6. Vad ställer ni för krav på ekologisk produktion? Vilka svårigheter ser ni? Finns det möjlighet för eventuella samarbeten mellan olika livsmedelsaktörer?
7. Vilken rådgivningstjänst använder ni för/nackdelar?
8. Hur mäter ni framgången som är kopplat till ert hållbarhetsarbete?
9. Hur mäter ni er klimatpåverkan och utsläpp? Och hur arbetar ni med Scope 1–3?
10. Skulle ni kunna berätta mer om er senaste lansering Norrlogiskt? Vart kom den idé ifrån och vad hoppas ni uppnå för mål med Norrlogiskt?
11. För att sänka era klimatutsläpp tills 2031 så har era gårdar genomgått klimatkollen. Skulle du kunna berätta mer om klimatkollen och varför det är så viktigt i ert arbete mot klimatutsläppen?
12. Hur arbetar ni för att ha kontroll över eventuella utsläpp av mejeriprodukter i avloppen?
13. Vad finns det för fördelar och nackdelar med att er verksamhet är baserad i Norrland, och hur arbetar ni för att vara attraktiva arbetsgivare?

## **Bilaga 3: Intervjuguide HKScan**

1. Skulle du kunna introducera dig själv och din roll på Scan?
2. Varför tror du att Scan har blivit så framgångsrikt som det är idag? Vad är era främsta framgångsfaktorer?
3. Vad har ni för mål för framtiden och hur tror ni anses uppnå dom? Social, ekonomiska, hållbara (digitalisering och innovation)

4. Vårt kandidatarbete är en kartläggning av mjölk, animalier och spannmålssektor gällande synergier i åtgärder på gård för en hållbar utveckling. Vilka områden anser du att olika aktörer avses arbeta för att uppnå de löften som är kopplat till Science Based Targets? Och hur arbetar ni för att uppnå dem?
5. Hur ser ni på potentiella samarbeten mellan olika aktörer för att kunna uppnå ett mer hållbart lantbruk (samarbeten mellan mejerier, slakt mm)
6. Vad tror du är den största anledningen till att olika livsmedelsföretag inte samarbetat mer tillsammans?
7. Vad ställer ni för krav på ekologisk produktion? Vilka svårigheter ser ni? Finns det möjlighet för eventuella samarbeten mellan olika livsmedelsaktörer?
8. Vilken rådgivningstjänst använder ni för/nackdelar?
9. Hur mäter ni framgången som är kopplat till ert hållbarhetsarbete?
10. Hur mäter ni er klimatpåverkan och utsläpp? Och hur arbetar ni med Scope 1–3?
11. Ett av Scans hållbarhetshåll är att uppnå netto noll klimatavtryck i er egen industriell produktion i slutet av 2025. Samt uppnå netto noll klimatavtryck för hela värdekedjan från gård till konsument i slutet av 2040. Hur arbetar ni för att kunna lyckas med detta? Vad ser ni för svårigheter med att uppnå detta mål?
12. Kan du berätta mer om “Gårdsinitiativet” och vad den idé kom ifrån?

#### **Bilaga 4: Intervjuguide Lantmännen**

1. Skulle du kunna introducera dig själv och din roll på lantmännen?
2. Varför tror du att Lantmännen har blivit så framgångsrikt som det är idag? Vad är era främsta framgångsfaktorer?
3. Vad har ni för mål för framtiden och hur tror ni anses uppnå dom? Social, ekonomiska, hållbara (digitalisering och innovation)
4. Vårt kandidatarbete är en kartläggning av mjölk, animalier och spannmålssektor gällande synergier i åtgärder på gård för en hållbar utveckling. Vilka områden anser du att olika aktörer avses arbeta för att uppnå de löften som är kopplat till Science Based Targets? Och hur arbetar ni för att uppnå dem?
5. Hur ser ni på potentiella samarbeten mellan olika aktörer för att kunna uppnå ett mer hållbart lantbruk (samarbeten mellan mejerier, slakt mm)
6. Vad tror du är den största anledningen till att olika livsmedelsföretag inte samarbetat mer tillsammans?

7. Vad ställer ni för krav på ekologisk produktion? Vilka svårigheter ser ni? Finns det möjlighet för eventuella samarbeten mellan olika livsmedelsaktörer?
8. Vilken rådgivningstjänst använder ni för/nackdelar?
9. Hur mäter ni framgången som är kopplat till ert hållbarhetsarbete?
10. Hur mäter ni er klimatpåverkan och utsläpp? Och hur arbetar ni med Scope 1–3?
11. Vill du berätta om lantmännens strategi “jord till bord” och hur ni arbetar med den?



## Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Även om du inte publicerar fulltexten kommer den arkiveras digitalt. Om fler än en person har skrivit arbetet gäller krysset för samtliga författare. Du hittar en länk till SLU:s publiceringsavtal på den här sidan:

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

JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.