

Hållbarhet i butiksmiljö – drivkrafter och barriärer

En intervjustudie om hållbarhetsinitiativ i
dagligvaruhandeln inom projektet
ReSus – Retail for Sustainability



Innehållsförteckning

1. Sammanfattning	3
2. Inledning	4
2.1 En djupdykning i hållbarhetsinitiativ på butiksnivå	4
2.2 Urval & tillvägagångssätt	5
3. Hållbarhetsinitiativ – fokusområden	6
3.1 DVH-kedjornas övergripande hållbarhetsarbete	6
3.2 Fokusområden i intervjustudien	6
4. Fokusområden – fördjupning	8
4.1 Lokala producenter	8
4.2 Motverka svinn	9
4.3 Ekologiskt sortiment	10
4.4 Främja hälsosamma val	11
5. Hållbarhetsarbetets drivkrafter och motiv	12
5.1 Eldsjäl eller kundpreferenser?	12
5.2 Drivs av övertygelser	13
5.3 Lyssnar in kunderna	13
6. Möjliggörare och barriärer	14
6.1 Ekonomiska faktorer	14
6.2 Relationen handlare-producent	15
6.3 Kundernas roll och påverkan	17
7. Strategier & slutsatser	19
7.1 Butikernas tips för långsiktigt framgångsrika hållbarhetsinitiativ	19
7.2. Rapportförfattarnas tips för uppskalning och spridning av goda exempel	21
8. Diskussion	23

1. Sammanfattning

Dagligvaruhandeln (DVH), i synnerhet de tre ledande kedjorna ICA, Coop och Axfood, är mäktiga aktörer i livsmedelssystemet och nyckelaktörer i omställningen mot ett mer hållbart livsmedelssystem.

Under hösten 2024 och vintern 2025 genomfördes en intervjustudie med 10 butiksrepresentanter inom DVH i syfte att förstå vissa nyckelmekanismer kring de hållbarhetsinitiativ butikerna arbetar med. Ett viktigt mål med studien var att identifiera hinder och möjliggörare för att hållbarhetsinitiativen ska bli framgångsrika och uthålliga – och att inspirera fler aktörer inom DVH att bidra till ökad hållbarhet.

Intervjuerna kretsade kring fyra fokusområden – lokala producenter, minskat svinn, ekologiskt sortiment och främjande av hälsa – och resultaten visar att ett långsiktigt arbete med hållbarhet kan bidra till att profilera en butik och stärka relationen med kunderna. Det kan också stärka butikernas roll som samhällsaktör, i synnerhet i mindre orter.

Det finns dessutom ekonomiska incitament för butikerna att arbeta med hållbarhet, i synnerhet när det gäller att motverka svinn. Att mäta det man gör, exempelvis kring svinn, underlättar också för nya initiativ inom samma område. Här finns också en rad digitala tjänster att tillgå.

Andra framgångsfaktorer som lyfts fram i studien är att börja smått, exempelvis genom att byta ut en enskild produkt mot en mer hållbar motsvarighet samt att engagera personalen, vilket borgar för långsiktighet och gör hållbarhetsarbetet mindre sårbart.

Hinder som framkommer handlar bland annat om ekonomi. Hållbarhetssatsningar innebär ofta kostnader som kanske inte går att räkna hem, åtminstone inte på kort sikt. Vidare är kundernas beteende för vissa butiker en utmaning. Man upplever att kunderna uttrycker en önskan om ett hållbart sortiment, men väl i butiken går de på pris.

Anledningarna för butikerna att arbeta med hållbarhet varierar. En del gör det utifrån ideologisk övertygelse och/eller stark lokal förankring, andra ser det som en del av att driva ett sunt affärsmässigt företag.

Sammantaget visar studien på ett antal olika typer av insatser och initiativ som har förutsättningar att skalas upp till fler butiker inom de olika kedjorna.



2. Inledning

Med dagens konsumtion – den globala konsumtionen innebär att vi lever som om vi hade 1,75 planeter, och i Sverige som om vi hade drygt fyra jordklot – kan vi inte nå FN:s mål om en hållbar konsumtion och produktion till 2030.

För att detta ska ske behöver mycket förändras inom en rad olika sektorer, inte minst livsmedelssektorn, som idag står för 20–30 procent av de globala utsläppen av växthusgaser. Här behöver både produktions- och konsumtionsmönster förändras radikalt.

De stora kedjorna inom dagligvaruhandeln (DVH), i synnerhet ICA, Axfood och Coop, spelar en viktig roll för att underlätta och möjliggöra en positiv utveckling i Sverige. Dessa tre kedjor utgör mäktiga aktörer i matsystemet genom sin unika position i mitten av värdekedjan, med dagliga kontakter med tusentals producenter och leverantörer och miljontals konsumenter.

De utgör på också många sätt en unik frontlinje för hållbarhetsarbetet inom livsmedelssektorn. Vidare har de möjlighet att genom sina val påverka våra matvanor och konsumentbeteenden, vilket gör dem till nyckelaktörer i omställningen till ett mer hållbart livsmedelssystem.



Projektet "ReSus: Handeln som motor – Hållbar matproduktion genom mobilisering av värdekedjans mitt" drivs av Kungliga Vetenskapsakademien med Sveriges lantbruksuniversitet, Linköpings universitet, Axfood och MatLust Utvecklingsnod som partners. Projektets övergripande mål att bättre förstå hur dagligvaruhandeln kan fungera som en positiv kraft när det gäller att göra livsmedelsproduktionen mer miljömässigt och socialt hållbar, exempelvis genom att verka för ökad växtbaserad och ekologisk livsmedelsproduktion.

2.1 En djupdykning i hållbarhetsinitiativ på butiksnivå

Som ett led i arbetet inom ReSus har MatLust Utvecklingsnod genomfört en intervjustudie med representanter för de tre stora kedjorna. Studien genomfördes under hösten 2024 och vintern 2025 och bestod av intervjuer med 10 olika aktörer inom DVH. I denna rapport redogörs för de viktigaste slutsatserna från de intervjuerna.

Syftet med studien har varit att identifiera hållbarhetsinitiativ inom DVH och försöka förstå hur de kommit till och vilka mekanismer som borgat för uthållighet och positiva effekter av dem. Vidare har även förändringar över tid, positiva spillover-effekter och eventuella förändringar i attityd och kultur hos medarbetare eller kunder undersökts.

Det har också varit av intresse att identifiera utmaningar eller hinder kopplade till insatserna – både på övergripande nivå och på enskild butiksnivå.

På ett större plan vill vi med studien bidra till att sprida insikter och goda exempel från DVH – och inspirera fler handlare till att initiera olika typer av hållbarhetsinsatser, exempelvis genom samarbeten med lokala producenter eller ett aktivt och strukturerat arbete mot svinn.

2.1 Urval & tillvägagångssätt

Utgångspunkten för rapporten är semistrukturerade intervjuer med handlare, butikshefer eller motsvarande i tio olika butiker. Butikerna har sedan tidigare uppmärksamats eller rekommenderats till oss på grund av att de prioriterar någon form av hållbarhetsarbete. Intervjuerna genomfördes digitalt och ljud och bild spelades in.

Intervjupersonerna kommer från ICA-, Coop-, Hemköp- och Tempobutiker och intervjupersonerna är antingen i ledande ställning i butiken, eller särskilt ansvariga för hållbarhetssatsningen. Ofta har de båda rollerna.

Urvalet av butiker är inte representativt för hela Sverige, utan består av enskilda nedslag hos butiker och handlare som valt att på något sätt prioritera hållbarhet mer än många andra butiker. Det har varit avgörande att de tre ledande DVH-kedjorna representeras i studien eftersom butikernas möjligheter att påverka exempelvis sortimentets bredd och djup skiljer sig åt beroende på vilken kedja de tillhör.

Viss spridning vad gäller butikernas storlek samt geografiska placering har varit prioriterad i urvalsprocessen.

I denna rapport har vi valt att illustrera många slutsatser med citat från intervjupersonerna. Vi har bearbetat citaten, som kommit fram muntligen under intervjuerna, så att de språkligt är korrekta och utan onödiga upprepningar. Intill varje citat listas vilken intervjuperson (IP) som står bakom det.

FÖRTECKNING ÖVER INTERVJUPERSONER (IP)

IP	IP 1	IP 2	IP 3	IP 4	IP 5	IP 6	IP 7	IP 8	IP 9	IP 10
Kedja	ICA	Coop	ICA	ICA	ICA	Axfood	Axfood	Coop	Coop	ICA
Typ av butik	Kvantum	Stora Coop	Maxi	Kvantum	Kvantum	Tempo	Hemköp	Coop	Coop	Kvantum
Geografisk placering	Mindre ort i södra Sverige	Mindre ort i södra Sverige	Mindre ort nära storstad	Förort till storstad	Mindre ort nära storstad	Mindre ort Mellansverige	Centralt i storstad	Mindre ort nära storstad	Centralt i storstad	Mindre ort i södra Sverige
Valt hållbarhetsområde	Lokala producenter	Motverka svinn	Lokala producenter	Motverka svinn	Lokala producenter	Ekologiskt sortiment	Ekologiskt sortiment	Ekologiskt sortiment	Motverka svinn	Främja hälsa

3. Hållbarhetsinitiativ – fokusområden

3.1 DVH-kedjornas övergripande hållbarhetsarbete

De tre stora kedjorna ICA, Axfood och Coop arbetar alla aktivt med hållbarhetsfrågor och initiativ inom området bedrivs såväl på central nivå som på butiksnivå.

Följande texter illustrerar kedjornas ambitioner inom hållbarhetsområdet:

“ICA Gruppens verksamheter ska vara branschledande på sina marknader, och driva utvecklingen mot minskad klimatpåverkan samt en mer modern och hållbar livsmedelsförsörjning. De ska också vara bäst på sina respektive marknader när det gäller att hjälpa och inspirera kunder att göra hållbara val.”

“ICA Gruppen ska ha netto noll klimatpåverkan i hela värdekedjan 2050.”

(Utdrag från ICA Gruppens Hållbarhetsmål, <https://www.icagruppen.se/om-ica-gruppen/mal-strategier/hallbarhetsmal/>)

“Axfood ska vara en stark samhällskraft som tillsammans med intressenter och beslutsfattare i samhället driver utvecklingen mot en mer hållbar och hälsosam matproduktion och -konsumtion.”

(Ur Axfoods Års- och Hållbarhetsredovisning 2024)

“Hälsa, hållbarhet och kvalitetssäkring hör tätt samman, och vi arbetar varje dag för att ta ett stort och självklart ansvar för din matglädje och upplevelse hos oss. Vi vill vara den goda kraften i mat-Sverige och göra det lätt för dig att välja rätt. Coop ska vara ledande inom hållbarhet och våga vara obekväma och stå på kundernas sida för att fortsätta vara det företag som sätter agendan i mat-Sverige, som den goda kraften.”

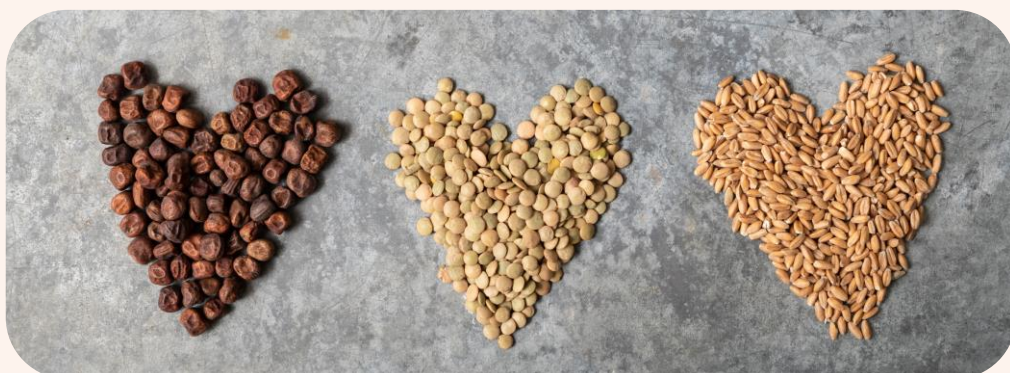
(Utdrag från Vision & Strategi på coop.se; <https://www.coop.se/hallbarhet/vision--strategi/>)

3.2 Fokusområden i intervjustudien

De flesta butiker som ingår i denna studie arbetar med hållbarhet inom flera områden, men för att avgränsa arbetet har varje intervju fokuserat på den aktuella butikens arbete inom ett prioriterat hållbarhetsområde. Valet av fokusområde har överenskommits med intervjupersonen.

De fokusområden som förekommer i studien är:

- Lokala producenter (3 butiker)
- Motverka svinn (3 butiker)
- Ekologiskt sortiment (3 butiker)
- Främja hälsosamma val (1 butik)



Fokusområdena har valts utifrån vetenskapen att de är etablerade, välkända och relevanta för de stora kedjorna, centralt och på butiksnivå. Vidare, att de är mer eller mindre tillämpliga på butiker runtom i hela landet, oavsett storlek och geografisk placering.

Följande utdrag från de stora kedjornas webbplatser utgör exempel på deras åtaganden inom de valda fokusområdena:

“Att sälja lokala varor är ett sätt för oss att erbjuda mångfald, stödja småskalig produktion och lokala jobb. Men också ett sätt att lyfta fram genuint mathantverk och fingertoppskänsla för traktens råvaror.”

(Utdrag från ica.se;
<https://www.ica.se/hallbarhet/lokalt/lokalt-producerat/>)

“Axfood har satt ett hållbarhetsmål som innebär att koncernen ska halverat matsvinnet inom hela vår verksamhet 2025, jämfört med basåret 2015.”

(Utdrag från axfood.se;
<https://www.axfood.se/hallbarhet/maten/mer-matvinn-mindre-matsvinn/>)

“Coop jobbar för mer hållbara produkter. Ett stort ekologiskt sortiment, som hjälper våra kunder att göra hållbara val, är en viktig del i detta arbete.”

(Utdrag från coop.se;
<https://www.coop.se/hallbarhet/hallbarhetsarbete/ekologiskt/>)

“Vi vill bidra till ökad hälsa bland såväl kunder som medarbetare. Det gör vi genom att minska mängden salt, socker och onödiga tillsatser i våra egna varor, liksom att uppmuntra till en mer hälsosam och hållbar livsstil.”

(Utdrag från axfood.se;
<https://www.axfood.se/hallbarhet/manniskan/halsosamma-varor/>)

I kommande avsnitt redogör vi för slutsatserna av intervjuerna inom de olika fokusområdena.



4. Fokusområden – fördjupning

4.1 Lokala producenter

Tre butiker (IP 1, 3 och 5) har intervjuats med inriktning på arbetet med att lyfta fram lokala producenter.

I intervjuerna med ytterligare ett par butiker (IP 2 och 8) har arbetet med lokala producenter berörts, men för dessa butiker har huvudområdet för intervjun varit "motverka svinn" resp. "ekologiskt sortiment". Dock har det som framkommit i dessa intervjuer kring arbete med lokala producenter vävts in i detta avsnitt.

Att ha lokala producenter som fokusområde förefaller vara mer naturligt i mindre orter där det finns stora möjligheter för lokal anknytning till producenterna som finns i närområdet. Här förväntas de lokala produkterna bidra till stolthet och identifikation med orten och det kan också finnas en förväntan hos kunderna att ett lokalt utbud ska finnas.

"Vi kan ju göra så att de här små lokala leverantörerna faktiskt får en marknadsplats att sälja sina produkter och får en startvolym. Då skapas arbetstillfällen och jordarna brukas. Då blir det på riktigt."
(IP 5, ICA Kvantum, mindre ort)

"Om vi kan erbjuda produkter från lokala producenter skapas jobb i vårt närområde."
(IP 1, ICA Kvantum, mindre ort)

Mer generella slutsatser om hur butikerna bedriver arbetet för inkludering av mindre producenter inkluderar aktiv skyltning i butik som framhäver sortimentet från lokala producenter samt en hållning gentemot lokala producenter som kan innebära att:

- De erbjuds attraktiva platser i butiken.
- De ges längre tid på hyllan än andra produkter/leverantörer.
- Det inte behöver vara ett stort problem om sortimentet tar slut, vilket kan vara fallet avseende andra produkter i sortimentet.
- Butiken kan acceptera ett mindre procentuellt påslag på produkterna eftersom man ser värdet av att ha dem på hyllan.

I korthet ställer de aktuella butikerna ofta inte samma krav på lokala producenter som på stora etablerade varumärken. Och man är i princip alltid beredd att ge lokala leverantörer en chans.

"Det är väldigt ovanligt att vi inte tackar ja. Vi tar in dem och testar. Sen är det konsumenterna som avgör om de blir kvar eller inte." (IP 5, ICA Kvantum, mindre ort)

En ytterligare slutsats är att butiker som satsar på lokala producenter ibland även satsar på det "lokala" på andra sätt. Det kan exempelvis handla om sponsring till föreningar, vilket befäster butiken som en viktig aktör i det lokala samhället eller att ytor i/utanför butiken upplåts till aktiviteter som involverar lokala föreningar/organisationer/aktiviteter.

"Vi vill ju sticka ut. Vi ser [orten där butiken finns] som vårt, vi ska vara störst på [orten där butiken finns] oavsett om det handlar om lokalt sortiment, sponsring eller försäljning. Vi ska vara [orten där butiken finns]-unika." (IP 3, ICA Maxi, mindre ort)

Utöver dessa generella observationer finns ett stort antal insatser för att främja lokala producenter som är mer eller mindre individuella för de olika butikerna.

Några av dessa insatser är:

- Att skapa ett märke (“Utvalt av [namnet på butiken]”) som särskiljer och marknadsför lokala produkter. (IP 1)
- Aktivt söka upp lokala producenter och erbjuda stöttning/rådgivning/mentorskap för att produkter ska få en lyckad lansering i DVH. (IP 1 & 5)
- Erbjuder sig att köpa ett visst antal enheter under en viss period för att lokala producenter ska våga satsa och växa. (IP 5)
- Delta aktivt i nätverk/föreningar där lokala producenter ingår. (IP 5)
- Plockar bort ohållbara produkter, ex. utländskt kött, ur det ordinarie sortimentet för att därmed ytterligare lyfta fram lokala, mer hållbara produkter. (IP 1, 2 & 5)
- Låter utvalda engagerade medarbetare driva frågor eller initiativ kopplade till lokala produkter i sortimentet. (IP 1)
- Gör “udda” överenskommelser med lokala producenter, ex. köpa halva grisar från lokal grisuppfödare som styckas och säljs i butik eller gå in som delägare i lokalt mejeri. (IP 5)
- Arrangera event; ex nätverksträffar för lokala producenter eller studiebesök till producenter för kunder. (IP 5)
- Mässor i butiken (“lokal vecka”) med fokus på lokala producenter. (IP 5)

4.2 Motverka svinn

Tre av de intervjuade butikerna (IP 2, 4 och 9) har motverkande av svinn som fokusområde, och ytterligare en butik (IP 10) berörde insatser för att motverka svinn.

Butikerna arbetar inom några områden:

- **Motverka svinn.** Olika former av prissänkning på varor som är på väg att gå ut, är defekta eller lider av skönhetsfel. Detta arbete sker på ett flertal olika sätt:
 - Tekniska hjälpmedel som stöttar personalen i att veta när produkter är på väg att gå ut i datum, så att etiketter med rabatter kan skrivas ut. Exempel på detta är tjänsterna Whywaste, som 2023 köptes upp av kanadensiska Invafresh och gick samman med Upshop (<https://www.upshop.com>), och Too Good To Go (<https://www.toogoodtogo.com>).
 - Utförsäljningsskåp som innehåller produkter med kort datum (Ät Snart, <https://www.deligate.se/at-snart/>, Handla gott gör gott, <https://www.coopstra.se/hallbarhet/i-butik/handla-gott-gor-gott/>).
 - Miljökassar med frukt & grönt.
 - Gråbackar med “osäljbara” produkter med studenter som målgrupp som säljs till mycket låga priser.
- **Ta hand om svinn.** Egen förädling där tillvaratagande av svinnprodukter ligger i fokus. Exempel är restaurang, kök, deli som tillagar matlådor eller mat på plats, juicebar och bageri där nya produkter skapas av svinnprodukter.
- **Välgörenhet.** Produkter med kort datum skänks till föreningar och organisationer.

Att motverka svinn ses som ett arbete med flera vinster:

- Hållbarhet på ett övergripande plan.
- Till gagn för kunderna i form av prisvärda erbjudanden.
- Ökade inkomster i kombination med minskade kostnader (sophantering) för butiken.
- Bidrar till butikens helhetserbjudande och affär, det ses alltså som ett arbete som bidrar till långsiktig affärsnytta.

Förutom de mer generella satsningarna mot svinn har vi sett en del mer unika initiativ. Ofta är dessa frukten av ett personligt engagemang eller nätverk:

- Mjöl, pasta och havregryn skänks till lokal spritproducent. (IP 2)
- Maskin som skapar gödningsjord av restprodukter. (IP 2)
- Fyll burk med frukt & grönt, betala fast pris (vanligt förfarande när det gäller lösgodis). (IP 10)
- Märkning ("Rescued from [namnet på butiken]") på räddade produkter. (IP 4)
- Egenproducerade kassar med budskap i stil med: "Tack för att du är med och räddar världen". (IP 2)



4.3 Ekologiskt sortiment

I studien deltar tre butiker som satsar extra på att erbjuda ett stort utbud av ekologiska produkter och gör det utifrån vetskapen/antagandet att kunderna efterfrågar det (IP 6, 7 och 8). Det kan handla om medvetna kunder i en storstadsregion eller butiker i mindre orter där kundunderlaget präglas av ett särskilt stort hållbarhetsengagemang.

"Det uppmärksammades att 'Oj, våra kunder älskar ju köpa ekologiskt. Våra kunder letar ju efter ekologiskt'. Vad kan vi hitta för att ge våra kunder det här? Då valde vi att ha en hel sektion med bara ekologiskt från externa leverantörer. Sådant vi inte kunde köpa centralt ifrån."

(IP 7, Hemköp, storstad)

Det finns olika strategier kring hur butiker visar upp sitt ekologiska sortiment. Antingen har man hållningen att det ska finnas en ekologisk "funktion" av hela sortimentet eller så lyfter man fram ekosortimentet i en egen sektion.

Butikens geografiska placering kan sannolikt påverka vilket val man gör. Två av tre intervjuade butiker ligger i mindre orter där kundunderlaget präglas av stor medvetenhet kring hållbarhet och en "förväntan" att allt ska kunna finnas i en ekologisk version, vilket innebär att det ekologiska sortimentet inte måste följas av en ambitiös kommunikation i butik.

I butiken i mer storstadsnära miljö väljer man att lyfta fram det ekologiska sortimentet med en egen, tydligt uppmärkt och kommunicerad sektion för att locka intresse hos kunderna.

“Den målsättning som finns är att du ska kunna handla allt ekologiskt. Vi vill ha en ekologisk funktion av allt, så att du kan komma och handla din mat och bara välja ekologiskt.” (IP 8, Coop, mindre ort)

Möjligheterna att köpa in ekologiska produkter är kopplade till vilken kedja butiken tillhör – och därmed till vilket utrymme man har att gå utanför det “centrala” sortimentet av ekologiskt. Handlare som vill satsa extra på ekologiskt vill och behöver gå utanför centrala ramar för att kunna erbjuda ett sortiment som motsvarar kundernas förväntan. Här finns en önskan om förändring av det centrala sortiment, då det idag inte helt tillfredsställer behovet.

Det förefaller också vara så att dessa butiker behöver arbeta aktivt för att ges “mandat” av centrala organisationerna för att erbjuda ett fullgott ekosortiment med produkter som delvis kommer från externa leverantörer.

Butikerna som satsar på ekologiskt vittnar om att det löpande sker kontakter med kunderna kring produkter som finns – eller borde finnas – i sortimentet. Kunderna är kunniga och ofta tydliga i att efterfråga produkter. Butikerna förefaller vara måna om att försöka möta kundernas behov och, om möjlighet finns, ta in produkter som efterfrågas.



4.4 Främja hälsosamma val

En butik (IP 10) hade främjande av hälsosamma val som fokusområde. I tillägg till ett hälsofrämjande arbete arbetar butiken också aktivt med att motverka svinn.

Ett par olika faktorer bidrar till att denna butik sticker ut från mängden:

1. Arbetet för att främja hälsosamma val inleddes tack vare en kund med diabetes som kontaktade butikschefen med en uppmaning om att i högre grad främja hälsosamma val. Kunden gjordes delaktig i det arbete som sedan tog fart.
2. Butiken arbetar kreativt och utmanande med sina insatser.

Hälsokonceptet som etablerades började med att Frukt & Grönt-avdelningen döptes om till Friskvårdsavdelning. I produktskyltningen lyftes, utöver pris, även hälsofördelarna fram.

“Även fast vi vet att det är superfarligt att röka så säljer vi de produkterna ändå. Men min inställning är att försöka sälja det som faktiskt gör gott och gör nytta – och bättre framhäva det utan att baktala de andra produkterna.” (IP 10, ICA Kvantum, mindre ort)

Några mer radikala aktiviteter genomfördes också. Under en period arbetade butiken med sockermärkning på alla produkter i butiken. Kunderna informerades om hur många sockerbitar man fick i sig om man äter respektive produkt. Denna rätt ovanliga insats anmälades dock och bedömdes inte vara tillåten.

För att uppnå samma effekt arbetar butiken nu med varningstrianglar på golvet i de avdelningar där produkter med mycket socker finns, exempelvis godis, sylt m.m.

”Vi har satt varningstrianglar i golvet där det förekommer mycket socker, till exempel vid godis, sylt, flingor och läsk. 99% tycker att det är positivt och 1% tycker att det är motbjudande.”

(IP 10, ICA Kvantum, mindre ort)

Inspiration till arbetet hämtar butiken bl.a. från forskningsrapporter som uppmuntrar till mer växtbaserad kost och

Livsmedelsverkets rekommendationer om att äta minst 500 g frukt och grönsaker om dagen. I butikens egna kök förbereds matlådor som är näringsberäknade och innehåller mindre än 500 kcal per portion. Matlådorna förbeställs för upphämtning i butik en dag i veckan.

Andra insatser för att främja hälsosamma val inkluderar att placera frukt och grönt bland andra produkter i syfte att bygga broar mellan avdelningarna. Vidare har man valt att plocka bort godis och sötsaker från kassorna till förmån för andra typer av produkter.

I Friskvårdsavdelningen använder man sig också av QR-koder med recept som är rika på frukt och grönt. Och i samband med att satsningen tog fart skrev butikschefen och kunden (som kom med det ursprungliga initiativet) en bok om hälsa som marknadsfördes i avdelningen.

Hälsofokuset visar sig även i butikschefens förhållningssätt gentemot personalen. I personalens lunchrum finns inspirationsböcker kring mat och hälsa och personalen har också tillgång till en hälsocoach.

Den aktuella butiken driver sitt hälsofrämjande arbete med en stor dos personligt engagemang utifrån tanken att man både har ett ansvar och en möjlighet att påverka kunderna på orten.

5. Hållbarhetsarbetets drivkrafter och motiv

I detta avsnitt diskuterar vi några av de drivkrafter och motiv som driver butikerna i hållbarhetsarbetet.

5.1 Eldsjäl eller kundpreferenser?

Anledningarna till att en butik fokuserar på hållbarhet varierar, men i våra intervjuer har två huvudsakliga motiv blivit särskilt framträdande: eldsjäl eller kundpreferenser.

Eldsjälen är en person i ledarställning som brinner för någon aspekt av hållbarhet och därför arbetar för att driva butiken i den riktningen. Eldsjälen ser ett egenvärde i hållbarheten i sig, som ofta är frikopplat från såväl vad kunder har efterfrågat som vad som ger absolut bästa resultatet på sista raden.

“Normalt skulle man ju inte hålla på som vi gör, men jag gillar det också. Jag gillar utmaningarna. Och jag lär mig otroligt mycket. Jag gillar att se andra företag, andra människor, växa.”

(IP 1, ICA Kvantum, mindre ort)

Den andra drivkraften, en förändring som utgår från kundpreferenser, handlar snarare om att kunder eller prognoser kring kundunderlag har drivit fram en förändring. Det kan handla om faktorer som en stark lokalpatriotism eller kunder med en stark vilja att betala lite mer för en produkt som är ekologisk eller på annat sätt mer hållbar eller med bättre kvalitet.

“Det har varit många inom organisationen som själva, privat, har varit drivna inom hållbarhet och tycker det är intressant och viktigt. Sen identifierade vi också att vi har väldigt hållbarhetsmedvetna kunder. Vi har kundgrupper som är väldigt medvetna när det gäller miljö och hållbarhet.”

(IP 4, ICA Kvantum, förort till storstad)

5.2 Drivs av övertygelser

Eldsjälen testar gärna nya saker och kan fatta drastiska beslut. Exempel på detta från vår studie är beslut att ta bort varor som uppfattas bryta mot egna övertygelser. Det kan handla om att ta bort utländskt kött eller ägg, eller att tydligt, och med avskräckande syfte, märka upp produkter som innehåller mycket socker.

En förändring initierad av en eldsjäl har många fördelar. Förändringen går ofta snabbt och eftersom eldsjälen är i en ledande ställning kan förändringen integreras i organisationen, exempelvis genom att frisätta resurser för ökad svinnhantering eller mer hyllplats för ekologiska varor. Att förändringar går snabbt kan dock betyda att de förlorar i långsiktighet.

“Oväntade saker händer varje gång. För vi tänker inte långt – vi tänker alltid snabbt. Så det finns jättemånga saker som vi har provat där vi sedan sa ”det här kan vi faktiskt inte hålla på med”. Det tar för lång tid och är för dyrt.” (IP 2, Stora Coop, mindre ort)

Ett exempel på en sådan satsning som inte fungerade är köpet av en maskin som skulle sänka temperaturen, och därmed öka livslängden, för frukt och grönt. Maskinen fungerade dock aldrig tillfredsställande, framför allt på grund av de höga halterna kalk i vattnet i regionen.

Att förändringen utgår från en eller ett fåtal personer kan även innebära att en hållbarhetssatsning kan tappa i prioritet om inte eldsjälen fortsätter att vara drivande. Då många hållbarhetssatsningar kräver resurser i form av personal eller minskad lönsamhet på enskilda varor, och då centrala stödfunktioner ofta saknas, krävs hårt jobb i den enskilda butiken för att upprätthålla hållbarhetssatsningen.

Det kan påverka såväl arbetsbördan för personalen och lönsamheten för verksamheten. Med arbete kan dock en eldsjälens arbete spridas till hela organisationen.

“Nu kommer avdelningarna med egna initiativ på hur vi kan undvika svinn, så var det absolut inte i början. Då fanns inte det drivet eller den förståelsen.”

(IP 4, ICA Kvantum, mindre ort)

Många eldsjälar utmanar de centrala organisationerna och hållbarhetssatsningarna går ofta emot, eller åtminstone betydligt längre än, de förändringar som initieras från centralorganisationen. Det kan leda till spänningar, men flera lyfter även att de får stöd och ses som föregångare.

“Vi är de där jobbiga jävlarna som gjorde lite som vi ville, men det gjorde även att de (representanter för centralorganisationen) ville hålla oss nära och vara med i snacket och så där.” (IP 2, Stora Coop, mindre ort)

5.3 Lyssnar in kunderna

En hållbarhetssatsning som i stället utgår från kunderna, antingen genom prognoser eller efter påtryckningar från kunder, har styrkan att den lättare integreras i organisationen då de varor som tas in är de varor som kunderna är intresserade av att köpa.

“Man får ju väldigt mycket bra respons av kunderna. Energin som vi får av kunderna i den här butiken tror jag är nästan unik. Vi får så mycket hejarop för att vi är bättre på det här än alla andra.” (IP 8, Coop, mindre ort)

Flera exempel där kundpreferenser varit den avgörande drivkraften för framtagande av hållbarhetsinitiativ lyfts i intervjuerna.

Ibland spelar geografiska aspekter roll, exempelvis där kunder är lokalpatriotiska och där det lokalproducerade är önskvärt i sig självt. Det kan handla om att kunder i ett område med en tradition av livsmedelsproduktion är mer intresserade av att köpa lokalproducerade produkter eller ett område där man är stolt över att bo och upprätthålla de lokala näringarna. Det kan även handla om en demografi där de som prioriterar hållbarhet eller hälsa är överrepresenterade och att det därför är enklare att sälja exempelvis ekologiska produkter.

“Vi visste ju att kundunderlaget bygger på att det är väldigt många som har anammat ekotrenden. Och då pratar vi om ekotrenden från början av åttiotalet.”

(IP 6, Tempo, mindre ort)

Att basera sin hållbarhetssatsning på demografin har även det sina utmaningar. Exempelvis kan svängande trender göra att intresset för det hållbara segmentet minskar och därigenom är det svårt att långsiktigt behålla hållbara varor i hyllorna. I några av intervjuerna lyfts även att många kunder som säger att de prioriterar de mer hållbara alternativen ändå köper andra, ofta billigare, alternativ.

“Vi hade även en egen salladsbar som var baserad på matsvinn. Det var jättefina grejer, helt fantastiskt, men kunderna fattade inte riktigt. De undrade varför vi inte hade Picadeli.” *(IP 9, Coop, centralt i storstad)*



6. Möjliggörare och barriärer

6.1 Ekonomiska faktorer

Hållbarhetssatsningar är en investering och får ekonomiska effekter. Dessa kan vara såväl positiva som negativa. I vår studie har vi sett att inställningen till den ekonomiska sidan av hållbarhet varierar, från att satsningarna har ett rent lönsamhetsperspektiv till att ekonomi närmast inte är en faktor. Detta speglas även i att få gör tydlig ekonomisk uppföljning av sina hållbarhetssatsningar.

De mest ekonomiskt drivna satsningarna är de som beräknas möta ett specifikt behov hos kunder som är villiga att betala mer för en vara som möter ideologiska ställningstaganden eller hälsoaspekter. Det här är även en motiverad kundgrupp som kan tänka sig att välja en butik just för att de har det sortiment som de efterfrågar.

“Rent företagsekonomiskt är det lysande. Men det som är mest lysande är att jag blir unik på min marknad.”

(IP 1, ICA Kvantum, mindre ort)

Ekonomi är inte en lika stark drivkraft i initiativ som implementerats utifrån en ideologisk ståndpunkt. Exempel inkluderar där det är en självklarhet att byta ut billigt utländskt kött mot svenskt eller lokalproducerat, att satsa stora resurser på att rädda tonvis med svinn från att hamna i soporna eller att ha ett stort ekologiskt sortiment. Hållbarheten är ett mål i sig, oavsett om det påverkar ekonomin negativt i det korta loppet.

“Vi vägrar att ge vika från strategin, för vi tycker fortfarande att det är viktigt. Och jag vet att vi är i en fas. Det kommer inte vara nu vi gynnas mest av att driva ekologi, det är när det kommer en högkonjunktur vi kommer stå som starkast om vi fortsätter enligt strategin. Överlev nu, skörda sen.”

(IP 8, Coop, mindre ort)

Hållbarhetens kostnad

Resultaten från intervjuerna pekar på att det är svårt att mäta effekten av en hållbarhetssatsning i kronor och ören. Gör ett större sortiment av unika produkter att butiken som helhet känns mer inbjudande, vilket lockar fler kunder? Gör en effektiv svinnhantering att man sparar pengar, eller äts eventuella vinster upp av en ökad arbetsbörda? Beror en ökad omsättning på popularitet, eller kan inflation och prisökningar vara orsaken?

Det här är frågor som skulle kunna mätas, men i vår studie är det få som uppger att de prioriterar att göra uppföljningar i rent ekonomiska mått. I stället görs uppföljningar kring kundnöjdhet eller i mer volymbaserade mått, som exempelvis procentandel lokalproducerade varor, ekologiska varor eller antal ton mat som inte blivit svinn.

“När väl allt väl är på plats, så går vi helt klart plus på det, även om vi inte för exaktlogg. Det är bättre ekonomiskt också, även om det kanske inte är huvuddelen, utan att det ur ett samhällsperspektiv är otroligt trist att slänga mat.”

(IP4, ICA Kvantum, förort till storstad)

Att genomföra en hållbarhetssatsning tycks dock sällan leda till ekonomisk vinst i det korta loppet. Särskilt i det initiala skedet kräver hållbarhetssatsningar, precis som alla organisationsförändringar, en inlärningsperiod och omställning som kräver mer personalresurser. Högre kostnader för varor, mindre pålitlighet hos små leverantörer och osäkerhet kring utbud gör att vinstmarginalerna sjunker. Svinnhantering är arbetsintensivt och förädlingsinitiativ är ofta en förlustaffär. Så varför görs de?

“Det här är oundvikligt, unga idag kommer se det som en självklarhet även i framtiden.” *(IP 2, Stora Coop. mindre ort)*

I våra intervjuer ser vi att flera av de mest drivna individerna inom hållbarhet inte ser att det finns något alternativ.

Livsmedelskonsumtionen står för en substantiell del av våra gemensamma klimatutsläpp. Att möta den utmaningen, genom att exempelvis främja lokalproducerat eller att se till att det som kommer till butiken inte hamnar i soporna, ses som en integral del av hur butiken bör skötas.

“Den butik som inte jobbar med hållbarhet, matsvinnet eller verkligen gör sitt yttersta för att utbilda sina medarbetare i hållbarhet, den kommer inte att finnas om 15 år. Jag tror inte det.”

(IP 2, Stora Coop, mindre ort)

Utmaningen blir då att minska utgifter snarare än att maximera vinster. I det rådande ekonomiska klimatet är det ett betydande skifte i tankesätt.

6.2 Relationen handlare-producent

Flera av de butiker som ingår i vår studie har genomfört en hållbarhetssatsning där fokus varit att öka sortimentet av lokalproducerade varor eller varor från mindre producenter med fokus på värden som ekologisk produktion. En förutsättning för att bredda detta sortiment är ofta att skapa relationer till odlare och livsmedelsförädlare, då utbudet av dessa livsmedel ofta är begränsat i det centrala utbudet.

Det finns flera urskiljande drag för mindre leverantörer. Ofta är deras utbud relativt smalt med bara en eller ett fåtal produkter. De drivs inte sällan på hobbybasis eller i väldigt liten skala. Storleken gör det svårare att få ett pålitligt flöde av produkter vilket kan leda till att varorna tar slut i butik.

Olika strategier

Ett problem med små leverantörer som handlare lyfter är en lägre professionalism. Detta kan yttra sig i såväl skiftande kvalitet i sådant som förpackning och märkning, till att det kan vara utmanande att säkerställa leveranser.

“Det är lätt för mig att sitta och säga att ‘vi ska ha den här leverantören’ men så är det många som har det som sin side business, och ibland åker de bort på semester och det går inte att få tag i någonting. Och då står det och ekar tomt hos oss och det hade vi ju aldrig accepterat för de större aktörerna.”

(IP 3, ICA Maxi, mindre ort)

Vi har sett radikalt skilda sätt att hantera problemet med ojämn leverans bland de handlare vi intervjuat. För vissa är det ett oöverstigligt problem – om leverans inte kan garanteras är det inte möjligt att ta in varorna i sortimentet. Samma sak om en vara inte säljer tillräckligt mycket, då plockas den helt enkelt ut ur sortimentet.

“Absolut så får de chansen, men det är ju tyvärr så att säljer de inte så mycket så måste de lämna plats för sådant som säljer.” *(IP 7, Hemköp, centralt i storstad)*

För andra är det inte alls samma problem, utan här ges små leverantörer större friheter än större varumärken.



“Vi köper det de har, och det får ta slut.”

(IP 1, ICA Kvantum, mindre ort)

Den senare strategin går ut på att man köper det som de små leverantörerna kan producera, oavsett hur mycket det är och med få motkrav på hur mycket som ska levereras. Det finns även förståelse för att varor kan vara säsongsbetonade och bara finnas tillgängliga under en viss del av året. Om lagret tar slut betyder det inte med automatik att samarbetet avslutas, utan nya leveranser tas in när det åter finns möjlighet.

Leverantörer har uttryckt åsikter som kokar ner till att det kan vara negativt att plockas upp i en större butik. Skälen kan vara att prissättningen blir fel, då för högt pris ger dålig försäljning i den stora butiken, medan ett för lågt pris gör att leverantörens egen försäljning via exempelvis gårdsbutik blir mindre lönsam.

“Det kom en leverantör till oss och sade att ‘Nu får ni höja priserna på mina produkter, för när de kommer och handlar direkt säger de att de är så dyra hos mig och mycket billigare hos er’.” *(IP 3, ICA Maxi, mindre ort)*

Relationen mellan handlare och små leverantörer kan bli fruktbar för leverantören, men i intervjuerna framkommer att flera handlare också har mött visst motstånd. Med ett långsiktigt arbete går det dock att förbättra relationerna.

“Vi har fått en bättre dialog med alla lokala leverantörer. De ser oss inte som en ond del i värdekedjan utan förstår att vi vill verkligen gott. Det har bättrat på relationerna och vårt rykte i de här frågorna, att vi faktiskt är genuina.” *(IP 5, ICA Kvantum, mindre ort)*

De handlare som gått längst för att säkerställa ett brett utbud av lokala produkter har därför gjort olika insatser för att utbilda eller handleda leverantörer. Det kan handla om initiering eller stöttning av olika lokala nätverk av livsmedelsproducenter, där lokala företag kan lära av varandra och eventuellt hitta nya samarbeten. Även mer regelrätt affärsrådgivning har getts, exempelvis gällande prissättning, logistik eller andra affärsutvecklande områden. I något fall har den enskilda butiken till och med gått in som delägare i företag.

Små leverantörers värde

För flera handlare är det en stolthet att ha många lokala alternativ i sitt sortiment och närproducerade varor lyfts gärna fram i butiken i särskilda hyllor eller avdelningar. De små leverantörerna bjuds in till butiken för att demonstrera sina varor med syftet att stärka gemenskapskänslan i den egna bygden.

“Vi (underförstått “i Sverige”) är inte stolta över våra livsmedel och vår historia. Vi har träffat fantastiska entreprenörer och sett hur de tar hand om sina djur och så vidare. Det är helt magiskt.”

(IP 1, ICA Kvantum, mindre ort)

Det är inte lätt att bedriva småskalig livsmedelsproduktion i Sverige, och många företag når aldrig en stabil framgång. Det är därför vanligt att producenter lägger ner eller lägger om sin verksamhet. Ur handlarens perspektiv betyder det att upparbetade relationer och leverantörer försvinner och nya alternativ måste hittas. Det är ett problem som uppstår mycket mer sällan när man använder sig av det centrala utbudet.

En annan faktor är att de produkter man vill få in i butiken ibland saknas helt. Det finns helt enkelt ingen lokal produktion av tomater eller ekologiskt producerad färsk pasta. En enskild butik kan försöka stötta potentiella producenter av efterfrågade varor, men det väger inte upp för hur svårt det är att gå runt som mindre producent.

“Vi har försökt sträcka ut handen och göra så att de här små verksamheterna ska våga ta klivet att bli lite större.”

(IP 5, ICA Kvantum, mindre ort)

Att samarbeta med små leverantörer innebär alltså ett flertal utmaningar för handlare. Det kräver resurser och upparbetade relationer och tillgången på varor kan inte alltid garanteras. Varför är detta ändå prioriterat för vissa av de handlare vi intervjuat? Deras svar är att det inte handlar om den ekonomiska vinsten, åtminstone inte i det kortsiktiga perspektivet. Genom att lyfta lokala leverantörer vill de hjälpa till att lyfta närområdet i stort. Dessutom uppfattas varorna som överlägsna i kvalitet och ur hållbarhetssynpunkt, vilket bidrar till en mer attraktiv butik.

“Tanken att man vill ha ett levande lokalsamhälle runt butiken och att man vill vara en god aktör på orten har alltid funnits. /.../ Det är där vi verkligen kan göra skillnad och påverka.” *(IP 5, ICA Kvantum, mindre ort)*

6.3 Kundernas roll och påverkan

Kundernas roll i butikernas arbete med hållbarhetssatsningar varierar från butik till butik. En butik drog igång sin satsning på hälsa för att en enskild kund tog kontakt. En annan märkte att kunderna efterfrågade ekologiska produkter och byggde därför upp en omfattande sektion med ett ekologiskt sortiment.

Vanligast är dock att butikerna – i uppstartsskedet av en satsning – känner till målgruppen och huruvida den är benägen att välja mer hållbara produkter, och därför väljer att dra igång. Dock utan direkt inblandning av kunderna.

Förväntan hos kunderna påverkar sortimentet

Butiker som har etablerat en stark ställning inom ett visst område, ofta kopplat till ekologiskt sortiment eller arbete med lokala producenter, uppger att kunderna förväntar sig att de fortlöpande kan erbjuda ett attraktivt hållbart sortiment. Kanske kunde försäljningen öka kortsiktigt, och personella resurser sparas, genom att satsa på ett mer standardiserat och konventionellt sortiment, men på sikt tror man att kunderna skulle överge butiken och att det därför skulle bli en dålig affär.

“Det är det som skapar mervärde och det är det vi vill tro gör att vi blir kundens val av butik, att vi har ett attraktivt sortiment för dem samtidigt som vi också bryr oss om lokalsamhället. Det stärker vårt varumärke.” (IP 5, ICA Kvantum, mindre ort)

Kopplingen mellan sortiment och kundefterfrågan förefaller vara tydligare inom satsningar på ekologiskt sortiment än inom de andra fokusområdena. De butiker som har en kundgrupp med tydligt intresse av ekologiska produkter har vant sig vid att kunderna aktivt efterfrågar produkter.

“De (kunderna) är vana vid att de bara kommer in och talar om vad de vill ha och så löser vi det. Eller i alla fall försöker vi lösa det.” (IP 8, Coop, mindre ort)

När det gäller andra satsningar kan det snarare handla om generella komplimanger eller beröm, inte av samma specifika karaktär.

Återkoppling sker på golvet

Kundernas återkoppling fångas inte upp särskilt systematiskt, förutom genom återkommande NKI-undersökningar (Nöjd Kund Index, en standardiserad typ av kundundersökning som regelbundet utförs i alla butiker). Här mäts en rad faktorer, bl.a. hållbarhet. Många av butikerna får här en bekräftelse på att de gör rätt i att fortsätta med sina satsningar.

I övrigt sker (av naturliga skäl) den mesta kundkontakten och -återkopplingen ute i butiken. Vissa butiker från in önskemål via mail, andra via sociala medier. Men regelbundenheten finns i kontakterna inne i butiken.

Gårdssafari med flera syften

En aktivitet som sticker ut bland de intervjuade butikerna – i syfte att stärka kundrelationerna, bygga varumärke och främja försäljning av lokala produkter – är ett årligt studiebesök till utvalda gårdar och producenter. En buss fylls med intresserade kunder (som betalar en symbolisk summa som butiken sen skänker till välgörenhet) som tillsammans med några butiksrepresentanter besöker lokala producenter vars produkter säljs i butiken. Det huvudsakliga målet med aktiviteten är dock inte att få kundernas input på det egna sortimentet, snarare att ge dem en upplevelse av vad lokal mat är och sprida viljan att köpa mer lokalt.

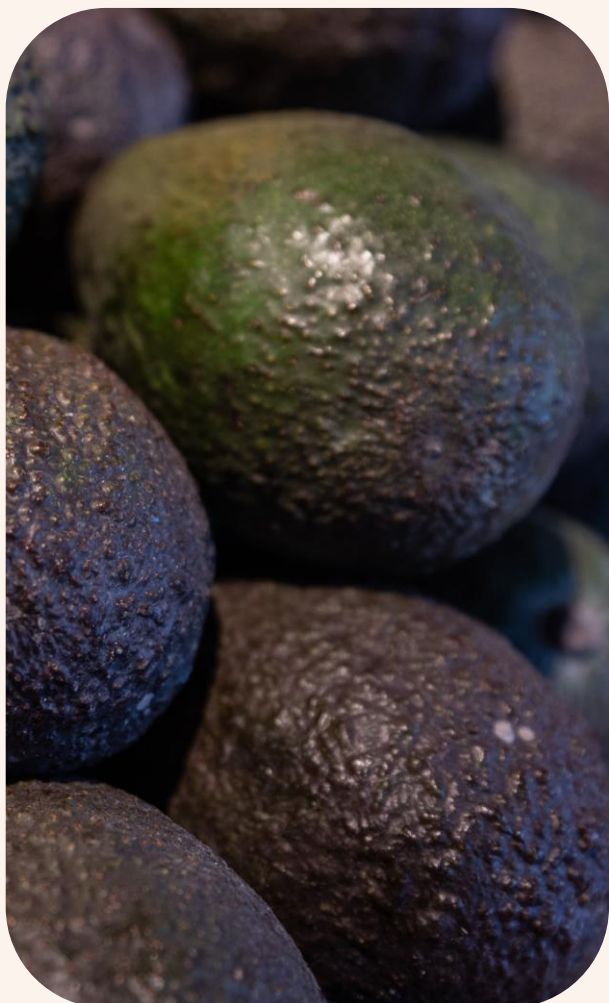


Läpparnas bekännelse?

Bland butiker som inte lyckas få sina hållbarhetssatsningar att bli ekonomiskt hållbara finns en viss frustration över det faktum att kunder uttrycker önskemål om att ett hållbart sortiment ska finnas – men väl i butiken väljer man ofta på pris.

“Kunderna säger: ‘Ni gör mat på matsvinn, men då tycker vi att maten inte ska kosta så mycket heller. Dagens lunch kan ni väl sänka drastiskt eftersom det är gjort på matsvinn’. Det är den parallellen kunderna drar.” (IP 9, Coop, centralt i storstad)

Det sammantagna intrycket är att butikerna känner sina kunder väl på ett generellt plan – men att man inte arbetar särskilt aktivt med att systematiskt involvera dem i sortimentsutvecklingen.



7. Strategier & slutsatser

7.1 Butikernas tips för långsiktigt framgångsrika hållbarhetsinitiativ

Några goda råd återkommer när de intervjuade handlarna – utifrån sina egna erfarenheter – ombeds att ge sina bästa tips till handlare som vill komma igång med satsningar inom hållbarhetsområdet.

Här har vi sammanställt de vanligast återkommande förslagen, samt de som har relativt låg tröskel för införande i en butik som vill växla upp sitt hållbarhetsarbete.

Se affärsnyttan och följ upp insatserna

Se hållbarhetssatsningen i ett helhetsperspektiv – hur bidrar den med affärsnytta och till butikens helhetserbjudande? Vilka mervärden bidrar den till? Fler kunder? Nya kunder? Mer lojala kunder? Ändrat köpbeteende? Jämför med butikerna i närområdet – finns det en “position” för butiken att ta när det gäller sortiment?

När det gäller uppföljning och mätning av hållbarhetsinsatser skiljer det sig en hel del mellan butikerna i studien, framför allt mellan de olika fokusområdena. För de butiker som inte mäter/följer upp på ett strukturerat sätt har satsningarna initierats av en personlig övertygelse, där framgångsgraden utgår mer från mjuka och inte helt mätbara värden.

De butiker som har en strukturerad uppföljning lyfter detta som en viktig faktor för att satsningarna ska bli mer permanenta. Butikerna som arbetar med ekologiskt samt att motverka svinn mäter (hur mycket som räddas, andel ekologiskt etc.) i högre grad än övriga butiker. För de butikerna skulle inte hållbarhetssatsningarna drivas vidare om de inte bidrog till affärsnyttan på ett konkret och (åtminstone delvis) mätbart sätt.

Slutsatsen är att oavsett om det handlar om hur mycket som slängs, räddas eller säljs – mät det som görs så att välgrundade beslut kan fattas på fakta. Det gäller också tid och pengar i form av personalens arbete.

Börja smått – hellre något än inget alls

Flera handlare betonar vikten av att komma igång med arbetet genom att börja smått. Om det handlar om att arbeta med lokala producenter, börja med ett fåtal produkter, exempelvis inom frukt och grönt, honung eller ägg som är lätt att kommunicera till kunderna.

Samma princip gäller insatser för att motverka svinn. Försök inte rädda allt, börja med exempelvis tomaterna.

Butiker som vill satsa mer på det ekologiska sortimentet rekommenderas att börja med storsäljare från några av de etablerade ekologiska leverantörerna, som Saltå Kvarn och Kung Markatta. Ta hjälp av deras säljare, de vet ofta vilka produkter man ska satsa på för att få igång försäljningen.

Var envis och tänk långsiktigt

Att arbeta med hållbarhetssatsningar kommer inte bära frukt på några veckor. Var genuin och långsiktig – och tro på det. Satsningen bygger relationen mellan butiken, varumärkena och kunderna, och det tar tid. Kortsiktigt tänkande kommer dels kosta i form av nedlagda resurser men också i form av upplevd greenwashing.



Få med dig personalen

Involvera personalen i arbetet. Om inte organisationen är med kommer butikschefen (eller motsvarande) dels få driva arbetet själv, dels förbli oumbärlig för att arbetet ska bedrivas med kontinuitet, vilket inte borgar för stabilitet och uthållighet.

Ett par butiker vittnar om goda erfarenheter av att låta enskilda engagerade medarbetare driva delar av arbetet.

Vidare är en nyckel att göra arbetet till en del av de dagliga uppgifterna. Uppgifter som upplevs tillkomma utöver de ordinarie uppgifterna kommer upplevas som jobbiga och besvärliga.

Många av de butiker som intervjuats har även med hållbarhetsarbetet som en prioriterad punkt i introduktionen för nya medarbetare.

Personalen i butiker är sannolikt en underutnyttjad resurs i arbetet med att främja konsumenters hållbara val. Förutom att en kunnig personal kan säkerställa kontinuitet och stabilitet för hållbarhetsinitiativ, så kan den också vara en positiv kraft i den dagliga interaktionen med kunderna.

Lågt hängande frukter

Denna punkt är kopplad till den om att börja smått, men kan också kopplas till strategiska val av vilka hållbarhetssatsningar som görs. Exempel från studien handlar om att satsa på det ekologiska sortimentet utifrån vetskapen om att efterfrågan finns bland kunderna. Det kan också handla om att satsa på det veganska sortimentet utifrån vetskapen att efterfrågan finns och att ingen annan butik i närområdet har tagit den positionen. Samma tank kan appliceras på en satsning på lokala producenter.

Inspireras av andra – steal with pride

Av butikerna i intervjustudien är en del öppna och generösa med att berätta för andra handlare om hur man arbetar med sina fokusområden inom hållbarhetsområdet. Vissa är till och med generösa med den informationen även till aktörer från andra kedjor.

Andra butiker är mindre måna om att dela med sig till andra. Delvis för att det arbete man gör – och den mark man brutit – medför en konkurrensfördel.

7.2. Rapportförfattarnas tips för uppskalning och spridning av goda exempel

I detta avsnitt presenteras ett antal förslag på möjliga satsningar och insatser som bedöms vara intressanta att vidareutveckla i dialog med representanter från dagligvaruhandeln. Flera av dessa insatser kan ha potential för uppskalning och spridning till fler butiker.

Mäta och följa upp svinn med digitala tjänster

Arbetet med att motverka svinn kan ta sig många uttryck – från prissänkning på produkter med kort bäst före-datum till egen förädling och bortskänkning av sådant som inte längre går att sälja.

Butikerna i studien vittnar om en rad olika tjänster och digitala verktyg som både kan underlätta arbetet och förse butiken med statistik. Exempel på sådana tjänster är Whywaste, Ät Snart och Too Good To Go.

De butiker som använder sig av denna typ av verktyg uttrycker att fler butiker borde göra det också. Rätt använt sparar de tid för personalen, minskar svinnet och genererar intäkter.

Vi ser också att dessa digitala verktyg skapar förutsättningar för framgångsrikt och ännu mer effektivt arbete med andra, mer handgripliga, initiativ, exempelvis utförsäljningsskåp, miljökassar och matkassar.

Samordnade transporter – logistik som skapar synergier både för handlare och producenter

Att som handlare arbeta aktivt med att ta in lokala producenter i sortimentet är tidskrävande. Framför allt för att transporter kommer vid olika tillfällen och den manuella hanteringen är avsevärt större.

Att förhandlingar sker med en rad små aktörer innebär ibland också att det inte blir möjligt att ta in produkterna i sortimentet, då de mindre leverantörerna kräver en minimistorlek på ordrar som är större än vad butiken kommer ha avsättning för.

En mellanhand skulle här kunna spela en stor och viktig roll för såväl butiker som för mindre producenter. En aktör som samlar och lagerför ett stort antal mindre producenter, säkerställer leveransduglighet och ombesörjer leveranser skulle avsevärt förenkla för butiker – och även för producenter som därmed kan finnas representerade även med små volymer i butiker, och – framför allt – skulle få ges mer tid för produktion och försäljning istället för tidsödande transporter.

“Alla ska ha en folkabuss med kylaggregat om man har färskvaror, alla åker kors och tvärs. Tänk att få till en gemensam logistislösning där även små och ganska nya leverantörer skulle kunna börja sälja till butiker inne i Stockholm för att man har en gemensam logistik. Det vore häftigt, för jag tror att det vore en nyckel för att få fler att våga ta klivet, men också att fler skulle få lönsamhet och kunna skala upp.”

(IP 5, ICA Kvantum, mindre ort)

Det finns idag en rad initiativ som syftar till att fylla motsvarande funktion i förhållande till dagligvaruhandeln. Exempelvis Ekoleveransen som samordnar leveranser av ekologiska varumärken och Dellback som jobbar med utvalda mindre producenter för att hjälpa dem att nå ut till fler.

Ett nu pågående initiativ handlar om företaget Amilcare Astone som under varumärket FiordiLatte levererar (i huvudsak) importerade kvalitetsprodukter till food service. Företaget har förlagt hela sitt lager till Södertälje kommun och gör också en satsning på att etablera en hub för små, lokala producenter. Som hub skulle företaget kunna spela en viktig roll för mindre producenter i södra Stockholm och Sörmland – och så även för matbutiker i regionen.

Centralt utformade checklistor på hur butiker kan arbeta med hälsoperspektivet

En butik i studien arbetar aktivt med hälsoperspektivet. Det handlar om att på olika sätt informera kunder om positiva hälsoeffekter samt "varna" för produkter med ex. mycket socker.

Butiken uttrycker en önskan om att centrala organisationen skulle kunna förse butikerna med dels checklistor på hur de kan arbeta med hälsoperspektivet, dels informationsmaterial som kan användas för att främja försäljning av ex. frukt och grönt.



Juicebar som tar hand om svinn från frukt & grönt

Alla butiker får svinn inom frukt och grönt. Därför borde många kunna etablera juicebarer för att ta hand om svinn och förädla det genom att göra juicer och smoothies. Centralt utformat stöd torde vara välkommet för att underlätta detta.

Dock tar en juicebar ansevärda resurser i anspråk samt kräver rätt mycket frukt & grönt för att satsningen ska bära sig. En motiverad invändning är därför att även om det fanns centralt utformat material och stöd för att etablera en juicebar skulle relativt få butiker använda det, i huvudsak större butiker med mer personella resurser.

Nudging

Nudging har inte förekommit som begrepp i intervjustudien, men flera butiker arbetar med att på olika sätt underlätta för kunderna att göra hållbara val. Det sker till exempel genom att använda attraktiva ytor för att lyfta fram dessa produkter, men även genom olika typer av samexponering.

Även om intervjustudien inte fördjupat sig inom nudging är det värt att uppmärksamma som verktyg för att stimulera ökad försäljning av hållbara livsmedel. Organisationen Organic Sweden har, inom ramen för projektet Nudging Organic, gjort rapporten "Nudging för ekologiskt i butik 2024" som presenterades vid ett webinarium i januari 2025. Rapportresultaten visar bl.a. att butiker har möjligheter att öka försäljningen av ekologiska produkter genom relativt enkla insatser.

Med detta sagt finns även studier från nudging-experiment som visar på icke signifikanta resultat, ex. ett experiment inom ReSus-projektet som syftade till att få konsumenter att äta mer fisk.

8. Diskussion

Denna intervjustudie visar att hållbarhetsinitiativ drivs – och kan drivas – på en rad olika sätt. Vi ser att det finns en rad butikssatsningar som borde kunna skalas upp eller plockas upp av andra butiker med liknande förutsättningar, geografiskt, storleksmässigt eller sett till kundunderlag. Olika typer av strategier för att motverka svinn – som går utöver det man som butik måste göra – är ett naturligt område att börja med, eftersom det finns flera tydliga “belöningar” i form av minskade kostnader, tydliga hållbarhetsvinster och prisvärda erbjudanden till kunder.

Vi ser även andra goda exempel som är värda att titta närmare på. Exempel som kan spridas från butik till butik eller mer storskaligt genom att den centrala organisationen underlättar spridningen.

Dock krävs ofta en drivande person, i regel butikschefen, som initierar, utbildar och implementerar för att initiativ ska etableras och bli en del av den dagliga verksamheten istället för ett utanpåverk.

Hållbara matkoncept i DVH?

Begreppet hållbara matkoncept har inte förekommit i intervjustudien, men kan vara ett intressant spår att utforska vidare. Här vill vi lyfta konceptet Diet for a Green Planet (<https://dietforagreenplanet.se/>) som potentiellt intressant för DVH.

Diet for a Green Planet-konceptet är forskningsbaserat och bygger på fem kriterier; gott och hälsosamt, ekologiskt producerat, lokalt i säsong, minskad animaliekonsumtion samt minskat svinn.

Konceptet är mer en inspiration för måltidskomposition än ett exakt verktyg och skulle av flera anledningar kunna vara intressant att lyfta fram i butiksmiljö:

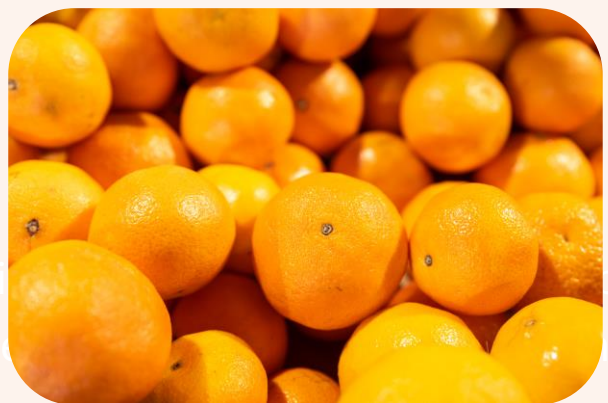
- De olika kriterierna som samspelar öppnar för många olika typer av kommunikationsinsatser gentemot kunder både i butik och i andra kanaler.
- En profilerad sektion som lyfter fram produkter, information och recept som harmonierar med Diet for a Green Planet kan tilltala en bred grupp av kunder och inspirera till mer hållbara val. Konceptet går att tillämpa på såväl vardagsmat som festmat.
- Ett koncept likt Diet for a Green Planet skulle kunna attrahera en bredare grupp av kunder än ex. en ekologisk, vegetarisk eller vegansk sektion – eller en med enbart produkter från lokala producenter.

På temat hållbara matkoncept är det också värt att lyfta den Formas-finansierade centrumbildningen PLATE (Svenskt forskningscentrum för resilienta måltider) som syftar till att förbättra beredskapsplanering och resiliens genom ett måltidsperspektiv. Här kan intressanta uppslag och idéer formas för framtida initiativ/projekt där aktörer inom DVH deltar.

Avslutningsvis

Det är inte möjligt att generalisera eller dra långtgående slutsatser utifrån materialet i denna intervjustudie. Samtidigt har vi fått möjligheten att tala med några av de mest drivna och kunniga butiksrepresentanterna inom DVH. Vår förhoppning är att studien ska inspirera till vidare reflektion och idéutveckling – och på sikt bidra till att fler butiker inom DVH aktivt främjar ett mer hållbart arbetssätt.

Vi vill passa på att tacka alla som ställde upp på intervju. Er kunskap och generositet är vad som gjort det här arbetet möjligt.



Om ReSus

Kungl. Vetenskapsakademien, Sveriges lantbruksuniversitet, Western University Canada, Axfoundation och MatLust Utvecklingsnod står bakom det Formas-finansierade projektet "ReSus: Handeln som motor – Hållbar matproduktion genom mobilisering av värdekedjans mitt". Projektets övergripande mål är att bättre förstå hur dagligvaruhandeln kan fungera som en positiv kraft när det gäller att göra matproduktion och konsumtion mer miljömässigt och socialt hållbar. Läs mer på resus.se.

Om MatLust Utvecklingsnod

MatLust är en regional utvecklingsnod för livsmedel, där hållbarhetsfrågor och affärsmässiga utmaningar inom livsmedelssystemet står i fokus. Vi driver, och deltar i, en rad olika projekt som syftar till en mer hållbar livsmedelsproduktion och -konsumtion. Läs mer på matlust.eu.