

# Dagligvarubutikernas betydelse för hållbara marknader

Svensk dagligvaruhandel sett i ett  
europeiskt sammanhang

*Oksana Mont (red), Olga Chkanikova,  
Mikael Klintman, Beatrice Kogg, Matthias Lehner,  
Nathalie Nebelius och Andrius Plepys,  
Lunds Universitet*



Forskningsrapport 2015:I,  
*Dagligvarubutikernas betydelse för hållbara marknader*  
ingår i Handels Utvecklingsråds rapportserie.  
Forskarna själva är ansvariga för rapportens innehåll.  
Publiceringsår 2015.  
Grafisk produktion: Fotoskrift AB  
Tryck: Typografiska Ateljén AB

[www.hur.nu](http://www.hur.nu)  
ISBN: 978-91-86508-22-7

# Förord

Vi vill uttrycka vår tacksamhet till Forskningsrådet Formas för finansieringen av det här projektet och till Handelns Utvecklingsråd för möjligheten att delta i forskningsprogrammet *Hållbar Butik* tillsammans med andra forskningsprojekt. Det här projektet har gett oss möjligheten att fördjupa oss och ta oss an de fascinerande utmaningar som dagligvaruhandeln står inför idag, mot bakgrunden av övergången till arbetet för ett mer hållbart samhälle.

Projektet hade inte varit möjligt utan stöd från stora svenska och europeiska butikskedjor inom dagligvaruhandeln, enskilda eko-butiker, andra samhällsaktörer och naturligtvis också konsumenter. Tack alla för att ni så frikostigt har delat med er av er värdefulla tid och era insikter i våra intervjuer, fokusgrupper och möten. Det har varit ett nöje att arbeta med er och vi ser fram emot ett framtida samarbete för en hållbar utveckling inom dagligvaruhandeln.

Utöver huvudförfattarnas arbete har projektet också dragit nytta av forskning som utförts av masterstudenter vid Lunds Universitet: Sigríður Droplaug Jónsdóttir, Peter Lindeblad, Daniel Olbe, Madeline Gunn, Emma Bengtsson, Emma Rogers, Malvina Hagbjörk, Joel Bernard Eriksson, Linda Roslund, Amanda Harlén, Emelie Widerberg, Daniel Andersen, Anna Hannukka, Frida Simonson, Evelina Persson, Madeleine Brask och Jonatan Kjellin.

Oksana Mont, Lunds universitet

Januari 2015

# Sammanfattning

## Problembeskrivning

Aktörerna i dagligvaruhandeln har en avgörande roll i övergången till hållbar konsumtion och produktion, främst med tanke på att de sitter med samhällets förtroende för att sköta livsmedelsförsörjningen och likaså för att påverka och bistå konsumenterna med produktrelaterad information men även för att det är de som har möjlighet att omsätta konsumenters efterfrågan på hållbar mat till enskilda åtgärder. Butikskedjorna inom dagligvaruhandeln kan arbeta med att förbättra hållbarhetsprestandan i hela leverantörskedjan både för leverantörer och produkter. Ett sådant arbete innebär i sin tur att dessa företag medverkar i den samhälleliga processen att definiera och socialt strukturera begreppet hållbar konsumtion.

Det är inte någon enkel uppgift att definiera och omsätta begreppet hållbar konsumtion i handling. Det kräver att många målsättningar och intressen tas i beaktning, till exempel affärsintressen, förväntningar från såväl samhället som från enskilda intressenter, potentiella miljömässiga och sociala förbättringar liksom även vetenskapliga rön kring dessa. Den stora frågan är hur butikskedjorna kan förena sådana förbättringar med sina affärsstrategier och fortsatt lönsamhet. Tidigare studier på området pekar på en viss diskrepans mellan samhällets förväntningar på butikskedjorna och butikskedjornas egna hållbarhetsstrategier och ambitioner att miljöanpassa marknaden.

## Forskningsfråga

Det övergripande syftet med projektet är att studera hur aktörer i dagligvaruhandeln, närmare bestämt butikskedjor inom dagligvaruhandeln, kan bidra till att skapa mer hållbara marknader genom att:

- Uppmuntra leverantörer att utveckla och erbjuda produkter med högre miljömässiga och sociala egenskaper.
- Förbättra hållbarhetsprestanda och stimulera till miljöinnovation i butikskedjornas egna verksamheter och butiker.
- Påverka och hjälpa konsumenterna att i ökad omfattning välja hållbara produkter genom att förse dem med väl vald information, produktplacering, märkning och marknadsföring.

## Metod och forskningsdesign

Projektet tar sin utgångspunkt i leverantörskedjan. Det undersöker möjliga vägar för ökad hållbarhet inom dagligvaruhandeln inte bara utifrån butikskedjorna och deras

hållbarhetsorienterade strategier och rutiner utan också på vilket sätt de interagerar med andra aktörer i värdekedjan, det vill säga med leverantörer och konsumenterna.

Projektet är uppdelat på tre studier. Den första studien undersöker hur europeiska och svenska butikskedjor arbetar med sina leverantörer. Den andra studien diskuterar hur europeiska och svenska butikskedjor arbetar med att minska miljöeffekterna av sin egen verksamhet och i butikerna. Den tredje studien granskar hur europeiska och svenska butikskedjor arbetar för att främja marknader för miljövänliga produkter och vad som ytterligare kan göras för att påverka och underlätta för konsumenters val av hållbara livsmedel.

Primärkällorna för studierna utgörs av sammanlagt cirka 120 intervjuer, 20 observationer på plats i butik, och två fokusgrupper med 30 representanter för intressenter i dagligvaruhandeln. Sekundär information har också använts och består av information och data från företagen, till exempel års- och hållbarhetsredovisningar, konsultrapporter samt vetenskapliga artiklar och publikationer.

## Slutsatser

Butikskedjorna inom dagligvaruhandeln är viktiga aktörer i arbetet med att förbättra ekologiska och sociala aspekter av livsmedelsförsörjningen och även för att uppmuntra till hållbara produkter på marknaden. Med tanke på deras stora inflytande på andra aktörer i produktkedjan i hållbarhetsarbetet tillskrivs butikskedjorna ofta benämningen grindvakt. Denna position innebär också flera stora utmaningar, från att åskådliggöra vad hållbarhet egentligen betyder för den egna verksamheten, till hur man kan hitta en balans mellan affärsidén och intressenters och konsumenters förväntningar, till hur man hanterar risker och osäkerhetsfaktorer i samband med en ständigt föränderlig marknad och ett föränderligt samhälle och till hur man förvandlar hållbarhetsarbetet till långsiktiga affärsmöjligheter.

Det här projektet har undersökt hur butikskedjor kan bidra till den gröna marknaden inom dagligvaruhandeln genom dels att stimulera utbudet av mer hållbara varor, dels att förbättra innovation på butiksnivå för att minska den direkta miljöpåverkan från den egna verksamheten och även att hjälpa konsumenterna i deras val av livsmedel med tanke på informationstillgänglighet, produktplacering, marknadsföring och kommunikationskanaler.

Delstudien som handlar om aktörernas hållbarhetsarbete uppströms visade att en av de största utmaningarna för såväl producenter som för dagligvarubutiker är de högre produktionskostnaderna för miljövänliga produkter jämfört med konventionella. Vissa butikskedjor tvingas därmed att subventionera slutpriset på sina hållbara produkter (oftast de från deras egna varumärken), vilket på kort sikt kan ge negativ påverkan på deras lönsamhet. Många butikskedjor kräver därför politiska åtgärder för att lägga priserna på en nivå som kan göra miljömässigt och socialt sunda produkter mer attraktiva

och konkurrenskraftiga på marknaden, och på så sätt också stärka affärsidén med hållbar konsumtion.

Ett annat problem som identifierats av butikskedjorna är de låga produktionsvolymerna för hållbara livsmedel, särskilt i vissa produktkategorier som till exempel ekologisk kyckling eller otillräcklig import av produkter som till exempel ekologiska bananer. Om varorna däremot är odlade eller producerade i Sverige är problemet ofta det begränsade utbudet av olika produkter, vilket också medverkar till att begränsa den gröna marknaden.

Butikskedjorna spelar också en viktig roll på det viset att de kan miljöanpassa sina egna verksamheter. Här påverkas dock möjligheten till miljöförbättrande åtgärder, så kallade miljöinnovationer, av butikskedjornas organisationsstruktur. En närmare titt på det hierarkiskt styrda företaget Coop och det mer decentraliserade företaget Ica avslöjar att hos Coop genereras eller mobiliseras många idéer på koncernnivå medan hos Ica sker detta mestadels i de enskilda butikerna. Detta innebär att Ica kan uppvisa en större flexibilitet i alstringen och vidareutvecklingen av nya idéer. Å andra sidan kan Coops centrala strukturer och processer vara effektivare för att omsätta de nya idéerna i faktiska åtgärder speciellt för att ta tillvara och sprida innovativa idéer på butiksnivå. Med andra ord påverkar organisationsstrukturen bara delvis möjligheten för miljöinnovation hos butikskedjorna. Andra aspekter som till exempel den mänskliga faktorn och även förvaltningspraxis på central- och butiksnivå kan påverka hur effektivt miljöinnovationer tas upp på olika nivåer i organisationen.

Butikskedjor spelar en avgörande roll när det gäller att miljöanpassa marknaden för varor och tjänster. Alla de stora svenska butikskedjorna tillhandahåller ett visst sortiment hållbara produkter och alla är de också engagerade i att påverka andra aktörer i sin produktkedja, bland annat odlare och livsmedelsproducenter. Marknaden för hållbara varor är fortfarande en nischmarknad, där en procent av produkterna är rättvisemärkta och 3,6 procent är klassade som ekologiska. Hållbara produkter är fortfarande ofta dyrare än de konventionella alternativen och dessutom oftast riktade till en liten kundgrupp konsumenter snarare än den genomsnittliga kunden. Vidare finns det för vissa produkter ett överutbud av hållbara alternativ, medan det för andra föreligger en brist och problem med att möta efterfrågan. Slutligen saknas också en tydlig tolkning av vad hållbara livsmedel egentligen innebär och vilken typ av varor som konsumenterna bör prioritera utifrån ett livscykelperspektiv, till exempel om konventionella men lokalt odlade produkter är att föredra framför ekologiska produkter som levereras från fjärran länder.

Den viktigaste slutsatsen i denna studie är att trots att butikskedjor ofta uppfattas som kraftfulla aktörer i leverantörskedjan har de inte alltid tillräcklig auktoritet för att kunna miljöanpassa marknaden på ett kraftfullt sätt. Å ena sidan sitter de inte alltid i en sådan position i förhållande till sina leverantörer att de kan påverka att kraven på hållbarhetsarbetet följs. Deras handlingsutrymme kan till exempel begränsas av att det inte finns några stora leverantörer på marknaden, vilket ofta är fallet till exempel i

produktkategorierna kaffe och fisk, eller när butikskedjorna köper in mindre volymer. Å andra sidan är de också bundna av den institutionella miljön som innebär att hållbara produkter kostar mer. Detta bidrar i sin tur till en svag koppling mellan åsikt och handling hos de konsumenter som faktiskt är miljömedvetna men som ändå inte alltid är villiga eller har råd att betala ett högre pris för goda miljöegenskaper.

## Rekommendationer

Situationen kräver en mer samordnad och övergripande strategi för hållbar produktion och konsumtion i dagligvarusektorn. Butikskedjornas arbete bör stödjas av politiska åtgärder som skulle göra en hållbar livsmedelskonsumtion möjlig för vanliga konsumenter och inte bara för de relativt få människor som är beredda att betala högre priser för hållbar och högkvalitativ mat. Här kan det vara avgörande att på olika sätt försöka minska prisskillnaden mellan konventionella och miljövänliga livsmedel.

Andra stödåtgärder kan innebära att underlätta för butikskedjor genom att främja utvecklingen av tredjepartsstandarder och certifieringar, informationsdatabaser för klassning av produkters och leverantörers hållbarhetsprestanda, och insatser riktade direkt till odlarna för att förändra deras produktionsmetoder. Även politiska åtgärder skulle kunna främja den gröna marknaden genom att vidareutveckla livsmedelsrekommendationer till att innefatta hållbarhet samt genom att kontrollera produktrelaterade miljö- och rättvisemärkningar för att minska risken med vilseledande påståenden.

Vidare bör butikskedjorna sinsemellan främja samarbetet genom att utveckla en gemensam strategi för att definiera ”hållbar livsmedelskonsumtion” och även för att förtydliga det hållbarhetsansvar som butikskedjorna har i livsmedelsförsörjningen som till exempel arbetet med att hjälpa leverantörerna med deras miljöarbete. Samverkan är också avgörande för att ställa enhetliga och tydliga krav på beslutsfattarna för att stödja den hållbara marknaden. Vidare bör butikskedjorna också påskynda arbetet med att miljöanpassa den egna verksamheten, särskilt när det gäller att inrätta särskilda rutiner och kommunikationskanaler som kan gynna miljöinnovationer samt att sprida miljöinnovationsprojekt till ett större antal butiker.

Slutligen kan butikskedjorna ytterligare diversifiera sitt hållbara utbud av varor och även utforska alternativa kommunikationskanaler för att attrahera nya konsumentsegment såsom till exempel de konsumenter som värdesätter de sociala fördelarna för egen del snarare än miljövinster för samhället. För att göra detta möjligt kan lokala butiker anta en mer framträdande roll i arbetet med koppla den större hållbarhetsfrågan till olika konsumentsegments unika intressen, prioriteringar och livsstilar.

# Innehållsförteckning

1. Dagligvaruhandelns roll i att miljöanpassa marknaden	10
1.1 Bakgrund	10
1.2 Projektets syfte	12
1.3 Forskningsdesign	13
1.4 Omfattning	16
1.5 Målgrupp	16
1.6 Rapportstruktur	17
2. Mönster och trender i dagligvaruhandeln idag	18
2.1 Trender i dagligvaruhandeln	18
2.2 Drivkrafter och hinder för svenska dagligvarubutiker att arbeta med hållbarhetsfrågor	20
2.2.1 Drivkrafter för att arbeta med hållbarhetsfrågor	20
2.2.2 Hinder i hållbarhetsarbetet	23
3. Hållbarhetsarbetet uppströms bland svenska butikskedjor i dagligvarubranschen	26
3.1 Introduktion: Kritiska moment i arbetet med hållbarhet i leverantörskedjan	26
3.2 Hållbarhetsanpassad leverantörsstyrning bland svenska butikskedjor inom dagligvaruhandel	28
3.2.1 Definiera hållbara val	28
3.2.2 Påverka leverantörer	30
3.2.3 Kontrollera relevanta aspekter i leverantörskedjan	34
3.3 Utvärdering av butikskedjornas hållbarhetsarbete uppströms	35
3.3.1 Koncernnivå	35
3.3.2 Butiksnivå	37
3.4 Lärdomar	39
3.5 Rekommendationer	43
4. Åtgärder för att främja hållbarhet i den egna verksamheten	48
4.1 Introduktion: Innovationsbegreppet	48
4.1.1 Vikten av åtgärder i den egna verksamheten	48
4.1.2 Vikten av att studera innovationsprocessen	50
4.2 Butiksbaserad innovationsprocess bland svenska butikskedjor inom dagligvaruhandel	52
4.2.1 Ett ramverk för innovationsprocessen	52
4.2.2 Organisationsstruktur som en parameter för innovation	53



4.3 Innovationsprocessen i svenska butikskedjor inom dagligvaruhandeln	55
4.3.1 Beskrivning av företagen i fallstudien	55
4.3.2 Innovationsprocessen – Ica Group	59
4.3.3 Innovationsprocessen – Coop	63
4.3.4 Utvärdering av innovationsprocessen på ICA och Coop	66
4.4 Lärdomar	68
4.5 Rekommendationer	71
5. Nedströms hållbarhetsarbete bland svenska butikskedjor i dagligvaruhandeln	73
5.1 Introduktion: Svårigheterna med att förändra konsumenters beteende	73
5.2 Genomgång av aktiviteter från fallstudier och intervjuer	74
5.2.1 Varumärkesutveckling	75
5.2.2 Nischning	76
5.2.3 Påverka samhällsdebatten	78
5.2.4 Kontextualisering på butiksnivå	80
5.3 Utvärdering av butikskedjornas aktiviteter	81
5.3.1 Att engagera och övertyga konsumenter	82
5.3.2 Att skilja på samhällsdebatten och marknaden	82
5.3.3 Att engagera sig i hållbarhetsdebatten	83
5.4 Lärdomar	83
5.5 Rekommendationer	86
6. Hur ser framtiden ut för butikskedjorna?	91
6.1 Fler format på dagligvarubutiker för att möta nya konsumtionsmönster	91
6.2 Hållbarhet som ett verktyg för handel	92
6.3 Omdefiniera ”grön” marknadsföring	93
6.4 Stödja nyttig och hållbar kosthållning	94
6.5 Ytterligare digitalisering i dagligvarubutiken	94
6.6 Dagligvarubutiker som en del av ett upplevelsecentrum	96
7. Förslag på lösningar för att utveckla hållbara marknader	97
7.1 Lärdomar	98
7.2 Rekommendationer	100
7.3 Framtida forskning	103
Referenser	105



# Dagligvaruhandelns roll i att miljöanpassa marknaden

## 1.1 Bakgrund

Dagligvarusektorn spelar en avgörande roll i den ekonomiska och sociala välfärden för Europas medborgare (Europeiska kommissionen 2009). Leverantörskedjan för livsmedel spänner över tre stora ekonomiska sektorer i Europa: jordbruket, livsmedelsindustrin och detaljhandeln som tillsammans står för mer än fem procent av EU:s bruttonationalprodukt (BNP) och elva procent av sysselsättningen i EU (CIAA 2009). Dagligvarusektorn står också för en stor andel av den hushållsrelaterade miljöpåverkan, närmare bestämt 29 procent av växthusgasutsläppen, 58 procent av övergödningen, 30 procent av föroreningen och 32 procent av miljögifterna (Tukker, Huppel et al. 2006:92). Samtidigt växer de europeiska konsumenternas miljömedvetenhet: åtta av tio EU-medborgare anser att produktens miljöpåverkan är en viktig faktor för deras köpbeslut (Europeiska kommissionen 2009).

Dagligvaruhandeln spelar en avgörande roll i övergången mot hållbar produktion och konsumtion på grund av flera faktorer såsom sektorns storlek, deras förhandlingsposition genom konsolidering, deras globala räckvidd på grund av kedjornas gränsöverskridande upphandlingsstruktur och deras strategiska position i skärpunkten mellan olika aktörer i leverantörskedjan, speciellt mellan producenter och konsumenter (CIAA 2009; Jones, Hillier et al. 2011).

I de flesta europeiska länder har dagligvaruhandeln genomgått en strukturell förändring vilket har resulterat i en oligopolistisk marknadsstruktur med få ledande butikskedjor inom dagligvaruhandeln som tillsammans står för merparten av marknadsutbudet. Detta kan anses vara ett mönster som innebär att dessa aktörer de facto blir förändringsagenter, anförtrödda av samhället ”att leda och övervaka livsmedelssystemet” samt att stå för den ”sociala strukturen av konsumtion” (Wrigley 1993:1545). Europeiska kommissionen (2010:13) menar likaledes att butikskedjorna har en ”enorm makt att öka och påverka konsumenternas medvetenhet och val”. Med anledning av detta har regeringar och andra intressenter i Europa inlett försök att påverka dagligvaruhandelns praxis och att bättre förstå vilken roll de kan spela för att uppnå en mer hållbar livsmedelskonsumtion.<sup>1</sup> Vissa menar att dagligvaruhandeln utgör en koppling mellan innovationer i leverantörskedjan och dynamiken i konsumentledet. Förklaringen är att de måste ”omsätta konsumenternas efterfrågan av hållbar mat till förändringar som fungerar utifrån förutsättningarna på utbudssidan och som kan resultera i ett urval av produkter och tjänster som passar konsumenternas livsstil och miljövärderingar” (Oosterveer 2012:159).

<sup>1</sup> Exempel är EU:s ”Retail Forum”, Nordiska Ministerrådets arbetsgrupp om hållbar konsumtion och produktion (HKP), och ”Visioning Sustainable Retail”-workshops i Storbritannien.

Definitionen av vad som utgör hållbar livsmedelskonsumtion är inte oproblematisk eller entydig, mycket på grund av att utvecklingen av uppfattningen om hållbarhet är en samevolutionär process. Institutionella strukturer och teknik påverkar och påverkas av kunskap, betydelser och preferenser genom ständig samverkan mellan aktörer i livsmedelssystemet. När till exempel en handelsaktör väljer vilka aspekter av hållbar livsmedelskonsumtion den ska fokusera på, behöver denne ofta ta hänsyn till vetenskapliga rön om olika livsmedelsrelaterade aspekter, intressepåtryckningar för vissa frågor vid en viss tidpunkt, samt sina egna affärsprioriteringar och ekonomiska principer (ETC/SCP 2009). Allt detta kan leda till ett otydligt ansvar hos butikskedjorna för olika aspekter av hållbar livsmedelskonsumtion. Till exempel kan de fråga sig om det är deras ansvar att stimulera efterfrågan på vegetarisk kost, mer hållbara matleveranser till hushåll eller matavfallsminskning i hemmet (Boström och Klintman 2011).

Butikskedjorna befinner sig därmed i en svår position i vilken de behöver uppfylla både intressenters och marknadens önskemål (Jones, Hillier et al. 2011). Som grindvakter, och med de begränsningar som rådande värderingar i samhället innebär, stöter de på stor osäkerhet och en rad risker i sina försök att integrera hållbarhet i verksamheten (Durieu 2003). Hur de hanterar denna situation beror bland annat på marknaden men även på deras förmåga att omsätta det miljömässiga och sociala trycket till affärsidéer och möjligheter. Butikskedjorna behöver ofta hitta den känsliga balansen mellan att följa samhällsdebatten och därigenom göra hållbar konsumtion meningsfull för sina konsumenter och att samtidigt se till att dessa ansträngningar inte motverkar deras affärsintressen.

Å andra sidan är det just på grund av denna roll som grindvakt som de ofta ses som en ledande aktör i främjandet av en hållbar konsumtion och produktion inom dagligvarusektorn (Europeiska kommissionen 2008). Genom att vara i direktkontakt med kunderna och genom sitt utbud av produkter, vanligtvis flera tusen olika, så har butikskedjor ett betydande inflytande på konsumenters val av produkter. De har även en möjlighet att påverka hur kunder använder och gör sig av med produkterna och förpackningarna. Vidare kan butikskedjor utnyttja möjligheten att förändra sitt sortiment genom att välja att inkludera eller exkludera vissa produkter och därmed aktivt påverka och forma marknaden med hållbara alternativ. Samtidigt når de ut till leverantörer över hela världen, inte bara till distributörer utan också till producenter i både första och andra led och har därmed möjlighet att uppmuntra gröna och rättvisa produktionsmetoder och tillverkning av miljömässigt och socialt hållbara produkter. Avslutningsvis ska sägas att butikskedjorna också själva är stora konsumenter som genom att välja miljövänliga produkter för användning i den egna verksamheten kan stödja övergången till hållbarhet (ETC/SCP 2010).

Ett ökande antal stora butikskedjor påstår sig bygga in hållbarhet i kärnan av sin affärsstrategi, i vissa fall även utöver konsumenters förväntningar. Detta till trots har den fulla potentialen av deras möjligheter att främja hållbar produktion och konsumtion ännu inte realiserats. Om man ser till hela marknaden anses pågående miljöinitiativ fortfarande

till största delen vara fragmenterade och osystematiska (BIO Intelligence Service 2009; Knickel, Schaer et al. 2010). Studier visar att väldigt få, om alls några, europeiska butikskedjor kan uppvisa ett bredare spektrum av hållbarhetsinitiativ för sina butiker (Chkanikova och Mont 2010; ETC/SCP 2010).

Således verkar det finnas en viss diskrepans mellan samhällets förväntningar på butikskedjor, handelns egna ambitioner att driva hållbarhet och utveckla gröna marknader och den faktiska aktivitetsgraden med hållbarhetsstrategier. Externa rapporter om de aktiviteter som butikskedjorna bedriver i hållbarhetens tecken poängterar klyftan mellan retorik (vad som är teoretiskt möjligt) och de verkliga insatser butikskedjorna genomför för att miljöanpassa produktkedjorna (Europeiska kommissionen 2010; Europeiska kommissionen 2011).

Dagligvaruhandelns inköp av hållbara produkter är fortfarande begränsade vilket märks på den låga andelen ekologiska livsmedelsråvaror på världsmarknaden. Trots den ständigt växande europeiska och svenska marknaden för gröna produkter så är marknadsandelen fortfarande mycket liten. Exempelvis i Sverige utgör ekologiska produkter endast 3,6 procent av dagligvarumarknaden (Ekoweb 2013). Några av förklaringarna är bristen på god kunskap och tillämpliga strategier för att ta itu med hållbarhetsfrågor i leverantörskedjan (CSCP och UNEP DTIE 2007; Smith 2008; Forum for the Future 2009; ETC/SCP 2010). Som skäl nämner butikskedjorna att de upplever en otillräcklig uppbackning från beslutsfattare för hållbarhetsarbetet specifikt inom dagligvaruhandeln samt ett otillförlitligt stöd från konsumenter eftersom de inte alltid har möjlighet att välja de dyrare ekologiska eller socialt hållbara produkterna.

## 1.2 Projektets syfte

Projektets huvudsakliga syfte är att analysera hur olika butikskedjor inom dagligvaruhandeln kan bidra till att skapa mer hållbara marknader genom att:

- *Uppmuntra leverantörer* till att utveckla och tillhandahålla produkter som är mer hållbara ur ett socialt och miljömässigt perspektiv samt genom att välja vilka produkter de vill sälja i sina butiker. Butikskedjorna kan antingen välja bort produkter som har hög negativ social och miljömässig påverkan (valbegränsning) eller öka andelen mer hållbara produkter i sina butiker.
- *Förbättra hållbarhetsprestandan i den egna verksamheten* samt stimulera till miljöinriktad innovation i butikerna såväl som på koncernnivå.
- *Påverka och hjälpa konsumenterna* att välja mer hållbara produkter genom att använda innovativ information, produktplacering, märkning samt marknadsföringsstrategier och verktyg. Projektet granskar konsumenterna, på plats i butik, för att se hur de uppfattar information som tillhandhålls och för att se huruvida den påverkar deras köpbeslut och hur butikskedjor kan använda kunskapen om detta.

Syftet med projektet är att främja hållbarhetsstrategier bland butikskedjor både på den lokala butiksnivån och på koncernnivå.

### 1.3 Forskningsdesign

Projektet betonar vikten av att analysera hållbarhetsrelaterade problem i livscykel-perspektiv. Därför har projektet inte bara studerat möjliga vägar mot hållbarhet inom dagligvaruhandeln genom att endast fokusera på de hållbarhetsorienterade strategier och metoder som stora butikskedjor kan uppvisa idag utan också på hur butikskedjorna interagerar med de två andra avgörande aktörerna i värdekedjan; leverantörer och konsumenter.

Projektet består av tre studier. Den första studien undersöker på vilket sätt europeiska och svenska butikskedjor arbetar med sina leverantörer. Den andra studien analyserar på vilket sätt europeiska och svenska butikskedjor kan minska effekterna av sin egen verksamhet och sina egna butiker. Den tredje studien undersöker hur europeiska och svenska butikskedjor arbetar för att främja marknader för gröna produkter och vad som ytterligare kan göras för att forma och möjliggöra mer hållbara konsumentval. Studierna har använt sig av flera metoder för datainsamling i syfte att kunna jämföra och därmed kontrollera data som samlats in från olika källor.

*Den första studien* undersöker rutiner för hållbara inköp och leverantörsstyrning i tre stora svenska butikskedjor. Studien omfattar två djupgående fallstudier av butikskedjorna Coop och Axfood med syfte att dokumentera deras erfarenheter på området. För varje fallstudie intervjuades både inköps- och hållbarhetsansvariga på koncernnivå. Fallstudierna fokuserar i huvudsak på två produktkategorier, färsk frukt och grönsaker samt kaffe, vilket motiverades med strukturella skillnader i respektive leverantörskedjor som ansågs kunna påverka inställningen till arbetet med att miljöanpassa leverantörskedjan.

För fallstudierna intervjuades dessutom olika beslutsfattare på Ica (Sverige), Waitrose (Storbritannien) och Irma (Danmark). Sammanlagt genomfördes 16 semistrukturerade intervjuer med olika beslutsfattare, alla på huvudkontoren. Intervjuerna syftade till att kartlägga existerande förutsättningar och sammanhang för hållbara inköp, att förstå hur förhållandena till leverantörerna hanteras med tanke på hållbara inköp, och de utmaningar som råder för att öka andelen av hållbara produkter i inköpsrutinerna. Sekundära informationskällor, exempelvis butikskedjornas egen information, oberoende rapporter och akademiska artiklar, granskades och användes för analysen i den här studien.

Vidare bygger den första studien på 20 intervjuer med enskilda butiksägare/chefer med syftet att samla empiriska data om inköpsrutiner på butiksnivån. Majoriteten av de enskilda butikerna tillhör någon av de stora butikskedjorna, men också några ägare av fristående butiker som särskilt fokuserar på ekologiska varor inkluderas i dessa intervjuer. Intervjufrågorna utformades för att samla in data om 1) butiksägarnas och butikscheferns uppfattningar om kundernas efterfrågan av miljövänliga produkter,

2) deras utbud av miljövänliga produkter, 3) deras initiativ för inköp av miljövänliga produkter och slutligen 4) den uppbackning och support som butiksägarna och butikscheferna eventuellt får från sina huvudkontor.

*Den andra studien*, om innovationsprocesser inom dagligvarusektorn, baseras dels på litteraturgenomgång och dels på fallstudier av Coop och Ica. Litteraturstudien fokuserar på teorier kring innovationsprocesser. Med hjälp av litteraturen kunde en rad olika organisationsstrukturer identifieras, vilka möjliggjorde ett mer avgränsat fokus på två olika organisationsmodeller – centraliserade och decentraliserade.

För att komplettera litteraturen om innovationsprocesser gjordes också fallstudier. Mot bakgrund av studiens fokus på butiks kedjor inom dagligvaruhandeln som har en dominerande ställning på marknaden men som också representerar olika organisatoriska strukturer föll valet på Coop och Ica. Fallstudierna baseras på intervjuer, både med företrädare för dagligvarubutiker och med personer på huvudkontoren, och på företagets egen dokumentation. Intervjuerna var semistrukturerade och genomfördes i personligt möte med butikschefer eller ägare i Lund och Malmö med omnejd, anställda i butiken och representanter för den högsta ledningen på koncernnivå. Totalt genomfördes 27 semistrukturerade intervjuer med 10 Coop-butiker, 15 Ica-butiker och två centrala chefer på Coops och Icas huvudkontor.

Intervjusvaren analyserades för mönster i innovationsprioriteringar, hur miljöåtgärder utvecklas inom organisationen, hur detta miljöarbete påverkas av roller och ansvarsfördelning, och slutligen hur det relaterar till varje företags organisationsstruktur och ledning. Målsättningen med intervjuerna var inte att garantera ett statistiskt tillförlitligt urval eller rättvis representation för svensk dagligvaruhandel. I stället bör denna undersökning betraktas som utforskande i syfte att skönja eventuella mönster och kunskapsluckor, vilka skulle kunna vara användbara för att identifiera vidare forskning.

*Den tredje studien* syftar till att bättre förstå butiks kedjors insatser för att främja en hållbar konsumtion, med andra ord nedströms i produkt kedjan. Här gjordes intervjuer med alla stora svenska butiks kedjor samt med konsumenter och berörda parter (till exempel Konsumentföreningen Stockholm, Krav och Svanen). Även huvudkontoren i fem av de sex dominerande svenska butiks kedjorna för dagligvaror (Ica, Coop, Axfood, Bergendahls och Netto) kontaktades; här intervjuades CSR-ansvariga eller andra representanter för företagets hållbarhetsfrågor. Vidare intervjuades tre utländska butiks kedjor (Tesco, Storbritannien, Billa, Österrike, och Irma, Danmark). Dessa intervjuer följdes upp av 16 intervjuer med butiksrepresentanter (ägare, chefer och anställda), främst i södra Sverige (Malmö, Lund och Södra Sandby), men även på andra håll i landet (Uppsala och Östersund). I samband med intervjuer med butiksägare eller chefer gjordes även 32 intervjuer med konsumenter som valdes ut slumpmässigt i butiker där man intervjuade butiksägarna. Alla intervjuer följde ett frågeformulär men svaren var öppna och avvikelser från enkäten tilläts. Vidare gjordes 16 fördjupade butiksobservationer med skriftliga anteckningar i svenska butiker med ytterligare

oräkneliga antal odokumenterade butiksobservationer som utförts före och efter intervjuerna och i samband med besök i de butiker som ingick i studien.

För den tredje studien tillämpades också två fokusgruppdiskussioner. En fokusgruppdiskussion genomfördes i Lund med totalt 18 deltagare inklusive butiksägare/chefer, konsumenter och aktörer (till exempel kommuner och icke-statliga organisationer). En andra fokusgrupp hölls i Stockholm med tolv deltagare från huvudkontoren i de storskaliga butikskedjorna (Hemköp, Axfood, KF/Coop) och från intressenter (till exempel Svensk Dagligvaruhandel, Krav, Sveriges Konsumenter).

De olika insatserna för att samla empiri som hitintills beskrivits för rapporten i sin helhet sammanfattas nedan i tabellen.

**Tabell 1. Översikt över datainsamling, metoder och urval.**

	Uppströms	Inom egna verksamheten	Nedströms
Fallstudier	Coop och Axfood: Rutiner för hållbara inköp.	Coop och Ica: Innovationsprocesser i butikskedjor på central nivå såväl som butiksnivå.	Coop, Ica och Axfood: Insatser för att erbjuda miljövänliga produkter till sina kunder.
Intervjuer med dagligvarubutiker	16 semistrukturerade intervjuer med huvudkontoren på Coop, Axfood, Ica, Waitrose (Storbritannien) och Irma (Danmark).  20 intervjuer med enskilda butiksägare/ butikschefer från Ica och Coop samt från andra butiker som specialiserar sig på att tillhandahålla miljövänliga livsmedel.	27 semistrukturerade intervjuer med 10 Coop-butiker; 15 Ica-butiker samt med två chefer på Coops och Icas huvudkontor.	7 semistrukturerade intervjuer med Ica, Coop, Axfood, Bergendahls och Nettos huvudkontor.  3 semistrukturerade intervjuer med Tesco, UK; Billa, Österrike och Irma, Danmark.  16 intervjuer med butiksrepresentanter (ägare, butikschefer; personal) från Malmö, Lund, Södra Sandby, Uppsala och Östersund.  32 intervjuer med kunder i butikerna Ica, Coop och Netto.
Observationer	–	Butiksobservationer i 10 Coop-butiker och i 15 Ica-butiker.	16 butiksobservationer i svenska dagligvarubutiker (Ica, Coop, Axfood, Bergendahls och Netto).
Fokusgrupper	Två fokusgrupper: 1) I Lund med 18 deltagare, inklusive butiksägare/chefer, konsumenter och intressenter (till exempel kommuner och icke-statliga organisationer). 2) I Stockholm, med 12 deltagare från Hemköps, Axfoods och KF/Coops huvudkontor och intressenter (till exempel Svenska Butikskedjor, Krav och Sveriges Konsumenter).		

## I.4 Omfattning

Studien fokuserar främst på butikskedjor i Sverige men tar även lärdom av pionjärer i europeisk dagligvaruhandel och hur dessa hanterar miljö- och hållbarhetsfrågor i sitt strategiska och operativa arbete. Initialt låg fokus på butikskedjan Ica men under projektets gång har även Coop, den dagligvarukedja som har den längsta historien i fråga om hållbarhetsarbete i Sverige, samt Axfood, den snabbast växande nykomlingen bland butikskedjorna och som arbetar aktivt med hållbarhet, kommit att omfattas.

Projektet undersöker hur butikskedjorna hanterar hållbarhetsrelaterade utmaningar på både koncern- och butiksnivå. Målet med projektet har inte varit att utvärdera eller bedöma huruvida dagligvarubutikernas insatser är hållbara utan snarare att visa en palett av metoder som generellt anses kunna underlätta hållbarhetsarbetet inom butikskedjorna och på marknaden, antingen genom att förbättra effektiviteten och minska de miljömässiga och sociala konsekvenserna av deras egen verksamhet eller genom att tillgängliggöra och marknadsföra produkter och tjänster med mindre negativa sociala och miljömässiga effekter.<sup>2</sup>

## I.5 Målgrupp

Denna studie riktar sig till:

- Stora butikskedjor inom dagligvaruhandeln såväl som mindre oberoende dagligvarubutiker i Sverige och Europa.
- Branschorganisationer, till exempel Svensk Handel.
- Organisationer som stödjer utvecklingen av den svenska dagligvarunäringen, till exempel Handels Utvecklingsråd.
- Beslutsfattare som arbetar med handel och frågor angående gröna marknader och hållbar konsumtion.
- Forskare som studerar hållbarhetsarbetet i dagligvaruhandeln.
- Allmänheten och personer intresserade av hållbarhetsrelaterade frågor rörande dagligvaruhandeln.

---

<sup>2</sup> En översikt av dagligvaruhandelns rutiner finns tillgänglig i följande rapport från projektet: Chkanikova, O. and O. Mont (2011). *Overview of sustainability initiatives in European food retail sector*. Lund, International Institute for Industrial Environmental Economics (IIIEE) vid Lunds Universitet:40.



## I.6 Rapportstruktur

Kapitel 2 beskriver de huvudsakliga trenderna inom dagligvarubranschen på EU-nivå och i Sverige. Därefter presenteras de drivkrafter och de hinder för dagligvaruhandeln som idag påverkar branschens hållbarhetsarbete och i anslutning till detta ges en kort översikt över de bästa metoderna för att minska butikskedjors sociala och miljömässiga påverkan. Fokus ligger här på deras initiativ uppströms i leverantörskedjan, det vill säga arbetet med leverantörer, samt handelns egen verksamhet inklusive logistik och nedströms aktiviteter, bland annat handelns hållbarhetsarbete gentemot konsumenter.

Kapitel 3 behandlar och analyserar de hållbarhetsorienterade inköpsrutinerna hos svenska butikskedjor på både central nivå och på butiksnivå. Här ägnas särskild uppmärksamhet åt inköpsrutinernas sammanhang och förutsättningar och hur utbudet och efterfrågan påverkar butikskedjornas möjligheter för hållbarhetsanpassade inköp. Likaså undersöks hur företagen tillämpar certifieringar och även vilken roll som de viktigaste leverantörerna spelar för inköpsstrategierna.

I kapitel 4 ligger fokus på innovationsprocesserna i respektive butik. Kapitlet utforskar hur företagens olika organisationsstrukturer påverkar dessa processer och vilka verksamhetsrelaterade miljöförbättringar som görs i form resurseffektiviseringar för energi- och vattenförbrukning samt för avfallshantering.

Kapitel 5 ger en översikt över de strategier som tillämpats av butikskedjorna i Sverige och även utomlands för att hantera nedströms (det vill säga kundorienterade) miljörelaterade utmaningar. Kapitlet illustrerar hur butikskedjorna använder egna varumärken, marknadsnischer, marknadsföring och butiksmiljö för att hantera två ofta till synes oförenliga fronter av förväntningar: intressenternas förväntningar kontra kundernas efterfrågan.

Kapitel 6 beskriver framtida trender för butikskedjorna och deras hållbarhetsarbete. Trenderna identifierades och diskuterades i två fokusgrupper med representanter för svenska dagligvarubutiker (till exempel Coop, Ica och Axfood samt fristående eko-butiker), enskilda konsumenter och representanter för dagligvaruhandeln, miljömärkningsorganisationer och konsumentorganisationer.

I kapitel 7 presenteras de viktigaste slutsatserna i projektet och där ges också rekommendationer för hur svensk dagligvaruhandel ytterligare skulle kunna främja marknader av hållbara produkter genom hållbarhetsarbete uppåt i sina leverantörskedjor, i sina egna verksamheter och slutligen nedströms gentemot sina kunder.

## 2

## Mönster och trender i dagligvaruhandeln idag

### 2.1 Trender i dagligvaruhandeln

Dagligvaruhandeln står traditionellt för den största andelen av den totala detaljhandeln; den representerar till exempel 75 procent av detaljhandeln i Storbritannien, nästan 70 procent i Tyskland och 40 procent i Italien (Oxford Institute of Retail Management, 2004). Till de stora trenderna inom dagligvaruhandeln hör en alltmer koncentrerad marknadsstruktur och oligopolmarknad – denna trend återfinns i många europeiska länder. En annan trend är att infrastrukturen, rent geografiskt, för varuhusen också blir mer koncentrerad, det vill säga de förläggs till inköpscentra och inköpsområden. Vidare kan nämnas en trend för ökad vertikal integration med jordbruket och livsmedelsproduktionen, en ökande marknadsandel för lågprisbutiker samt, i vissa europeiska länder mer än i andra, en ökning av den ekologiska och rättvisemärkta livsmedelsmarknaden (exempelvis har det visat sig pågå en långsam ökning i bland annat Tyskland och Frankrike men en nedgång i Storbritannien).

Oligopolet är starkt i såväl Sverige – där de fem största företagen står för mer än 95 procent av dagligvarumarknaden – som i flera andra länder (till exempel Finland, Slovenien, Irland, Estland, Österrike, Tyskland och Frankrike).

Utöver rådande hög marknadskoncentration i dagligvaruhandeln finns också en trend mot vertikal integration vilket innebär att dagligvaruhandeln tar sig an delar av produktionsprocessen som tidigare hanterades av externa underleverantörer (odlare och livsmedelsproducenter). En sådan ”sammanlänkning” av marknadsaktörer kan möjliggöra en högre grad av integration av miljömässiga och sociala kriterier i specifikationer gentemot entreprenörer eller leverantörskontrakt; detta är en möjlighet som kanske bäst exemplifieras av egna varumärken som till exempel *Änglamark*, *I Love Eco* och *Garant*.

Förutom vertikal integration förekommer också en horisontell integration som innebär att butikskedjor breddar sitt sortiment och därmed blir del av ett större antal värdekedjor. På 1960-talet hade till exempel en genomsnittlig europeisk dagligvarubutik runt 2 000 produktlinjer, att jämföra med dagens moderna stormarknader som i genomsnitt har mer än 15 000 produktlinjer (UNEP, 2006). Några stora europeiska stormarknader har uppemot 45 000 produkter. När det kommer till den horisontella integrationen för ekologiska och rättvisemärkta produkter sätter butikskedjorna sin tillit till sina betrodda varumärken, sin organisatoriska know-how och sin kapacitet i fråga om den interna logistiken.

Antalet traditionella dagligvarubutiker är på nedgång, till stor del på grund av det ökande antalet stormarknader, snabbköp, ”outlets” och lågprisbutiker. Under perioden 1991–2005 ökade antalet lågprisdagligvarubutiker i Europa från 17 300 till mer än 34 000 (BCG, 2006). I Sverige och Finland står lågprisbutiker bara för cirka 10–13 procent av dagligvaruhandeln, jämfört med 40 procent i Tyskland, däremot har försäljningsvolymerna i lågprisbutiker tredubblats under de senaste tio åren (GAIN Report 2008b). Av de 25 mest framgångsrika varumärkena i den europeiska dagligvaruhandeln har 60 procent sina egna varumärken vilket bidrar till 30 till 100 procent av deras intäkter (Interbrand 2008). Sveriges topp tre dagligvarubutiker, Coop, Ica och Axfood, ökar kontinuerligt antalet produkter från sina egna varumärken.

Importen av livsmedel ökar, inte bara för exotisk mat utan även för livsmedel som normalt skulle produceras i europeiska länder. Denna trend kan förklaras av relativt lägre arbetskraftskostnader i länder utanför Europa.

En växande trend inom dagligvaruhandeln är näthandeln. Trots att den bara utgör en procent av den totala dagligvaruförsäljningen i Sverige har det skett en ökning om 25 procent under 2012 (Delfi, DLF et al. 2013).

En annan trend är flytten av butikskedjor och andra butiker till platser utanför stads-kärnorna, ofta i utkanterna och ofta i nära anslutning till transportknutpunkter. Det bildas därmed stora kommersiella anläggningar som å ena sidan kan vara mer effektiva för butikernas egen logistik, men som också påverkar konsumenternas rörlighetsmönster inklusive inköpsrutiner för dagligvaror. En observerad förändring är att frekventa matinköp till fots i närliggande butiker har ersatts med veckohandling med bil på stor-marknaderna. Ett litet men inte desto mindre växande antal familjer provar också att beställa hem matkassar på internet en gång i veckan; matkassar som levereras hem till dörren.

Den totala marknadsandelen för ekologiska och rättvisemärkta livsmedel är fortfarande liten. Det rör sig om en nischmarknad som omfattar mindre än två procent av den europeiska livsmedelsmarknaden. I Sverige är marknaden för ekologiska produkter cirka 3,6 procent (Coop 5,14 procent, Ica cirka 3 procent och Axfood 2,8 procent) (Ekoweb 2013). Det befaras dock att marknaden för ekologiska produkter inte växer lika snabbt som förväntades under 2012; både Ica och Coop rapporterar en något långsammare utveckling än tidigare år även om Axfood ser en sju procentig ökning av försäljningen av ekologiska produkter (Ekoweb 2013). Danmark leder den miljöanpassade marknaden i dagligvaruhandeln med en andel av åtta procent ekologiska produkter. Detta visar på att de svenska butikskedjorna har en potential att öka sin försäljning av ekologiska och rättvisemärkta produkter.

## 2.2 Drivkrafter och hinder för svenska dagligvarubutiker att arbeta med hållbarhetsfrågor

Butikskedjor verkar i en mycket dynamisk och konkurrenskraftig miljö. De måste hitta rätt balans för att navigera mellan samhällsliga påtryckningar, sin egen affärsmodell, miljömässiga och sociala konsekvenser och förväntningar från olika intressenter. Utöver olika drivkrafter som triggar ett engagemang på hållbarhetsagendan finns dessutom en rad barriärer som hindrar butikskedjor att förbättra sitt arbete med hållbar produktion och konsumtion. Vilka är då dessa drivkrafter och barriärer som butikskedjorna står inför? Dessa kan delas in i fyra grupper: resurser, regelverk och lagstiftning, marknadsförutsättningar samt sociala faktorer.



**Figur 1. Drivkrafter och barriärer för företagens ansvarstagande i leverantörskedjan.**  
(Baserat på en taxonomi av institutionella faktorer föreslagna av Hoffman, 2000.)

### 2.2.1 Drivkrafter för att arbeta med hållbarhetsfrågor

Det finns ett antal olika sorters drivkrafter som verkar för att butikskedjor ska sätta igång, fortsätta eller vidareutveckla sitt hållbarhetsarbete i värdekedjan, vare sig det är uppströms, i den egna verksamheten och nedströms (BIO underrättelsetjänsten 2009; Forum for the Future 2009).

#### Regelverket som faktor

Regelverket spelar en viktig roll för att driva på dagligvaruhandelns hållbarhetsarbete. För arbetet med miljö- och hållbarhetsfrågor uppströms i produktkedjan kan både jordbrukspolitiken, energieffektiviseringsinitiativ samt standarder agera pådrivande på dagligvaruhandelns. Till exempel begränsas import av livsmedel- och jordbruksprodukter för användningen av kemikalier och bekämpningsmedel, återvinning av livsmedelsförpackningar, radioaktivitet och dioxiner exempelvis i fisk (Widebäck 2012).

För den egna verksamheten verkar också en rad olika lagar och föreskrifter pådrivande. Dessa bidrar till att företagen adopterar miljöledningssystem eller tar sig an andra former av internt miljöarbete. Bland dessa finns europeiska och svenska energiföreskrifter, standarder för livsmedelssäkerhet, kriterier för hållbart byggande samt avfallshantering (avseende såväl förpackningar som livsmedel).

Politiska styrmedel för hållbarhetsarbetet nedströms är vanligen av en frivillig natur och bland dessa är information som till exempel standarder, produktmärkningar och kampanjer för ekologiska och rättvisemärkta produkter. Med produktmärkningar lägger EU-lagstiftningen ett ansvar på dagligvarubutikerna att försäkra sig att produkterna är märkta på rätt sätt. I Sverige har det lett till att butikskedjor samarbetar med myndigheter och leverantörer för att granska att märkningar på livsmedel och produkter, särskilt för egna varumärken, används i enlighet med de krav som ställs i ursprungslandet (Smith, chef för miljö och socialt ansvar på Ica, 2011).

Dessutom påverkar internationella avtal och nationella handlingsplaner dagligvaruhandelns arbete med att tillämpa hållbarhetskriterier i sina inköpsrutiner. Till exempel kan FNs deklaration om mänskliga rättigheter och internationella arbetsorganisationens konventioner fungera som referens för minimikriterier för arbetsvillkor och rättvisa löner för leverantörernas anställda.

Vidare har *Handlingsplanen för hållbar konsumtion och produktion samt en hållbar industripolitik* som antogs av Europeiska kommissionen år 2008 resulterat i European Retail Roundtable (ERRT). ERRT inrättades år 2009 och utgör ett frivilligt forum för butikskedjor i EU som verkar för att främja hållbar produktion och konsumtion samt för att möjliggöra diskussioner om möjligheterna och utmaningarna (Europeiska kommissionen 2009). Bland svenska dagligvarubutiker är endast Ica medlem i ERRT. Den 24 juni 2010 antog ERRT en frivillig kod (*Retail Environmental Sustainability*) som syftar till att systematisera hållbara inköpsrutiner inom den europeiska dagligvarusektorn. Koden tillämpas dock bara för enskilda utvalda produktkategorier.

Slutligen bör nämnas att lagstiftning som förväntas komma också kan vara en viktig drivkraft för europeiska och svenska butikskedjor att arbeta med hållbarhetsfrågor. Som exempel kan nämnas krav för koldioxidutsläpp som redan innan de antagits hade bidragit till att företag hade antagit åtgärder för att minska företagets växthusgasutsläpp och även att de hade börjat arbeta med inventering av produkternas koldioxidavtryck. I sin årsrapport från 2010 (Ica-koncernen 2010:17) redovisar Ica för hur de tar de förväntade lagkraven i beaktande:

*Samhällets ökande medvetenhet om klimatförändringar kommer sannolikt att leda till nya lagar och regler, vilket i sin tur påverkar vår verksamhet ekonomiskt och fysiskt. Vi följer kontinuerligt dessa frågor, så att vi är redo att snabbt anpassa oss. Viktiga områden är utsläppsgränser för godstransporter, skatter som leder till*

*dyrare fossila bränslen samt samhällets omställning till förnybara energikällor.*

### Marknaden

Till skillnad från butikskedjors initiativ för att hantera exempelvis koldioxidfrågor, som ofta drivs av politiska faktorer, drivs arbetet med andra hållbarhetsfrågor ofta av marknaden som till exempel när det gäller inköp av fisk, kött och ekologiska livsmedel.

Den ökade efterfrågan av nyttigare och grönare livsmedel är en av de främsta drivkrafterna bakom svenska dagligvarubutikers arbete för hållbarhet uppströms (Dahlberg, kvalitet- och hållbarhetsansvarig för inköp på Coop, 2011; Domeij, miljöchef på Axfood, 2011; Galliano, inköpsansvarig the People's Supermarket i Storbritannien, 2011; Robertsson, hållbarhetsansvarig på Coop, 2011). Även om majoriteten av de intervjuade svenska butikskedjorna betonar att "lanseringen av hållbara inköpsstrategier är mycket konsumentdriven" (Dahlberg, kvalitet- och hållbarhetsansvarig för inköp på Coop, 2011), så tillstår man att denna drivkraft trots allt är något begränsad på grund av den relativt låga försäljningen inom kategorin hållbara produkter (Clark, chef för hållbarhet och etiska inköp på Waitrose, 2011; Domeij, miljöchef på Axfood, 2011; Robertsson, hållbarhetsansvarig på Coop, 2011). Å andra sidan, i vissa frågor går konsumenterna aktivt till handling genom bojkotter eller kampanjer mot vissa företag eller produkter, till exempel överfiske av tonfisk (Gunn och Mont 2013).

Ett varumärke som ökar i värde med hjälp av gröna produktdifferentieringar och image som "ansvarig medborgare" kan också innebära möjligheter till högre vinstmarginaler. Företagens image och trovärdighet är viktiga drivkrafter för bättre vinstresultat, särskilt i det rådande samhällsklimatet med en generellt ökad medvetenhet om miljö- och hållbarhetsfrågor. Till exempel så ser Coop, som har varit ledande på den nordiska marknaden när det gäller miljövänliga produkter i mer än två decennier, det som en strategisk fördel att forma framtida marknader genom att subventionera hållbara produkter och hjälpa konsumenterna att göra miljömässigt och socialt medvetna inköpsval. Ica har följt Coops arbete med hållbarhetsfrågor och menar att hållbarhetsarbete är en naturlig komponent i ett starkt varumärke. Båda företagen understryker också nödvändigheten av att fortsätta att arbeta med hållbarhet, och att vara proaktiva i det arbetet, för att upprätthålla det anseende man har redan byggt upp.

På detta sätt kan ledande företag påverka andra dagligvarubutiker på marknaden då dessa märker av konsumenternas ökade förväntningar på butikskedjornas hållbarhetsarbete.

### Resurser

De viktigaste drivkrafterna för att engagera sig i hållbarhetsarbete, enligt svenska butikskedjor, är ekonomiska incitament och potentiella kostnadsbesparingar. Att öka resurseffektiviteten kan också öka vinstmarginalerna och reducera kostnader kopplade till vatten, energi och råvaror. Därigenom motiveras hållbarhetsarbetet på områdena

logistik, transporter och avfall (Domeij, miljöchef på Axfood, 2011; Robertsson, hållbarhetsansvarig på Coop, 2011; Smith, chef för miljö och socialt ansvar på Ica, 2011).

Ledningens engagemang samt organisationens kultur och värderingar har beskrivits som viktiga drivkrafter och en förutsättning för arbetet med hållbarhetsfrågor i den svenska dagligvaruhandeln. De anställda kan också utgöra en drivkraft, särskilt i kooperativt ägda företag som är fallet med Coop där medlemmarnas och ägarnas behov och förfrågningar till stor del styr.

Ytterligare en drivkraft kan vara investerare som värdesätter att butikskedjor tar hänsyn till hållbarhetsfrågor. Ett sådant intresse kan därför motivera arbetsinsatser för miljö- och hållbarhetsfrågor både uppströms och nedströms. Som exempel kan nämnas banken Triodos som nyligen gick igenom 20 stormarknader för att identifiera företag lämpliga för investering i hållbara livsmedel. Deras granskning tog hänsyn till vilka hållbarhetskriterier som företagen tillämpade, till exempel andel av hållbara produkter av det totala sortimentet och beaktande av djurskyddsfrågor i upphandlingsprocessen (Triodos Bank 2010).

#### **Sociala aspekter**

Icke-statliga organisationer arbetar ofta för att butikskedjor ska arbeta med specifika hållbarhetsfrågor uppåt i produktionsledet. Därmed är det butikskedjornas önskemål att ha ett mer långsiktigt samarbete med dessa organisationer (exempelvis Sveriges Naturskyddsförening, WWF och Greenpeace), vilket ger bättre förutsättningar att kunna vidareutveckla hållbara inköpsstrategier (Domeij, miljöchef på Axfood, 2011; Smith, chef för miljö och socialt ansvar på Ica, 2011).

Kampanjer som drivs av exempelvis icke-statliga organisationer och media och som uppmärksammar hållbarhetsfrågor kan innebära en risk för negativ publicitet. Detta kan i sin tur försvaga konkurrenskraften för en enskild butikskedja och på sikt leda till sämre lönsamhet om inte intressenternas förväntningar och krav uppfylls. Nämnvärda kampanjer är exempelvis WWFs initiativ för handeln med hållbar fisk (WWF Global 2011) och för hållbar soja (WWF Global 2011). Dessa kampanjer syftade till att "name and shame" (det vill säga peka ut) de butiker som inte har tagit hänsyn till hållbarhet i sina inköp i dessa produktgrupper. Budskapen från media och risken för negativ exponering i media kan därmed göra miljö- och hållbarhetsfrågor till en affärsangelägenhet för företagen i dagligvaruhandeln. Fokus på hållbarhet i media och risken för negativ medieexponering kan också övertyga butikskedjor att ta itu med miljö- och hållbarhetsfrågor.

Likaså kan nya vetenskapliga rön om miljöeffekter bidra till en ökad medvetenhet bland butiker och kunder och även påverka synen på vilka miljöproblem som anses vara de mest angelägna.

### 2.2.2 Hinder i hållbarhetsarbetet

Det finns också en rad hinder för dagligvaruhandelns vidare arbete med hållbarhetsfrågorna.

#### Regelverket

Enligt de största aktörerna i svensk dagligvaruhandel är det största hindret för att öka andelen ekologiska och rättvisemärkta produkter på marknaden det högre priset. De ser också negativt på bristen på gröna skattereformer och andra politiska styrmedel som skulle kunna verka för att ta hänsyn till negativa externa effekter i produktkostnaderna samt på snedvridande subventioner som ges till ohållbara odlingsmetoder. Coop beskriver detta hinder som följande:

*Bristen på tillräckligt stöd till dem som ligger i framkanten i livsmedelsproduktions- och förädlingsindustrin lägger ett tungt ansvar på butikskedjorna att stödja och uppmuntra miljöförbättringar uppströms i produktkedjan.*

(Louise König, chef hållbar utveckling på Coop, 2013)

Förutom hinder för hållbarhetsarbetet uppströms i produktionsledet finns också hinder för butikernas arbete nedströms mot kunder och konsumenter. I stället för att kunna dra fördel av att vara pionjär på marknaden missgynnas ofta svenska dagligvarubutiker av den omogna marknaden, det vill säga en marknad som inte tar produkternas miljörelaterade kostnader i beaktande. Butikerna måste kompensera för politisk ineffektivitet genom att skapa sina egna strategier för att locka konsumenter genom att till exempel subventionera mer hållbara produkter och/eller genom att minska sina egna vinstmarginaler.

#### Marknaden

Ett annat stort hinder för hållbarhetsarbetet enligt svenska butikskedjor är den svaga kopplingen mellan konsumenternas åsikter och viljan att betala för mer hållbara alternativ. Detta är förbundet med det tidigare nämnda problemet att varornas prislappar inte återspeglar de sociala och miljömässiga kostnaderna. Enligt Coop är:

*/.../ begränsade produktionsvolymen och högre produktionskostnader de två huvudsakliga faktorerna för högre priser på gröna produkter.*

(Louise König, chef hållbar utveckling på Coop, 2013)

Andra problem som ofta nämns är att konsumenterna blir förvirrade av det stora antalet olika märkningar som alla signalerar olika aspekter av produkters hållbarhet, miljö, ekologi, socialt ansvar, etisk hållning; som exempelvis Rainforest Alliance, EU-blomman, Fairtrade, Krav, nyckelhålmärkning och dessutom en rad nykomlingar som kommunicerar de positiva egenskaperna för nyttig och sund mat, samt olika symboler för koldioxidavtryck eller transporter, för att bara nämna några. Utöver dessa



märkningar finns det också en ökad spridning av egna varumärken som förmedlar hållbarhetsegenskaper, exempelvis *Ånglamark*, *I Love Eco* och *Garant*.

Internationaliseringstrenden (Sandberg 2010) har också framhållits som ett hinder, då den kan leda till mer komplexa och globala strukturer i försörjningskedjorna, vilka kan göra det svårare att införa och genomföra miljöförändringar.

Nya populära butiksvarianter, som lågprisbutiker och stormarknader, växer fram och kan ibland innebära sämre förutsättningar för hållbarhetsarbetet såsom till exempel med långa leverantörskedjor, svårigheter att spåra produkten bakåt i kedjan och brister i kvaliteten (ETC/SCP 2010). Just stormarknader kan på grund av deras breda sortiment ställas inför en större utmaning när det gäller att prioritera och hantera hållbarhetsfrågor (BIO Intelligence 2009).

#### Resurser

Bristen på ekonomiska medel är också ett viktigt hinder för ett systematiskt hållbarhetsarbete. Arbetet med aktörerna uppströms och nedströms kräver långsiktig strategisk investering i personalutbildning, leverantörsfrågor och dessutom befinner sig ofta leverantörer i andra länder och är därmed verksamma inom andra rättsliga och ekonomiska ramar än de svenska aktörerna. Generellt sett efterlyser de svenska butikskedjorna ett systematiskt miljöarbete bland leverantörer.

Arbetet med att förbättra effektiviteten i den egna verksamheten, såsom att förnya utrustningen för exempelvis ventilation och kylsystem, har ofta långa återbetalningstider och innebär relativt låga besparingar. Detta kan återigen förklaras med att kostnaderna för exempelvis energi, vatten och avfall inte tillräckligt reflekterar de negativa miljökostnaderna.

Ytterligare ett problem som nämns av butikskedjorna är den ojämna tillgången till ekologiska och rättvisemärkta produkter då det blir svårt att upprätthålla utbudet till den miljömedvetna kundbasen. Särskilt i vissa produktkategorier uppstår problem med tillgången som bland annat med ekologisk kyckling samt ekologiska och rättvisemärkta bananer. I dessa kategorier kan den begränsade tillgången emellanåt också påverka efterfrågan negativt.

Den höga kostnaden för certifiering och kontroll av hållbara produkter har också nämnts bland barriärerna. Butikskedjornas lösning har i vissa fall varit att sälja ekologiska och rättvisemärkta varor med egna märkningar.

Slutligen är ett annat hinder som har identifierats av dagligvarubutikerna brister i personalens kunskap om produkters sociala och miljömässiga aspekter.

## 3

## Hållbarhetsarbetet uppströms bland svenska butikskedjor i dagligvarubranschen

Det här kapitlet går igenom och analyserar hur svenska butikskedjor arbetar för att miljöanpassa produktkedjorna uppströms, det vill säga hur de hanterar de produktrelaterade hållbarhetsfrågorna som uppstår i bland annat produktionen, förädlingen, emballeringen och distributionen.

Upplägget i det här kapitlet är som följer. I inledningen presenteras de tre huvudsakliga åtagandena i butikskedjornas miljöarbete uppströms, nämligen att 1) definiera hållbara val, 2) utöva positiva influenser och 3) granska relevanta aspekter av leverantörskedjan för livsmedel. Därefter illustreras hur de svenska butikskedjorna arbetar med dessa uppgifter, först deras inköpsrutiner och sedan deras förhållanden med leverantörer och hur de arbetar med att förbättra leverantörernas hållbarhetsprestanda.

Studien i det här kapitlet beskriver och analyserar hållbara inköp på såväl koncernnivå som på butiksnivå. Särskilt fokus ges till inköpens kontext eftersom dessa antingen kan verka drivande eller hindrande för dagligvarubutikernas möjligheter att påverka produkternas och leverantörernas hållbarhetsegenskaper. Analysens resultat presenteras i form av utmaningar som därefter tas upp till diskussion i efterföljande intervjuer. Avslutningsvis ges rekommendationer till politiska beslutsfattare och aktörer i dagligvaruhandeln om hur de kan övervinna dessa utmaningar samt till forskningen gällande vilka områden som ytterligare behöver belysas.

### 3.1 Introduktion: kritiska moment i arbetet med hållbarhet i leverantörskedjan

Under de senaste åren har europeiska och svenska företag i dagligvaruhandeln blivit mer aktiva med hållbarhetsinitiativ uppströms gentemot sina leverantörer (Forum for the Future 2008; BIO Intelligence Service 2009). Frågor som fått stor uppmärksamhet innefattar livsmedelssäkerhet, djurskydd, lokala råvaror och etisk handel (till exempel mänskliga rättigheter, social välfärd och rättvisemärkning) (Jones, Comfort et al. 2005).

Butikskedjor arbetar på flera olika sätt för att miljöanpassa sina produktkedjor, till exempel genom inköp av produkter med bättre miljöprofil (exempelvis lokala och ekologiska produkter), genom kravställande och/eller samarbete med leverantörer för att minska miljöpåverkan, och genom valbegränsning, det vill säga att fasa ut produkter med stor miljöpåverkan (Chkanikova och Mont 2010).

Under projektets gång har tre distinkta arbetsområden, förenade med olika utmaningar, kunnat kopplas till miljöarbetet i butikskedjorna.

1) *Att definiera hållbara val.* Den främsta utmaningen för att miljöanpassa leverantörskedjor bygger på miljödebattens komplicerade och omstridda natur i kombination med tvetydiga krav från intressenter. Detta gör det särskilt svårt att avgöra vilka områden av miljöarbetet i leverantörskedjan som bör prioriteras.

*Å ena sidan är det en fråga om ekologiskt, men å andra sidan, om man talar om dagordningen kring koldioxidutsläpp så är ekologiskt koldioxidintensivt. Utmaningen är att definiera vad som är miljöanpassat och hållbart, hur relevant och brådskande frågan är, och om det är bara ett nutida faktum eller verklig hållbarhet.*

(Clark, chef för hållbarhet och etiska inköp på Waitrose, 2011).

Uppgiften att definiera vad som är hållbart kompliceras ytterligare av bristen på enhetliga metoder för utvärdering av produkternas miljömässiga och sociala effekter. Ett annat problem är bristen på teknisk kompetens för livsmedelproduktionens processer, vilket gör det svårt att utforma lämpliga krav på produkten och leverantörens hållbarhetsprestanda.

För att få bättre underlag efterfrågar butikskedjor dokumentation av sociala och miljömässiga aspekter på produkten och produktionsprocessen av sina leverantörer. Denna information beskrivs dock ofta som otillräcklig beträffande kvalitet och kontrollerbarhet. Butikskedjorna framhåller också att omfattande ekonomiska resurser behövs för att de ska kunna genomföra några interna miljöutvärderingar i de enskilda produktgrupperna.

2) *Positiv påverkan i leverantörskedjan.* Att miljöanpassa leverantörskedjorna kräver stort engagemang från butikskedjorna och deras leverantörer. Vidare kräver det resurser i form av tid och pengar för att kommunicera sociala och miljörelaterade krav och för att stödja och motivera leverantörer att integrera dessa i sin produktion och produktutveckling. Det kräver också att butikskedjorna har ett visst inflytande över leverantörernas hållbarhetsprestanda, något som butikskedjorna rapporterar ibland kan vara otillräckligt. Faktum är att en ökande koncentration av produktions- och förädlingsindustrin som till exempel för kaffe och färsk eller tillagad fisk kan försvaga butikskedjornas inflytande (Aragrande, Segré et al. 2005). Tidigare forskning stödjer argumentet att ogynnsamma maktförhållanden och beroendeskäp i beställare- och leverantörsrelationer kan begränsa inköparnas möjligheter att stimulera miljöinnovationer på leverantörsnivå (Cox, Sanderson et al. 2001).

3) *Utöva kontroll över relevanta aspekter av leverantörskedjan* för att säkerställa att miljörelaterade och sociala krav följs. För att utmärka hållbara produkter på marknaden och på så sätt göra hållbara inköp mer lönsamma behöver butikskedjorna informera konsumenterna om fördelarna med dessa produkter. Därför behöver butikskedjorna se till att leverantörerna följer hållbarhetskraven, och för detta måste de internet eller externt

kontrollera och verifiera att produkter och leverantörer uppfyller kraven. Denna kontroll kan emellertid försvåras av lagstiftningen för livsmedelsmärkning som lägger ansvaret för att varorna i butikerna är korrekt märkta på butikskedjorna.

Arbetet med att granska och kontrollera att kraven följs kan vidare försvåras av en bristande tilltro till gröna produkters kvalitet. För att kontrollera produkternas kvalitet krävs mer än en granskning av levererade produkter; här kan inspektioner och revisioner på leverantörsanläggningarna också vara nödvändiga. Tyvärr kan det stora antalet leverantörer och det globalt spridda nätverket av leverantörskedjorna bidra till ett komplicerat revisionsförfarande. Enligt rapporter från de svenska butikskedjorna kan leverantörsrevisioner dessutom vara kostsamma och kräver en hög kompetens och kunskap om till exempel nationell lagstiftning och lokala förhållanden.

I följande avsnitt beskrivs i detalj hur svenska butikskedjor arbetar med vart och ett av de tre tidigare nämnda åtagandena. Här belyses särskilt standardiseringsorganisationerna i och med att deras arbete med standardiserade bedömningsmetoder för produkters och leverantörers hållbarhetsprestanda spelar en viktig roll i butikskedjornas arbete med att miljöanpassa leverantörskedjan.

## **3.2 Hållbarhetsanpassad leverantörsstyrning bland svenska butikskedjor inom dagligvaruhandel**

### **3.2.1 Definiera hållbara val**

#### **Koncernnivå**

Att definiera hållbarhetskriterier är inte en helt enkel process utan den påverkas av en rad faktorer såsom konsumentintressen, långsiktig lönsamhet, livscykelanalyser och mediabevakning. Bland de viktigaste faktorerna för att arbeta med hållbara inköp är dels affärsmöjligheten och dels marknadens efterfrågan av miljövänliga produkter.

För att definiera vad som är hållbart hänvisar de intervjuade butikskedjorna till flera saker; bland annat till de regler och avtal som gäller för livsmedels- och jordbruksimport till Sverige; till kriterier som anges för industrins hållbarhetsinitiativ, till exempel GFSI (Global Food Safety Initiative) och BSCI (Business Social Compliance Initiative); samt till de olika certifieringarna som finns på marknaden. I allmänhet kräver svenska butikskedjor att alla leverantörer ska uppfylla vissa sociala och miljömässiga minimikrav. Det är bara när det gäller inköp av ekologiska produkter som ytterligare produktspecifika kriterier tillämpas, till exempel Fairtrade.

Sociala och miljörelaterade kriterier skiljer sig mellan olika produktgrupper. Till exempel måste alla Axfoods och Icas leverantörer av konventionellt odlade färskvaror följa Global GAP (standard för produktion av råvaror till handeln och livsmedelsindustrin) och detta gäller såväl underleverantörer som primärproducenter. Axfoods och Icas svenska odlare är också skyldiga att följa certifieringen från Svensk Sigill, vars kriterier ibland är strängare än Global GAP, till exempel när det gäller djurskydd och vattenanvändning.

För inköp av kaffe läggs särskild vikt på sociala krav det vill säga; ”hur leverantörerna ska behandla de anställda i sju olika stadier av leverantörskedjan, från plantager i Afrika och Sydamerika till förpackningsfaciliteter i Sverige” (Östergren, produktmanager för kaffe på Coop, 2012).

Stora kaffetillverkare har egna hållbarhetskriterier som anges i deras uppförandekoder som butikskedjorna måste acceptera. Dessa till trots tillåter avtalen mellan individuella butikskedjor och leverantörer att butikskedjorna gör egen revision.

För vissa segment av hållbara produkter som till exempel ekologiska och rättvisemärkta produkter, används tredjepartscertifieringar såsom Krav, Fairtrade och Utz-märkning (för plastförpackningar). De svenska butikskedjorna väljer ibland en kombination av certifieringar, till exempel är Coops egna ekologiska kaffe, *Änglamark*, dubbelt märkt med både Krav och Fairtrade, och även Hemköp tillämpar dubbla märkningar för sina ekologiska bananer.

I tillverkningen av butikskedjornas egna varumärken specificeras hållbarhetskraven ofta bättre, särskilt om producenterna finns i utvecklingsländer. Det går att använda flera olika krav samtidigt och vissa av dem kan vara strängare än de som ställs av de externa certifieringsorganen. Till exempel är kriterierna för *Garants* (Axfood) och *Änglamarks* (Coop) färska frukt och färska grönsaker baserade på Kravs regler men kompletterade med ytterligare krav, till exempel minskad användning av bekämpningsmedel, kraven för förpackningar från GFSI (Global Food Safety Initiative) eller krav på förpackningar med återvinningsbart material.

Intervjuerna visar att avsaknad av eller otillräckliga standarder och certifieringsordningar i vissa fall har förhindrat olika initiativ till mer hållbara inköp. Axfood anger ett exempel med odlad lax från en stor leverantör i Norge:

*Än så länge finns det ingen MSC-märkning för odlad fisk – det har utvecklats endast för fisk som fångats i vilt tillstånd. Den enda certifieringen som finns för närvarande, är Krav men volymerna är inte speciellt höga eftersom certifieringen är dyr och eftersom efterfrågan på kravodlad lax från konsumenterna är låg på grund av priset.*

(Domeij, miljöchef på Axfood, 2011)

Axfood säger också att de för närvarande inte ökar sina inköp av hållbar lax, eftersom man väntar på en ny MSC-märkning för odlad fisk som innebär att man kan sälja laxen för ett mer överkomligt pris till konsumenterna.

Som ett led i arbetet med att definiera hållbarhetskriterier och att utveckla strategier för hållbara inköp samarbetar svenska butikskedjor med icke-statliga organisationer som Svenska Naturskyddsföreningen, WWF och Greenpeace. Samarbetet sträcker sig även till

näringslivets olika hållbarhetsinitiativ som till exempel Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO).

#### Butiksnivå

På frågan om hur man definierar en hållbar produkt svarade de intervjuade butikerna ofta med ganska breda och svepande definitioner som till exempel ”en produkt som produceras med hänsyn till miljön och de anställda (butikschef på Coop, 2011). Svaren varierar kraftigt men avser ofta mindre skadliga produktionsmetoder (inklusive ekologiskt jordbruk och djurvälstånd), lokal produktion samt säsongsbetonade produkter. Färre än hälften av de svarande hänvisade till specifika kriterier till exempel kriterier för ekologisk märkning och Fairtrade och få av dem sade sig engagera sig i en djupare diskussion om hur man kan bedöma produkthållbarheten. Ett antal intervjuade butikschef och butikägare väckte frågor om hur man definierar ”närproducerade” produkter. Det allmänna intrycket är att förståelsen för frågorna varierar relativt kraftigt. Cirka 30 procent av de intervjuade butikscheferna/butiksägarna uttryckte en vag och/eller endimensionell uppfattning om vad en hållbar produkt är. Vissa butikschef/butiksägare visade dock en djup insikt och ett djupt intresse för hållbarhetsfrågor. I allmänhet verkar det dock som att definitionen gällande vad som är en miljöanpassad produkt lämnas till huvudkontoret.

#### 3.2.2 Påverka leverantörer

##### Koncernnivå

Generellt sett använder sig svenska butikskedjor av flera olika strategier för att öka efterfrågan på hållbara produkter till sina leverantörer. Strategierna kan handla om att välja eller att välja bort leverantörer, antingen baserat på pris och kvalitetsparametrar, eller att samarbeta med leverantörer för att motivera och uppmuntra deras arbete mot högre miljömässiga och sociala mål.

När utbudet av hållbarhetscertifierade produkter anses tillräckligt i fråga om till exempel volym, pris, kvalitet och mångfald baserar butikskedjor oftast sina inköpsbeslut på produktpris och kvalitet. Det har emellertid inte identifierats några positiva incitament för att påverka leverantörer att utveckla mer hållbara produkter och verksamhet, utan i de fall då leverantörerna inte uppfyller hållbarhetskraven är butikskedjornas åtgärder i allmänhet mer av det negativa slaget såsom till exempel varningar om böter och att de stryks från listorna över godkända leverantörer.

*När leverantören inte längre hade en Svensk Sigill-certifiering så fick denna inte heller längre leverera sina produkter till butiken.*

(Månsson, produktmanager för frukt och grönsaker på Axfood, 2011)

Om det i en revision uppdagas att en leverantör inte uppfyller hållbarhetskraven stryks emellertid denna inte omedelbart. I stället inleds en öppen diskussion med leverantören om anledningen till att det har hänt och vad som kan göras för att förebygga fler

förseelser. Leverantören ges därefter vanligen tid för att rätta till problemet. Uppföljande revisioner görs sedan för att kontrollera att leverantören har rättat till problemen.

*I de fall leverantören inte har gjort några försök till förbättring kan denna komma att strykas.*

(Domeij, miljöchef på Axfood, 2011)

De flesta av de intervjuade butikskedjorna uppgav dock att det är sällsynt att stryka någon enbart på grund av hållbarhetsfrågor; oftast är det en kombination av aspekter beträffande leverantörsprestandan såsom kvalitet och utebliven leverans.

Ett sätt att uppmuntra leverantörer att tillhandahålla ekologiska produkter angavs av några respondenter vara antalet hyllmeter som tilldelas olika produkter. En respondent från en lågpriskedja medgav till exempel att tilldelningen av hyllmeter till ekologiska produkter är något mindre konsekvent; det vill säga att ekologiska livsmedel beviljas ibland mer hyllplats, även om försäljningen är lägre. Detta skulle kunna ses som ytterligare ett verktyg där butikskedjor kan påverka, men med tanke på att det tar en kritisk kommersiell resurs i anspråk, det vill säga hyllplats, kan det inverka negativt på lönsamheten. Däremot visade intervjuerna inte på att leverantörer av hållbara produkter belönas med bättre placering av sina produkter på butikshyllorna.

Ett ytterligare sätt att uppmuntra till att hållbara produkter erbjuds i tillräcklig volym och tillräckligt sortiment är att upprätta gemensamma affärsplaner med lantbrukare, vilka kan omfatta volym, pris och kvalitet på produktionen. Vidare händer det att leverantörer av hållbara produkter stötts med information i form av utbildning och rådgivning, exempelvis vid lansering av nya hållbara produkter på marknaden. Dessa samarbetsmetoder används ofta vid inköp av säsongsbetonade och inhemska eller närproducerade produkter. Andra incitament som nämnts är butikskampanjer eller reklam. Enligt en butikskedja kan dessa incitament fungera som "ett sätt att uppmuntra leverantörerna att producera för oss på ett visst sätt" (Nilsson, produktmanager frukt och grönsaker på Coop, 2012).

I undersökningen nämnde några svenska butikskedjor bristande möjlighet att påverka hållbarhetsprestandan på produkter och leverantörer. Anledningarna kan vara antingen koncentration inom livsmedelsindustrin eller för låga inköpsvolymen. Till exempel har butikskedjorna ibland otillräckligt inflytande över en ökning av leveransvolymerna på rättvisemärkt kaffe som köps in från ett fåtal stora rosterier. En av respondenterna på Ica beskrev detta med att de upplever vissa svårigheter att påverka leverantörerna till att anpassa sig till hållbarhetskriterierna då Ica är en "liten" kund; det vill säga att Ica bara köper en liten del av tillverkarens produkter (Smith, chef för miljö och socialt ansvar på Ica, 2011).

Å andra sidan nämner butikskedjorna att de har ett större ansvar över prestandan gällande produkt- och leverantörshållbarhet, när de köper in egna varumärken.

*När det kommer till inköp är vi mer noggranna med vårt eget varumärke eftersom vi har ett högre ansvar för de produkter som vi sätter vårt namn på.*

(Nilsson, inköpsansvarig kaffe på Axfood, 2011)

Butikskedjorna anser att tillhandahållandet av miljömärkta alternativ från det egna varumärket är ett sätt att bygga varumärket, vinna kundernas förtroende och därmed erbjuda billigare alternativ av hållbara produkter. Med andra ord hjälper de hållbara produkterna från det egna varumärket till att stärka konkurrensfördelarna vilket kan leda till högre återbäring när det gäller investeringarna i hållbarhetsarbetet i leverantörskedjan.

Att uppfylla hållbarhetskriterier beskrivs ibland som en förutsättning för att få leverera produkter med egna varumärken. Butikskedjorna rapporterar också att de ofta samverkar med leverantörer för de egna varumärkena när det gäller produkternas hållbarhet:

*Om vi vill bygga ett hållbart varumärke åtar vi oss en långsiktig utveckling av hållbarhetsarbetet med leverantören. Det finns ett behov av att lyssna på leverantörer, att driva hållbarhetsprojekten tillsammans, och att förstå vad vi måste göra och ge dem det stöd de behöver.*

(Dahlberg, kvalitets- och hållbarhetsansvarig för inköp på Coop, 2011)

I allmänhet rapporterade dagligvarubutikerna att man:

*... blir mer delaktig i processen, från råvara till färdig produkt på hyllan, samt att påverka teknisk design, förpackning och pris.*

(Nilsson, inköpsansvarig kaffe på Axfood, 2011)

#### Butiksnivå

I studien fann vi ytterst få exempel där butikschefer/butiksägare aktivt försöker att påverka leveranskedjan uppströms på sätt andra än med traditionella marknads-transaktioner. Det finns dock ett speciellt exempel som är värt att presentera.

Fallet gäller en Ica-butikschef som aktivt letar efter och engagerar sig i de lokala livsmedelsproducenterna. Butikschefen beskriver sig själv som något av en entreprenör som lägger tid på att identifiera närliggande producenter som kan leverera högkvalitativa livsmedel. Han kontaktar och erbjuder dem att leverera till hans butik och jobbar redan med flera närliggande producenter för frukt och grönt. Chefen säger sig också ha stöttat utvalda odlare med att bredda verksamheten till att inkludera även förädling. Avsikten är dels att bredda utbudet av närproducerade livsmedel som till exempel med lokalproducerad tomatketchup, men också att uppmuntra producenterna att ta tillvara en större andel av vinsten.



Förutom att uppmuntra lokala bönder att odla ekologiskt arbetar denne butikschef tillsammans med befintliga lokala producenter av förädlade livsmedel. I det här fallet visar det sig att vissa småskaliga producenter, som tidigare endast levererade till exklusiva delikatessbutiker och restauranger, har ökat sin omsättning påtagligt genom att även leverera till Ica-butiken i fråga. Butikschefen har också upprättat kontrakt med lokala bönder och ett lokalt slakteri och på så vis helt förbigått de stora svenska köttproducenterna. Han motiverar detta genom att framhålla möjligheten att ”få tillgång till kött som anpassats till konsumenternas krav på kvalitet och smak snarare än till optimeringen av produktionslinjerna hos storskaliga köttproducenterna” (Wieloch, butikägare Ica, 2012).

Butikschefen är mycket positiv till resultatet av insatserna, men medger också att det finns utmaningar. Hans ambitioner att hitta och köpa in närproducerade livsmedel har också ökat arbetsbördan. Till exempel blir det inköp från flera mindre producenter vilket resulterar i större antal transporter, vilket även försvårar schemaläggning för bemanning vid leveransmottagning. Vidare, även om butikschefen vidhåller att det är bättre för alla om prissättningen tillåter producenterna att hålla en rimlig marginal, konstaterade han också att detta resulterar i en viss prisskillnad per enhet jämfört med varor som köpts via Icas kanaler. Han menar dock att det hjälper att hålla både konsumentpris och hans egna inkomster på en acceptabel nivå, om man tillämpar fasta i stället för procentuella påslag<sup>3</sup>.

Exemplet ovan visar att man kan göra skillnad även på butiksnivå och att dessa butiker kan spela en viktig roll inte bara genom att erbjuda hållbara produkter på marknaden utan också genom att aktivt försöka stimulera till lokal produktion och konsumtion av livsmedel. Detta kan i förlängningen också ha positiva konsekvenser på arbetsmarknaden i regionen i fråga.

Det är värt att notera att butikägaren i exemplet ovan är aktivt engagerad i *Smaka på Skåne*, en organisation och plattform som verkar för att underlätta samarbetet mellan lokala producenter och lokala butikägare och som hjälper att särskilja lokala produkter i butikerna genom att märka varorna med en symbol från *Smaka på Skåne*. Butikägarens arbete med denna organisation och hans engagemang för lokala produkter har resulterat i att han har blivit inbjuden att tala på exempelvis lantbrukskonferenser. Detta har i sin tur möjliggjort en successiv uppbyggnad av ett nätverk och ett rykte i den utsträckning att producenterna nu kontaktar honom i stället för tvärtom. När tid är en bristvara kan en plattform där både producenter och butikägare träffas och diskuterar idéer vara avgörande för att stimulera lokala inköp.

---

<sup>3</sup> Vanligen sätts slutpriset med ett procentuellt påslag per enhet. Om en konventionell produkt kostar 10 kronor och marginalen är 40 procent tjänar butiken 4 kronor på varje konventionell produkt som säljs. Om en ekologisk motsvarande produkt kostar 15 kronor och marginal är 40 procent kommer butiken att tjäna 6 kronor för varje såld produkt, och skillnaden i priset för konsumenten blir 7 kronor. Genom att istället använda ett fast påslag på 4 kronor för en viss typ av produkt, kommer butiken att tjäna samma summa oavsett om de säljer en konventionell eller ekologisk produkt. Skillnaden är att konsumentpriset blir lägre, det vill säga inköpspris plus 4 kronor i stället för 7 kronor.

### 3.2.3 Kontrollera relevanta aspekter i leverantörskedjan

#### Butikskedjornas huvudkontor

Det är tydligt att det inte räcker med att införa hållbarhetskrav i leverantörsavtalen för att dessa ska efterföljas. För att säkerställa att hållbarhetskraven efterlevs behöver butikskedjorna också göra revisioner, antingen på egen hand, med hjälp av tredjepart, eller med en kombination av båda.

Vissa butikskedjor har inrättat en avdelning på sina huvudkontor för uppföljning och revision av leverantörer. Här prioriteras revision av leverantörer i högriskländer, exempelvis utvecklingsländer med sämre resultat i att leva upp till kraven på miljö och arbetsskydd. För att komma närmare leverantörerna och för att genomföra kontroll av efterlevnad på plats har exempelvis Ica etablerat regionala inköpskontor i Asien.

Vid inköp av vissa kategorier av hållbara produkter, såsom ekologiska eller rättvisemärkta, arbetar butikskedjorna uteslutande med externa certifieringsorgan som kontrollerar att normerna efterföljs, från odling till leverans av livsmedel till slutkunden.

I allmänhet rapporterar butikskedjorna att de upplever tredjepartskontroller som fördelaktiga eftersom de minskar deras ansvarskyldighet i de fall bestämmelserna inte följs. Tredjepartskontroller kan också stärka konsumenternas förtroende och minskar kostnaden för leverantörsrevisioner. Där det finns en brist eller underutvecklade kvalitetssäkringssystem kan kedjorna aktivt engagera sig i att upprätta sådana system. Till exempel har tredjepartsrevisioner utvecklats av Ica för att kontrollera att svenska svinproducenter följer djurskyddsnormerna. Butikskedjorna kan ibland utforma mekanismer för att minska revisionskostnaderna för leverantörerna. Ica har till exempel utvecklat ett samarbete med märkningsorganet Svensk Sigill för att minska kostnaden med revisionen av små och lokala leverantörer.

Förutom att granska leverantörerna måste butikskedjorna också kunna spåra produkter och ingredienser tillbaka till odlarna och kunna försäkra sig om att produkterna hålls åtskilda från andra varor och tillsatser som inte är hållbara. Den här typen av kontrollsystem, vanligtvis kallat spårbarhetscertifiering, erbjuds ofta som en bland flera tjänster från tredjepartscertifieringsorgan som till exempel Utz.

Butikskedjorna arbetar i allt större utsträckning med att kontrollera att kraven som ställs på producenterna av deras egna varumärken efterlevs. Tillsammans med tredjepartsrevisioner gör butikskedjorna allt oftare även internrevisioner för att kontrollera processer och anläggningar hos dessa producenter. När det så är möjligt försöker butikskedjorna också korta ner leverantörskedjorna för sina egna varumärken i syfte att minska komplexiteten och för att underlätta kontroll gällande just hållbarhetsfrågor.

*För det egna kaffet arbetar vi med en speciell leverantör som tar emot våra specifikationer, köper in kaffe direkt från producenterna och rostar/maler bönorna här i Sverige.*

(Östergren, produktmanager för kaffe på Coop, 2012)

#### Butiksnivå

Eftersom merparten av butikerna vi intervjuade köper de flesta av sina produkter genom centrala inköpsorganisationer ligger ansvaret gällande efterlevnad av grundläggande myndighetskrav och eventuella ytterligare hållbarhetskriterier i huvudsak på dessa centrala inköpsorganisationer. Produkter som köps in av enskilda butiker verifieras genom granskning av relevant dokumentation. I de fall där dokumentationen inte är tillgänglig, påstod flera butikschefer/butiksägare att de förlitar sig på sin personliga kunskap om producentens verksamhet (genom till exempel platsbesök).

Fristående dagligvarubutiker som inte tillhör någon av de stora butikskedjorna poängterade att miljömärkning som Krav och Fairtrade är absolut nödvändiga för verifikation. Dessa butiker har inte tid eller resurser att själva göra någon bedömning även om vissa butiker gjort några undantag för små lokala producenter med vilka de haft en nära relation i de fall de visste att leverantören tillämpade ekologiska principer i produktionen men hade inte råd att skaffa licens.

### 3.3 Utvärdering av butikskedjornas hållbarhetsarbete uppströms

#### 3.3.1 Koncernnivå

Svenska butikskedjor upprättar rutiner för hållbara inköp antingen genom att välja fler varor från tillgängliga certifierade leverantörer, välja bort andra varor, eller via samarbete med leverantörer för att anpassa utbudet i syfte att möta förväntningarna från sina viktigaste intressenter. Dessa intressenter kan antingen vara konsumenter som i allt högre grad efterfrågar hållbara produkter, aktieägare med önskan om högre vinstmarginaler, eller media och ideella organisationer med fokus på hållbarhet.

Butikskedjornas inköpsstrategier beror till stor del på hur sammanhanget för inköpet ser ut, närmare bestämt förekomsten av etablerade hållbarhetsstandarder, uppfattningarna om tillgången på hållbarhetscertifierade produkter samt inköparnas syn på sin egen förmåga att utöva inflytande på leverantörer.

I de fall då tillgången på hållbara produkter uppfattas som obegränsad, och om produkt-egenskaperna uppfyller de olika intressenternas krav, kan butikskedjorna köpa in de ekologiska produkterna på grundval av pris, kvalitet och de logistikmässiga förutsättningarna. Att använda sig av tredjepartscertifiering innebär att företagen inte i samma utsträckning behöver utveckla produktspecifikationer eller upprätta kontrollsystem. Produkt- och/eller leverantörs-certifiering kan vara ett villkor för att överhuvudtaget göra affärer. Interaktion uppströms i leverantörskedjan är vanligtvis begränsad till leverantören i första led och bygger främst på översynen av relevant dokumentation men

graden av samordning ökar om produkten kan visa upp någon märkning. I detta fall kompletteras kontroll från tredjepart med interna revisioner. Det kan också hända, som för till exempel kaffe i det egna varumärket, att efterlevnaden kontrolleras i flera led.

I de fall då tillgången av hållbara produkter uppfattas som begränsad, kan butikskedjorna arbeta med att motivera och stödja leverantörer för att utveckla hållbara produkter. Begränsat utbud avser inte bara tillgänglighet i fråga om volym, utan är också förknippat med pris, kvalitet och bredd på sortimenten med tillgängliga certifierade varor. När butikskedjorna stöter på begränsad tillgång händer det att de samarbetar med sina leverantörer för att uppmuntra dem till att antingen skaffa certifiering, öka produktionsvolymerna, förbättra kvaliteten eller öka utbudet av hållbara produkter.<sup>4</sup>

Bland svenska butikskedjor innebär ett sådant samarbete också att man kommunicerar om produktspecifikationer, att man satsar på utbildning, att man ger råd om hur kraven kan uppfyllas, och att man utvecklar gemensamma affärsplaner tillsammans. I intervjuerna med svenska butikskedjor framkom däremot inte att man skulle ha investerat i vissa varugrupper, något som den brittiska stormarknaden Waitrose gjorde för inköp av ekologiska mejeriprodukter under eget märke.<sup>5</sup>

En granskning av maktdimensionen kan ge ytterligare insikt i butikskedjornas insatser för att miljöanpassa sina försörjningskedjor. Om butikskedjor upplever att de har inflytande över leverantörerna, som till exempel vid stora inköpsvolymerna, så kan de påverka uppströms. De kan utöva inflytande antingen genom tvingande medel som exempelvis hot om böter eller strykning från leverantörsregister eller med positiva incitament i form av exempelvis gemensamma affärsplaner. Å andra sidan, om tillgången på marknaden präglas av koncentration, som i varugrupperna fisk eller kaffe, eller inköpsvolymerna från den specifika leverantören är låga, uppger intervjuade svenska dagligvarubutiker att det är svårt att påverka leverantörerna att skaffa certifiering och/eller förbättra produkternas miljöegenskaper.

I de fall intressenternas efterfrågan av hållbara produkter ökar men standarderna för hållbarhet är underutvecklade och relationen mellan köpare och leverantör är ogynnsam (på grund av några få stora leverantörer eller låga inköpsvolymerna) riskerar butikskedjan att hamna i en svår situation. Särskilt påverkas upprättandet av rutiner för hållbara inköp negativt. Företaget i fråga har då två alternativ, antingen att vänta med rutinerna för hållbara inköp tills dess att standarden upprättats eller att stödja utvecklingen av standarden genom att gå med i initiativ för intressenter från näringslivet såsom till exempel Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO).

---

<sup>4</sup> Tillgången möter kundernas efterfrågan och/eller aktieägarnas prognoser för nivån på ”grön” försäljning och/eller icke-statliga organisationers förväntningar på produkters miljöegenskaper.

<sup>5</sup> Tillgångsspecifika investeringar kan vara finansiellt stöd till leverantörer i deras övergång till mer hållbara produktionssystem och garantier på orderkontrakt efter sådan övergång.

Vår forskning visar att butikskedjornas insatser som syftar till att miljöanpassa hållbarhetsarbete uppströms, för att öka marknadsandelen för hållbara produkter, har ett nära samband med utvecklingen av egna varumärken med hållbarhetsprofil. Empirisk data pekar på att proaktiva leverantörsstrategier med samarbete, positiva incitament och stränga krav från certifieringssystem oftare tillämpas på de egna och hållbarsprofilerade varumärkena än på resterande sortiment.

Profilering med egna varumärken innebär för butikskedjor en ekonomisk grund för att kunna engagera sig i hållbarhetsfrågor. Anledningen är att detta gör det möjligt att räkna på värdet av investeringar i utvecklingen av gröna marknader med hjälp av image, varumärke och kundlojalitet. Dessutom förknippar butikskedjorna egna varumärken med en ökad befogenhet att kräva att produkter och leverantörer uppfyller uppsatta hållbarhetskrav.

De upplevda ansvarsriskerna, som till exempel reducerade konkurrensfördelar eller negativ publicitet, bidrar till att öka butikskedjornas ansvar för att garantera att de egna varumärkena uppfyller hållbarhetskrav i olika steg av produktionen och distributionen. För att minska dessa risker, ökar butikskedjorna omfattningen av samarbetet med relevanta leverantörer (ibland flera nivåer uppströms). Då görs tätare kontroller av att kraven uppfylls och tredjepartsrevisioner kompletteras med interna revisioner, vilka genomförs antingen av engagerade personer internt eller av konsulter.

### **3.3.2 Butiksnivå**

I studiens ursprungliga upplägg var avsikten att samarbeta med ett begränsat antal butikszägare för att kunna identifiera möjliga vägar för dessa butiker att öka inköpen av hållbara produkter. Efter de inledande intervjuerna blev det dock uppenbart att butikszägare/butikschefer från de stora butikskedjorna inte ser på inköpen av hållbara produkter som någon utmaning.

Detta är i sig en viktig upptäckt men det gjorde det också nödvändigt att ändra upplägget i vår studie. I stället för ett samarbete med ett mindre antal butiker utökade vi intervjuurvalet till ännu fler butikszägare och butikschefer. Vi ville härmed undersöka hur de dagligdags arbetar med inköp och även vilka utmaningar och möjligheter som de pekar ut som avgörande för den enskilda butikens arbete med att främja en hållbar livsmedelsproduktion. Nedan listas de teman som kom fram.

#### **Brist på efterfrågan spelar roll**

Enligt vår undersökning nämner butikschefer/butiksägare bristen på efterfrågan från konsumenterna som den huvudsakliga förklaringen till varför utbudet av hållbara produkter i butikerna är begränsat. Emedan flera butikschefer är av åsikten att deras utbud av hållbara produkter och deras hållbarhetsinitiativ är relevanta för konsumenternas syn på butiken så hävdar de flesta av våra respondenter att just bristen på efterfrågan är en viktig utmaning för att kunna öka utbudet och försäljningen av hållbara produkter.

Betyder detta att tillgången på hållbara produkter är obegränsad? Inte nödvändigtvis, eftersom butiksägare och butikschefer i de butiker som satsar på ett helt miljöanpassat sortiment faktiskt pekar på ett begränsat utbud som en utmaning. Men även hos dessa butiker handlar inte den huvudsakliga frustrationen om bristen på vissa produkter utan snarare om bristen på grossister som erbjuder ett tillräckligt komplett sortiment av ekologiska produkter och som är villiga att tillhandahålla mindre leveranser till fristående butiker.

Vi bedömde det därmed relevant att testa hypotesen att kundbasen för den enskilda butiken, eller snarare butiksägarens/butikschefens uppfattning om butikens kundunderlag (efterfrågan och betalningsvilja) är avgörande för butikernas arbete med inköp och utbud av hållbara produkter.

Genom att prata med butikschefer som har arbetat i olika butiker har vi kunnat konstatera att konsumenternas betalningsvilja för hållbara produkter är en viktig förutsättning för butikernas möjlighet att arbeta med dessa produkter. En butikschef som flyttade från en större stad till en mindre hävdade att efterfrågan var lägre i den mindre staden och att han därför inte kunde arbeta med hållbara produkter i samma utsträckning som han gjort tidigare. En annan butikschef hade flyttat mellan tre olika butiker i Storstockholm och menade, att ekologiska produkter kan säljas utan problem i de mer välbärgade förorterna Täby och Södermalm men inte i Upplands-Väsby där kundbasen i allmänhet var mindre välbärgad.

Andra demografiska faktorer som nämndes var ursprung (en butikschef i Malmö hävdade att konsumenter med blandad etnicitet var mindre benägna att efterfråga lokala produkter eftersom de har en svagare koppling till den lokala regionen) och ålder (en butikschef ger som exempel svårigheter med att övertyga människor i övre medelåldern om att hållbarhet är ett relevant koncept).

Det är inte desto mindre intressant att notera att två av de intervjuade butiksägarna som arbetar mycket aktivt med inköp av hållbara och närproducerade varor har en väldigt blandad kundkrets med många konsumenter från områden med låga medelinkomster och blandad etnicitet. Dessa butiker har en stark betoning på lokala och miljövänliga produkter sida vid sida med ”multikulturella produkter”. En av dessa butiksägare poängterar att många av hans kollegor underskattar kunden och menar att ”även kunder med låga inkomster efterfrågar livsmedel av hög kvalitet” (Wieloch, butiksägare Ica, 2012).

#### Personligt intresse och kunskap spelar roll

Genom att intervjua butikschefer/butiksägare från butiker av olika storlekar och från olika kedjor har vi velat undersöka hur faktorer relaterade till ägarstrukturen påverkar arbetet med hållbara produkter. Våra resultat ger dock ingen tydlig indikation på att en typ av ägarstruktur är mer gynnsam för inköp av hållbara produkter än någon annan. Samtliga butikskedjor erbjuder standardiserade leveranstjänster till sina enskilda butiker med ett bassortiment och automatiserad orderläggning för att upprätthålla önskvärda

lagernivåer. En viss skillnad märks mellan Ica- och Coop-butiker när det gäller de enskilda butiksägarnas/butikschefernas valfrihet att köpa in från leverantörer utanför butikskedjans centrala inköpsorganisation. Butiker med ovanligt starkt fokus på hållbara produkter återfanns både inom Coop och Ica.

Resultaten visar att personligt intresse och övertygelse hos butikscheferna/butiksägarna båda är viktiga komponenter i sammanhanget. Trots att kundernas efterfrågan har stor betydelse, verkar det som att chefer med ett personligt intresse för hållbarhet och närproducerat också har en positivare uppfattning om konsumenternas intressen och preferenser för dessa typer av produkter. Dessa chefer demonstrerade också en viss uppfinningsrikedom för att övervinna hindren för en ökad efterfrågan, till exempel genom att köpa direkt från producenten för att eliminera kostnader för mellanhänder och genom att beräkna priser baserade på fast i stället för procentuellt påslag.

Butiksägare och butikschefer får varje dag direkt återkoppling på kundernas preferenser genom dokumentation av försäljningsvolymerna. Det är därför logiskt att anta, att de känner sin kundbas väl. Det kan hur som helst vara värt att reflektera över hur butiksägarnas/butikschefernas uppfattning om kundbasen påverkas av deras egna intressen och ideal. Butiksägare/chefer som säger sig ha ett personligt intresse i miljön verkar också ha en mer positiv förväntan på kundernas efterfrågan på hållbara produkter. Det är också anmärkningsvärt att vi i samma område i Stockholm fann en butikschef som inte hade uppfattat något intresse från kunderna för närproducerat medan en annan butikschef, verksam inom samma område, rapporterade att efterfrågan och försäljning av lokalt producerade produkter hade ökat de två senaste åren.

Tillgången på marknaden spelar roll

Butikschefer/butiksägare med konventionella dagligvarubutiker uppfattade generellt sett inte att utbudet av hållbara produkter skulle vara en begränsande faktor. De flesta tillfrågade var nöjda med tillgängligt utbud av ekologiska produkter som de kunde nå via sina centrala inköpsorganisationer, några nämnde emellertid att närproducerade varor var mindre lättillgängliga. Här såg vi tidiga tecken på att medverkande nätverk kan ha påverkat produktsortimentet i butikerna. Ett exempel är *Smaka på Skåne* som är den organisation som arbetar aktivt för att koppla lokala producenter och butikskedjor i Skåne län med varandra. Genom att göra lokala produkter mer lättillgängliga och genom att synliggöra dessa produkter i butikerna har ett större antal lokala produkter dykt upp i de butiker som medverkar i Smaka på Skåne. Organisationen befinner sig fortfarande i ett tidigt skede av sitt arbete och det är värt att beakta dess fortsatta utveckling och påverkan.

### 3.4 Lärdomar

Resultaten från vår studie visar att butikskedjors engagemang i hållbarhetsfrågor uppströms i leverantörskedjan i huvudsak begränsas av hur sammanhanget för upphandlingen ser ut. Detta sammanhang verkar inte alla gånger positivt för att butikskedjorna

ska kunna påverka producenternas och leverantörernas hållbarhetsprestanda. De intervjuades uppfattning om diskrepansen mellan retorik och verklighet för företagens arbete med hållbarhetsfrågorna i leverantörsledet kan förklaras med ett antal hinder, både hos den centrala butikskedjans huvudkontor och på butiksnivån.

1) *Högre produktionskostnader för hållbara produkter.* För vissa hållbara produkter, som till exempel ekologisk potatis eller morötter, är produktionskostnaderna högre än för deras konventionella alternativ. Utmaningen att öka volymerna i hållbara inköp i denna produktkategori ligger inte i att påverka tillgången utan snarare efterfrågan. Som Axfood beskrev det:

*Vi kan hitta fram ekologiska alternativ, problemet är att konsumenternas efterfrågan av ekologiska och rättvisemärkta frukter och grönsaker begränsas av priset.*

(Månsson, produktmanager för frukt och grönsaker på Axfood, 2011)

Butikskedjor har anammat olika strategier för att påverka just efterfrågan på hållbara varor. Vissa egna hållbara varumärken kan tillverkas och säljas för priser som är lägre än de med andra miljö- och hållbarhetsmärkningar:

*Konsumenterna vill ha miljövänliga produkter till attraktiva priser och vårt privata ekologiska sortiment hjälper oss att möta denna efterfrågan.*

(Smith, chef för miljö och socialt ansvar på Ica, 2011)

Vissa butikskedjor nämnde att man använder sig av anpassade prisstrategier för att få konsumenter att välja hållbara alternativ:

*Det finns ett faktiskt pris [att producera hållbara varor] och ett annat pris som syftar till att uppmuntra konsumenterna att köpa dem. Därför sänker vi ibland priset på hållbara produkter eller höjer priset på konventionellt odlade produkter för att minska det relativa priset på hållbara produkter.*

(Dahlberg, kvalitets- och hållbarhetsansvarig för inköp på Coop, 2011)

En annan strategi för att främja hållbar konsumtion är dubbelmärkning. För att öka försäljningen av rättvisemärkta bananer som är dyrare än ekologiska bananer, beslöt sig Axfood för att:

*... inte längre erbjuda två separata kategorier, det vill säga ekologiska och rättvisemärkta, utan endast hållbara bananer som är dubbelcertifierade som ekologiska och rättvisa. Om konsumenterna*



*alltså vill köpa ekologiska bananer så måste de också köpa rättvisemärkta [och dyrare] bananer.*

(Månsson, produktmanager för frukt och grönsaker på Axfood, 2011)

2) *Låga produktionsvolymerna.* En ytterligare utmaning för upphandling av hållbara produkter ligger i de låga produktionsvolymerna av dessa produkter. Axfood kommenterade till exempel:

*Det finns inte tillräckligt med rättvisemärkta kaffeböner i världen, det vill säga själva råvaran och detta kan vara en utmaning, då man vill öka andelen hållbart kaffe.*

(Nilsson, inköpsansvarig för kaffe på Axfood, 2011)

Några dagligvarubutiker nämnde också de låga produktionsvolymerna och svårigheten i att hitta ekologiska varianter av jordgubbar, champinjoner och kiwi.

En av de tillfrågade beskrev de begränsade volymerna av hållbara produkter, exempelvis rättvisemärkt kaffe som ett misslyckande för certifieringsorganen:

*Jag tror att det finns tillräckligt utbud eftersom 40–60 procent av det kaffe som produceras i enlighet med standarder för rättvis handel faktiskt säljs som konventionellt kaffe. Certifieringsorganen är de som misslyckas; det är problematiskt för bönderna att få sina produkter certifierade och det är lättare för dem att sälja varorna som konventionellt kaffe på kaffeauktioner, även om det i själva verket är en rättvisemärkt produkt.*

(Östergren, inköpsansvarig för kaffe på Coop 2012)

Detta tyder på ett problem med certifieringskostnaderna för odlarna och/eller en bristande tillgång till certifieringsorganisationer som i vissa utvecklingsländer kan vara undertaliga.

3) *Brist på makt över leverantörerna.* I Sverige blir butikskedjornas marknadsinflytande, det vill säga deras möjlighet att utöva inflytande över leverantörer för vissa produkt-kategorier, motarbetat av koncentrationstrenden inom livsmedelsindustrin som till exempel i kaffe- och fisksektorn. Låga inköpsvolymerna av vissa varor innebär också att butikskedjorna har begränsade möjligheter att övertala leverantörerna att anpassa produkter och processer i enlighet med kriterierna i sina uppförandekoder.

4) *Brist på eller otillräckliga standarder och andra certifieringssystem.* Bristen på eller otillräckligheten bland standarder kan bromsa butikskedjors engagemang i hållbara inköp, särskilt om de kopplas till vad företagen upplever som ett begränsat inflytande på leverantörer. Standarders avgörande roll har visat sig speciellt stor i fråga om odlad lax och palmolja. Certifieringssystem kan hjälpa dagligvaruhandeln uppnå intern

legitimitet, till exempel acceptans av aktörer uppströms i försörjningskedjan. Studien visar att certifieringsorganen kan eliminera eller minska företagens behov att ändra i sina inköpsrutiner för att köpa in hållbara produkter. Detta kan i sin tur minska de kostnader som kan förknippas med att miljöanpassa produktkedjan. Dessutom är certifieringsystemen speciellt viktiga för att butikskedjorna ska kunna uppnå legitimitet, det vill säga acceptans och efterlevnad, av aktörer i leverantörsledet. Detta gäller särskilt om det relativa beroendet mellan det beställande företaget och dess leverantör inte medger några hållbarhetsförbättringar hos leverantören eller för produkten.

5) *Brist på variation/begränsat utbud av hållbara produkter.* Vissa dagligvarubutiker nämnde den begränsade bredden i sortimentet hållbara produkter som ett hinder för inköp.

*Problemet med grönsaker är inte antalet lokala ekologiska leverantörer, utan att allt för många bönder producerar samma saker; i princip morötter, lök och potatis. Vi letar även efter andra ekologiska produkter som kan vara svåra att ta fram till exempel jordgubbar, meloner och champinjoner.*

(Haubjerg, produktmanager för färsk frukt och grönsaker på Irma, 2011)

Bland orsakerna till den begränsade mängd ekologiska produkter som nämns är att odlarna och lantbruken saknar information om hur man producerar dem ekologiskt.

6) *Bristande kvalitet på hållbara produkter.* En utmaning med inköp av hållbara produkter varierande kvalitet:

*Hållbarhet är till viss del ett problem, det vill säga hur länge produkten kan ligga på hyllan, innan den blir dålig. Till exempel ruttnar ekologiska produkter snabbare och är oftast mer känsliga för yttre skador som kan ske under till exempel transport.*

(Månsson, produktmanager frukt och grönsaker på Axfood, 2011)

7) *Kombination av pris, volym, kvalitet och tillgänglighet.* Flera av de intervjuade butikskedjorna nämnde att det kan vara en utmaning att hitta leverantörer som kan erbjuda tillräckliga volymer av en viss produkt och till ett bra pris och av en god kvalitet. Att ha leverantörer som tillhandahåller både hållbara och konventionella produkter har lyfts fram av butikskedjor som fördelaktiga i fråga om logistik:

*Det är mer effektivt att ha kombinerade leveranser eftersom volymen av hållbara produkter inte är så hög.*

(Månsson, produktmanager för frukt och grönsaker på Axfood, 2011)

8) *Spårbundenhet i butikskedjornas förhållande till sina leverantörer.* Väletablerade affärsrelationer kan vara en anledning till fördröjningar för hållbarhetsinitiativ i inköpen. Till exempel rapporterade Coop att det tog ungefär tio år att uppfylla åtagandet om inköp av endast ägg från frigående höns:

*Vi har ett ansvar för producenter som vi har arbetat med under lång tid. De är bra och pålitliga producenter som levererar högkvalitativa varor. Vi kan inte bara släppa dem för att de inte omedelbart kan erbjuda hållbara produkter.*

(Robertsson, hållbarhetsansvarig på Coop, 2011)

9) *Svårigheter till följd av internationella inköp.* Vissa butikskedjor menar att det är svårt att köpa in produkter från utvecklingsländer på grund av deras miljölagstiftning och arbetsvillkor vilka kan vara mindre stränga. Den rådande lagstiftningen i fråga bör därför jämföras med EUs föreskrifter:

*För att förenkla inköpsarbetet borde myndighetskraven i olika länder harmoniseras. Detta i sin tur skulle påverka konsumenternas förtroende för hållbara produkter. Svenska produkter kan inte ha strängare hållbarhetskrav än de som kommer från utvecklingsländer.*

(Luedtkes, CSR/miljösamordnare på Everfresh AB<sup>6</sup>, 2012)

### 3.5 Rekommendationer

De utmaningar som kan förknippas med hållbara inköp bland butikskedjor kan ha viktiga följder för en eventuell framtida utveckling av policys och styrmedel. Följande rekommendationer riktas till beslutsfattare, butikskedjor, liksom butiker, samt forskare.

#### Rekommendationer till beslutsfattare

*Stimulera efterfrågan.* I de fall då tillgången av hållbara produkter är obegränsad, bör strategier fokusera på att stimulera en högre efterfrågan bland konsumenter. Detta skulle göra det möjligt för butikskedjorna att köpa in större mängder hållbara produkter och bidra till en större andel hållbara produkter på marknaden. De butikskedjor vi intervjuade betonade bristen på statligt engagemang, dels för att sänka priserna på hållbara produkter och dels för att anpassa kostrekommendationer till att beakta ekologisk mat. Att minska prisskillnaden mellan hållbara och konventionella produkter skulle kunna bidra till en ökad försäljning av hållbara produkter vilket skulle ge incitament för butikskedjor att engagera sig och i större utsträckning tillämpa hållbara inköpsrutiner.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> En av Sveriges största importörer och försäljningsbolag för frukt och grönsaker.

<sup>7</sup> I den här rapporten kan vi inte ge rekommendationer angående lämpligheten av specifika ekonomiska styrmedel. Diskussioner om differentierad moms i syfte att främja förändringar i konsumtion och produktion har varit på den politiska dagordningen i många år nu, och en rad officiella utvärderingar har gjorts både i Sverige och på EU-nivå. Motioner för att genomföra sådana åtgärder i Sverige har röstats ner. (Motion 2009/10:Sk484).

Beträffande kostrekommendationer och ekologiska livsmedel kan det vara värt att notera att Livsmedelsverkets initiativ att ta fram en konsumentvägledning för ”miljösmarta matval” (Naturskyddsföreningen 2011) nyligen upphävdes av EU-kommissionen med hänvisning till att ett gynnande av lokala livsmedelsleverantörer kan kopplas till protektionism. Detta tyder på att ett statligt engagemang i att miljöanpassa konsumentbeteende kanske inte är speciellt lätt i denna något kontroversiella politiska terräng, också med tanke på att politiska förändringar behövs för att förena skillnaderna i lagstiftning som gäller å den ena sidan hållbara produkter och å andra sidan fri handel.

*Stimulera tillgång.* I de fall butikskedjornas inköp av hållbara produkter försvåras av att tillgången är begränsad kan politiska beslutsfattare uppmuntra leverantörer till att exempelvis skaffa certifiering, öka produktionsvolymen, förbättra sortimentet eller att arbeta för en högre kvalitetsstandard på de hållbara produkterna. Uppmuntran kan komma i form av exempelvis information (till exempel checklistor för produktion av vissa hållbara produkter), rådgivning och utbildning samt ekonomiskt stöd (såsom bidrag) för att anpassa produktionsmetoder.

När det begränsade utbudet kan förklaras med höga certifieringskostnader för den enskilda odlaren eller en brist på oberoende certifieringsorgan i landet i fråga kan andra åtgärder ha en positiv verkan. Sådana åtgärder kan innefatta investeringar i en organisation som tar fram och erbjuder lösningar för att minska certifieringskostnaderna, till exempel genom att erbjuda möjligheter för flera odlare att dela på en licens.

För att förbättra förutsättningarna för hållbar produktion kan nationella regeringar och internationella organ upprätta ”handlingsplaner” med tydliga visioner och en väldefinierad ansvarsfördelning samt underlätta dialogen mellan olika internationella aktörer. Ett försök att åstadkomma dialog mellan internationella aktörer är UNDP:s ”Green Commodity Facility” som verkar för att: ”uppmuntra och möjliggöra för länder att institutionalisera hållbara standarder, upprätta leveranssystem och policys som krävs för en långsiktig, utbredd och hållbar råvaruproduktion” (UNDP 2009).

*Inrättande av certifieringsorgan och tillhandahållande av kompletterande tjänster.* Att etablera flera certifieringsorgan kan gynna butikskedjors engagemang i hållbara inköp. Våra resultat visar att certifieringssystemen bidrar till att butikskedjor i mindre omfattning behöver utveckla egna sofistikerade metoder för inköp och styrning i leveranskedjan. Det resurskrävande arbetet med att definiera hållbarhetskriterier, välja leverantörer och utveckla systemuppföljning kunde då i stället läggas ut på oberoende standardiseringsorganisationer och certifierare. Dessutom kan tredjeparts certifieringsorgan fylla rollen som auktoritet, vilket kan hjälpa butikskedjor att driva hållbarhetsarbetet hos leverantörer och för leverantörernas produkter.

Tillhandahållandet av kompletterande tjänster som till exempel informationsdatabaser i vilka produkter och leverantörer rankas kan ytterligare förbättra kostnadseffektiviteten i arbetet att miljöanpassa dagligvaruhandelns produktkedjor. Ett antal åtgärder i denna

riktning har redan initierats av beslutsfattare, till exempel Internationella Reference Life Cycle Data-system (även om den tillgängliga datan för livsmedel och dess miljöpåverkan fortfarande är begränsad).

*Åtgärder för att främja hållbara inköp på butiksnivå.* De åtgärder som vidtas på central nivå för att motivera och underlätta hållbara inköp kommer att ha en stor inverkan på sortimentet i den enskilda butiken eftersom en stor del av deras sortiment bestäms centralt. Bland de intervjuade butikskedjorna har detta visat sig vara oberoende av ägarstrukturerna. Åtgärder för att stimulera arbetet på butiksnivå är hursomhelst också viktiga, dels för att dessa kan sätta ytterligare press på den centrala inköpsenheten, men också för att butikerna kan ha en positiv inverkan på lokala produkter och konsumtion. Åtgärder som syftar till att ansluta lokala producenter till butikerna är till synes ett bra verktyg i det här sammanhanget. Därför bör resultaten av relativt nya initiativ såsom *Smaka på Skåne* dokumenteras och studeras.

#### Rekommendationer till butikskedjor

*Inköpssammanhangets roll för att implementera hållbara inköp.* Vår studie visar att framgångsrika hållbara inköp, med vilka lönsamhet och konkurrensfördel kan bibehållas, kräver upphandlingsrutiner som tar hänsyn till ett antal egenskaper i inköpssammanhanget. De som arbetar med utveckling och genomförande av strategier för hållbara produktkedjor bör främst ta hänsyn till det inbördes förhållandet mellan aktörer i leverantörskedjan, utvecklandet av hållbarhetsstandarder och eventuella förändringar i utbud och efterfrågan. Om till exempel tillgången på hållbara produkter begränsas i fråga om volym, pris, kvalitet eller variation, kan det kanske hända att en butikskedja överväger att samarbeta med leverantörer för att motivera och stödja produktionen av hållbara produkter.

Om däremot produkter med miljömärkning skulle vara allmänt tillgängliga på leverantörsmarknaden till relativt konkurrenskraftiga priser skulle strategiska partnerskap med leverantörer medföra högre transaktionskostnader och därmed underminera företagets effektivitet. I situationer där hållbara standarder är otillräckliga, och/eller relationen mellan inköpare och leverantör är ogynnsam (till exempel på grund av några få stora leverantörer eller låga inköpsvolymen), bör butikskedjorna ta i beaktande både för- och nackdelarna med att samarbeta med de organisationer som har enskilda intressen kontra sådana som representerar flera intressenter.

*Stimulera konsumenternas efterfrågan på hållbara produkter.* För att skapa affärsmässiga argument för att öka andelen hållbara produkter i inköpen kan butikskedjor engagera sig för att aktivt främja hållbar konsumtion. Detta kan göras genom att praktisera grön marknadsföring (reklam och kampanjer), att sänka priserna på hållbara produkter, att använda sig av valbegränsning (att välja bort ohållbara produkter från sortimentet) eller att öka konsumenternas förtroende för hållbara produkter genom att tillämpa flera certifieringar för produkter.

Det finns dock en oro bland butikskedjorna att främjandet av hållbara produkter skulle kunna sätta konventionella produkter i ett underläge och eventuellt minska vinstmarginalerna bland dessa produkter. Att tillämpa valbegränsning för ett bredare utbud av produktkategorier är också förknippat med en försvagad konkurrenskraft på marknaden, särskilt när andra dagligvarubutiker fortsätter att erbjuda konventionella produkter. Våra intervjuer visade att butikskedjorna inte reducerar priset på precis alla typer av hållbara produkter; i Coops fall subventioneras mestadels ekologiska produkter.

*Utveckla miljövänliga alternativ i det egna varumärket.* Egna varumärken motiverar till butikskedjornas engagemang för att miljöanpassa leverantörskedjor eftersom kostnaden för dessa investeringar kan uppvägas av bland annat varumärkets image och kundlojalitet. Dessutom kan miljövänliga alternativ i det egna varumärket ibland köpas in och/eller säljas till lägre priser än andra miljömärkta produkter, vilket ökar försäljningen av miljömärkta produkter och detta i sin tur kan generera högre vinstmarginaler.

Ägarskapet för produkter med det egna varumärket kan bidra till att butikskedjorna får bättre möjlighet att öka sitt inflytande över de levererade produkternas hållbarhets-egenskaper. Befintliga certifieringssystem används för att skapa konsumentförtroende för produkter från de egna hållbarhetsprofilerade varumärkena såsom varumärkena *Änglamark* (Coop) och *I Love Eco* (Ica), Krav eller den europeiska certifieringen för ekologiskt livsmedel. En del av dessa produkter, som till exempel kaffe, är till och med dubbelmärkt med Krav/ EU Ecolabel (tidigare EU-Blomman) och Fairtrade/Utz.

*Hyllplats för hållbara produkter.* Butikskedjorna kan vidare påverka hållbarhetsprestandan för produkter och leverantörer genom att anpassa platsen på hyllan för hållbara produkter. Enligt intervjuade butikskedjor är dock sådana metoder sällsynta. Bättre hyllplacering eller förlängning av hållbarhetstiden för miljövänliga produkter (även om de inte säljs tillräckligt snabbt) skulle kunna användas som ett incitament till leverantörer att erbjuda hållbara produkter. För vissa produkter, såsom ekologiska färskvaror, är en förlängning av hållbarhetstiden ett problem eftersom dessa produkter mognar och sedan försämras snabbare än konventionella produkter.

*Samarbete mellan butikskedjor i leverantörsledet.* Svenska butikskedjor har ännu inte insett fördelarna med ett samarbete kring hållbara inköp. I stället uppfattas samverkan med andra butikskedjor i inköpsfrågan hota konkurrensfördelarna. Samtidigt skulle skapandet av exempelvis ett gemensamt diskussionsforum kunna bidra till att harmonisera hållbara inköpskrav och därmed övervinna ogynnsamma maktförhållanden samt motivera leverantörer till att miljöanpassa sina produkter och verksamheter. Dessutom kan en gemensam påtryckning från dagligvaruhandeln för hållbarhetsfrågan i det politiska forumet bidra till att minska konflikterna mellan hållbarhet och andra politiska målsättningar.

### Rekommendationer till forskare

Vi rekommenderar att vidare forskning bör fokusera på olika aktörers roller, socio-tekniska innovationer och den mångfacetterade övergången mot hållbara försörjningskedjor för livsmedel. Även om butikskedjorna ofta uppfattas som en mäktig aktör med möjlighet att framgångsrikt hållbarhetsanpassa leverantörskedjan visar den här studien att de inte alltid är kapabla att åstadkomma de förbättringar i hållbarhetsfrågan som krävs. Samtidigt skulle den nödvändiga omvandlingen i den globala livsmedelsproduktionen inte kunna uppnås utan medverkan från butikskedjorna.

Målet för butikskedjorna bör därför vara att övervinna de befintliga hinder och utmaningar som är förknippade med hållbara inköp. Särskild uppmärksamhet bör ägnas åt de organisationer som arbetar med standardisering och certifiering och hur dessa kan underlätta butikskedjornas arbete med hållbara inköp i leverantörskedjan.

## 4

## Åtgärder för att främja hållbarhet i den egna verksamheten

Detta kapitel sammanfattar vad vi har lärt oss om innovationsprocessen i butik och hur det relaterar till organisationens struktur. I inledningen förklarar vi begreppet innovation, varför innovationer i butiker är viktiga, och varför det finns ett behov av att studera den organisatoriska strukturen i förhållande till innovationsprocessen. Vi presenterar ett ramverk i fem steg för att utforska innovationsprocesser som vi har tagit från undersökt litteratur. Sedan presenterar vi organisationsstrukturer och innovationsprocesser i två svenska butikskedjor: Ica-koncernen och Coop. Därefter utvärderar vi innovationsprocesserna i förhållande till det utvalda ramverket och presenterar våra lärdomar. Kapitlet avslutas med rekommendationer för beslutsfattare, dagligvarubutiker och forskare om hur man kan främja en effektivare innovationsprocess.

### 4.1 Introduktion: Innovationsbegreppet

I dagligt tal används orden ”uppfinning” och ”innovation” ofta omväxlande, vilket kan leda till oklarhet om den verkliga innebörden av (miljö-)innovationer. Innovation kan innebära allt från en uppfinning till en gradvis förbättring. Enligt Wikipedia är skillnaden att medan ”innovation” relaterar till användning av en bättre, ny idé eller metod, avser ”uppfinning” ett mer avsiktligt skapande av en idé eller metod. I sin tur skiljer ”innovation” sig från ”förbättring” då begreppet innebär att göra något annorlunda snarare än att göra samma sak bättre.

I praktiken är det dock svårt att skilja mellan innovation och förbättring (som till exempel en rutinmässig modernisering med hjälp av befintliga lösningar). I vår forskning om innovationsprocessen i butiken stötte vi på svårigheter att förklara de olika definitionerna för våra intervjupersoner och beslutade oss för att inte göra någon åtskillnad mellan en innovation och en förbättring. Därför betraktar vi förbättringar som innovation, oavsett om det handlar om att göra samma sak bättre eller göra något annorlunda. När det gäller miljöinnovationer, ansåg vi dessa vara någon typ av förändring (till produkt, process eller idé) som görs i butiken; en förändring som kan spara resurser, minska avfall och avfallskostnader, och därmed öka konkurrensfördelarna. Detta innebar att vi frågade butikscheferna i första hand om kostnadsbesparingar snarare än om eventuella miljöinnovationer. Vi kunde därmed undvika tvetydiga definitioner och inte minst kunde personerna som vi intervjuade koppla frågorna till sitt dagliga arbete.

#### 4.1.1 Vikten av åtgärder i den egna verksamheten

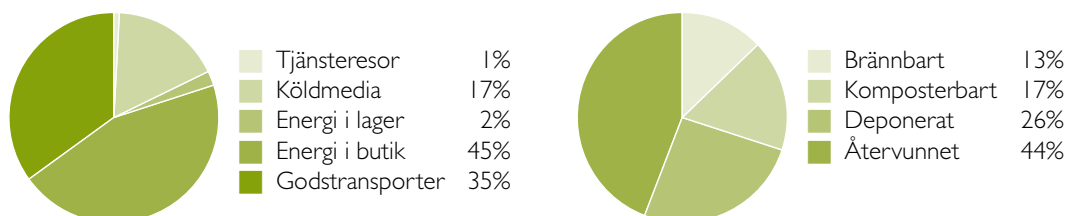
Miljöpåverkan från butikskedjornas butiksverksamhet kan härledas till avfall och resursanvändning för transporter, uppvärmning, belysning, ventilation, städning, matlagning och andra stödfunktioner. Bland de viktigaste avfallskällorna hittar



man livsmedel som har passerat sitt bäst-före-datum samt emballage. Exempel på resurskrävande produkter är elektricitet, fjärrvärme, förpackningar, vatten och olika rengöringsmedel.

Butikverksamhet står för en betydande del av miljöpåverkan. Till exempel rapporterar Ica att deras butiksverksamhet och logistik står för den största delen av deras koldioxidutsläpp, mycket på grund av energiförbrukningen (Figur 2) (Ica 2013).

Marknadskonkurrens, ekonomiska drivkrafter samt påtryckningar från såväl konsumenter som investerare driver butikskedjor till att anamma hållbara arbetsrutiner i den egna verksamheten och att minska miljöpåverkan från olika butiksaktiviteter. Många miljöförbättringar skulle kunna utföras och utförs idag i dagligvarubutiker runt om i Europa. Dessa förbättringar handlar om allt från tekniska förbättringar (till exempel övervakning och optimering av energiförbrukning för butikernas maskiner, energieffektivare hårdvara för kylning/frysning, belysning, värme och ventilation) till förbättringar i processen och verksamheten (till exempel reducerad vattenförbrukning och förbättrad avfallshantering) och till sist även implementering av miljöledningssystem (Miljøministeriet och Miljøstyrelsen 2010; Schaffers, Rubalcaba et al. 2011; Tassou, Ge et al. 2011). Dessutom kan miljöpåverkan också minskas genom att miljöanpassa byggnader för bättre energieffektivitet.



**Figur 2. Icas koldioxidutsläpp uppdelat på aktivitet (totalt 302 000 ton) och hantering av fast avfall (totalt 73 000 ton, 2012).** (Ica 2013.)

Svenska butikskedjor gör stora satsningar för att miljöanpassa sin verksamhet genom att använda flertalet strategier och genom att inrikta sig på en rad hållbarhetsaspekter som gör sig gällande i värdekedjan. Att förbättra butiksverksamheten visar sig vara ett av de mer prioriterade områdena. Enligt Ica-koncernens hållbarhetsredovisning 2012 har följande strategier använts inom koncernen (Ica 2013):

- Införande av obligatorisk miljöutbildning (webbaserad) för Icas personal.
- Skärpta regler för avfallshantering och energieffektivitet, däribland ”Green Building”-certifiering (till exempel Ica Kvantum Sannegården har tilldelats detta certifikat för att ha minskat sin energianvändning med 25 procent jämfört med rådande byggnormer).

- Tydligt fokus på att minska energiförbrukningen i större maskiner, till exempel installation av lock och dörrar på kyl- och frysenheter, uppdelning av kyl- och frysrum, användning av naturliga köldmedier, återvinning och användning av värme från kyl-/frysutrustning för uppvärmning av anläggningar.
- Bättre styrning av värme och kyla och mer automatisering av belysning (till exempel upp till 50 procent mindre energi för belysning och 10–15 procent reducerad energianvändning i ett antal Rimi Baltics-butiker i Litauen).
- Laddningsstationer för kunders elfordon (exempelvis installerades i slutet av 2012 laddningsstationer vid elva stycken Ica-butiker).
- Ökad omfattning i avtalen på förnybar el mellan Icas huvudkontor och energibolag (till exempel använder cirka 20 procent av svenska Ica-butiker förnybar el via de centrala avtalen från slutet av 2012).

Ica har också tagit fasta på en strategi med så kallade flaggskeppsbutiker som innebär att de bygger uppvisningsbutiker som är maximalt anpassade för hållbarhet för att testa olika hållbarhetsförbättringar och på så vis inspirera andra butiker i Ica-gruppen. År 2014 kommer Icas grönaste projekt hitintills, Barkarby köpcentrum i Järfälla, att slutföras. Det kommer att erbjuda grönområden och byggs med metoder som uppfyller kriterierna från Green Building Council med tonvikt på energi, inomhusmiljö och material. Byggplanen inkluderar LED-belyst parkering, grön el och andra innovativa lösningar för energiförbrukning och avfallshantering.

Andra stora svenska butikskedjor inom dagligvaruhandeln vidtar också miljöåtgärder. Coop har lyckats minska butiksrelaterade utsläpp av växthusgaser med 52 procent mellan 2008 och 2012, främst genom att fokusera på energieffektivisering av kylutrustning (minskad mängd köldmedier, LED-belysning i kylskåp samt nya system för dörrar och lock i kylskåp) och ökad användning av förnybara energikällor. Den största källan till Coops utsläpp av växthusgaser är transporter som står för 66 procent av företagets totala klimatrelaterade utsläpp. Genom att förbättra logistiken och samarbeta med sina transportbolag har Coop lyckats förbättra energieffektiviteten och under 2012 ökade antalet transporter med tolv procent, men utsläppen av växthusgaser ökade endast med två procent (Coop 2012). Liksom Ica tillämpar Coop också strategin med flaggskeppsbutiker. Coop Extra Mjölby och Coop Konsum Folkparken i Södertälje har vunnit speciella utmärkelser för att de använder 50 procent mindre energi i sina byggnader jämfört med svenska byggnormer (Coop 2012).

#### **4.1.2 Vikten av att studera innovationsprocessen**

Möjligheten att göra miljöinnovationer varierar från sektor till sektor, och dagligvarusektorn är inget undantag. En studie av Europeiska Kommissionen från år 2011 har betygsatt den allmänna nivån av ”innovation” bland butikskedjor inom dagligvaruhandel. Resultaten visade att trots att dagligvaruhandeln utgör en ekonomiskt viktig verksamhet

(detaljhandeln svarar för 13 procent och partihandeln står för 16 procent av EUs mervärde inom servicesektorn) så är nivån inom sektorn 24 procent lägre än i den totala ekonomin, och 31 procent lägre jämfört med tillverkningsindustrin (Schaffers, Rubalcaba et al. 2011). Utgifter för innovation jämfört med inkomster från försäljning är 35 procent lägre än motsvarande siffra för hela ekonomin. Siffran för investeringar i forskning, utveckling och innovation är också relativt låg jämfört med andra sektorer, i synnerhet när det gäller intern forskning och utveckling (Schaffers, Rubalcaba et al. 2011).

Studien i fråga visade också att innovation bland grossister och återförsäljare verkar vara mer ofta förekommande än bland butikskedjor (Schaffers, Rubalcaba et al. 2011). Enligt Desouza (2009) är innovationernas framgång och likaså typen av innovation som faktiskt når implementering till stor del beroende av hur effektiv innovationsprocessen är. Detta understryker vikten av att studera innovationsprocessen hos butikskedjor för att förbättra insikten om de viktiga faktorer som påverkar miljöinnovationers verkningsgrad.

En studie från 2011 om innovation inom dagligvaruhandeln visar att rent geografiskt är företag i södra Europa mer aktiva med att introducera innovationer än de i norra och östra Europa, vilket skulle kunna förklaras med högre befolkningstäthet och hårdare konkurrens i söder (Schaffers, Rubalcaba et al. 2011).

Ett avgörande hinder för innovation kan vara brist på kunskap eller underkvalificerade medarbetare. Exempelvis har endast 35 procent av de anställda bland svenska grossister och butikskedjor en universitetsexamen (Reynolds och Hristov 2009). Ett annat hinder kan vara avsaknad av struktur och rutiner för att ta om hand de innovativa idéer som kommer upp och ta dem hela vägen till tillämpning (Jónsdóttir 2012). Forskning av Chang och Harrington (1998) och Kasper, Mühlbacher et al. (2008) instämmer i att framväxten av innovationer beror på ovannämnda faktorer; det vill säga marknadskonkurrensen, företagsstrukturen och organisationen i innovationsprocessen.

Inom dagligvarusektorn verkar det finnas en allmän brist på forskning om hur förändringar i butik faktiskt sker i praktiken; särskilt hur innovationsprocessen, till exempel processens struktur, påverkar upptaget av miljöinnovationer (Jónsdóttir 2012). Där det finns en brist på struktur (handböcker, planer, standardiserade metoder, förfaranden med mera), ses innovationer vanligen som något som "bara händer" av sig själv (Desouza, Dombrowski et al. 2009). För att få en bättre förståelse för hur innovationsprocessen fungerar på butiksnivå, och hur innovationer kan förvaltas bättre, behöver den organisatoriska strukturen av verksamheten beaktas (Tidd, Bessant et al. 2001).

Detta kapitel kommer därför att fokusera på hur strukturen i en organisation påverkar innovationsprocessen, upptaget och tillämpandet av miljöinnovationer i butik.

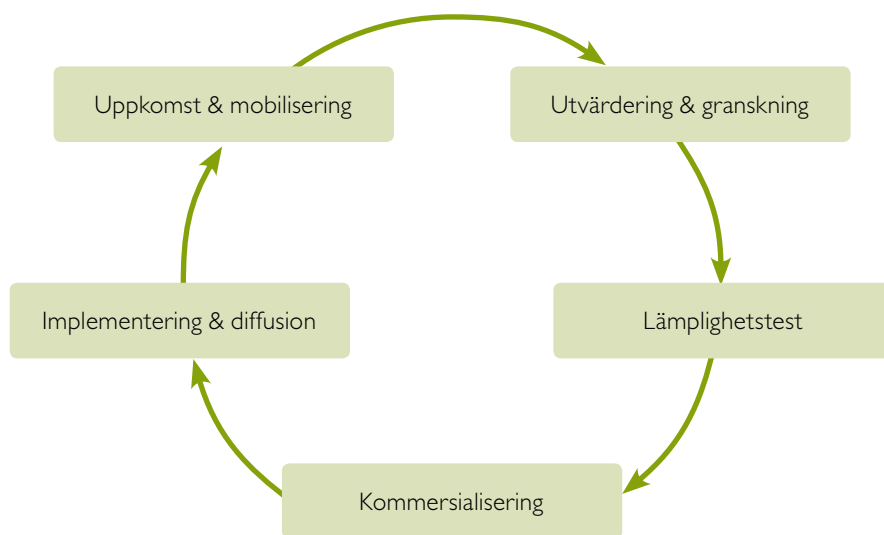
## 4.2 Butiksbaserad innovationsprocess bland svenska butikskedjor inom dagligvaruhandel

### 4.2.1 Ett ramverk för innovationsprocessen

Ett företags framgång, när det gäller innovation, kan härledas till deras innovationsprocesser. En användbar ram som ger en strukturerad förståelse av innovationsprocessen, har utvecklats av Desouza, Dombrowski et al. (2009). Detta ramverk föreslår fem vanliga steg i innovationsprocessen: 1) uppkomst och mobilisering, 2) utvärdering och granskning, 3) lämplighetstest, 4) kommersialisering, och 5) implementering och diffusion (se Figur 3). Ramverket är teoretiskt, i praktiken behöver företagen inte nödvändigtvis hantera och genomföra alla fem steg på egen hand. Till exempel kan delar av processen läggas ut på entreprenad, eller så kan företag samarbeta med intressenter såsom kunder, affärspartner och leverantörer (Desouza, Dombrowski et al. 2009). Ramverket är dock värt att använda för att undersöka rådande innovationsprocesser.

I det första steget i innovationsprocessen kommer idéer upp med anledning av ett specifikt behov. Detta följs av mobilisering, där idén förflyttas, fysiskt eller logiskt, till en plats där idén kan frambringa innovation.

I nästa steg utvärderas och granskas idéerna. Detta steg är avgörande för att utveckla nya produkter och rutiner. Ett väl definierat förfarande av detta steg visar huruvida organisationen har en stark innovationsprocess (Desouza, Dombrowski et al. 2009).



**Figur 3. Ett ramverk för innovationsprocessen.**

(Källa: Anpassad från Desouza, Dombrowski et al. 2009.)

I tredje steget testas idéerna för lämplighet. Här är processen relativt ostrukturerad eftersom varje idé är unik och eftersom testmetoderna behöver anpassas till de olika idéerna i fråga. I detta steg filtrerar man bort de idéer som anses relativt osannolika att

lyckas; dessa kan eventuellt sparas för senare användning. Resterande idéer provas sedan antingen i liten skala eller med hjälp av olika skyddsåtgärder för att minska risken för fel och negativa effekter för organisation.

Om idén visar sig vara framgångsrik går den vidare till kommersialiseringssteget där den marknadsförs för att frambringa en acceptans av innovationen både inom och utanför organisationen. Acceptans i organisationen är särskilt viktig för att få det stöd och de resurser som behövs för att kunna integrera idén.

Det sista steget är diffusion och implementering. De innovationer som ska implementeras fullt ut är beroende av att organisationen har tillräckliga resurser i fråga om tid, ekonomi, metoder och material. För att säkerställa att innovationen blir framgångsrik är det också viktigt att organisationen är kapabel att ändra gamla beteenden och/eller processer vilka kan ersättas med den nya innovationen (Desouza, Dombrowski et al. 2009).

#### **4.2.2 Organisationsstruktur som en parameter för innovation**

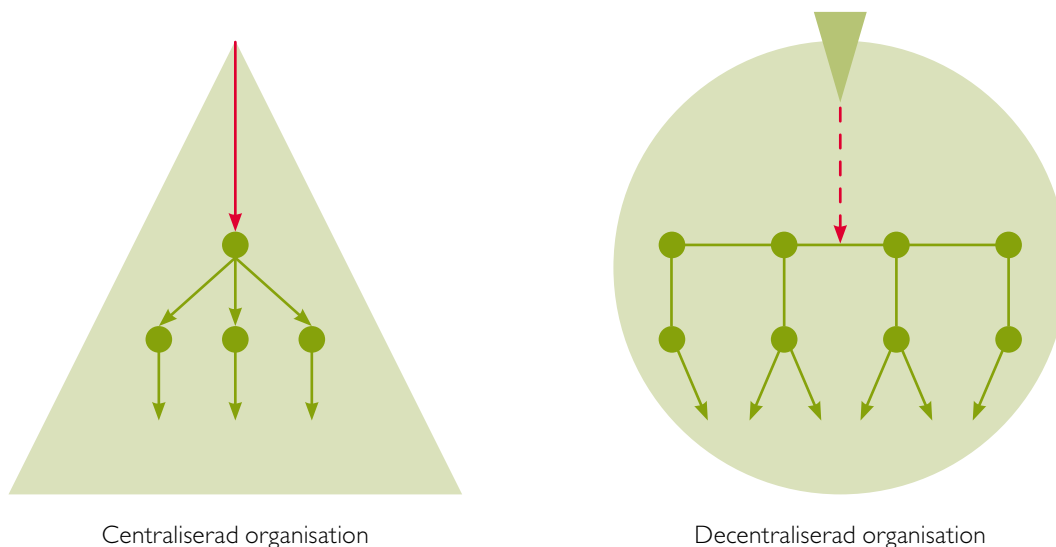
Litteratur på området organisatorisk innovation pekar ut organisationsstrukturen som en mycket viktig parameter i innovationsprocessen (Damanpour och Gopalakrishnan 1998; De Jong, Bruins et al. 2003; Nahm, Vonderembse et al. 2003). Enligt Chang och Harrington (1998) är organisationsstrukturen avgörande för hur effektivt innovationer från koncernnivån rör sig till nivåer längre ner i organisationen. Strukturen definierar arbetsroller, ansvarsfördelning, informationsflödet och beslutsfattandet samt kopplingen mellan olika nivåer (från centrala till perifera) inom organisationen (Gonzales 2007; Kortmann 2012).

Organisationsstrukturer är varierande och komplexa men med anledning av syftet i vår studie kommer vi här att ge en förenklad översikt.

I *centraliserade* organisationsstrukturer är det vanligt, att företagsledningen på central koncernnivå har den beslutsfattande makten. Det finns många olika typer av centralisering, och därmed finns det i verkligheten många olika varianter av beslutssystem. Ett gemensamt drag är dock den hierarkiska maktfördelningen.

Den andra ytterligheten är *decentraliserade* organisationsstrukturer där den hierarkiska strukturen är svagare och beslutsfattandet är mer brett fördelat. Decentraliserade organisationer kan ändå behålla ett maktcentrum, vars uppgift är att tillhandahålla strategisk ledning och policys. Det operativa arbetet utförs dock på lägre nivåer och där man har avsevärd beslutanderätt. Decentraliserade organisationer kan till exempel vara ett antal franchiseföretag, där franchisetagare har en hög grad av självständighet i förhållande till butikschefer i centraliserade organisationer.

Figur 4 illustrerar skillnaderna mellan centraliserade och decentraliserade organisationer. Beslutsfattandet i centraliserade organisationer flödar uppifrån och ner, medan det är mer jämnt fördelat i den decentraliserade organisationen.



**Figur 4. Centraliserade kontra decentraliserade organisationsstrukturer: fördelning av beslutsfattandet i organisationen.** (Jónsdóttir 2012.)

Maktcentralisering ses ofta som en effektiv process för att specialisera och effektivisera beslutsfattandet. Centraliserade organisationer har vertikala maktstrukturer med klart definierade underordnade nivåer och ansvarsområden. Detta kan göra beslutsfattandet och verkställandet mer effektivt. Det finns dock en risk för att en centraliserad struktur kan hämma de anställdas kreativitet, deras förmåga att ta initiativ samt hindra en vertikal tvåvägskommunikation. Centraliserade organisationer kan också bli byråkratiska och icke-flexibla och därmed rigida och sårbara för externa förändringar (Jónsdóttir 2012; Kortmann 2012).

En decentraliserad organisation har en bredare fördelad maktstruktur i vilken de underordnade har större möjligheter att framföra sina synpunkter och idéer samt att delta i beslutsfattandet (Kortmann 2012). Decentraliserade organisatoriska strukturer tros vara mer positiva för innovationsprocessen än centraliserade strukturer (Damanpour och Gopalakrishnan 1998; De Jong; Bruins et al. 2003; Nahm, Vonderembse et al. 2003).

I teorin kan decentraliserade organisationsstrukturer ha en mångsidigare kommunikation både vertikalt och horisontellt. Fördröjningar i kommunikationen kan dessutom undvikas eftersom kommunikationen är bättre förankrad i sitt sammanhang (Chang och Harrington 1998; Nahm, Vonderembse et al. 2003). Enligt OECD och Europeiska Kommissionen (2005) anses decentraliserade organisationsstrukturer också kunna uppmuntra till mer radikala innovationer än centraliserade strukturer. Decentraliserade strukturer anses även bättre gynna innovativa personer då de får bättre utlopp för sin kreativitet (Chang och Harrington 1998).

I följande avsnitt analyserar vi två exempel på butikskedjor, Coop och Ica, för att testa hypotesen att organisationsstrukturen kan påverka innovation.

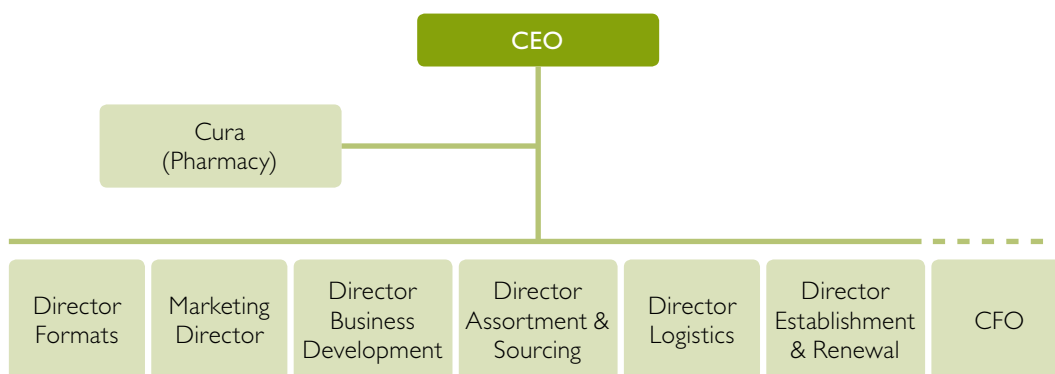
### 4.3 Innovationsprocessen i svenska butikskedjor inom dagligvaruhandeln

Ica-koncernen är den i särklass största butikskedjan för livsmedel och andra dagligvaror i Sverige och omfattar ungefär hälften av marknaden. Den näst största butikskedjan är Coop-koncernen med cirka 22 procent av marknaden. Dessa två organisationer inom dagligvaruhandeln valdes som fallstudier, inte bara för att de är de två största kedjorna på den svenska marknaden, utan också för att de representerar två olika organisationsstrukturer (Jónsdóttir 2012). Icas ledning representerar en decentraliserad struktur och Coops ledning en centraliserad.

Detta avsnitt redogör för resultaten av våra empiriska studier om organisationsstrukturer och innovationsprocesser i dessa två företag.<sup>8</sup>

#### 4.3.1 Beskrivning av företagen i fallstudien

Ica-koncernen ägs av Royal Ahold och Hakon Invest AB N.V. Ica-handlarnas Förbund äger knappt 70 procent av Hakon Invest AB, resterande 30 procent är i privat ägo. Ica använder sig av franchise-modellen för att driva Ica-butikerna i Sverige. Detta innebär att butikerna ägs och drivs av enskilda butiksägare som arbetar under avtal med Ica-koncernen.



**Figur 5. Organisationsdiagram för Ica Sverige.**

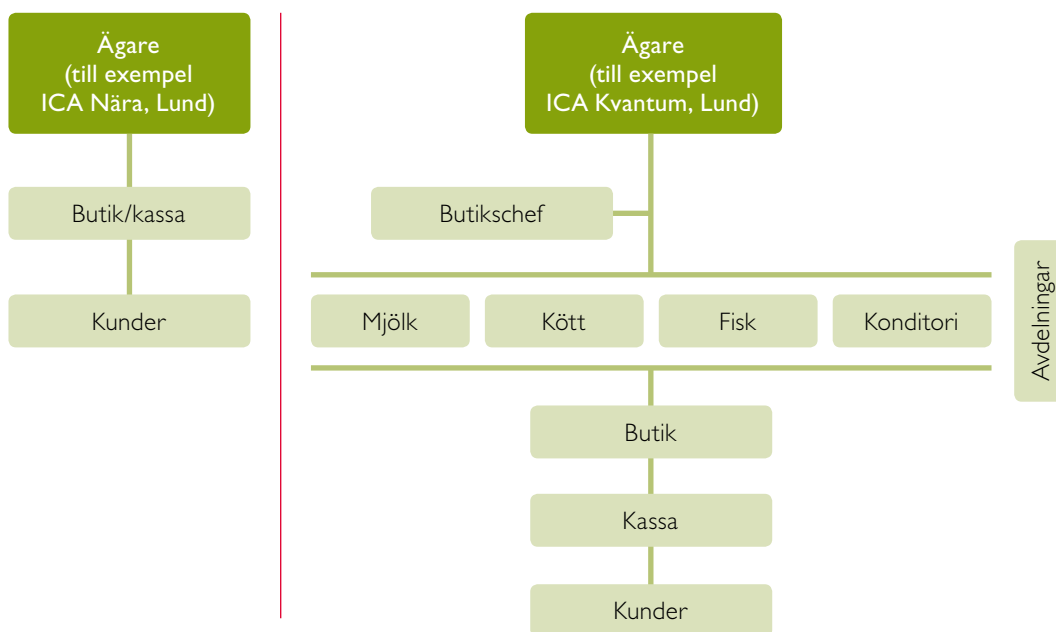
(Källa: Kerstin Lindvall, hållbarhetschef och ansvarig för CSR inom Ica-koncernen 2012.)

Figur 5 illustrerar Icas organisatoriska struktur. En direktör överinleder frågor rörande verksamheten i de fyra olika typerna av Ica-butiker (se nedan). Därutöver finns flertalet direktörer som ansvarar för olika områden på den centrala ledningsnivån: marknadsföring, affärsutveckling, upphandling och logistik, verksamheten i stort samt ekonomi. I allmänhet är det inom dessa områden som ledningen utövar sin beslutanderätt och ger stöd till den enskilda butiken. Butiken har emellertid ansvar för den operativa sidan och försäljningen med full beslutanderätt.

<sup>8</sup> De empiriska studier som hänvisas till i samband med figurerna utfördes av en MVE-studentgrupp på kandidatkursen "Politiska strategier för förebyggande miljöåtgärder" som hölls under våren 2013 vid HIEE, Lunds universitet.

En mer detaljerad beskrivning och ett diagram över organisationsstrukturen för Ica-koncernen finns i Ica Group Hållbarhetsredovisning 2012, tillgänglig på företagets hemsida.

Varumärket Ica är representerat av fyra butikstyper: stormarknaden Ica Maxi som är en mycket storskalig dagligvarubutik, stormarknaderna Ica Kvantum och Ica Supermarket som båda är medelstora butiker med flera underavdelningar, och Ica Nära som är en närbutik ofta placerad i bostadsområden med mycket enkel organisation och få anställda. Den organisatoriska strukturen av de fristående butikerna varierar i hög grad och påverkas av butikens storlek och ägare (Andersen, Brask et al. 2013). Figur 6 illustrerar exempel på organisatoriska strukturer som är typiska för de små (Ica Nära) och medelstora (Ica Kvantum) butikerna.



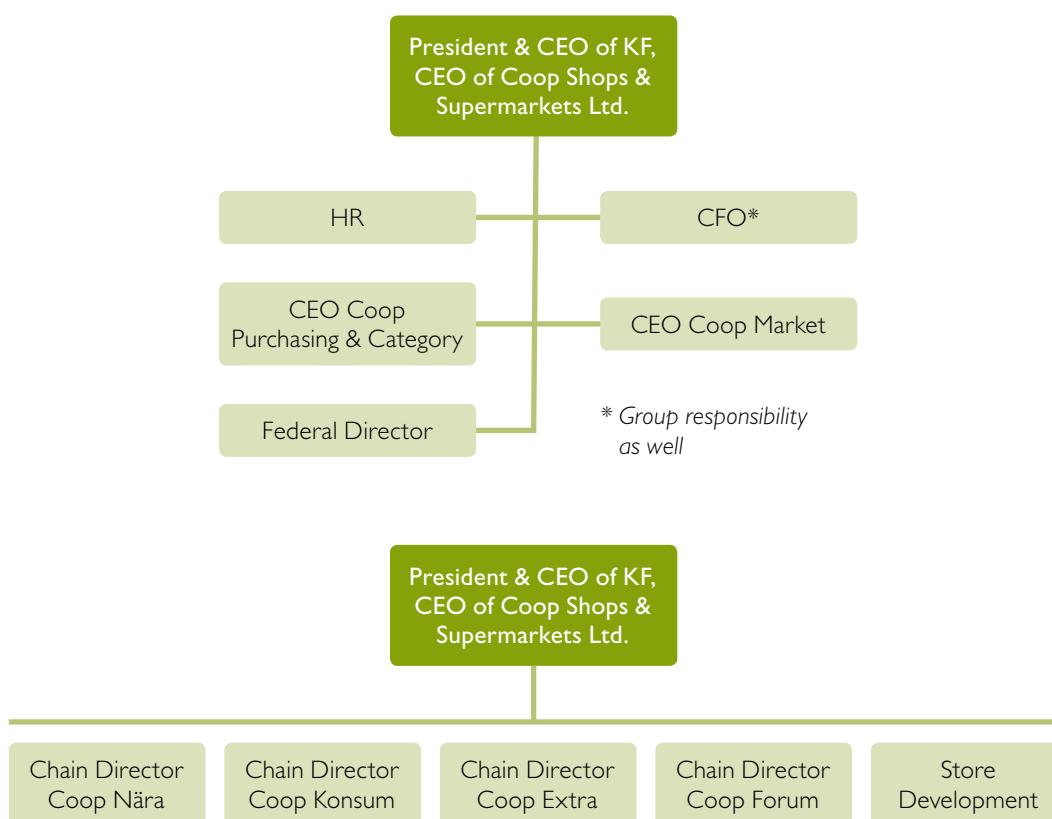
**Figur 6. Organisationsdiagram för två sorters Ica-butiker: Ica Nära (vänster) och Ica Kvantum (höger).** (Källa: Anna Billing, Ica Kvantum, Lund, och för Kjell Åke Jarl, Ica Nära, Lund.)

Kooperativa Förbundet (KF) är en sammanslutning av 39 konsumentkooperativ i Sverige. Coop Sverige är en dagligvarukoncern och är del av KF, och koncernens kärnverksamhet är livsmedel. Under år 2012 slog KF samman 39 olika konsumentkooperativ som företräder 3,3 miljoner kunder tillika medlemmar. Statistiskt sett är nästan varje svenskt hushåll medlem i KF genom sitt medlemskap i det lokala konsumentkooperativet. På så sätt kan man hävda, att konsumenterna äger KF och Coop Sveriges affärsverksamhet med sina 341 Coop-butiker i landet.



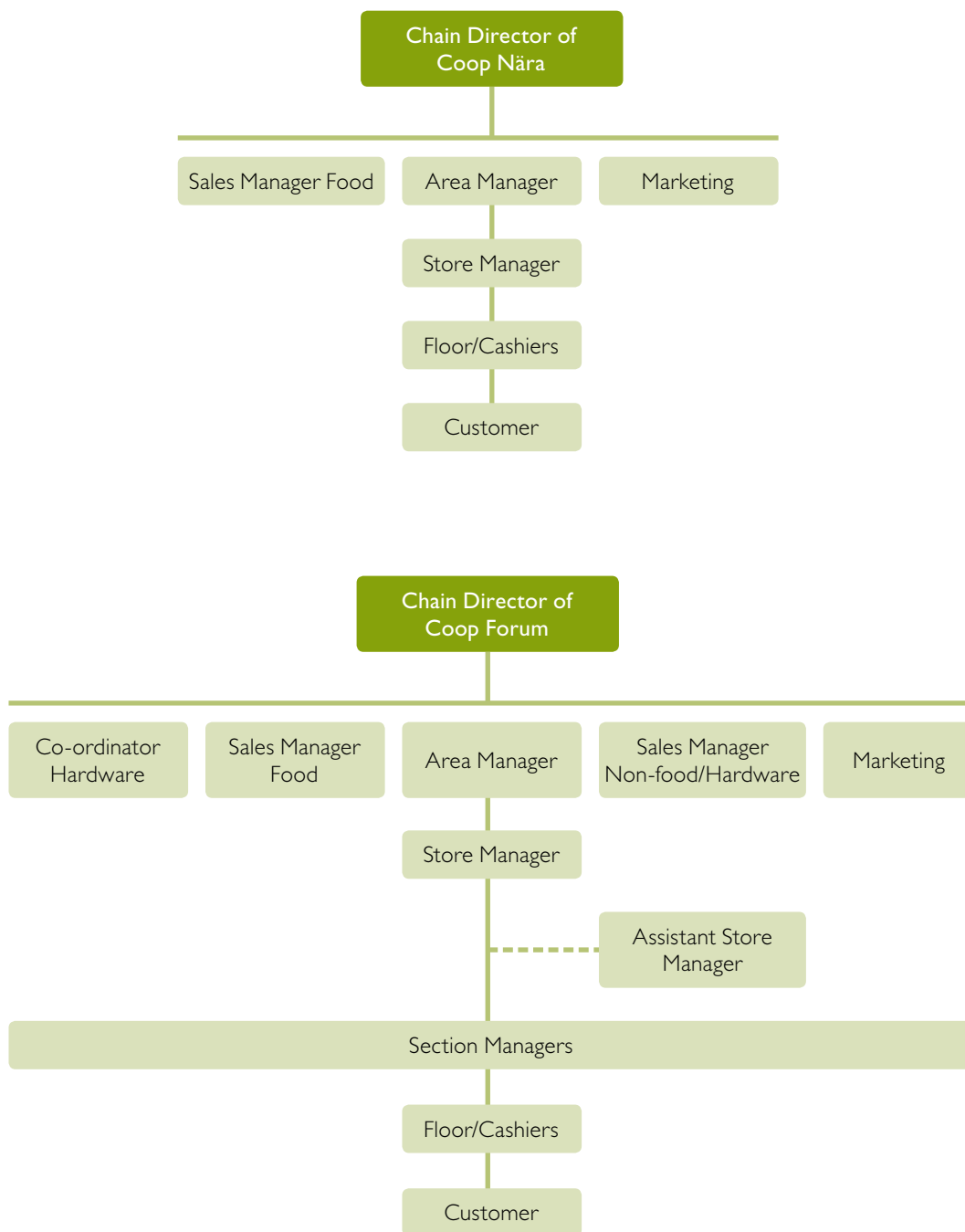
KFs affärsområden är indelade i fem grupper: Coop Butiker och Stormarknader AB, Mediegruppen, Fastighetsgruppen, Investgruppen och Övriga aktiviteter. Den här studien fokuserar på Coop Butiker och Stormarknader AB som i sin tur förvaltar dagligvarubutiker i fyra olika format (Coop Konsum, Coop Extra, Coop Forum och Coop Bygg) och även Coops webbaserade handel, Cooponline.se. Dotterbolagen Coop Inköp och Kategori AB, Coop Marknad AB, MedMera Bank AB och Coop Butiksutveckling AB ingår också i Coop Butiker och Stormarknader AB.

Den organisatoriska strukturen av handelsgruppen skiljer sig för företagsledningen och den taktiska ledningen som representerar de olika butikensformaten. I Sverige driver Coop Butiker och Stormarknader AB de fyra stora fysiska butikerna: stormarknaden Coop Forum, stormarknad Coop Konsum, och närbutikerna Coop Extra och Coop Nära. År 2012 uppgick det totala antalet Coop-butiker runt om i Sverige till 700 stycken.



**Figur 7. Organisationsdiagram för Coop Butiker och Stormarknader AB uppdelat på koncernledningen och det taktiska teamet. (Jónsdóttir 2012.)**  
(Källa: Kent Nielson, Coop Forum, Lund.)

Den organisatoriska strukturen för Coop visas i Figur 7 och illustrerar hur Coop Butiker och Stormarknader AB är uppdelade på koncernledning och den taktiska avdelningen. En mer detaljerad beskrivning och ett organisationsdiagram finns i Coops årsredovisning 2012.



**Figur 8. Organisationsdiagram för butikerna Coop Nära (överst) och Coop Forum (nederst)** (Jónsdóttir 2012). (Källa: Erica Hedin, Coop Nära, Lund, och för Kent Nielson, Coop Forum, Lund)

Den organisatoriska strukturen för de olika typerna av butiker (Forum, Konsum, Extra och Nära) är densamma för varje enskild kedja, men varierar däremot mellan de olika typerna. Se organisationsstruktur för Coop Nära och Coop Forum i Figur 8.

I följande avsnitt beskriver vi innovationsprocesserna i Coop och Ica. Vi redogör också för vilken roll koncern- och butiksnivåer spelar vid olika skeden av innovationsprocessen. Texten är baserad på intervjuer och empiriska observationer av Ica- och Coop-butiker i Lund och Malmö med omnejd.

#### 4.3.2 Innovationsprocessen – Ica Group

Ica-koncernen är verksam genom franchising-modellen och är, jämfört med Coop-modellen, en decentraliserad organisation. På koncernnivå ansvarar man för strategiska frågor såsom inköp, utbud och logistik samt för att öka intäkter och införa grundläggande förändringar rörande varumärket och företagets affärsmodell. Strategiska beslut införs och implementeras i organisationen om de accepteras. Butikschefer i de enskilda butikerna ansvarar för att godkänna och mobilisera innovativa idéer, det vill säga för att förverkliga de strategiska beslut som tagits på central nivå (Jónsdóttir 2012).

Ett exempel är Icas strategi att genomföra innovativa energi- och materialeffektiveringar i nya byggprojekt. I detta arbete spelar koncernledningen den viktigaste rollen för att utveckla strategier. Den ser till att höga standarder för energieffektivitet har efterföljts i byggnationen, innan de nya byggnaderna säljs eller hyrs ut till enskilda butiksförare. När det gäller befintliga byggnader tar koncernledningen en mer passiv roll, då man underlättar energieffektivisering framför allt genom att anlita exempelvis energikonsulter för att utvärdera och genomföra olika åtgärder för energieffektivitet.

Andra exempel på insatser på koncernledningsnivå är strategier för förbättrad avfallshandling och avfallsminimering. Avfallshandlingen innebär främst att förbättra kvaliteten på avfallssorteringen. För att minimera avfallsmängden fokuserar man på emballage och optimal inventering samt även på kvaliteten på livsmedel för att minimera svinn på grund av passerat utgångsdatum. Enskilda butiker tilldelas ofta ansvaret för att övervaka dessa program; butikerna i sin tur kan välja mellan egenkontroll eller att anlita utomstående konsulter för detta ändamål. Det slutgiltiga beslutet om att implementera en innovation är alltid upp till den enskilda butiksföraren, denne bestämmer, vilka investeringar som ska göras och hur och i vilken utsträckning de följer de strategiska direktiven som kommer från koncernnivå (Andersen, Brask et al. 2013).

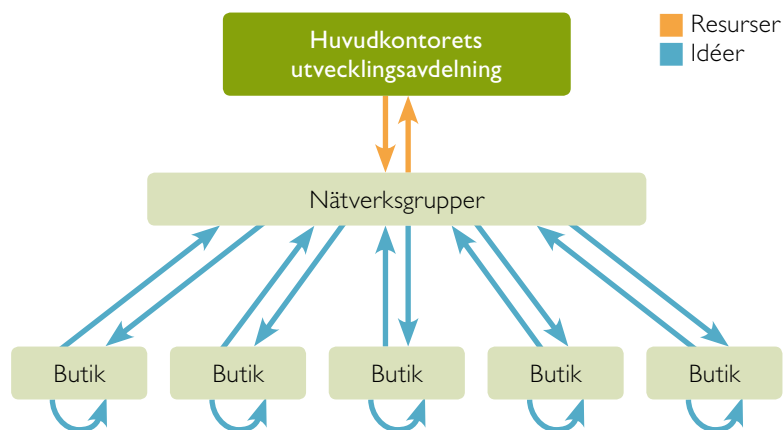
Ibland kan Ica-gruppens koncernledning presentera innovativa idéer men i princip alstras de flesta på butiksnivå (Figur 9 på nästa sida). Både anställda och butiksförare/butikschefer kan presentera nya idéer:

*... butiken har varje vecka ledningsgruppsmöten och personalmöten.  
Idéer växer ur dessa möten. Påverkan från den centrala nivån inom  
Ica är mycket låg men de erbjuder stöd och hjälp.*

(Larsson, butikschef på Ica Stormarknad, Bellevuegården, 2013)

Leverantörer och andra organisationer (till exempel Fairtrade) involveras också som ”induktörer” för innovativa förändringar (Jónsdóttir 2012). Leverantörer för utrustning

kan också sporra till innovationer särskilt när det gäller energieffektiva produkter såsom belysning, ugnar, kylar och kylskåp (Andersen, Brask et al. 2013).



**Figur 9. Idéflödet på Ica.** (Andersen, Brask et al. 2013.)

I de flesta av intervjuerna uppgavs att personalen uppmuntras att framföra idéer, även om en övervägande del av de intervjuade butikerna, speciellt närbutiker, saknar formella rutiner eller system för att samla idéer. Några få butiker har utvecklat belöningsystem för att uppmuntra och engagera personalen och denna belöning delas ut om förslaget genomförs i praktiken. För att ytterligare inspirera till nya idéer tar vissa butiker med sin personal på studiebesök i större butiker, särskilt flaggskeppsbutikerna, där många nya innovativa idéer har genomförts. Detta är särskilt intressant eftersom Ica-butikerna i princip är varandras direkta konkurrenter (Andersen, Brask et al. 2013).

Ica-koncernen har ett företagsintranät som används för att kommunicera och sprida nya idéer både på central- och butiksnivå (Jónsdóttir 2012). Generellt sker dock huvuddelen av kommunikationen kring innovativa idéer inom butikerna, mellan butikerna och i de lokala nätverksgrupperna. Det finns mycket mindre utbyte av idéer från och till den centrala nivån (Figur 9).

I de flesta av de Ica-butiker som observerades uppmanas även kunderna att förmedla sina idéer gällande innovationer för butiken. Vissa butiker genomför kundundersökningar ett par gånger om året i vilka de efterfrågar kundens åsikt om butiksdriften och hur den kan förbättras i form av bekvämlighet, effektivitet och miljö. Butikerna kan också engagera kunder och informera dem om sociala medier. Ica-koncernen har både Facebook- och Twittersidor som används för kundfeedback. De sociala medierna har även visat sig användbara för att skapa butiksspecifika produktjudanden samt möjlighet att visa produkter som uppfyller kundernas önskemål (Jónsdóttir 2012; Andersen, Brask et al. 2013). I själva verket pekades kunder ut som de viktigaste källorna till idéer i flera av de intervjuade Ica-butikerna, till exempel:

*Kunden har störst inflytande. Det finns inga formella lösningar för hantering av kundernas idéer men organisationskulturen i butiken är öppen för kritik och kundidéer.*

(Larsson, butikschef på Ica Stormarknad, Bellevuegården, 2013)

Många butiker hade förslagslådor i vilka kunderna kan lämna sina åsikter och idéer. I några butiker fick kunderna en liten belöning när de lämnade ett förslag i lådan (Andersen, Brask et al. 2013). Det verkar dock saknas formaliserade eller strukturerade system för att hantera kundernas förslag, vilket följande intervju svar antyder:

*Idéer föreslås av kunderna och överlämnas via vår personal. Det finns en förslagslåda för positiva eller negativa kundsynpunkter; de som bidrar kan ta ett äpple eller ett godis när de lämnar ett förslag. Personalen kan också skriva ner konsumentens idéer.*

(Schultz, butikschef på Ica Kvantum Emporia, 2013)

Enligt våra resultat finns det i de flesta fall inget formellt strukturerat tillvägagångssätt för att välja ut innovativa lösningar från den centrala nivån inom Ica, och deras genomförande bestäms av de enskilda butikerna. Screening utförs av butikschefer/butiksägare, dessa bestämmer också vilka innovativa idéer som bör genomföras (Jónsdóttir 2012; Andersen, Brask et al. 2013).

Proceduren för att följa upp innovationsresultat kan variera beroende på innovationens omfattning och dess natur, det vill säga om den innebär omfattande eller gradvisa förändringar. När det gäller dokumentation och uppföljning verkar detta alltid ske för de omfattande förändringarna, medan för mindre förändringar överläts denna uppgift vanligtvis till varje enskild butik. I vissa Ica-butiker samlar, dokumenterar och sparar butikscheferna idéer för senare användning. I andra fall, vanligtvis bland närbutikerna, är denna process än mindre organiserad, eftersom butikscheferna uppfattar rutiner för dokumentation som alltför tidskrävande och i stället föredrar att lägga de olika uppslagen på minnet (Jónsdóttir 2012; Andersen, Brask et al. 2013).

Några av de intervjuade Ica-butikerna håller sig med en något mer organiserad innovationsprocess. I dessa fall diskuterar butikens chefer idéerna vid regelbundna möten. Detta är särskilt vanligt i de större butikerna. Sådana möten kan också inkludera flera självständigt ägda Ica-butiker. De organiseras då av nätverksgrupper och hålls från en gång i veckan till en gång i månaden. På dessa möten diskuteras nya idéer, erfarenheter av olika investeringsprojekt och hur driftskostnaderna kan optimeras. Till exempel har en grupp bestående av Ica Kvantumbutikerna gemensamt diskuterat, planerat och genomfört stora investeringar i syfte att öka sin kostnadseffektivitet (Jónsdóttir 2012).

I vissa fall kan representanter från Ica-koncernen vara delaktiga i butikernas nätverks-träffar. Representanterna är vanligtvis mest intresserade av att samla in idéer från

enskilda butiker och att sprida de framgångsrika idéerna till flera Ica-butiker (Andersen, Brask et al. 2013).

Innovationens storlek och ursprung verkar spela en roll för den interna kommunikationen och även beslutsfattandet för en eventuell implementering. I allmänhet delar alla butiker sina idéer internt antingen på personalmöten, via intranätet eller på butikernas informationstavlor. Innovationer som kommer utifrån förmedlas vanligtvis via annonser i tidningar, Facebook, Twitter samt Icas konsumenttidning Buffé. De mer omfattande, det vill säga dyrare, idéerna diskuteras och kommuniceras internt i butiken. Å andra sidan beslutas de mindre och mer gradvisa innovationerna ibland av butiksägaren/butikschefen utan att det förekommer någon intern diskussion.

De flesta av butikerna i studien informerar inte sina kunder om innovationer som angår butiken (Jónsdóttir 2012). Kommunikation mellan butikerna (inklusive konkurrenter) spelar däremot en viktig roll, både för att dela nya idéer men också för att skingra myter som kan vara till hinder för innovationerna. Ett exempel är den rådande uppfattningen om att det är en dålig idé att sätta dörrar och lock på kylutrustning, eftersom man anser att det kan hindra kunderna och därmed påverka försäljningen negativt:

*Det finns fortfarande många butiker som inte vågar genomföra förändringar som till exempel dörrar på kylskåp och lock på frysgondoler eftersom de befärrar att konsumenterna då tappar intresset.*

(Lindström, butikschef på Ica Nära Karlavägen, 2013)

Vissa enskilda butiker skulle kunna bli nav för innovationer varifrån idéer kan spridas till andra butiker och butikskedjor. Till exempel finns det ett klart intresse av att minska matavfallet som orsakas av passerade utgångsdatum. *Ät Snart* är ett koncept för att sälja produkter med kort datum till ett reducerat pris som har sitt ursprung i Ica Maxi Södertälje (Lagerberg-Fogelberg, Vågsholm et al. 2011). Denna butik ändrade sina försäljningsmetoder och justerade leveranser och lagerhantering, vilket under 2012 resulterade i 20 ton mindre matavfall. Icas huvudkontor har sedan dess varit aktivt involverat för att sprida denna idé till andra Ica-butiker (Axelsson, försäljningschef på Ica Maxi Stormarknad, 2013). Liknande metoder kan också hittas i Coop-butiker (till exempel Coop Forum Mobilia i Lund – Winqvist, butikschef på Coop Forum Mobilia, 2013).

En annan idé är Resurskocken som innebär att butiker tillagar måltider med ingredienser med korta utgångsdatum. Dessa måltider säljs sedan i butiken. Detta innovativa koncept utvecklades och infördes av upphandlingschefen Stefan Billing på Ica Kvantum Malmborgs Tuna i Lund (Expressen 2011). Den butiken har genom konceptet inte bara minskat sitt matavfall utan även skapat en extra inkomstkälla (Malmborgs Tuna 2013). Denna idé tillämpas även av Coop (Nilsson, butikschef på Coop Konsum Mårtenstorget, 2013).

### 4.3.3 Innovationsprocessen – Coop

Coop representerar en centraliserad organisationsstruktur. Dess centrala ledning är avgörande för att driva igenom förändringar i hela organisationen och ut till varje enskild butik. På koncernnivå arbetar en särskild grupp enbart med innovativa idéer och med att genomföra dessa i hela organisationen. Den centrala ledningen fattar alla strategiska beslut, inklusive butiksinnovationer. Samtidigt varierar engagemanget från den centrala ledningen också beroende på typen av innovation. Små stegvisa förändringar hanteras vanligtvis på butiksnivå:

*... cirka 90 procent av alla beslut som rör driftskostnader görs, om de inte är alltför detaljerade, av det centrala kontoret.*

(Nilsson, butikschef på Coop Konsum Mårtenstorget, 2013)

Alla förändringar, såväl de av betydande storlek på central nivå som idéer från butikerna, följs upp och sammanställs regelbundet i hållbarhetsredovisningar (Andersen, Brask et al. 2013).

Inom Coop har de innovativa idéerna sitt ursprung både i organisationen och utanför från bland andra medlemmar, leverantörer och andra butikskedjor. Företaget arbetar för att systematisera och vidareutveckla informationsinsamlingen kring idéerna. För tillfället är det möjligt för de anställda att lägga fram sina idéer på en rad olika sätt, till exempel genom att använda därtill avsedda anslagstavlor, intranätet, e-post, diskussionsforum eller seminarier. Det finns en ”kreativ postlåda” till vilken anställda kan skicka sina idéer för direkt påseende av de verkställande direktörerna. Press- och kommunikationsavdelningen screenar dock först idéerna, innan de når längre upp i organisationen.

Andra intressenter som till exempel kunder kan lägga fram sina idéer genom att använda Coops kundtjänst (Jónsdóttir 2012). Faktum är att våra intervjuer visade att de flesta av butikerna påstår sig känna sina kunder och lyssnar noga på deras krav genom att skapa butiksspecifika erbjudanden som möter kundernas preferenser. Detta verkar särskilt vara fallet, när det gäller önskemål kring produkt erbjudanden, men även förslag på hur butikerna drivs verkar till viss del tas upp (Andersen, Brask et al. 2013).

Koncernledningen uppmuntrar personalen till innovativt tänkande genom att ordna tävlingar och i vissa fall skyltar de offentligt med utvalda idéer. Vissa butiker har ett belöningssystem för innovativa idéer som kan omfatta muntligt beröm, feedback eller belöningar såsom biobiljetter. I närbutiker samlar man oftast in idéer från andra Coop-butiker (Jónsdóttir 2012).

Energiförbrukningen står för den fjärde största kostnadsposten i organisationen och det finns därmed ett starkt incitament att arbeta aktivt med innovationer för att minska energikostnaderna. Företaget har ett system för att övervaka och hantera energiförbrukningen för att på så vis kontrollera företagets miljöresultat i sin helhet (Andersen, Brask et al. 2013). Företaget deltar också i *Energijakten* som belönar företag

för deras arbete med energibesparingar. Innovationer inom detta område inkluderar vanligtvis optimering av elanvändningen i kyl-/frysutrustning, energieffektiv belysning, värmeåtervinning från ventilationssystem och användning av överskottsvärme från kylskåp för uppvärmning i lokaler. Till exempel använder Ica Kvantum i Sannegården, Göteborg, kombinerade värmepumpar med ett värmeåtervinningssystem från kylskåpsutrustningen för att värma lokalen. Butiken har också installerat rörelsedetektorer med dimmer för butiksbelysningen, vilka dämpar belysningen med 70 procent när inga kunder uppehåller sig i den avdelningen (Ågren, energisamordnare på Icas huvudkontor, 2013).

Vissa butiker har energieffektiv belysning på parkeringsplatsen och tillhandahåller dessutom laddningsstationer för elfordon (Coop 2012). Vidare använder många av de företagsägda byggnaderna förnybara energikällor för sin uppvärmning. I de fall man hyr lokalerna är det fastighetsägaren som bestämmer vilka energikällor eller värmesystem som används. Resultatet är att användningen av förnybar energi är betydligt lägre i sådana lokaler (Andersen, Brask et al. 2013).

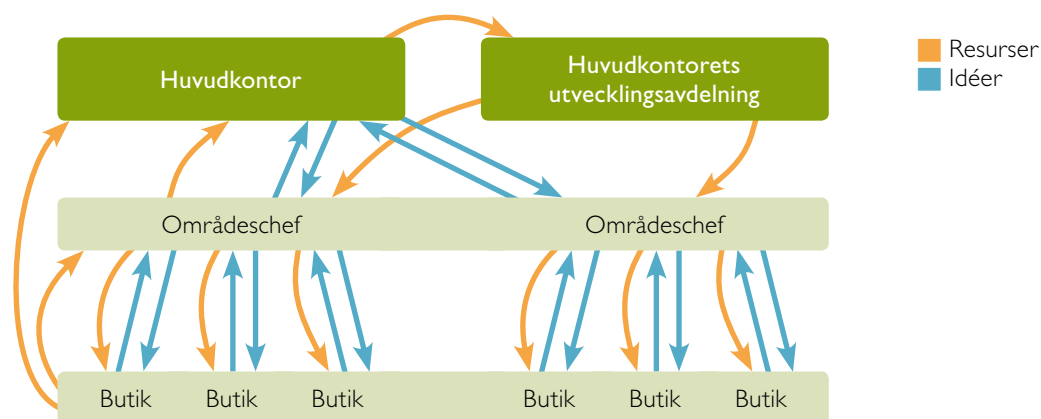
På Coop använder man flera olika kommunikationskanaler inklusive intranät, e-post, anslagstavlor, personaltidningen och regelbundet schemalagda vecko- eller månadsmöten. Alla dessa är effektiva och formella sätt att dokumentera och dela information. Intranätet erbjuder ett särskilt bra tillfälle att dela med sig av goda arbetsrutiner och bästa praxis inom och mellan butikerna. Flera intervjuade nämnde att de använder bästa praxismetoden för att hitta nya idéer som de kan genomföra, och att den metoden också utgör ett forum där butiker och personal kan få ett erkännande för sina innovationer.

I de mindre butikerna (till exempel närbutiker) finns det färre formella kanaler för informationsutbyte. Dessa är ofta verbala, mindre strukturerade och mycket mindre dokumenterade än kommunikationskanalerna i större butiker. Några av våra intervjuade personer nämnde en dagbok i vilken personalen kan skriva ner idéer och klagomål. Det är dock oklart vilken roll denna dokumentation har i innovationsprocessen (Andersen, Brask et al. 2013).

Coop arrangerar också nätverksträffar för butiker av samma typ och inom samma geografiska område. Syftet är att hjälpa till att sprida innovativa lösningar på lokal nivå. De lokala grupperna träffas regelbundet från en gång i veckan till en gång i kvartalet. Två till fyra gånger per år träffas alla nätverksgrupper i Sverige och delar sina erfarenheter beträffande marknadsföring, försäljning och operativa frågor (Jónsdóttir 2012).

Figur 10 visar de huvudsakliga vägarna för informationsflöden inom Coop. I de interna kommunikationskanalerna pågår ett formaliserat informationsutbyte inom och mellan butikerna. På de regionala nätverksmötena utbyts information vertikalt med de regionala kontoren. På årliga möten som inkluderar hela organisationen träffas medlemmarna och den centrala ledningen. Den centrala ledningen kommunicerar i sin tur med andra enheter via sin utvecklingsavdelning (Andersen, Brask et al. 2013).





**Figur 10. Idéflödet på Coop.** (Andersen, Brask et al. 2013.)

Utöver de resurser som de enskilda butikerna besitter fördelas centrala resurser för implementering från toppen och nedåt i organisationen. Radikala idéer från butiker eller nätverksgrupper vidarebefordras till regionchefen som samlar alla förslag från sitt område för att sedan vidarebefordra dem till den centrala ledningen (Figur 10). Det är sedan koncerngruppens uppgift att godkänna eller rata idéerna och eventuellt tilldela ekonomiska medel till butikerna i fråga för att genomföra innovationen (Andersen, Brask et al. 2013).

*Butikschefen kontaktar regionchefen och kommunicerar möjliga idéer. Regionchefen kontaktar sedan Coops centrala kontor för godkännande. Resurser från central nivå kanaliseras ner till regional nivå, där regionchefer sedan beslutar, hur resurserna ska fördelas mellan de enskilda butikerna. Om en butik vill driva till exempel en energieffektivisering som sträcker sig över en längre tidsperiod än vad som planerats av det centrala kontoret måste butiken skicka en särskild begäran om tillåtelse att investera, vilket lätt skulle kunna nekas.*

(Nilsson, butikschef på Coop Konsum Märtenstorget 2013)

Innovationsrelaterad data under förverkligandet av idén samlas inte in av många butiker; vissa butikschefer utvärderar huruvida innovationen varit en framgång, detta trots avsaknaden av en väl definierad innovationsprocess (Jónsdóttir 2012).

Idéer för mindre och gradvisa förändringar kan ofta tillämpas av en butikschef utan inblandning av den centrala ledningen. I stormarknaderna, där ledningen oftast är större än i de mindre butikerna, medverkar en grupp chefer till att ta fram idéer, granska dem och initiera processen. I allmänhet finns det inga gemensamt uppsatta kriterier för att granska idéer, det är snarare en fråga om personlig åsikt. I vissa stora butiker finns det ett ledande team som består av en butikschef, en biträdande butikschef och sektionschefer. Detta team diskuterar och bearbetar de idéer som läggs fram.

För investeringar finns ett antal framgångsindikatorer och rutiner på plats för att beräkna exempelvis återbetalningstid, dock hanteras miljöinnovationer lite annorlunda. Miljöinnovationer är ofta av förebyggande natur och det kan vara svårt att beräkna de faktiska besparingarna. I vissa fall finns det ingen uppenbar ekonomisk vinst, i stället utvärderas då hur miljöinnovation kommer att påverka Coops image och varumärke (Andersen, Brask et al. 2013). De flesta butikschefer uppger att ekonomi är den främsta drivkraften för en innovation, tillsammans med att skapa en bättre arbetsmiljö, spara tid och säkerställa kundnöjdhet (Jónsdóttir 2012).

#### 4.3.4 Utvärdering av innovationsprocessen på ICA och Coop

Utvärderingen nedan följer utvärderingsramar med fem steg för innovationer enligt Desouza et al. (2009) i avsnitt 4.2.1.

*Uppkomst och förflyttning.* Som påvisats i båda företagen, Ica och Coop, kan innovativa idéer dyka upp på alla nivåer i butikerna och även externt till exempel från konsumenter, andra butiks kedjor och leverantörer. Hos Ica är koncerngruppen endast inblandad i de innovationer som kan påverka varumärket Ica. Andra innovationer tas fram av butiksägare eller butikschefer. Coop, å andra sidan, är mycket aktiv på central nivå och tar alla strategiska beslut gällande innovationer, med undantag av mycket mindre och gradvisa idéer som i stället hanteras på butiks nivå. Coop har också en specifik grupp på central nivå som uteslutande arbetar med innovationer och dess implementering. Idéutvecklingen bland de anställda är mer organiserad inom Coop och de kan lägga fram sina idéer på en rad olika sätt (utsedda styrelser, intranät, forum, workshops, kreativa brevlådor). Coop erbjuder även ett mer organiserat system för att stimulera till idéer (belönings- och utvärderingssystem, positiv feedback, små presenter). Coops centrala nivå är också mer aktiv med att organisera tävlingar för att uppmuntra anställda att vara innovativa (till exempel Energijakten). Ica-butikerna, å andra sidan, är mindre systematiska och mer individualistiska i detta avseende. Detta framgår genom bland annat belöningar till personalen för genomförda idéer eller enskilda butikers initiativ för att engagera och belöna kunder.

*Utvärdering och utveckling.* Detta steg i innovationsprocessen är inte vidare systematiserat i någondera av organisationerna. Varken Ica-koncernen eller Coop har definierat kriterier för granskning eller hantering av idéer på butiks nivå utan varje butik har sina egna rutiner. Inom Ica-koncernen är det butiksägarna/butikscheferna som gör screeningen och tar beslut om huruvida man ska gå vidare med en idé. En preliminär iakttagelse är att i de större butiksformaten (både när det gäller Ica och Coop) är det vanligare att ha en något mer organiserad process för innovationsscreening där butiksledningen regelbundet diskuterar nya idéer och beslutar vilka som ska genomföras.

Vidare har både Ica-koncernen och Coop nätverksgrupper som träffas och diskuterar nya idéer. Några Ica-butiker gör dessutom gemensamma investeringar för att genomföra förändringarna till en lägre kostnad. Den största skillnaden mellan Ica-koncernen och

Coop i detta steg är att Coops butiker och nätverk måste stämma av de mer omfattande idéerna i koncernledningen för att få grönt ljus.

*Lämplighetsprövning.* Experimentskedet är ostrukturerat i båda organisationerna, till största del på grund av att alla idéer är olika och därmed kräver olika metoder för att testas. Idéerna testas i butikerna men vi såg inte några konkreta bevis på en strukturerad uppföljningsprocess med noggrann dokumentation av förändringar som skulle kunna kopplas de till enskilda innovationerna. Detta försvårar en bedömning om hur framgångsrik en innovation har varit.

På butiks nivå inom Ica-koncernen varierar dokumentationen av resultat mellan avdelningarna. Intervjuer med Coop-butiker visar att de flesta cheferna inte följer upp och utvärderar resultaten utan endast ett fåtal nämnde att de beaktar innovationer i sina försäljningssiffror. Resultaten baseras sannolikt i stället på uppskattningar från utrustningsleverantörer. Typiska svar i intervjuerna var:

*... enligt energiklassificering, minskar utrustning X elkostnaderna med cirka 15 procent.*

*... vi tror att återbetalningstiden är två till tre år.*

*... med den energieffektiva belysningen har vi sparat cirka en femtedel av all el som används.<sup>9</sup>*

(Coop Forum Mobilia, Lund; Ica Nära Jägaren Nöbbelöv, Lund; Ica Supermarket Bellevuegården, Malmö, 2013)

Å andra sidan är det förståeligt att det kan bli opraktiskt eller dyrt att mäta energibesparingarna för de enskilda maskinerna.

I båda organisationerna dokumenteras idéer för omfattande förändringar i större utsträckning än de för mindre och gradvisa förändringar. Dokumentation och uppföljning är vanligare i Coop, där den centrala nivån finansierar och stöttar idéer för omfattande förändringar.

*Kommersialisering.* Detta steg är nära kopplat till kommunikationen om innovationen som ett sätt att kommersialisera den både internt och externt. Beroende på storleken på butiken, finns det flertalet verktyg för att kommunicera om innovationerna internt. Ett exempel är personalmöten, e-post och telefon, informationstavlor och tv-skärmar. Mindre butiker är normalt mer stressade på grund av det relativt lägre antalet anställda, vilket antagligen tvingar dem att minska antalet möten till ett minimum eller förenkla dem genom informella sätt att kommunicera. Detta resulterar också i mindre dokumentation. Intranät nämndes ofta under intervjuerna som ett effektivt sätt att dela idéer.

---

<sup>9</sup> Det sistnämnda är osannolikt, eftersom den typiska elförbrukningen för belysning i en butik är cirka 25 procent av den totala elförbrukningen, inklusive kylning och frysning.

Inom Coop, till exempel, finns det en särskild del av intranätet som är avsedd för att samla information om bästa praxis. Information kan också spridas via e-post, i dagböcker och på nätverksträffar.

När det gäller extern kommunikation påstår många butiker att de inte kommunicerar de infrastrukturella innovationerna till sina kunder eftersom de tänker att dessa är synliga och uppenbara eller att de inte intresserar kunderna. Några butikschefer nämnde dock att de ibland sätter upp skyltar i butiken för att göra innovationer bättre synliga för kunderna.

Inom Ica-koncernen kommuniceras de mer omfattande innovationerna via intranätet, medan kommunikationen av mindre eller gradvisa idéer är upp till varje enskild butik. Ica-koncernen kommunicerar externt med hjälp av annonser från central nivå, och vissa butiksägare använder Facebook, Twitter och utskick för att kommunicera med sina kunder. Det råder emellertid stor brist på kommunikation mellan butikerna och kunder.

*Implementering och diffusion.* Antalet förverkligade idéer bland fler butiker är högre hos Coop tack vare den centrala organisationsstrukturen. Detta beror på att om implementeringen är framgångsrik så kan dessa innovationer spridas vidare genom organisationen. Tillämpade idéer sprids både mellan butiker samt mellan koncernnivå och butiker. Denna typ av interaktion underlättar den övergripande innovationsprocessen och framgången av dessa innovationer inom Coop.

Ica-koncernen med sin decentraliserade organisationsstruktur består av franchiseföretag som i själva verket är självständiga och konkurrerande. Detta innebär att en idéspridning mellan butiker är ganska begränsad, med undantag av nätverksgrupperna, där idéer diskuteras och samfinansieras. Detta skulle kunna hindra innovationsprocessen inom Ica-koncernen på vissa sätt, men samtidigt kan det också främja ett större flöde av innovationer eftersom varje butik har möjlighet att genomföra vad den vill.

#### 4.4 Lärdomar

Det finns en stor potential för miljöförbättringar i den egna verksamheten i butikerna som innefattar god hushållning, modernisering av utrustning och infrastruktur, optimering av transporter och logistik samt förebyggande och minskning av avfall. De svenska butikskedjorna är inte nybörjare på verksamhetsrelaterat miljöarbete och flera goda exempel kan hämtas från deviserna ”göra något annat” och ”göra samma sak lite bättre”, även bland de minsta aktörerna på marknaden.

Forskningen som presenteras i detta kapitel har fokuserat på att undersöka om och hur den organisatoriska strukturen hos olika butikskedjor inom dagligvaruhandeln påverkar miljöinnovation och om den påverkar innovationens effekter. Våra resultat tyder på att organisationsstrukturen endast delvis har inflytande på innovationsprocessen och att de förvaltningsrelaterade aspekterna (det vill säga den mänskliga faktorn) i butikerna har större tendens att påverka utfallet av innovationsprocessen.

Innovativa butiker återfinns både bland de hierarkiskt styrda organisationerna och bland dem som hade en avsevärt mindre formell struktur eller systematiserad innovationsprocess. Även om företagen vi har studerat har olika organisationsstrukturer och olika nivåer av inblandning från den centrala ledningsnivån, så är deras rutiner för att hantera innovationsprocessen ganska lika i fråga om de första två stegen av innovationsprocessen: uppkomst och förflyttning av idéer samt utvärdering och utveckling. Dessa två inledande steg är ofta ostrukturerade, och i det här skedet har vanligtvis effekten av innovationen ännu en ganska oklar koppling till den organisatoriska strukturen.

I båda organisationerna påverkas innovationsprocessen ofta mer av kreativiteten hos individer, deras personliga engagemang och deras förmåga att omsätta idéer i praktiken snarare än organisationsstrukturen. Däremot kan tillgången till resurser för att stödja sådana personer och rutiner spela en viktig roll i tillämpningen av innovationer. Resurser behöver inte nödvändigtvis vara i form av ekonomiskt stöd utan kan också innefatta mer organiserade processer, kunskapspooler och konsult hjälp för kompetens och kunskaper.

I innovationssteget som handlar om att alstra och förflytta uppkomna idéer är den största skillnaden mellan de två fallstudierna platsen där innovationerna uppstår. Platsen varierar med var i organisationsstrukturen man har lagt ansvaret för innovationer och utveckling. I centraliserade organisationer (till exempel Coop) är det mer sannolikt, att de innovativa idéerna har sitt ursprung högt upp i organisationsstrukturen, medan de i de decentraliserade organisationerna (till exempel Ica) snarare dyker upp på butiksnivå (främst från butikschefer/butiksägare, men även från anställda).

Coop har en särskild grupp som endast engagerar sig i innovation och implementering, något som Ica-koncernen till synes inte har. Coop har på koncernnivå också mer strukturerade rutiner för att uppmuntra och stimulera sina anställda att vara innovativa (till exempel tävlingar, belöningssystem). Icas huvudkontor har mindre fokus på främjandet av innovation och lämnar detta till de enskilda butikerna.

I de inledande innovationsstegen är det viktigt att motivera, stimulera och på andra sätt engagera anställda, vilket kan göras med hjälp av utbildning, nätverkande, formellt tilldelat ansvar och belöningssystem. Coop verkar vara mer delaktig i skapandet och omhändertagandet av innovationer i butiken på koncernnivå än motsvarande nivå i Ica-koncernen.

Den största skillnaden i utvärderingen av idéer är att Coops butikschefer och deras nätverk måste vidarebefordra mer omfattande idéer till den centrala nivån för att få ett godkännande, medan Icas butikschefer och butikschefer själva kan fatta dessa beslut.

Inom både Coop och Ica har man nätverksgrupper på central nivå som arbetar med att utveckla innovativa idéer till sina butiker. Coops nätverksgrupp har störst ansvar för innovationer; inom Ica har den centrala gruppen inte samma roll, eftersom de enskilda butikerna har huvudansvaret för att genomföra innovationer. Ändå har nätverksgrupperna

(både på central nivå och på butiksnivå) en viktig roll, när det gäller att sprida innovativa idéer. Detta är särskilt viktigt för Ica-butikerna.

Båda företagen är engagerade i att pröva idéers lämplighet på ganska likartade sätt, vilka kan beskrivas som informella och ostrukturerade. Rutinerna för dokumentation och uppföljning är däremot väldigt olika. Butikschefer i båda företagen uppger vanligtvis att små innovationer innebär ganska lite dokumentation och uppföljning. Omfattande förändringar följs upp i större utsträckning, särskilt inom Coop eftersom tillämpningen av dessa finansieras på central nivå och det därmed krävs någon form av utvärdering av denna investering.

I kommersialiseringsstadiet finns det många likheter mellan de båda organisationerna i fråga om vilka kommunikationsmedel som används. Dessa metoder varierar, men det gemensamma draget är att små butiker förlitar sig mer på informella metoder med mindre dokumentation, medan de anställda i de större butikerna lägger mer tid på möten och andra strukturerade former för diskussion, till exempel nätverksgrupper och studiebesök. I detta skede av processen har Ica-koncernen en nackdel, eftersom varje butik måste finansiera sina egna innovationer vilket bygger till stor del på interna resurser, med betydligt mindre stöd från koncernnivå jämfört med Coop. Detta medför en risk för att kvalificerade innovationer väljs bort när tillgänglig finansiering är otillräcklig. Ica-butikerna har dock en fördel med snabbare och mer flexibelt beslutsfattande eftersom besluten inte behöver godkännas på central nivå.

I innovationsprocessens sista steg, implementering och diffusion är det mycket tydligt att organisationsstrukturen spelar en roll när det gäller tilldelning av resurser, dokumentation och externt stöd. Mer centraliserade strukturer kan vara mindre flexibla gällande att stimulera det inledande skedet men de skulle kunna vara mer effektiva med att tillhandahålla finansiella resurser, kunskapsstöd och även med att underlätta för vidare replikering och utnyttjande av dessa nya idéer.

Den starkaste drivkraften för miljöinnovationer är oftast en önskan att minska driftskostnaderna då detta är viktigt för att bibehålla konkurrenskraften i sektorn. De främsta exemplen på kostnadsminskningar var relaterade till energianvändning (värme, kyla, ventilation och belysning), där betydande besparingar rapporterades. Den främsta drivkraften bakom förbättringarna visade sig vara butikscheferna, det vill säga de som tar besluten och bär det största ansvaret. Den roll som den centrala ledningen har i fråga om att driva innovationer är mycket mer framträdande i fallet med det centraliserade Coop än Ica-koncernen, medan personalens roll i att generera nya idéer är mer påtaglig i Ica-koncernen. Ett viktigt fynd är att oavsett den organisatoriska strukturen så är kunderna också viktiga aktörer när det gäller att påverka valet och inriktningen av butikens förbättringar.

## 4.5 Rekommendationer

### Rekommendationer till politiska beslutsfattare

*Främja energieffektivitet.* Byggprojekt inklusive renoveringar för energieffektivitet är ett viktigt område där butikskedjorna kan minska sina driftskostnader. Kombinerat med upphandling av grön energi (som till exempel vindkraft) kan det avsevärt minska miljöpåverkan. Butikskedjor i Sverige tycks vara medvetna om tillgängliga metoder för energieffektivisering och de använder ofta olika utmärkelser i sin marknadsföring. Denna konkurrensaspekt skulle dock kunna utökas till att innefatta också andra indikatorer som till exempel resursanvändning eller avfallsmängder. Det finns en tydlig roll för myndigheter att ge tips och information om byggrelaterade förbättringar samt inrätta belöningssystem för att synliggöra arbetet med grönare byggnader.

*Ge ekonomiska incitament för att bidra till genomförandet av miljöinnovationer.* Ibland når miljöinnovation inte genomförandestadiet eftersom de traditionella redovisningsmetoderna oftast inte tar hänsyn till indirekta fördelar och därmed kanske inte kan uppvisa tillräcklig ekonomisk fördel. På grund av denna osäkerhet vågar många dagligvarubutiker (särskilt små fristående) inte ta risken med miljöinvesteringar. Här kan det finnas utrymme för regionala eller nationella beslutsfattare att överväga en delning av dessa långsiktiga risker till exempel genom att inrätta en stödmekanism i form av bidrag och mjuka lån eller genom att erbjuda expertis för att utveckla och implementera miljöinnovationsprojekt inom olika program för hållbar affärsutveckling.

### Rekommendationer till butikskedjor

*Förbättring av innovationsprocessens struktur.* Bättre hantering av innovationsprocessen bland butikskedjor är avgörande för genomförandet av miljöinnovationer. Hittills verkar det finnas en brist på struktur för hur innovativa idéer skapas, utvecklas till konkreta implementeringsprojekt och replikeras i organisationen och i butikerna i stort.

Svenska butikskedjor inom dagligvaruhandeln kan visa upp en rad olika innovativa idéer men spridningen av dessa idéer till fler butiker verkar vara begränsad på grund av bristande kommunikations- och ledningsstrukturer. Mindre eller enskilda butiker har till exempel kanske inte tillräckliga ekonomiska resurser för investeringar, saknar erfarenhet av projektutveckling, eller har inte tillgång till informationskanaler som i sin tur skulle ge dem tillgång till poolerna för innovationserfarenheter. Den centrala ledningsnivån (särskilt i de decentraliserade företagen) skulle kunna spela en mer aktiv roll för att säkra sådana resurser.

*Mer fokus på miljöinnovationer i butiken.* Miljöinnovationer uppfattas ofta som en mekanism för att stärka företagets varumärke. De mest ”populära” innovationerna inom detta område är ofta produkt- och marknadsrelaterade (till exempel ekologiska och rättvisemärkta livsmedel) snarare än operationella förbättringar. Dock finns det fortfarande potential för miljöoptimering av butiksverksamheten (till exempel optimerade system för värme, ventilation, belysning och luftkonditionering; förbättrad avfalls-

hantering och avfallsminimering, lagerhantering, transport och logistik) som vanligtvis är mindre märkbara eller synliga för kunden.

Butikskedjorna kunde mer aktivt sinsemellan utbyta erfarenheter och bästa praxis. Kommunikationen mellan butikerna (även mellan konkurrenter) spelar en viktig roll inte bara för att dela nya idéer, utan också för att skingra myter som hindrar innovationer, till exempel myten om att dörrar på kylskåp kan påverka försäljningssiffror negativt.

*Förbättrad kommunikation med kunder angående tillämpade förändringar.* Det finns starka belägg för att konsumenterna är involverade, inte bara i utformningen av de gröna erbjudandena på marknaden utan även i att föreslå butiksförbättringar. Butikskedjorna kommunicerar med dem på olika sätt och samlar bland annat in feedback, varifrån de ibland får idéer till förbättringar i butiksmiljön. För att öka kundernas engagemang är det viktigt att informera dem om betydelsen av miljöinnovationer och deras betydelse för resurshushållning. Människor tenderar att vara mer villiga att prova något nytt om de förstår varför det genomförs och om resultaten är tydliga. Att visa konsumenternas roll i miljöförbättringar kan användas både för att få deras engagemang och i marknadsföringssyfte. Bättre kommunikation med kunderna kan också hjälpa till att styra upp hur innovationer kan påverka konsumentbeteenden.

#### Rekommendationer till forskare

*Vidare forskning om drivkrafter och hinder för miljöinnovation.* Graden av miljövänliga innovationer som tillämpas varierar bland butikskedjorna och det finns fortfarande en betydande kunskapslucka om varför vissa företag är mer innovativa än andra. Innovativa idéer i företagen genomgår en komplex etappvis utveckling och det är viktigt att förstå hur dessa idéer växer fram, tar form och förverkligas i konkreta resultat. Ansatsen i denna forskning var inte statistisk utan den var begränsad till ett litet urval av butikskedjor som representerades av två olika typer av aktörer när det gäller organisation.

Vårt resultat visar att organisationsstrukturen endast delvis har inflytande på innovationsprocessen och att den mänskliga faktorn troligtvis påverkar utfallet av innovationsprocessen mer, dock är den inte helt avgörande. Därför kan det vara värdefullt att undersöka sambandet mellan olika organisationsformer och framgången för innovationer i ett större urval av fallföretag, kanske även från olika delsektorer inom dagligvaruhandeln.



# Nedströms hållbarhetsarbete bland svenska butikskedjor i dagligvaruhandeln

Det här kapitlet ger en överblick och analys av hur svenska butikskedjor arbetar med hållbar konsumtion. Kapitlet inleds med en beskrivning av den komplicerade verklighet inom vilken svenska butikskedjor är verksamma, och trycket från allmänheten att främja och marknadsföra hållbarhet gentemot sina kunder samtidigt som efterfrågan på hållbara varor ofta är låg.

Kapitlet är uppbyggt på följande sätt. I det inledande avsnittet redogör vi för den svåra situation som butikskedjor befinner sig i med hänseende på arbetet med att främja en hållbar konsumtion. Vi tittar närmare på den så kallade ”attityd-beteende-klyftan” som en förklaring till varför butikskedjornas insatser för att främja en hållbar konsumtion kan vara tvekande eller fragmenterande. Vi presenterar därefter fyra strategier som vi har identifierat bland butikskedjornas olika sätt att hantera denna verklighet. Dessa är: 1) varumärkesutveckling, 2) nischning, 3) påverkan på samhällsdebatten, och 4) kontextualisering av hållbarhet i butik. Vår analys har för avsikt att öka insikten i dessa strategier mot bakgrund av de samhälleliga och marknadsmässiga påtryckningar som butikskedjorna står inför i sina ansträngningar att främja en hållbar konsumtion. Kapitlet avslutas med lärdomar från vår forskning och rekommendationer till butikskedjorna, samhället, icke-statliga organisationer, beslutsfattare och forskare med inriktning på hållbar konsumtion.

## 5.1 Introduktion: Svårigheterna med att förändra konsumenters beteende

Komplexiteten i hållbar konsumtion i relation till butikskedjorna förvärras av den vaghet som samhället behandlar hållbarhet med samt den vida klyftan som finns mellan konsumenternas förväntningar och konsumenternas handlingar.

Mycket av debatten kring att främja en hållbar konsumtion förutsätter välinformerade konsumenter som bryr sig. I den politiska och samhälleliga debatten samt i litteraturen om miljömarknadsföring ligger fokus oftast på att underlätta för konsumenterna att leva upp till sina egna personliga etiska ideal för konsumtion. Trots allt tal om den ”etiska konsumenten”, har den genomsnittliga konsumenten inte levt upp till detta ideal och många tvivel har framförts över de antaganden som ligger till grund för begreppet etisk konsument.

Även om det är allmänt erkänt att konsumenterna är både mer medvetna och mer bekymrade över sociala och miljömässiga problem än någonsin tidigare (Carrigan

och Attalla, 2001; Peattie, 2001, 2010), framhåller kritiker av idén för den ”etiska konsumenten” att konsumenternas goda etiska avsikter inte får tas för något mer än just det: goda avsikter (Thøgersen, 2010). Vidare påpekar Soron (2010) att fungerande etisk konsumtion skulle innebära att konsumenterna måste analysera alla aspekter av sina liv och ändra sitt beteende på dussintals olika sätt, något som är mycket osannolikt.

Ett vanligt påstående från ofta förekommande enkätundersökningar är att konsumenters påstådda oro för sociala och miljörelaterade frågor saknar verklighetsförankring och att denna oro inte beaktar de kompromisser som hållbara val innebär när det kommer till pris, funktion och image (Devinney, Auger, och Eckhardt, 2010). Ett mer lötsamt sätt att säga det är att konsumenterna är orsakdrivna liberaler när de tillfrågas, men ekonomiskt konservativa vid kassan (Devinney, Auger, och Eckhardt, 2010).

Klintman utvecklar resonemanget och säger att även om konsumenterna har ett högt förtroende för att hållbara produkter hjälper att minska miljöpåverkan saknar de ofta ett annat slags förtroende som handlar om de sociala fördelarna från dessa produkter. Det förtroendet gäller de fördelar som hållbara produkter kan ge konsumenterna som rör kulturella, grupp- och identitetsrelaterade aspekter, likaså de statusrelaterade fördelarna man får genom att framstå som ”hipp och miljövänlig” eller en som har en något alternativ livsstil (Klintman, 2012).

Den svaga kopplingen mellan konsumenternas påstådda vilja att agera (och betala) och deras faktiska beteende kallas ibland för attityd-beteendeklyftan och denna har uppmärksammats i mycket av litteraturen om hållbar konsumtion. Denna klyfta handlar om att även om konsumenterna uttrycker en önskan att stödja de etiska företagen och straffa de oetiska (Carrigan och Attalla, 2001) så är deras handlingar för hållbar utveckling begränsade. Dagens konsumenter som ofta beröms för att tänka etiskt vid sina konsumtionsval (Micheletti, Follesdal, och Stolle, 2006) har visat sig vara svåra att hantera för butikskedjorna (Yates, 2009).

Trots att butikskedjorna i Sverige har gjort stora ansträngningar att nå konsumenterna och stimulera till en mer hållbar livsmedelskonsumtion så är framgången begränsad. Klyftan finns kvar; konsumenternas påstådda intresse fortsätter att skilja sig avsevärt från deras faktiska köpbeteende. Även om 81 procent av de svenska konsumenterna säger sig ha ett intresse för en produkts miljöpåverkan, och 50 procent säger sig vara medvetna om miljöpåverkan av de produkter de konsumerar (Europeiska kommissionen, 2009) är marknadsandelen för miljömärkta produkter ändå fortfarande marginell i de flesta produktkategorier (Anselmsson och Johansson, 2007; Ekoweb, 2012; Schmidt, Møller, Sóler, och Lindskog, 2008).

## 5.2 Genomgång av aktiviteter från fallstudier och intervjuer

Med tanke på butikskedjornas omvärld har vår forskning avslöjat flera strategier för hur de svenska (och internationella) butikskedjorna kan hantera verkligheten de står inför:

märkning, nischning, påverkan på samhällsdebatten, och contextualisering av hållbarhet i butik.

### 5.2.1 Varumärkesutveckling

Konkurrensen i dagligvaruhandeln är hård. För att differentiera sig på marknaden och vinna kundernas förtroende och lojalitet måste butiks kedjor engagera sig i att bygga upp sitt varumärke i en kontext, där utvecklingen av egna varumärken blir allt populärare inom och mellan produktkategorier. Denna utveckling har varit särskilt stark för hållbarhetsinriktade varumärken för vilka några butiks kedjor har varit tidigt ute och snabbt blivit marknadsledande. I Sverige har Coop historiskt varit känt som ett hållbarhetsfokuserat varumärke, och deras eget varumärke *Ånglamark* är bland de mest välkända bland svenska konsumenter. Under de senaste åren har marknadsledande Ica också skapat ett varumärke som bygger på ekologisk odling, *I Love Eco*. Nyligen har även Axfood börjat marknadsföra sitt egna hållbara varumärke, *Garant*.

Egna hållbara varumärken, deras värde och kundlojalitet, är ett verktyg för butiks kedjor att skörda vinster från investeringar i miljöanpassade marknader och även för att kunna räkna med positiva externa effekter från dessa investeringar (Girod och Michael, 2003). Dessutom får handelns egna hållbara varumärken genom sitt enkla budskap och enhetliga design uppmärksamhet och skapar förtroenhet med ett bredare segment av marknaden och gör det därmed också enklare för mindre engagerade konsumenter att hitta hållbara produktalternativ (Terrvik, 2001).

Att uppnå ett sådant gensvar från konsumenterna är dock inte lätt. För att produktutvecklingen ska fungera, krävs bland annat en fördjupad förståelse för hållbarhetsrelaterade frågor, nyckeltal/produktindikatorer, en framåtblick på kommande hållbarhetstrender samt kännedom om konsumenternas resonemang och respons (Hall, 2001). Detta kan kräva en viss expertis och kompetens på butiks nivå som traditionellt inte finns bland butiks kedjorna. Några företag i dagligvaruhandeln, till exempel Walmart, Asda och Marks & Spencer, har redan bytt från externa till interna konsulter för att jobba med produktutveckling och förpackningsteam (Hertzfeld, 2010). Detta är en trend som visar på den ökande strategiska betydelsen av egna hållbara varumärken för dagligvaruhandeln i stort. Fortsatt intresse för hållbarhet och ökad konkurrens inom området för hållbar konsumtion tycks stimulera viljan hos dagligvaruhandeln att ”driva” på marknaden mot en hållbar konsumtion. Sådana insatser innefattas ofta i dagligvaruhandelns varumärkesstrategi.

*[Våra egna varumärken] har varit en framgång, och det är till stor del på grund av deras design. Framgången för ekologisk mjölk beror på priset, utformningen och marknadsföringen. För att påverka kunden så måste man skylta för att visa den [den ekologiska maten] ... du kan inte gömma den på hyllan, den måste synliggöras. Det kan också vara via materbjudanden av till exempel rabattkuponger.*

(Jönsson, butiks chef på Hemköp Karhögstorg, 2012)

Ett exempel på detta är Icas eget varumärke för ekologiska livsmedel, *I Love Eco*, som lanserades år 2008 och som kom som nummer tre i raden av egna hållbara varumärken; de två föregångarna ansågs dock vara mindre framgångsrika. Sedan införandet av *I Love Eco* har Ica gått förbi Coop som marknadsledande på ekologisk livsmedelsförsäljning med en årlig omsättning på 2,5 miljarder kronor under 2012.<sup>10</sup> Ica har också infört andra varumärken på marknaden som fokuserar på andra aspekter av hållbar utveckling, till exempel *Ica Gott liv* och *Ica Skona* (det senare gäller ett urval miljövänliga rengöringsmedel).

Många butikskedjor har också utvecklat egna hållbara ”super-varumärken” för att kunna placera alla sina märken under ett varumärke (Rewes *Pro Planet* och Coops *Änglamark*). Några har skapat specifika varumärken av en specifik orsak, till exempel i Österrike där den tyska butikskedjan Rewe har lyckats göra sitt eget ekologiska varumärke *Ja! Natürlich* (Ja! Naturligtvis) synonymt med ekologiskt jordbruk (Vogl och Darnhofer, 2004). Varumärket *Ja! Natürlich* används också för att främja skötseln av hemmaträdgårdar (till exempel har ekologiskt utsäde och andra trädgårdsprodukter lanserats; likaså ordnas tv- och radioinslag, en blogg, och stadsinriktade trädgårdsseminarier), dels för att skapa en positiv bild av ekologiskt jordbruk i allmänhet och dels för att lyfta ekologiska gårdar och Österrikes nationalparker som turistdestinationer.

### 5.2.2 Nischning

Butikskedjor engagerar sig sällan i alla de dimensioner av hållbarhet som samhället diskuterar och debatterar. I stället väljer de ut några möjliga fokusområden som de kan identifiera sig med. Processen att välja dessa fokusområden kan vara prekär, vilket intervjuer med representanter från dagligvaruhandeln antyder:

*Det finns inget svar på vad som är bäst. Det hänger på perspektivet man har. Det är därför ett företag måste avgöra vad som är bäst och sen hålla fast vid det. ... Hållbarhet har varit så trendigt att alla har skrivit i sina strategidokument, att de skulle arbeta med det, men visade det sig att ingen visste hur man faktiskt kan arbeta med det. ... Det viktiga är att lyssna på konsumenterna, butiker och andra aktörer och först därefter besluta om vad man som företag ska göra.*

(Hansson-Borg, miljö- och kvalitetsansvarig på Bergendahls Food. 2011)

Hur butikskedjorna tar sig an hållbar konsumtion är inte bara ett resultat av vad omvärlden förväntar sig och prioriterar, utan det är också baserat på en bedömning av möjliga effekter av de olika strategierna för lönsamhet, marknadsandelar och konkurrenskraft. Detta kräver kunskap om både samhällets syn på hållbarhet och

<sup>10</sup> Ica står därmed för ungefär en fjärdedel av den totala marknaden för ekologiska livsmedel och drycker i Sverige (Ekoweb, 2013).

konsumenterna. För dessa företag tyder tyvärr många tecken på att konsumenterna är anhängare snarare än ledare i arbetet för hållbar konsumtion:

*Samhällsdebatter med många olika blandade åsikter kan också vara riskabla att följa, för om informationen blir för motstridig så tröttnas konsumenterna ut – det blir inte så kul längre och konsumenterna kan då bli passiva... Vi måste ha tålamod med konsumenterna tills de ändrar sitt beteende. [Vi] måste visa uthållighet.*

(Krantz, miljöansvarig på Willys, 2011)

Dessa uttalanden visar på hur svårt butikskedjorna tycker det är att satsa rätt i arbetet med hållbar konsumtion. Uttalande om problematiken kring att ”det är en snårskog med märken och information” som förvirrar konsumenterna mer än vägleder dem är vanligare än uttalanden om utmaningarna kring konsumenternas identitet i förhållande till hållbarhet (hur man kan stärka sin gruppidentitet, stil och estetik genom hållbar konsumtion). Oavsett utmaningarna så pekar intervjuerna på att företagsledare och hållbarhetschefer är mycket medvetna om det faktum att hållbara konsumtionsbeteenden måste uppmuntras och inte bara underlättas.

*Vi tror inte att hållbara produkter säljer sig själva. De måste marknadsföras. /.../ Det är så komplext, och vi måste göra det lättare för konsumenterna.*

(Baumann, tidigare ansvarig för miljö- och hållbarhetsarbetet på Coop/KF, nu på Svensk Dagligvaruhandel, 2011)

Många butikskedjor har valt att fokusera på ett område där de relativt lätt kan kommunicera till konsumenterna och där de kan differentiera sig med produkterna. För marknadsledarna Coop och Ica har fokus varit på ekologiska livsmedel; arbetet med rättvisemärkta varor har tillämpats på samma sätt men inte i samma utsträckning.<sup>11</sup>

Även om ekologiska och rättvisemärkta livsmedel har varit bland de mest välkända och marknadsförda strategierna för hållbar konsumtion, har rörligheten i debatten och dess brist på tydliga definitioner öppnat upp för diverse olika arbetssätt. Till exempel har Citygross gjort stora investeringar i en märkning som heter *Äkta vara* och som lanserades för att synliggöra livsmedel med få tillsatser. Lidl, som inte har ett speciellt stort engagemang i ekologiska eller rättvisemärkta produkter, har koncentrerat sig på att skylta med en policy för hållbar fisk. I andra länder ges ytterligare exempel; i Storbritannien har vissa butikskedjor beslutat att inleda en offentlig diskussion om matavfall (*Love Food, Hate Waste*-kampanjen) och de har även skapat sina egna metoder för det. I Schweiz har Coop nyligen lanserat ett nytt varumärke, *Ünique*, för att börja sälja grönsaker och frukt

---

<sup>11</sup> Dock inte i samma omfattning som, till exempel, i Storbritannien där The Co-operative Group (motsvarande Coop) har investerat mycket i rättvisemärkningen Fairtrade.

som produceras i Schweiz och som är kantstötta, stormskadade, ojämna eller i avvikande storlekar, men som är fullt ätbara.<sup>12</sup>

Vad dagligvaruhandeln väljer att fokusera på är alltså ett resultat av den interna kompetensen, den samhälleliga debatten, fokus i media, konsumentpreferenser samt konkurrenternas strategier. Antalet nischer som en butikskedja beslutar sig för att engagera sig i verkar bero på den övergripande strategin och varumärke samt intern expertis. Marknadsledarna verkar ofta mer villiga att arbeta med flera vinklar i hållbarhetsdiskussionen, samtidigt som de som följer efter ofta väljer bara ett eller två områden.

### 5.2.3 Påverka samhällsdebatten

Utöver strategier för märkning och nischning har butikskedjorna också börjat delta aktivt i samhällsdebatten. Detta har lett till att de har påverkat den allmänna opinionen om hållbar konsumtion och därmed den samhälleliga debatten och förväntningar av hållbarhet på marknaden.

Det mest kända exemplet är hur butikskedjorna arbetar med ekologiskt jordbruk. Tidigare kom de flesta initiativen för att öka andelen ekologiska varor i jordbrukssektorn från enskilda individer och dagligvaruhandeln var relativt passiv. Numera är dagligvaruhandeln en viktig drivkraft i denna sektors utveckling (Thøgersen, 2010). Exempel kan hittas i många länder.

Österrikiska Hofer, ett företag i Aldi-gruppen, arbetar just nu för att omdefiniera begreppet ekologiskt jordbruk för konsumenternas del. Under 2006 lanserade Hofer varumärket *Zurück zum Ursprung* (på svenska ungefär: ”Tillbaka till ursprunget”) som inte bara lever upp till lagstiftningen för ekologisk odling utan också överträffar den och fastställer en egen och högre satt produktrelaterad standard. Alla ingredienserna i produkterna märkta med *Zurück zum Ursprung* odlas och bearbetas i Österrike (med ett väl utvecklat system för att spåra produkterna tillbaka till odlare). Odlarna använder ”traditionella jordbruksmetoder” till exempel endast gräsfoder till mjölkkor, surdeg för brödproduktion, ingen användning av tillsatser eller av genetiskt modifierade organismer. Varumärket stödjer småskaligt jordbruk i alpina regioner genom att ge kontrakt med villkor som är bättre än genomsnittet för odlarna inklusive långsiktigt samarbete och prispremier över det normala (Lindenthal, Markut, Hörtenhuber, Rudolph, och Hanz 2010).

Med varumärket *Zurück zum Ursprung* satsar Hofer på konsumentupplysning om ekologiskt fotavtryck; varje produkt innehåller information om koldioxidutsläpp, vattenförbrukning och påverkan på den biologiska mångfalden. Med det varumärket når Aldi Österrike ut även till skolor. Utbildningsmaterial om ekologiskt fotavtryck är gratis och tillgängligt till målgrupperna (konsumenter) via sociala medier. Hofer arbetar under

<sup>12</sup> Coop Supermarkt Schweiz. URL: [www.coop.ch/pb/site/retail/node/77610431/Lde/index.html](http://www.coop.ch/pb/site/retail/node/77610431/Lde/index.html).

slogan ”So weit muss Bio gehen” (på svenska ungefär: ”Så här långt måste ekologiskt gå”) och använder den högprofilerade österrikiska ”ekologiske pionjären” Werner Lampert för att uttala sig om det industrialiserade konventionella jordbruket och även för att ge tyngd åt *Zurück zum Ursprung* bland alla andra ekologiska varumärken.

Andra initiativ innefattar kampanjer och innovationer för produkter och tjänster i samarbete med det civila samhället och myndigheter samt med kommersiella partners såsom oberoende certifieringsorganisationer och producenter. I Sverige har Coop banat väg för en brett antagen policy för hållbar fisk genom att tillsammans med frivilligorganisationen WWF välja bort all rödlistad fisk. Alla stora svenska butikskedjor följer nu Coops exempel och därmed har Coop bidragit till att förändra hela dagligvaruhandeln.

Dagligvaruhandeln i Storbritannien arbetar med att öka konsumenternas medvetenhet kring matavfall. En kampanj (*Love Food, Hate Waste*) initierades av WRAP (Waste and Resources Action Programme), och med denna har butikskedjor utformat en rad olika interna kampanjer (till exempel Sainsburys *Love your Leftovers* och Morrisons *Great Taste Less Waste*). Sammantaget sägs dessa kampanjer ha rönt stor framgång när det gäller att fånga genomsnittskonsumentens uppmärksamhet på temat (Flanagan och Weatherall, 2013).

Alla de tidningar som regelbundet skickas ut från de svenska butikskedjorna till deras respektive medlemmar, inklusive *Mersmak* (Coop), *Buffé* (Ica), och *Salt och Peppar* (Hemköp), betonar olika aspekter av hållbar konsumtion. Under 2010 lanserade Hemköp kampanjen *I Säsongs* som fokuserar på säsongsbetonade livsmedel. Denna kampanj marknadsförs på ett mycket synligt sätt i butikerna och även genom ett utskick av en väl designad tidning med fokus på säsongens råvaror.

Olika aktörer i dagligvaruhandeln väljer att inte bara att kommunicera med konsumenter utan även att engagera sig direkt i den politiska debatten, informera allmänheten och påverka politikerna. I Storbritannien har The Co-operative Group (motsvarande Coop) sedan länge varit en stor förespråkare för rättvis handel och har engagerat sig i den offentliga debatten för rättvis handel mellan rika och fattiga delar av världen. Som ett svar på debatten i EU om bekämpningsmedel och bin samt den österrikiska regeringens ursprungliga beslut att rösta mot förbudet av ”neonikotinoider”, anslöt sig de två dagligvarujättarna Rewe (i Österrike Billa) och Aldi (i Österrike Hofer) till kritikerna och förde en frispråkig kampanj för att öka antalet initiativ för att skydda bisamhällena. Billa sände en tv-reklam som kritiserade säljarna av dessa bekämpningsmedel och betonade vikten av bi-vänligt trädgårdsarbete. En liknande djärv åtgärd vidtogs av Coop i Sverige redan 2002, då de sände tv-reklam som förtalade bekämpningsmedel i allmänhet och som argumenterade för den ekologiska matens överlägsenhet. Coop blev ställda inför rätta för denna tv-annons, vilken så småningom förbjöds.

#### 5.2.4 Kontextualisering på butiksnivå

Butikskedjornas framgång med att främja hållbar konsumtion verkar till viss del ligga i deras anpassningsförmåga till det lokala sammanhanget och kundens faktiska inköpsmiljö. Ica utgör ett bra exempel för att kontextualisera hållbarhetsdebatten. Icas företagsomfattande strategi för hållbar livsmedelskonsumtion liknar förvisso den hos konkurrenterna, men hos Ica har de många olika nivåerna i organisationen bidragit till en rad skilda initiativ och innovationer med ursprung i de enskilda butikerna.

Förutom Ica ABs riksomfattande initiativ för att förverkliga hållbar konsumtion, har vissa enskilda Ica-butiker också kommit till att bli olika nav för innovation. Deras arbete resulterar ofta i framgångsrika och mycket uppmärksammade (och kopierade) metoder för att uppmuntra och underlätta strategier för hållbar livsmedelskonsumtion. Många Ica-butiker runt om i Sverige har blivit kända för sitt arbete för att främja en hållbar konsumtion. Flera av Ica-butikerna som undersökts för denna studie har påverkat den samhälleliga debatten om hållbarhet och vidare utvecklat en egen inställning till hållbar konsumtion anpassad till deras lokala sammanhang. Flera av dessa kunde visa exempel på ett starkt fokus på att främja olika aspekter av hållbar livsmedelskonsumtion i butiken. Dessa exempel inkluderar stora illustrationer av naturlig livsmedelsproduktion och rättvis handel, synlig placering av miljömärken (Krav, Fairtrade, MSC) samt ett brett utbud av hållbara produkter.

Ica-butikerna fungerar ofta som ”tolkare” och ”möjliggörare” av den hållbara konsumtionsdebatten på den lokala marknaden, vilket har lett till en rad innovationer. Icas organisationsstruktur verkar föredra en arbetsmodell för hållbarhet i vilken påtryckningar från intressenter och kunders efterfrågan hanteras på olika sätt inom organisationen. Den organisatoriska strukturen tillåter enskilda butiker att relatera till hållbarhetsdebatten på ett sätt som passar dem med tanke på deras marknadsförhållanden (det vill säga intresset bland konsumenterna, betalningsviljan, den lokala pressen på att leva upp till olika frågor i hållbarhetsdebatten)<sup>13</sup> och även sådant som passar deras och personalens egna prioriteringar.

Ica-butikernas ägare uppgav att kunskap om sammanhanget och kundbasen var en framgångsfaktor för att främja en hållbar konsumtion i butiken. Sådan kunskap var också viktig för att kunna nischas och ge butiksspecifika erbjudanden som motsvarar kundernas preferenser. Platsspecifik nischning inom Ica-organisationen har resulterat i att vissa butiker lägger fokus på lokal mat, några på vegetarisk/vegansk kost och andra på miljöanpassad och rättvisemärkt mat. Maria Smith, chef för miljö och socialt ansvar på Ica, understryker den potential med innovation och marknadsanpassning som ovan nämnda tillvägagångssätt innebär:

---

<sup>13</sup> Både kommunerna Lund och Malmö, till exempel, är så kallade Fairtrade-städer, vilket tydligt påverkar butikerna i området i fråga om i vilken utsträckning de beaktar rättvisemärkning i sitt hållbarhetsarbete.



*Insatserna från Ica-butikerna i hållbarhetsarbetet varierar kraftigt. Det hänger mycket på ägarnas intresse och även yttre påtryckningar. ... En av [våra] styrkor är att vi är flexibla. ... Det ska vara lätt att göra det riktiga [för konsumenten]. Det finns [många] butiker över hela Sverige, och de har alla olika förutsättningar i sina respektive kommuner.*

Detta uttalande är i linje med hur de intervjuade butiksägarna beskriver sin framgång i arbetet med hållbar konsumtion och betonar behovet av att relatera till den lokala marknaden. Uttalandet visar också hur innovation inom hållbar konsumtion är en process, snarare än ett enstaka beslut, där butikskedjor ingår i en kontinuerlig process av att ”prova sig fram”; i vilka tysta överenskommelser sker med flera konsumentgrupper om hur man ska tolka samhällsdebatten.

Inom Ica-koncernen är det den centrala organisationen som tar ställning till intressenternas (till exempel WWF) pådrivningar och konkurrerande initiativ (som till exempel Coops marknadsföringsfokus på ekologisk mat). Detta arbete resulterar i att kompromisser görs och åtgärder vidtas i hela organisationen som ett sätt att svara på de yttre påtryckningar (som till exempel att välja bort rödlistad fisk och att hålla jämn takt med Coop) och även återgärder som följer samhällets övergripande trender.

Enskilda Ica-butiker använder sina egna kundrelationer som sin främsta inspirationskälla. Detta har lett till en betydande variation inom Ica för hur hållbar konsumtion behandlas på butiksnivå. Organisationsstrukturen tillåter lokalt anpassade innovationer butikerna emellan; några butiker säljer endast certifierade (ekologiska och rättvisemärkta) bananer, vissa säljer en rad hållbarhetsorienterade produkter som kan jämföras med dem som erbjuds av de mest specialiserade eko-butikerna, en del arbetar aktivt med att utveckla de regionala leverantörerna (de köper in direkt från den lokala producenten), och andra har tagit fram nya sätt att hantera matavfall.

Den organisatoriska strukturen främjar därmed kontextspecifika tolkningar av hållbar konsumtion, men alla bygger de på en förståelse som håller sig inom den rådande samhällsdebatten.

### **5.3 Utvärdering av butikskedjornas aktiviteter**

Vi har funnit att butikskedjorna antar följande tre strategier för att tackla problemen med att definiera hållbarhet för att överbrygga klyftan mellan samhällets och konsumenternas förväntningar och konsumenternas faktiska köpbeteende: 1) De engagerar sig i kunderna och försöker övertyga dem om fördelarna med en hållbar konsumtion. 2) De frikopplar samhällsdebatten från marknadens förutsättningar. 3) De engagerar sig i samhällsdebatten och försöker påverka den.

### 5.3.1 Att engagera och övertyga konsumenter

För att främja en hållbar konsumtion måste en dagligvarubutik skapa rätt ”miljö” i vilken hållbar konsumtion kan utvecklas (Peattie, 2001). Butikskedjor har försökt att övervinna attityd-beteendeklyftan för att öka efterfrågan på marknaden på olika sätt. Som Chkanikova och Lehner (2013) skriver omfattar dessa försök fyra olika fokusområden: 1) öka tillgänglighet och utbud, 2) följa marknadsutvecklingen och göra hållbara produkter och tjänster trendiga, 3) skapa förtroende för hållbara märkningar och varumärken, och 4) göra hållbara produkter och tjänster prisvärda.

Med sina egna varumärken har butikskedjorna bidragit till att öka tillgängligheten och valfriheten samt sänka priserna på hållbara produkter. Coop, till exempel, marknadsför sig genom att erbjuda det största utbudet av miljöanpassad mat i Sverige, medan den Axfoodägda lågpriskedjan Willys marknadsför sig genom att erbjuda det billigaste utbudet av hållbara produkter i Sverige.

Att skapa rätt ”miljö” för hållbar konsumtion kräver mycket arbete av dagligvaruhandeln. Det kräver också engagemang i samhällsdebatten och att översätta denna till enkla riktlinjer för konsumenterna. Framgångsrika försök att främja hållbar konsumtion beror också på engagemang i det lokala sammanhanget. Varje butikskedja har ett visst konsumentsegment som målgrupp och varje butik är också utsatt för en lokal debatt kring hållbarhet, vilket resulterar i fallspecifika resonemang kring hållbar konsumtion. Detta resonemang om kontexten kan vara detsamma som för konsumenter i andra och konkurrerande butiker i området. Det kan också variera kraftigt för olika butiker i samma företag (exempelvis Ica). Att lyckas förlika olika lokala uppfattningar om hållbarhet har visat sig vara en framgångsfaktor för butikskedjorna när det gäller att främja en hållbar konsumtion som exemplet med Ica visar.

### 5.3.2 Att skilja på samhällsdebatten och marknaden

Butikskedjornas framgång med att främja hållbar konsumtion är en process som innebär att ta sig an både samhällsdebatten såväl som utbudet och efterfrågan på marknaden. Vidare visar vår forskning att det finns ytterligare metoder. Snarare än att arbeta för att hitta lösningar som passar både intressenter, aktieägare och konsumenter kan butikskedjorna sträva mot att hålla isär samhällsdebatten från marknaden.

Ett exempel är butikskedjornas fokus på de ”självständiga” och ”etiska” konsumenter som tillåter dem att lägga en del av ansvaret för förändringar i marknadsbeteende på konsumenten. I flertalet av de 32 konsumentintervjuerna som gjordes för denna studie hänvisades till att konsumenter tar eget ansvar. Även om konsumenterna var medvetna om att butikskedjorna påverkar dem med sin marknadsföring och butiksdesign underskattade de att butiker och butikskedjor påverkar deras faktiska beteende. Konsumenterna ansåg att butikerna försökte påverka kundernas beteende och gav exempel på vilseledande erbjudanden, produktplacering och butiksdesign. Däremot erkände få konsumenter att de själva var påverkade. I stället försäkrade de att när de kommer till butiken så vet de på förhand vad de vill handla, ofta med medhavda

inköpslistor, och att de inte reagerar på butikernas försök att påverka till ytterligare köp. Vi anser att detta påstående bör jämföras med faktiskt konsumentbeteende.

De intervjuade konsumenternas övergripande uppfattning om butikskedjornas roll och ansvarstagande med avseende på hållbar konsumtion var att de är hjälpsamma och redan relativt aktiva. Å andra sidan ansågs det sällan att butikskedjorna är ansvariga för konsumenternas beteende. En konsument förklarade detta på följande sätt:

*Butiker gör inte så mycket eftersom folk kanske inte är så intresserade och då tjänar de inte pengar på det.*

(Anonym konsument, fokus grupp i Lund, den 17 april 2013)

Ännu mindre kritik uttrycktes mot enskilda butiker och butikägare som ofta uppfattas som begränsade i sina möjligheter att påverka konsumenterna. I allmänhet har sådana butiker setts i ett mer positivt ljus än den butikskedja de faktiskt tillhör. Även i de fall som konsumenterna uppfattade att butikerna inte lever upp till förväntningarna i hållbarhetsarbetet eller agerade på ett sätt som var kontraproduktivt för hållbarhet ansåg de inte att butikerna kan beskyllas för detta. Följaktligen verkade en eventuell brist på förebyggande åtgärder för att främja hållbar konsumtion inte leda till någon negativ uppfattning om butiken från konsumenternas sida.

Även om brister i butikskedjornas arbete med hållbar konsumtion inte verkade ha en stor betydelse för de intervjuade konsumenterna utan snarare uppfattades vara orsakade av det system vi alla lever i upplevs det positivt av konsumenten när butikerna vidtar åtgärder för att främja en hållbar konsumtion. Detta tolkades av konsumenterna som ett tecken på engagemang för hållbar utveckling.

### **5.3.3 Att engagera sig i hållbarhetsdebatten**

En lös definition av hållbar konsumtion innebär för butikskedjorna en möjlighet att aktivt påverka den samhällsliga debatten till sin fördel. Historiskt sett har begreppet ”hållbarhet” definierats av forskare, beslutsfattare och – inte minst – av det civila samhället, men butikskedjorna engagerar sig allt mer i debatten. Denna trend kommer sannolikt att fortsätta med tanke på att marknadsandelen för hållbarhetsorienterade produkter ökar och att handeln lanserar allt fler privatägda varumärken.

## **5.4 Lärdomar**

Öka butikskedjornas medverkan till en ”grön” marknad

Marknadens tillväxt för hållbara produkter och tjänster är en mycket tydlig trend, där butikskedjor tar en aktiv roll i marknadsutvecklingen. Genom sin marknadsföring och genom varumärkesbyggande aktiviteter har de möjlighet att införliva en hög grad av flexibilitet för att kontinuerligt kunna anpassa sig till den offentliga debatten och till konsumenternas preferenser.

Detta kan delvis kompensera problem som kan uppstå med tredjepartsmiljömärkningar. Boström och Klintman (2011) hävdar att en av de största nackdelarna med tredjepartsmärkningar är att de fokuserar mer på produktion än på konsumenternas preferenser. Detta försvaras ofta med behovet av normer, regler och vetenskaplig noggrannhet. Butikskedjornas hållbara produkter från egna varumärken innebär därmed ett sätt att tolka och ”ompaketera” tredjepartsmärkningens fokus på produktion. Genom att kombinera olika tredjepartsmärkningar, lägga till ytterligare kriterier och anpassa beskrivningen till olika nischer kan butikskedjor både differentiera sig på marknaden samtidigt som de sannolikt kan beakta och anpassa sig till (föränderliga) konsumentintressen, farhågor och förväntningar.

Anselmsson och Johansson (2007) har studerat CSR i den svenska dagligvaruhandeln och stödjer detta antagande. De jämför den svenska dagligvaruhandeln med den i Storbritannien och hävdar att lanseringen av en ny generation av egna varumärken (det vill säga att man inte imiterar befintliga produkter till lägre priser, utan investerar i innovationer och skapar nya produkter) bland de svenska butikskedjorna skulle kunna tolkas som ett tecken på en intensifiering av deras ansträngningar att införa hållbarhet på marknaden. Samtidigt öppnar det dörren för en annan alltmer förekommande strategi för hållbar konsumtion, nämligen att vara först ut inte bara på marknaden utan också med att påverka allmänhetens förståelse för och definition av hållbarhet.

Öka förtroendet för de goda effekterna av butikskedjornas arbete med hållbar konsumtion. Våra resultat tyder på att butikskedjorna gradvis blir till en institution som proaktivt både påverkar och implementerar hållbar konsumtion tillsammans med det civila samhället och politiska beslutsfattare. Trots att oberoende organisationer fortsätter att fylla en viktig roll för att försäkra att de demokratiska processerna tillämpas i beslut och implementering av standarder, så är deras roll i förändring. I stället för att vara en marknadsdrivande aktör som sätter och styr upp hållbarhetsagendan bidrar de jämte butikskedjorna alltmer till debatten. Det är troligt att butikskedjornas arbete med hållbar handel kommer att utvecklas i samarbete med oberoende institutioner framöver som exempelvis Krav eller Svanen, vilka kan erbjuda kvalitetssäkring och reducerade transaktionskostnader.

Tack vare en mer aktiv roll i hållbar konsumtion har dagligvarukedjor vunnit förtroende från politiska beslutsfattare och allmänheten. Många av deras aktiviteter har fått stor uppmärksamhet för sitt engagemang och sin effektivitet. I England belönades Marks & Spencer med *Responsible Retailer of the Year 2011* vid Oracle World Retail Awards för sin ambitiösa satsning *Plan A* (med den kraftfulla sloganen: ”There is no Plan B”) vilket innebär en målsättning att bli det mest hållbara företaget i världen.<sup>14</sup> I Skandinavien har Coop kopplat sitt varumärke till ekologiskt jordbruk och utnämnts till *Sveriges mest hållbara varumärke* år 2011 och 2012 av *Sustainable Brands*-enkäten (som

---

<sup>14</sup> Se [www.corporate.marksandspencer.com/plan-a](http://www.corporate.marksandspencer.com/plan-a) (2014-10-24).

kartlade 3 000 svenska hushåll).<sup>15</sup> Under 2010 tilldelades den tyska dagligvarujätten Rewe *German Sustainability Award* i kategorierna ”mest hållbara initiativ” och ”mest återvinningsvänliga företag”. Under 2009 belönades Aldi Österrike med *Austrian Climate Care Award* för sitt *Zurück zum Ursprung* varumärke. Den finska marknadsledaren Kesko kan skryta med att vara en av de ”100 mest hållbara företagen i världen” för åttonde året i rad sedan rankingen påbörjades 2005.<sup>16</sup> Denna höga nivå av förtroende för dagligvaruhandelns förmåga att framgångsrikt arbeta med hållbar konsumtion ger dem en hög grad av frihet att välja hur de vill arbeta med hållbar konsumtion och konsumentbeteende.

Mer fokus på mer hållbar konsumtion och mindre fokus på mindre hållbar konsumtion Även om externa drivkrafter är viktiga och politiska styrmedel ofta är nödvändiga för arbetet mot hållbar konsumtion uttryckte många från dagligvaruhandeln en oro för ineffektiv reglering som skulle kunna skada deras verksamhet eller snedvrída konkurrensen. Vissa handelsorganisationer ansåg att överreglering skulle kunna verka hämmande på innovation, vilket i sin tur skulle göra det svårare att motivera hållbar konsumtion som affärsstrategier. För att förhindra detta har man anammat ett entreprenörsorienterat förhållningssätt till hållbar konsumtion, vilket framhölls som den bästa och mest praktiska lösningen.

Å andra sidan blev det tydligt i vårt arbete att även självreglering har sina begränsningar. Trots en medvetenhet om behovet av att förändra ”ohållbara” delar av konsumenternas beteende, uttryckte butikskedjorna en ovilja att göra just detta. Svenska representanter för dagligvaruhandeln förblev skeptiska till idén om att välja bort vissa produkter från sortimentet i syfte att främja en hållbar konsumtion. Valbegränsning beskrevs vanligtvis som svårt, riskfyllt och dåligt för företagen. En Corporate Responsibility-chef nämnde kött som ett exempel:

*[Vi] skulle inte kunna ta bort kött från våra hyllor bara för att det är bättre för miljön eftersom [vi] tillgodoser majoriteten.*

(Domeij, miljöchef på Axfood, 2011)

Butikskedjor får stöd för denna ståndpunkt från konsumenterna. Enligt våra intervjuer, anser konsumenterna att om någon ska få bestämma vad som finns i butikerna så är det regeringen och inte butikskedjorna. Konsumenterna förväntar sig inte att dessa ska engagera sig i konsumentens vanebeteende som ett led i att uppmuntra mer hållbarhet. Konsumenterna verkar tycka att butikskedjorna kommer sist i den hierarkiska ordningen angående vem som är ansvarig för att implementera en hållbar konsumtion. Butikskedjorna har därför få incitament och står inför ett begränsat tryck

---

<sup>15</sup> Se [www.sb-insight.com/about/](http://www.sb-insight.com/about/) för aktuellt index.

<sup>16</sup> Se [www.kesko.fi/en/Responsibility/Topical/Kesko-on-The-Global-100-Most-Sustainable-Corporations-in-the-World-list/](http://www.kesko.fi/en/Responsibility/Topical/Kesko-on-The-Global-100-Most-Sustainable-Corporations-in-the-World-list/) (2014-10-24).

för sitt engagemang när det gäller ohållbara konsumtionsbeteenden. Rädslan för att förlora konkurrenskraft på marknaden har ofta nämnts som orsak till att butikskedjorna var ovilliga att samarbeta med ohållbara konsumtionsvanor, till exempel genom valbegränsning av produkter.

#### Butikskedjornas engagemang i konsumentgrupper och trender

Vår studie – och litteraturundersökning visar att endast de konsumenter som redan antagit en hållbar (eller delvis hållbar) livsstil verkar göra bedömningar om sina köpbeslut och huruvida dessa stämmer överens med deras värderingar. Denna begränsade men växande grupp av konsumenter går ännu längre än att ”rösta med plånboken” och väljer att satsa tid, energi och pengar på att skapa hållbara konsumtionsvanor. De gör ofta detta genom att samarbeta med grupper av likasinnade eller genom att agera som pionjär i den närmaste kretsen (Little, Maye, och Ilbery, 2010). Dessa individer är spridda i samhället, för både deras socio-kulturella och socio-ekonomiska tillhörighet, och representerar överhuvudtaget inte den stereotypa välbärgade medelklassen som är den som har råd att betala mer för nyttig och trendig mat. Dessa konsumenter bidrar däremot till nya former av livsmedelsproduktion, distribution och konsumtion som sakta sprider sig till den så kallade ”mainstream”-marknaden. De agerar därmed som ett ideal för den reflekterande medborgaren och konsumenten.

Butikskedjorna verkar allt mer villiga att stödja dessa grupper och ta sig an trender i olika nischer och att marknadsföra dem till den genomsnittliga konsumenten. Ett exempel från vår studie är Ica Tuna i Lund som överförde det växande intresset för matavfall till att sälja en slags måltidstjänst. Denna togs inte bara emot väl av konsumenterna utan gav också goodwill (positiv respons efter mediebevakning). Genom att bygga på denna uppenbara konsumentmedvetenhet har Coop i Lund börjat marknadsföra mogna och brunfärgade bananer som de bästa att använda för smoothies.

En annan hållbarhetsinspirerad nischtrend som butikskedjorna har bidragit till att göra populär är den senaste tidens uppsving i trädgårdsarbete (särskilt i städerna). Coop var tidigt ute med sin *Änglamark*-märkta ekologiska trädgårdsskötseljord, och flera butikskedjor uppmuntrar nu konsumenterna att börja odla sin egen mat. Billa i Österrike (del av Rewe-kedjan) har gått ett steg längre och erbjuder (stads-) trädgårdsworkshops. Det verkar därför troligt att butikskedjorna kommer att fokusera mer på hållbara konsumtionsinnovationer och kommer att uppvisa större vilja att samarbeta med det civila samhället eller hållbara konsumtionsnicher.

## 5.5 Rekommendationer

Efter denna mångfacetterade översikt av butikskedjornas nedströms aktiviteter gentemot konsumenterna ges nedan några sista kommentarer och rekommendationer.

### Rekommendationer till butikskedjor

*Arbeta med flera hållbarhetsorienterade nischer.* Förutom de vanligare strategierna för att öka marknaden för hållbara produkter genom miljömärkning och ”grön” marknadsföring för de miljömedvetna kunderna så finns det andra möjligheter för butikskedjorna. De skulle kunna undersöka olika ”nyanser” av konsumenter, inte bara de ”gröna” och ”bruna”, utan även de hälsomedvetna eller hippies som lever under frivillig enkelhet; konsumenter med preferens för lokala livsmedel eller hel mat, och många andra nyanser och hållbarhetsorienterade nischer och konsumentsegment. Detta skulle bidra till att täcka grupper som varken har resurser eller intresse av att leva som ”eko-chica” vilka är de två vanligaste i sammanhanget utpekade stereotyperna från urbaniserad medel- och övre medelklass.

Eftersom konsumenternas val delvis är en fråga om social identitet och en symbol för social betydelse har vissa konsumentgrupper ännu inte funnit hållbarhetsorienterade nischer i vilka de kan känna sig hemma. Konsumenter, inklusive de som arbetar med hållbar utveckling, har en social motivation att särskilja sig från grupper som inte är engagerade i hållbarhet, men även från andra hållbarhetsorienterade grupper. Det finns därmed ett stort behov av flera och kompletterande hållbarhetsnischer. Genom att arbeta med många hållbarhetsnischer kan butikskedjorna spela en viktig roll när det gäller att påverka hållbarhetsdefinitioner och riktningar. Det finns en stor potential för butikskedjorna att utöka de olika mötespunkterna för hållbar konsumtion och därigenom nå en rad olika konsumentgrupper.

*Integration i det lokala och regionala sammanhanget.* Butikskedjornas roll i det större hållbarhetsarbetet i samhället skulle gynnas av ökad integration med det lokala och regionala samhället, icke-statliga organisationer och offentliga myndigheter. Förutsättningar för en sådan integrering i det lokala sammanhanget avgörs i hög grad av den organisatoriska strukturen i butikskedjan i fråga. Hur ansvaret fördelas inom organisationen påverkar omfattningen av hållbarhetsarbetet.

Vissa kedjor i Sverige, till exempel Coop, utför sin huvudsakliga hållbarhetsplanering på central nivå. Enskilda butiker antar beslut som utfärdas på en högre organisatorisk nivå och har normalt en passiv roll till hållbar konsumtion. Andra kedjor, exempelvis Ica, är baserade på den lokala butikens självständiga beslutsfattande. Denna sistnämnda typ av organisationsstruktur verkar kunna underlätta i samarbetet med närområdet, det vill säga med lokala producenter, lokala initiativ (till exempel Fairtrade city), lokala intressen (till exempel veganism) och så vidare.

Mer centraliserade beslutsfattanden är starkt präglade av diskussioner och av samarbete med oberoende aktörer såsom icke-statliga organisationer, miljömärkningssystem eller statliga institutioner. Det finns dock en skillnad beträffande frågan varifrån inspirationen till butikskedjornas arbete med hållbar konsumtion kommer. Genom vår forskning drar vi slutsatsen att butikskedjorna kan öka sin förmåga att hitta nischer för hållbar konsumtion,

när besluten om hur man kan påverka konsumenternas beteende förläggs till den lokala nivån, det vill säga i butik.

Samtidigt finns det gränser för butikernas självständighet. På grund av omfattande kontrakt i leverantörskedjorna är även de mest innovativa och hållbarhetsorienterade Ica-butikerna begränsade i sin frihet att välja sätt att främja hållbar konsumtion. Även i ett scenario där de enskilda butikerna får högre nivå av autonomi för att anpassa hållbarhet till den lokala kundbasen kommer de centrala butikskedjornas input och vägledning förbli avgörande för lämpliga åtgärder.

*Dra fördel av den lösa definitionen av hållbarhet för butiksverksamheten.* Hållbar konsumtion är ett fortsatt ospecifikt begrepp och behöver översättas till något mer konkret, både som begrepp och i praxis. Men även om denna vaghet ofta kritiserar, inte minst bland butikskedjorna, vågar vi påstå att den faktiskt ger ett visst utrymme för kreativitet för företagen. Trots att miljömärkta produkter vanligen är i fokus, visar våra empiriska studier och undersökningar att det finns många exempel på aktiviteter som går långt utöver miljömärkning. Att tillaga måltider baserade på ingredienser/mat som annars skulle ha gått till spillo, och att sälja dessa måltider till ett lägre pris, är ett exempel. Att främja vegetarisk kost genom att tillhandahålla olika recept är ett annat. Innovativa metoder för att transportera hem mat är ännu ett exempel, dock är denna metod mindre vanlig bland de stora butikskedjorna än vad vi hade förväntat oss.

**Rekommendationer till det civila samhället och till icke-statliga organisationer**

*Följ, stötta och granska butikskedjornas arbete för att främja hållbar utveckling.* Butikskedjorna har vuxit ifrån sin roll som passiva leverantörer av hållbarhetsorienterade produkter baserat på konsumenters efterfrågan. I stället står de för en viktigare och alltmer proaktiv del av miljöarbetet och miljöstyrningen. Själva begreppet styre innebär att alla sfärer av samhället är delaktiga i att hantera hållbarhetsutmaningarna, inte bara myndigheter, den akademiska världen och det civila samhället, utan också marknaden. Butikskedjorna integrerar hållbarhet i sitt dagliga arbete, inte minst i sin kommunikation med konsumenterna och gör detta delvis med tanke på att miljökraven kan bli strängare och delvis för att säkra en eventuellt ökad efterfrågan från konsumenterna.

Som en del i arbetet för att utveckla konsumentförtroendet arbetar flera butikskedjor med märkning av flertalet produkter och kombinerar ofta med hållbarhetsargument med ett lägre prispåslag jämfört med andra miljömärkta varumärken. Det är vanligt att använda tredjepartsmärkning på dessa varor, åtminstone inledningsvis som ett annat sätt att öka konsumenternas förtroende. Tredjepartsmärkning organiseras och kontrolleras vanligen av icke-statliga organisationer och är ett mycket viktigt instrument för att undvika så kallad ”greenwashing” och för att förtydliga hållbarhetsmärkningarnas trovärdighet för konsumenterna, även när det gäller butikskedjornas egna.

Emellertid bör samspelet mellan handeln och frivilligorganisationer på hållbarhetstemat innefatta mer än kriterier för märkning. Eftersom det finns många andra bitar i butiks-



kedjors verksamhet som leder till negativ miljöpåverkan, utöver dem som representeras av märkning av produkter, är det viktigt att frivilligorganisationerna engagerar sig både i att stimulera och granska butikskedjornas aktiviteter som sträcker sig längre än att tillhandahålla miljömärkta produkter i butiken. De kreativa aktiviteterna i butiken som beskrivs ovan utgör några sådana aktiviteter.

Risken är naturligtvis att butikskedjorna använder sin ökade makt över innebörden av begreppet hållbar konsumtion för att tona ned betydelsen av att ta itu med de mer utmanande frågorna; de som bara ger återbäring efter mycket lång tid. Här kan icke-statliga organisationers roll som diskussionspartner och pådrivare för förändringar vara ovärderlig. Dessutom är deras roll viktig när butikskedjorna behöver påkalla stöd från offentligheten eller för nya åtgärder i hållbarhetsarbetet.

Vikten av icke-statliga organisationer blev tydlig i fallet med Tesco i Storbritannien som för några år sedan beslutade att betona klimatfrågan. Dels lanserade Tesco kampanjen *UK Climate Action Week* som fokuserar på klimatförändringar och konsumtion och som körs en vecka per år, dels beslutade företaget att också koldioxidmärka alla sina produkter. Tesco lanserade även en hemsida med fokus på klimatfrågor och uppmanade konsumenter att engagera sig i ämnet. Tesco lyckades dock inte att påverka konsumentbeteendet i någon större utsträckning; inte heller drog de någon nytta av att bygga in klimatfrågan i sitt varumärke. Dessutom följde andra brittiska matvaruhandlare inte Tescos exempel. Som ett resultat av dålig marknadsrespons och bristande stöd från dagligvarusektorn har Tesco nu skalat ner sitt klimatorienterade arbete gentemot sina kunder. Företaget har gett upp sin koldioxidmärkning och stoppade sitt bidrag till *UK Climate Action Week* (som nu bedrivs självständigt).

Fallet med Tesco visar på vikten av ett bredare samhällsligt och sektorbaserat samarbete med exempelvis icke-statliga organisationer för att försäkra sig om att sådana hållbarhetsstrategier får långsiktiga resultat. Å andra sidan har icke-statliga organisationer traditionellt spelat en övervakande roll i förhållande till olika verksamheter, särskilt när det kommer till det arbete som i mindre utsträckning är standardiserat och institutionaliserat (med andra ord det som inte stöds av oberoende tredjepartscertifiering) för att främja hållbar konsumtion. Icke-statliga organisationer spelar också en viktig roll när det gäller att definiera en hållbar livsmedelskonsumtion.

#### Rekommendationer till politiska beslutsfattare

*Underlätta och övervaka ovannämnda aktiviteter.* Politiska beslutsfattare och regeringar bör följa, och där så är möjligt, stötta de aktiviteter bland butikskedjor som syftar till att stimulera en hållbar konsumtion. Detta inkluderar uppmuntrande forum för att underlätta dialog mellan alla berörda parter samt ömsesidigt lärande inom handeln och bland konsumentgrupper, icke-statliga organisationer och offentliga myndigheter.

Förutom att underlätta och uppmuntra bör politiska beslutsfattare övervaka miljömärkningar och påståenden som används i butikskedjornas marknadsföring för att förhindra att konsumenterna blir vilseledda och förvirrade.

Politiska beslutsfattare måste vara aktiva, om inte ledande, aktörer i utmaningarna med ohållbar konsumtion, speciellt som vår forskning har identifierat betydande begränsningar i de insatser som antingen initieras på marknaden eller från aktörer inom dagligvaruhandeln.

#### Rekommendationer till forskare

*Engagemang i den lokala kontexten.* Forskare som arbetar med kopplingen mellan attityd och handling i dagligvaruhandeln måste ta större hänsyn till de lokala förhållandena, i vilka konsumtionsbeslut gällande livsmedel och andra dagligvaror fattas (Lehner, 2013). De vaga och omtvistade definitionerna av hållbar utveckling har lett till vitt skilda tolkningar och handlingar. Att förstå konsumenternas handlingar och butikskedjornas roll för dessa kräver en mer kontextuellt utformad förståelse för konsumtion. Denna mer informerade förståelse för faktiska konsumentbeteenden skulle förmodligen göra den mycket debatterade ”värdehandlingsklyftan” mindre gåtfull för både forskare och berörda parter som till exempel företagets marknadsförare.

# Hur ser framtiden ut för butikskedjorna?

I detta kapitel ges en inblick i framtidens dagligvaruhandel och bygger på de insikter som kom fram under två fokusgrupper som hölls i Lund och Stockholm. Deltagarna i fokusgrupperna representerade svenska butikskedjor, både stora traditionella kedjor (Coop, Ica och Axfood) och fristående eko-butiker, enskilda konsumenter samt företrädare för Svensk Handel, Svanen och konsumentorganisationer.

En av uppgifterna för fokusgrupperna var att diskutera kommande trender med relevans för hållbarhetsarbetet i dagligvaruhandeln. Ökad insikt om dessa trender kan hjälpa till att förbereda butikskedjor på utvecklingen på marknaden och att utveckla möjliga strategier för att hantera framtida förväntningar från samhället. Flera trender avslöjades i diskussionerna, allt från den makroekonomiska dimensionen med ökande priser på livsmedel, till mikroekonomiska dimensionen med till exempel konsumentbeteenden.

## 6.1 Fler format på dagligvarubutiker för att möta nya konsumtionsmönster

Trenden mot en ökad mångfald av dagligvarubutiker inklusive snabbköp och stormarknader, närliggande eko- och hälsokostbutiker, rättvis handel och närbutiker kommer sannolikt att fortsätta. De olika formaten för butikerna kommer att vilja tillgodose olika kundbehov och rikta sig till olika konsumentgrupper.

*Jag tror inte på konceptet med dagens enorma butiker, där allt säljs på ett ställe. Jag tror inte att det kommer att finnas om tio år. I stället kommer det att finnas fler online-butiker, fler kulinariska affärer och fler marknadstorg, och dessutom kommer fler av de mindre och finare butikerna att etablera sig.*

Även om alla behöver mat är konsumenterna en mycket heterogen grupp. Vissa föredrar ett stort utbud av valmöjligheter i butikerna medan andra uppskattar mer om butikerna riktar in sig på ett visst sortiment.

*Vissa konsumenter vill ha många val och andra vill ha standardlösningar.*

En viktig trend som framkom under fokusgruppdiskussionerna är hur konsumtionsmönstret varierar beroende på veckodagen. I största allmänhet finns det ett växande intresse för mat i samhället, om man ser till det enorma utbudet av matprogram, kändiskockarnas tips under morgonnyheterna, Masterchef och tävlingar i bakning med mera. Mat har blivit en statussymbol. Å andra sidan blir livet allt mer stressigt och tid blir en allt mer värdefull resurs. Mot denna bakgrund ser man ett framväxande mönster inom

livsmedelskonsumtionen som innebär att konsumenterna på vardagarna antingen handlar i närbutiker eller beställer mat på nätet och får den levererad hem. På helgerna, däremot, besöker konsumenterna högkvalitativa konceptbutiker som erbjuder en större mångfald av specifika produkter och som har en historia att berätta antingen om produkten eller olika sätt att förbereda den (till exempel caféer och tebarer).

*Jag tror att matkassarna är här för att stanna... kanske för att snabbt fixa mat på vardagarna för att sedan lyxa till det på helgerna genom att gå till en saluhall.*

Dessa varierande konsumtionsmönster gäller ibland också de miljörelaterade eller etiska produktkvaliteterna när det finns tid att sätta sig in i dem:

*Vi anser att konsumenterna är något inkonsekventa. De äter kanske färdiga köttbullar eller fiskpinnar på vardagar, snabba och billiga måltider, och sedan på helgen mer lyxig ost och kanske lokalt producerad mat... och söker efter god mat i delikatessbutiker och liknande ställen. Konsumenten är inte alltid konsekvent med att köpa ekologiskt... utan mer ambivalent.*

Demografiska förändringar, till exempel en åldrande befolkning och ökat antal ensamhushåll, spelar också en roll för nivåerna och mönstren i livsmedelskonsumtionen och bidrar till en ökad efterfrågan på färdigmat och förädlade livsmedel.

*I Stockholm lever 43 procent av befolkningen ensamma. De är inte villiga att laga mat varje kväll till sig själva – det är lättare att köpa något färdigt, snabbt och enkelt.*

Familjer bestående av två arbetande föräldrar och barn söker i allt högre grad efter ”genvägar” i matlagningen. Denna trend kommer sannolikt att fortsätta framöver.

En annan intressant trend som observerats i fokusgrupperna var det till synes minskande antal unga människor som skaffar körkort. Om denna trend fortsätter kan det bidra till en ökad efterfrågan på närbutiker som de kan gå till i stället för köpcentrum som de måste köra till.

*Jag läste att färre ungdomar tar körkort idag än tidigare. Detta kan innebära att de butiker som du kan gå eller cykla till, kommer att vara de mest intressanta.*

## 6.2 Hållbarhet som ett verktyg för handel

Det pågående hållbarhets- och CSR-arbetet i dagligvaruhandeln kommer sannolikt att fortsätta. I stället för att se hållbarhet som ett mål kommer man i stället se det som en oskiljaktig del av verksamheten och ett medel för handeln att locka fler konsumenter, öka

konkurrensvärdet och säkra långsiktiga vinster och ett bra rykte. Detta kommer också att påverka hur hållbarhet marknadsförs till konsumenterna. I stället för att be konsumenterna att värdesätta det ekologiska kommer ekologiska och rättvisemärkta produkter säljas antingen som en del av en modern livsstil och hög status, eller som en ”hygienfaktor” som bara ska finnas där.

*Jag tror att vi kommer att se fler och fler butiker med fokus på hållbarhet... Idag erbjuder till och med kaféer livsmedelsprodukter, och då är det väldigt ofta ekologiska produkter som säljs... Det är hela poängen – att utgå från hållbarhet. Det är grunden... och sedan försöker vi att välja de varor vi vill sälja som vi tror passar in i konceptet. Lite som Whole Food, även om jag absolut inte tror att det kommer att bli så stort... men det rör sig säkerligen i den riktningen.*

### 6.3 Omdefiniera ”grön” marknadsföring

För att sälja hållbarhet till olika konsumentgrupper diskuterade deltagarna i fokusgrupperna, framför allt de från butikskedjor och butiker, behovet av att omdefiniera vad hållbarhet är; från att vara en normativt medborgerlig pliktfråga till att definieras i termer av upplevelser och en rolig och ”häftig” sak att göra.

*Jag tror på upplevelser i en annan typ av marknadsföring – att en butik säljer ekologiska produkter för att de är både nyttiga och lyxiga.*

Fokusgrupperna kunde också skönja en förändring när det gäller kommunikationsstrategier; från kommunikation på armslängdsavstånd till en mer öppen och förtroende-full dialog mellan butikskedjor och konsumenterna. Mycket av kommunikationen bygger på den allt större förståelsen för miljömässiga och sociala konsekvenser från produkter i leverantörskedjan, men också på att graden av transparens bland marknadsaktörer ökar. Detta förbättrar konsumenternas förståelse av komplexiteten i frågorna.

*Det är allt viktigare att ta ställning [gällande hållbarhet] och bli mer personlig, och för att kunna backa upp ställningstagandet med handling eller på annat sätt uttrycka det i butiken. Och där tror jag att tekniken i framtiden faktiskt kommer att kommunicera mer om dessa värden.*

En annan förändring som pågår och som kommer att fortsätta är marknadsföringen av inte bara produktrelaterad information utan också kommunikationen om företaget i allmänhet, dess varumärke och löften för de hållbarhetsaspekter som företaget arbetar med.

*En tydlig diskussion har inletts som handlar om mervärden, inte bara på produktnivå utan också ur ett varumärkesperspektiv, och det är för att konsumenterna och butikskedjorna vill ha ett förhållande.*

*Den [marknadsföringen] är kopplad till ett slags löfte... Konsumenterna vill inte köpa coola gymnastikskor eller coola kläder som är smutsiga i termer av varumärke.*

*Butikerna kan också erbjuda matlagningskurser, till exempel om hur man bäst sparar matrester eller något. Det är mycket trevligt... detta skapar en bra känsla om varumärket.*

Hållbara värden kommer också att vara en faktor när företagen väljer sina partners i värdekedjan, men också när det gäller deras geografiska placering och vilka andra företag som är placerade i området

*Vi har haft diskussioner med Barrista, eftersom vi gärna samarbetar. Barrista vill också ligga nära Coop. Att vi båda har hållbara värden kan bidra till att förstärka varandras värde och varumärke.*

#### **6.4 Stödja nyttig och hållbar kosthållning**

En trend som nyligen har börjat visa sig i Storbritannien och USA är att butikskedjor långsamt utvidgar sin roll från att bara tillhandahålla olika typer av livsmedel mot att bli specialister på skraddarsydda och specialiserade kosthållningar för enskilda konsumenter. Vissa butiker anställer dietister för att hantera särskilda behov i olika konsumentgrupper. I kombination med ökad digitalisering och konsumentprofilering kan butikskedjor alltmer bidra till den sociala sidan av hållbar utveckling genom att säkerställa en sund och hållbar kosthållning för sina konsumenter.

*I England kan du få hjälp av en dietist som arbetar i butiken och som råder konsumenterna angående deras kosthållning och vilka produkter de bör köpa med tanke på blodtyp eller sjukdomar. /.../ Om man kan ansluta hälsoaspekten till miljöfrågan bättre, blir det lättare att få butikerna att sälja ekologiska produkter och detta kan i sin tur också hjälpa butikerna att välja sin kundkrets bättre.*

Vidare antyddes också en växande oro för övervikt och den roll som dagligvarubutiker spelar för att forma en mer hållbar kosthållning i diskussionerna i fokusgrupperna.

#### **6.5 Ytterligare digitalisering i dagligvarubutiken**

Deltagarna i fokusgrupperna var eniga om att butiksytan kommer att bli mer och mer digitaliserad. De talade om IT-baserade och kundanpassade lösningar för att tillmötesgå en ständigt mer krävande konsumentmarknad.

*Jag tror, att man kommer använda sig mycket av appar. Vi har testbutiker, där du kan hitta varor med hjälp av en app. Du gör en inköpslista och sedan ordnar appen den efter hur produkterna är*

*placerade i butiken. Kunden undviker att gå fram och tillbaka, och appen visar exakt var på hyllan som produkten är placerad.*

Fokusgrupperna förutser också att den ökade digitaliseringen leder till ökad förutsägbarhet av konsumenternas beteende genom konsumentprofilering och möjligheten att skraddarsy erbjudanden till den enskilda konsumenten, till exempel i form av upplevelser, unika shoppingmiljöer, kommunikationskanaler och specialiserade konsumenttjänster.

*Det kan vara ett digitalt sorteringsystem, till vilken kunden ansluter en profil: ” jag är allergisk mot nötter”, ” jag gillar ekologiskt”, etcetera... och så föreslår systemet lämpliga produkter.*

*Ett annat alternativ är de paketlösningar, färdiga måltider och middagskassar som är bekväma och där någon annan har tänkt ut en lämplig meny.*

Digital beställning av livsmedel och ökad logistikoptimering kommer att möjliggöras med hjälp av ICT (Information and Communications Technology) vilket kommer att påverka utseendet på försäljningslokalen, de erbjudna tjänsterna och mervärdet för konsumenterna. Om folk till exempel beställer mat på nätet allt oftare, både i städer och på landsbygden, skulle detta kunna omdefiniera butikernas roll. Dessa kunde i stället bli en upphämtningspunkt, där kunderna hämtar sina beställningar. Detta skulle innebära att butikerna skulle behöva mycket mindre golvyta, nästan som ett showroom med ett begränsat och grundläggande produktsortiment och i stället använda mer lagerplats. Enligt deltagarna från butikskedjorna som var med i fokusgrupperna har dock många köpcentrum byggts upp under det senaste decenniet och det kan därmed föreligga en viss tröghet som kan komma försena ett potentiellt skifte.

Näthandeln har setts som ett verktyg för konsumentinflytande och en kanal för människor att uttrycka sina åsikter om produkter och tjänster på ett mycket tydligare och starkare sätt än vad som är möjligt i de vanliga kommunikationskanalerna inom dagligvaruhandeln.

*Med näthandel förflyttar sig makten plötsligt till konsumenten. Konsumenterna kan mycket tydligare bestämma vad de vill köpa. Och det är mycket enkelt; det tar en minut i stället för att köra till en butik. Jag tror att konsumenterna kommer att bli mycket mer inflytelserika och starkt påverka utvecklingen allteftersom både näthandeln och antalet appar växer.*

### 6.6 Dagligvarubutiker som en del av ett upplevelsecentrum

Ett köpcentrum förvandlas snabbt till en plats där människor tillbringar mer tid, har tillgång till både underhållning och mat, och kan delta i olika aktiviteter och lära sig om världen med hjälp av produkterna.

*Vad jag tror att vi kommer att få se mer av är de köpcentra, där butiker blandas och integreras med kaféer och restauranger, lekplatser och andra fritidsaktiviteter, till exempel film- och sporthallar.*

Deltagarna i fokusgrupperna trodde att de traditionella butikerna i framtiden måste erbjuda fler aktiviteter eller tillställningar för att överleva konkurrensen från näthandeln. Sådana trender är redan synliga i nya köpcentrum.

*Jag har varit föräldraledig i höst. Det har varit regnigt och kallt och vi har stått på lekplatsen varje dag, och ibland gick vi till Emporia köpcentrum. Där har de verkligen tänkt på familjer med barn, på varje våning finns det gratis lekplatser där barnen kan leka och det finns soffor där för oss mammor. De har en salong, ett tv-rum, ett stort rum där barnen kan springa... och det är gratis! Jag tror att det går att tillbringa hela dagen utan att göra ett enda inköp. Ofta köper vi lunch, men det finns också ställen att värma medhavd mat och byta blöjor. Det är så smart! Ibland träffas min mammagrupp där. Det var svårt att hitta ett ställe inne i stan där tio mammor med barnvagnar kunde få plats.*



# Förslag på lösningar för att utveckla hållbara marknader

Butikskedjor är viktiga aktörer för att driva hållbarhetsarbetet i hela processen, både när det gäller producenter, leverantörer och konsumenter, och för att skapa marknader för hållbara produkter. De kallas ofta för grindvakter med tanke på deras avgörande inflytande när det gäller att introducera ett hållbarhetstänk i värdekedjan. Med denna roll står de inför flera utmaningar; från conceptualisering av vad hållbarhet egentligen betyder för den egna verksamheten, till hur man kan hitta en balans mellan lönsamhet och förväntningarna från såväl intressenter som konsumenter. Vidare måste de ta itu med de risker och osäkerhetsfaktorer som en ständigt föränderlig marknad och samhälle innebär och sist men inte minst, hur man kan omsätta hållbarhetsdebatten till långsiktiga affärsmöjligheter.

Det här projektet har granskat hur butikskedjor bidrar till att skapa miljöanpassade marknader genom att stimulera leverantörsutbudet av mer hållbara produkter, genom att underlätta innovation i butik för att minska den direkta miljöpåverkan från den egna verksamheten och genom att hjälpa konsumenterna i deras dagliga val av livsmedel med hjälp av information, produktplacering, marknadsföring och annan kommunikation. Nedan beskriver vi de viktigaste lärdomarna från projektet och presenterar därefter förslag på hur marknaden för hållbara och rättvisemärkta produkter skulle kunna utvecklas ytterligare.

Butikskedjor spelar en avgörande roll i fråga om att miljöanpassa marknaden för både varor och tjänster. Alla de stora svenska butikskedjorna erbjuder olika serier av hållbara produkter och är också engagerade i arbetet med att påverka andra delar av dagligvarusektorns leverantörskedja, bland annat odling och förädling. Marknaden för hållbara produkter är dock fortfarande en nischmarknad, där rättvisemärkta produkter står för en (1) procent av marknaden och ekologiska produkter för 3,6 procent. Hållbara produkter är fortfarande ofta dyrare än konventionella och är oftast riktade till en liten grupp av konsumenter i stället för till konsumenter i allmänhet. För vissa produktkategorier finns det ett överutbud av miljövänliga alternativ, medan det kan vara brist på andra produkter vilket innebär att man inte kan tillgodose efterfrågan. Det finns dessutom en brist på tydlig förståelse för vad hållbar mat egentligen är och vilken typ av produkter som konsumenterna bör prioritera från ett livscykelperspektiv, till exempel lokala konventionellt odlade varor eller hållbara produkter som skickas från fjärran länder.

Den viktigaste slutsatsen från denna studie är att trots att butikskedjorna ofta uppfattas som inflytelserika aktörer i leverantörskedjan kan de inte alltid forcera den gröna marknaden. Å ena sidan saknar de ibland möjlighet att påverka sina leverantörer att

uppfylla hållbarhetskraven, till exempel kan deras makt begränsas i situationer där det inte finns några stora leverantörer på marknaden såsom i produktgrupperna kaffe och fisk, eller när inköpsvolymerna är för små. Å andra sidan är butikskedjorna också låsta av den institutionella miljön som innebär att hållbara produkter är dyrare. Detta leder till den svaga koppling mellan åsikt och handling bland de mycket miljömedvetna konsumenterna som inte alltid är villiga eller har möjlighet att betala ett högre pris för miljörelaterade och ekologiska kvalitetsprodukter.

Situationen kräver en mer samordnad och övergripande strategi för hållbar konsumtion och produktion inom dagligvarusektorn. Butikskedjornas arbete bör stödjas av politiska åtgärder för att göra hållbara livsmedel tillgängliga för alla konsumenter och inte bara för de relativt få människor som är beredda att betala högre priser för hälsosam och ren mat.

Det finns dock många hinder för att en sådan helhetssyn ska förverkligas, och i det här projektet har vi identifierat några av dem. Dessa hinder bör åtgärdas inom en snar framtid.

## 7.1 Lärdomar<sup>17</sup>

Den delen av studien som behandlar butikskedjornas strategier uppströms kunde avslöja att en av de största utmaningarna för produktion och försäljning av livsmedel är de högre produktionskostnaderna för miljövänliga produkter jämfört med konventionella produkter. För att lösa detta problem har vissa handlare tvingats subventionera slutpriset på hållbara produkter (oftast egna varumärken), vilket innebär en risk för deras kortsiktiga lönsamhet. Många butikskedjor kräver därför politiska åtgärder för att fastställa en prislåda, vilken skulle kunna göra miljömässigt och socialt hållbara produkter mer attraktiva och konkurrenskraftiga på marknaden och på så sätt stärka affärsargumentet i hållbar konsumtion. Detta resultat stämmer väl överens med slutsatserna från ett nordiskt projekt som genomfördes för tre år sedan om butikskedjornas roll i övergången till hållbar konsumtion och produktion (Miljøstyrelsen Danmark, 2010).

Ett annat problem som butikskedjorna har påpekat är de låga produktionsvolymerna av hållbara livsmedel, särskilt i vissa produktkategorier, som till exempel ekologisk kyckling eller otillräcklig import av sådana produkter som för ekologiska bananer. När maten är odlad i Sverige, är problemet ofta ett annat, nämligen den begränsade bredden på produktsortimentet. Svenska bönder har tillräcklig kunskap för att kunna odla ekologisk potatis, lök och morötter, men saknar ofta den kompetens och information som behövs för att producera också andra typer av produkter. Detta begränsar den ekologiska marknaden i fråga om volym och kvalitet till rätt pris.

<sup>17</sup> I detta avsnitt beskrivs de huvudsakliga lärdomarna från studien. Mer detaljerad information presenteras i respektive avsnitt: uppströms åtgärder i avsnitt 3.4, för egna verksamheter i avsnitt 4.4, och nedströms strategier i avsnitt 5.4.

Butikskedjors arbete med att miljöanpassa den egna verksamheten spelar också en viktig roll. Studien av miljöinnovationsstrategier i butikskedjorna visar en stor mångfald av miljöförbättrande åtgärder i butiksverksamheten; allt från att förbättra energi-effektiviteten med hjälp av toppmodern utrustning till att optimera logistiken och minska avfallsmängderna genom att tillämpa god hushållning.

Genom att studera det mer centraliserade Coop och det mer decentraliserade Ica kan vi dra slutsatsen att innovativa butiker finns i båda kedjorna och detta oberoende av skillnaderna i deras organisationsstruktur och i vilken utsträckning den centrala ledningen är delaktig i innovationsprocessen. De största skillnaderna mellan de två butikskedjorna blir i stället tydliga i två steg av innovationsprocessen; uppkomsten av idéer och omhändertagning samt implementering och diffusion. I Coop utvecklas många idéer eller åtminstone tas om hand på central nivå, medan inom Ica sker detta vanligen i enskilda butiker vilket leder till större flexibilitet gällande idéutveckling. För genomförandefasen verkar dock Coops centraliserade struktur och process vara effektivare när det gäller att utnyttja och replikera innovativa idéer inom butikskedjan.

Våra resultat pekar på att butikskedjornas organisationsstruktur endast delvis påverkar miljöinnovationsprocessen. Andra aspekter såsom den mänskliga faktorn och förvaltningspraxis på central nivå och butiks nivå påverkar hur effektivt miljöinnovationerna tas upp på olika nivåer i organisationen.

När det gäller butikskedjornas medverkan i att utforma marknaden för hållbara produkter verkar det som att alla större svenska butikskedjor håller på att bli mer aktiva, även om graden av engagemang varierar kraftigt. Coop och Ica är marknadsledande när det gäller ekologiskt och representerar också den största delen av den svenska dagligvarumarknaden. Under tiden för vårt projekt trädde en ny aktör in på den miljöanpassade dagligvarumarknaden; Axfood som rapporterade en försäljningsökning på sju procent för hållbara produkter år 2012. Dessa liksom andra aktörer tar i allt högre grad en aktiv roll, inte bara när det gäller att utveckla marknaden för hållbara produkter, utan även för att definiera vad hållbarhet innebär för dagligvarusektorn och därigenom bidrar de också till samhällsdebatten om hållbar konsumtion och produktion.

Samhället har reagerat positivt på dessa initiativ genom att visa stort förtroende för butikskedjornas förmåga att leda arbetet för de miljöanpassade marknaderna, vilket både konsumentundersökningar och utmärkelser kan bekräfta. De intervjuade konsumenterna förväntar sig inte att butikskedjor ska arbeta med hållbar konsumtion utöver det som rör att miljöanpassa marknaden; de tycker i stället att regeringen bör axla detta ansvar. Konsumenterna anser att butikskedjornas roll snarare är att erbjuda olika ekologiska och rättvisemärkta produkter. De anser också att även om valbegränsning, det vill säga butikernas utfasning av ohållbara produkter, kan vara ett kraftfullt styrmedel kan det också leda till en intressekonflikt mellan producenter och konsumenter, å ena sidan, och butikskedjor som inte prioriterar miljö- eller sociala aspekter i sitt produktsortiment, å andra sidan (Gunn och Mont, 2013).

Trots butikskedjornas växande engagemang för hållbarhetsarbete och det ökande förtroendet från konsumenterna märker handeln fortfarande av den omtalade diskrepansen mellan konsumenternas vilja att betala högre pris för ekologiska och rättvisemärkta produkter och deras faktiska köpbeteende. Detta är anledningen till att butikskedjorna önskar att politiska beslutsfattare hjälper till att internalisera externa effekter, dels så att hållbara produkter blir konkurrenskraftiga gentemot konventionella produkter och dels så att den miljöanpassade marknaden kan innebära förbättrad lönsamhet för butikskedjorna.

## 7.2 Rekommendationer<sup>18</sup>

### Rekommendationer till butikskedjor

En rekommendation är att uppman till samarbete och gemensam strategi för aktörer att tillsammans definiera ”hållbar livsmedelskonsumtion” och även för att tillsammans prioritera bland möjliga hållbarhetsförbättringar. Att prioritera i hållbarhetsarbetet är inte enkelt för butikskedjorna. Sådana beslut baseras ofta på mer än bara empirisk data; de påverkas också av affärsstrategier och intressenters förväntningar. Det krävs därmed en öppen dialog mellan butikskedjor, beslutsfattare, icke-statliga organisationer och konsumenter, både för att definiera hållbar konsumtion och produktion av livsmedel och för att prioritera åtgärder och förbättra hållbarhetsprestandan i leverantörskedjan, trots att det ofta förekommer motstridiga målsättningar.

Ökad samverkan butikskedjorna emellan är också önskvärd för att komma överens om en gemensam och tydlig tolkning av sektorns ansvar i det övergripande arbetet för hållbar konsumtion och produktion och likaså för enhetliga metoder i hållbarhetsarbetet uppströms i leverantörskedjan. Vidare kan samverkan vara avgörande för att kommunicera tydliga krav till beslutsfattarna för att skapa förutsättningar för miljöanpassade och hållbara marknader.

Butikskedjor skulle kunna *hjälpa leverantörerna att utvecklas*, särskilt i de situationer då utbudet av hållbara produkter är begränsat i fråga om pris, kvalitet, volymer eller sortimentbredd. De skulle kunna överväga att utveckla långsiktiga samarbeten med leverantörer och även att tillhandahålla exempelvis ekonomiskt stöd, affärsgarantier eller kunskap för att underlätta i övergången till mer hållbara produktionsmetoder. Dessutom kan de introducera nya incitament för att motivera leverantörerna att öka andelen hållbara produkter i deras sortiment. Ett sätt är att anpassa riktlinjerna för hyllplats för att till exempel erbjuda bättre placering eller mer hyllutrymme för de leverantörer som demonstrerar en viss hållbarhetsprestanda.

Svenska butikskedjor uppvisar en stor potential att kunna utveckla sitt arbete med miljöinnovationer ytterligare, inklusive de innovationer som riktar sig till butikernas egen verksamhet. Miljöoptimering i butiksverksamheten kan stärka varumärket i de

<sup>18</sup> I detta avsnitt beskrivs de huvudsakliga lärdomarna från studien. Mer detaljerad information presenteras i respektive avsnitt: uppströms åtgärder i avsnitt 3.4, för egna verksamheter i avsnitt 4.4, och nedströms strategier i avsnitt 5.4.

fall positiva resultat tydliggörs för konsumenterna. Detta skulle också kunna stärka konsumenternas lojalitet och få dem att känna sig stolta över att handla i en butik som inte bara säljer hållbara produkter utan också minskar sin egen miljöpåverkan. Tydliga budskap kan också hjälpa butikskedjor att engagera konsumenterna till att ta sin del av ansvaret för att minska butikernas miljöpåverkan genom till exempel att stänga kylskåpsdörrar och lock.

Det verkar inte finnas någon brist på innovativa idéer butikskedjorna. Däremot skulle företagen kunna satsa mer på att omsätta innovationer till faktiska projekt och även på att sprida idéerna till fler av sina butiker. Vi anser att det fortfarande föreligger en brist på kommunikationsforum och att särskilda strukturer och/eller rutiner för att hantera miljöinnovationer saknas. Det finns utrymme för att förbättra engagemanget från huvudkontoren (särskilt i de decentraliserade företagen) i syfte att säkra resurser inklusive information samt för att ge incitament till enskilda butiker för att förbättra miljöeffektiviteten.

Eftersom konsumenterna förstår och tolkar hållbarhet olika beroende på preferenser och intressen (hälsa, finansiell ställning, miljö, välmående, och så vidare) så är det möjligt för butikskedjorna att ytterligare *diversifiera sina hållbarhetserbjudanden för att passa olika konsumentsegment*. Utöver att förmedla och marknadsföra hållbarhet med hållbara produkter till miljömedvetna konsumenter kan butikskedjor också *utforska alternativa budskap och kommunikationskanaler* som riktar sig till de konsumenter som värdesätter den sociala innebörden och val av livsstil för egen del utan att nödvändigtvis koppla detta till hållbarhet. Hållbara egna varumärken utgör en bra utgångspunkt för att nå dessa mål.

Genom att satsa mer på att *kontextualisera hållbarhet* kan de underlätta för butikerna i deras försök att anpassa sig till olika konsumentgrupper med olika livsstilar och social ställning. Marknadsföringsstrategier formuleras ofta på koncernnivå och detta riskerar att resultera i abstrakta budskap på butiksnivån; det är dock butikerna som har kunskap om de lokala förhållandena och som kan tillgodose de lokala konsumentsegmentens önskemål genom att anpassa budskapet från koncernnivån till det lokala sammanhanget.

Utöver att utforska alternativa kommunikationskanaler för att tillmötesgå olika konsumentsegment kan dagligvaruhandeln också ta ett ansvar i marknadsföringen av konventionella produkter. Till exempel ger många butiker erbjudanden i stil med ”köp 3 betala för 2” vilket kan anses innebära en risk för överkonsumtion och potentiellt också leda till mer matavfall från konsumenterna. Att hitta alternativa sätt att marknadsföra produkter, till exempel med ”pris per enhet”, skulle *kunna bidra till att främja idén om att lagom mängder (tillräcklighet) är bättre än slöseri*.

#### Rekommendationer till politiska beslutsfattare

Den främsta orsaken till en ohållbar dagligvarumarknad är att man varken har lyckats med att internalisera externa miljöeffekter eller att skapa andra ekonomiska styrmedel för att kompensera för det som skulle kunna beskrivas som en ineffektiv marknad.

*Att med olika åtgärder kunna minska prisskillnaden mellan konventionella och hållbara produkter skulle sända rätt signal till konsumenterna och stimulera till en ökad användning av dessa produkter. Behållningen för butikskedjorna skulle därmed vara ett tydligare affärsargument för att engagera sig i hållbarhetsfrågor längs med hela värdekedjan.*

Politiska beslutsfattare kan också bidra med att främja tillgången på miljövänliga produkter genom att stödja med *information, rådgivning och utbildning samt med bidrag* till de lantbrukare som vill förändra och hållbarhetsanpassa sina produktionsmetoder. I de fall anledningen till begränsad tillgång är höga leverantörskostnader eller brist på certifieringsorganisationer i vederbörande land (exempelvis utvecklingsländer), kan politiska beslutsfattare underlätta med att bygga upp den institutionella kapaciteten på platsen ifråga samt erbjuda alternativa sätt för producenterna att tackla de höga kostnaderna med certifieringar.

Butikskedjornas möjlighet att påverka hållbarhetsprestandan i leverantörskedjan begränsas också av otillräckliga ekonomiska resurser, kunskap och kompetens. Detta försvårar arbetet med att ta fram kriterier för hållbara produkter och leverantörer och att övervaka att kraven uppfylls.

Politiska beslutsfattare kan också stötta butikskedjor genom att underlätta utvecklingen av certifieringssystem och standarder, vilka kan vara användbara i hållbarhetsarbetet. Sådana externa resurser skulle hjälpa butikskedjorna att sänka sina kostnader för den riskfyllda och resurskrävande process som arbetet med att miljöanpassa leverantörskedjan uppströms kan innebära. Den viktiga uppgiften att fastställa hållbarhetskriterier och att kontrollera att de följs läggs i stället på oberoende certifieringsorganisationer. Dessutom kan exempelvis miljömärkning från tredjepart vara särskilt relevant i de situationer då butikskedjornas inflytande på leverantörerna begränsas av bristen på efterfrågan. I detta fall kan standarder underlätta för företagen att mäta sig med marknadskrafterna och kan dessutom hjälpa företagen att uppnå intern legitimitet och därmed acceptans och efterlevnad från aktörer uppströms i leverantörskedjan.

Beslutsfattare kan stödja butikskedjornas arbete med att hållbarhetsanpassa leverantörskedjan genom att underlätta utvecklingen av informationsdatabaser i vilka produkternas och leverantörernas hållbarhetsprestanda rankas. Ett antal åtgärder har redan inletts, såsom *International Reference Life Cycle Data system* eller *Sedex (Supplier Ethical Data Exchange)*, vilket är en plattform för informationsutbyte av etisk information som rör leverantörskedjan.

Politiska beslut har också en roll att spela för att stödja butikskedjor i deras arbete med att utveckla en *gemensam definition av "hållbar livsmedelskonsumtion"* genom att medverka till att ta fram rekommendationer samt genom att övervaka miljömärkningar för att *undvika märkningar som vilseleder och förvirrar konsumenterna.*

Vidare kan politiska beslutsfattare också medverka till att ändra ohållbara konsumtionsmönster i såväl hela värdekedjan som i samhället i stort. De kan göra detta genom att etablera institutioner som stödjer hållbara marknader för både produkter och tjänster, till exempel miljöanpassad offentlig upphandling av mat för matsalar och restauranger i den offentliga sektorn (sjukhus, skolor med flera).

#### Rekommendationer till icke-statliga organisationer

Icke-statliga organisationer kommer behöva acceptera butikskedjornas allt starkare roll i arbetet med att driva fram mer hållbara konsumtionsmönster. Icke-statliga organisationer bör också vara medvetna om den avgörande roll de själva har, både som partner för att definiera hållbar livsmedelskonsumtion men även som övervakare över butikskedjornas hållbarhetsinitiativ. Det bör också understrykas att icke-statliga organisationer spelar en allt viktigare roll genom att bistå aktörer i dagligvaruhandelns alla led med hållbarhetstjänster. De gör detta genom att definiera vad som är hållbart, men också genom att tillhandahålla utbildning, rådgivning, information och kontrollsystem för att kontrollera att hållbarhetskriterierna uppfylls längs leverantörskedjan. Genom att stödja några av dessa arbetsmoment, och kritiskt granska andra, kan icke-statliga organisationer bidra till att ytterligare utveckla den hållbara marknaden.

### 7.3 Framtida forskning<sup>19</sup>

*Standarder och certifieringssystem* beskrivs ofta som de informationsverktyg konsumenterna använder för att ändra sitt köpbeteende. Framtida forskning behöver ge bättre insikt i den roll som dessa verktyg spelar utifrån butikskedjornas perspektiv, det vill säga på vilka sätt som standarder kan lösa företagens problem med att genomföra hållbarhetsförbättringar i leverantörskedjan.

Ytterligare forskning behövs också om miljömärkningsprogrammets *mångfald och samevolutionära dynamik* beträffande till exempel vem som utvecklar och använder standarder, för vilka ändamål, och vilka hållbarhetsfrågor som täcks i dessa system. Det skulle öka vår förståelse för för- och nackdelarna genom att bredda kontra att harmonisera utbudet av olika standarder. Sådan förståelse skulle även behövas när det gäller vilka konsekvenser en eventuell utbredning av standarder för hållbara produkter skulle ha i handelsfrågor.

Det finns fortfarande en väsentlig kunskapslucka om *varför vissa organisationer är mer innovativa än andra*. Mot bakgrund av den här studiens begränsade omfattning föreslår vi mer forskning för att förstå dynamiken bakom miljöinnovationsprocesser i organisationer med olika strukturer samt vilka sätt som finns för att uppmuntra utveckling och tillämpning av miljöinnovationer i den egna verksamheten och på olika organisatoriska nivåer. Innovationer i organisationer genomgår en stegvis och komplex

---

<sup>19</sup> I detta avsnitt beskrivs de huvudsakliga lärdomarna från studien. Mer detaljerad information presenteras i respektive avsnitt: uppströms åtgärder i avsnitt 3.4, för egna verksamheter i avsnitt 4.4, och nedströms strategier i avsnitt 5.4.

utvecklingsprocess och det är viktigt att lära sig mer om vilka faktorer som leder till att goda idéer kommer till ytan och under vilka omständigheter de blir framgångsrika. Denna kunskap innebär att ett mer effektivt stöd kan ges av såväl handelssektorn som av beslutsfattare.

Från vår genomgång av butikskedjornas olika initiativ för miljöanpassade marknader och förbättrad hållbarhet i dagligvaruhandelns alla led ser vi behovet att göra åtskillnad mellan butikskedjornas påstådda och faktiska resultat från miljöarbetet. Vissa åtgärder kan ge mer framgångsrika resultat än andra, till exempel kan ekonomiska incitament och valbegränsning eventuellt engagera fler konsumenter i beteendeförändring än ett tillhandahållande av miljöinformation och miljömärkning. Dock är det ofta så att *det saknas belägg för olika instruments potentiella effektivt när det gäller att kunna driva fram miljöanpassade marknader och framför allt ändra konsumenternas beteende.* Här behövs också forskning för att ta fram indikationer på vilka strategiska val som bör göras.

För att öka förståelsen för de bakomliggande orsakerna till den svaga kopplingen mellan åsikt och handling som märks i hållbar konsumtion och för att redogöra för de olika konsumentgrupperna, skulle en potentiell väg framåt vara att studera konsumenternas beteende i olika unika sammanhang. Det skulle ge en mer kontextuellt baserad tolkning av de viktigaste faktorerna och en djupare förståelse för konsumenternas beslut och konsumtionsmönster.



# Referenser

## Litteratur

Andersen, D., M. Brask, J. B. Eriksson, A. Hannukka, A. Harlén, J. Kjellin, N. Nebelius, E. Persson, L. Roslund, F. Simonson och E. Widerberg (2013). "From idea to change in your food store. Analysis of how eco-innovations emerge within the retail sector", (på svenska: "Från idé till förändring i din matbutik. En undersökning om hur ekoinnovationer uppstår inom detaljhandeln"). Course work. MSc program "Miljövetare", International Institute for Industrial Environmental Economics, Lund University, Sweden, pp. 75.

Anselmsson, J. och U. Johansson (2007). "Corporate social responsibility and the positioning of grocery brands: An exploratory study of retailer and manufacturer brands at point of purchase". *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35 No. 10, pp. 835–56.

Aragrande, M., A. Segré, E. Gentile, G. Malorgio, E. Heraud, R. Robles, E. Halicka, A. Loi och M. Bruni (2005). *National report Sweden. Quick scan of the food supply chain dynamics, labelling and certification schemes and policies, rules and regulations in the selected EU country*. DG JRC/IPTS, European Commission, pp. 82.

BCG (2006). *The battle for Europe's grocery shoppers*. Boston Consulting Group, pp. 10.

BIO Intelligence Service (2009). *Towards a Greener Retail Sector*. Brussels, European Commission, pp. 233.

Boström, M. och M. Klintman (2011). *Eco-Standards, Product Labelling and Green Consumerism*. Palgrave Macmillan.

Carrigan, M. och A. Attalla (2001). "The myth of the ethical consumer – do ethics matter in purchase behaviour?" *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18 No. 7, pp. 560–78.

Chang, M. H. och J. E. Harrington (1998). "Organizational Structure and Firm Innovation in Retail Chain". *Computational & Mathematical Organization Theory*, Vol. 3 No. 4, pp. 267–88.

Chkanikova, O. och M. Lehner (2013). "Private eco-brands and sustainable market development: towards new forms of SCP governance in food retailing". *Journal of Cleaner Production*. Submitted to the special issue on "Sustainability and Responsibility Supply Chains and Networks: Challenges for Governance", pp. 25.

- Chkanikova, O. och O. Mont (2010). *Towards sustainable retail: overview of retail practices in Europe*. The 2nd Nordic Retail and Wholesale Conference – NRWC 2010. Gothenburg.
- Chkanikova, O. och O. Mont (2011). *Overview of sustainability initiatives in European food retail sector*. Lund, International Institute for Industrial Environmental Economics at Lund University, pp. 40.
- CIAA (2009). *Data & trends of the European Food and Drink Industry*. The Confederation of the Food & Drink Industries of the EU, pp. 24.
- Coop (2012). *Hållbarhetsredovisning och verksamhetsberättelse 2012 (in Swedish): Sustainability reporting and business story*. Solna, Stockholm, Konsumentförbundet, pp. 60.
- Cox, A., J. Sanderson och G. Watson (2001). "Supply chains and power regimes: Toward an analytic framework for managing extended networks of buyer and supplier relationships". *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 37 No. 2, pp. 28–35.
- CSCP and UNEP DTIE (2007). *Retailers Calendar – Exploring New Horizons in 12 Steps Towards Long-Term Market Success*. Wuppertal, UNEP/Wuppertal Institute Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production and UNEP DTIE, pp. 81.
- Damanpour, F. och S. Gopalakrishnan (1998). "Theories of organizational structure and innovation adoption: The role of environmental change". *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 1–24.
- Danish EPA (2010). "The Role of Retailers in the Transition towards Sustainable Consumption and Production". Danish Environmental Protection Agency.
- Danish Ministry of the Environment and Danish EPA (2010). "Green Nordic Retail". Danish Ministry of the Environment and Danish EPA.
- De Jong, J., A. Bruins, W. Dolfsma och J. Meijaard (2003). *Innovation in service firms explored: what, how and why? Literature review*. Zoetermeer: EIM Business & Policy Research. Zoetermeer, EIM: Business and Policy Research, pp. 73.
- Delfi, DLF and Fri Köpenskap (2013). *Dagligvarukartan 2013*, pp. 1.
- Desouza, K. C., C. Dombrowski, Y. Awazu, P. Baloh, S. Papagari, S. Jha och J. Y. Kim (2009). "Crafting organizational innovation processes". *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol. 11 No. 1, pp. 6–33.

Devinney, T. M., P. Auger och G. M. Eckhardt (2010). *The Myth of the Ethical Consumer Hardback with DVD*. Cambridge University Press.

Durieu, X. (2003). "How Europe's retail sector helps promote sustainable production". *Industry and Environment*, Vol. 26 No. 1, pp. 7–9.

Ekoweb (2012). *Ekologisk livsmedelsmarknad*. Stockholm, LRF.

Ekoweb (2013). *Ekologisk livsmedelsmarknad*. Stockholm, LRF, pp. 26.

ETC/SCP (2009). *European retailer initiatives along life cycle chain*. The role of food retailing in the move towards more sustainable consumption and production. CSCP. Copenhagen, European Topic Centre on Sustainable Consumption and Production, pp. 66.

ETC/SCP (2010). *The Role of Retailing in the Move towards Sustainable Consumption and Production*. Copenhagen, European Topic Centre on Sustainable Consumption and Production and European Environmental Agency, pp. 67. Unpublished report.

European Commission (2008). Communication from the Commission to the Council and the European Parliament on the Sustainable Production and Consumption and Sustainable Industrial Policy Action Plan. Brussels, EC, pp. 15.

European Commission (2009a). Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A better functioning food supply chain in Europe. Brussels, European Commission, pp. 13.

European Commission (2009b). *Europeans' attitudes towards the issue of sustainable consumption and production*. Brussels, The Gallup Organisation and European Commission, pp. 86.

European Commission (2009c). "Retail Forum for Sustainability".

European Commission (2010). *Services on Monitoring Retailers' REAP commitments*. Brussels, European Commission, pp. 158.

European Commission (2011). *Services on Monitoring Retailers' REAP commitments*. Munich, Consortium ESWI, pp. 145.

Expressen. (2011). "Rädda maten – Lär dig älska resterna". Tillgänglig online: [www.expressen.se/nyheter/dokument/radda-maten---lar-dig-alska-resterna](http://www.expressen.se/nyheter/dokument/radda-maten---lar-dig-alska-resterna). Datum: 2013-03-07.

Flanagan, B. och D. Weatherall (2013). *Sustainable Consumption in the UK – A Selection of Case Studies*. London, Institute for Public Policy Research.

Forum for the Future (2008). *Retail leadership. What are the hallmarks of a sustainable retail business?* London, Forum for the Future, pp. 42.

Forum for the Future (2009). *Sustainability trends in European retail.* London, Forum for the Future, pp. 42.

GAIN (2008). *Sweden retail food sector.* Report for Sweden and Finland, Global Agricultural Information Network.

Girod, S. och B. Michael (2003). "Branding in European retailing: a corporate social responsibility perspective". *European Retail Digest*, Vol. 38 No. 2, pp. 1–6.

Gonzales, A. J. (2007). "Organizational Structure". I M. Bevir. *Encyclopedia of governance.* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc., pp. 645–7.

Gunn, M. och O. Mont (2013). "Choice editing as a retailers' tool for sustainable consumption". *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 42:2014 No. 6, pp. 464–81.

Hall, J. (2001). "Environmental Supply-Chain Innovation". *Greener Management International*, Vol. 2001 No. 35, pp. 105–19.

Hertzfeld, E. (2010). "Why Walmart Loves Private Label". *Official Board Markets*, Vol. 86 No. 18.

Hoffman, A. J. (2000). *Competitive Environmental Strategy: A Guide to the Changing Business Landscape.* Island Press.

Hristov, L., E. Howard och R. Cuthbertson (2004). "The Contribution of Food Retailing to Society and to the Economy. *European Retail Digest*, pp. 73.

Ica (2013). *Ica Group Hållbarhetsredovisning 2012.* Ica Group. Tillgänglig online: [www.reports.ica.se/ar2012sv](http://www.reports.ica.se/ar2012sv). Datum: 2013-10-30.

Ica (2013). *Ica Group's Annual Report and Sustainability Report 2012.* Tillgänglig online: [www.reports.ica.se/ar2012en](http://www.reports.ica.se/ar2012en). Datum: 2013-10-08.

Ica (2010). *The Ica Group's Annual Report*, Ica Group, pp. 50.

Interbrand (2008), Brands that have the power to change the retail world – Top performing European retail brands.

Jones, P., D. Comfort, D. Hillier och I. Eastwood (2005). "Corporate social responsibility: a case study of the UK's leading food retailers". *British Food Journal*, Vol. 107 No. 6, pp. 423–35.

Jones, P., D. Hillier och D. Comfort (2011). "Shopping for tomorrow: Promoting sustainable consumption within food stores". *British Food Journal*, Vol. 113 No. 7, pp. 935–48.

Jónsdóttir, S., Droplaug; (2012). *Innovation processes in retailing. A way to green food retail?* International Institute for Industrial Environmental Economics. Lund, Lund University, pp. 78.

Kasper, H., J. Mühlbacher och B. Müller (2008). "Strategic knowledge management: creating comparative advantages". *Strategic Change*, Vol. 17 No. 1–2, pp. 35–42.

Klintman, M. (2012). *Citizen-Consumers and Evolution: Reducing Environmental Harm Through Our Social Motivation*. Palgrave Macmillan.

Knickel, K., B. Schaer och C. Strauch (2010). Sustainable Food Supply Chains in Europe. Joint Organic Congress, Odense, Denmark, Organic Eprints.

Kogg, B. (2009). *Responsibility in the Supply Chain: Interorganisational management of environmental and social aspects in the supply chain – Case studies from the textile sector*. IIIIEE. Lund, Lund University. PhD, pp. 262.

Kortmann, S. (2012). *The Relationship between Organizational Structure and Organizational Ambidexterity: A Comparison between Manufacturing and Service Firms*. Weisbaden, Westdeutscher Verlag GmbH.

Lagerberg-Fogelberg, C., I. Vågsholm och A. Birgersson (2011). *Från förlust till vinst – så här minskar vi matsvinnet i butik*. Uppsala, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för biomedicin och veterinär folkhälsovetenskap, pp. 21–2.

Lehner, M. (2013). "Alternative Food Systems and the Citizen-consumer". *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, Vol. 3 No. 4, pp. 49–53.

Lindenthal, T., T. Markut, S. Hörtenhuber, G. Rudolph och K. Hanz (2010). "Climate balance of organic and conventional foodstuffs compared". *Organic eprints*.

Little, R., D. Maye och B. Ilbery (2010). "Collective purchase: moving local and organic foods beyond the niche market". *Environment and planning A*, Vol. 42 No. 8, pp. 1797–813.

Ica Kvantum Malmborgs Tuna (2013). ”Resurskocken”. [www.ica.se/butiker/kvantum/lund/ica-kvantum-malmborgs-tuna-2780/resurskocken](http://www.ica.se/butiker/kvantum/lund/ica-kvantum-malmborgs-tuna-2780/resurskocken). Datum: 2015-01-14.

Micheletti, M., A. Follesdal och D. Stolle, Eds. (2006). *Politics, Products, and Markets: Exploring Political Consumerism*. Transaction Publishers.

Nahm, A. Y., M. A. Vonderembse och X. A. Koufteros (2003). ”The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance”. *Journal of Operations Management*, Vol. 21 No. 3, pp. 281–306.

Naturskyddsföreningen m.fl. (2011). Kostråden som regeringen stoppade. [www.svd.se/opinion/brannpunkt/vi-sprider-kostraden-som-regeringen-stoppade\\_6505000.svd](http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/vi-sprider-kostraden-som-regeringen-stoppade_6505000.svd). Datum: 2015-01-14.

OECD and European Commission (2005). *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition*. OECD, Statistical Office of the European Communities, Luxembourg, Organisation for Economic Cooperation and Development and the European Commission, pp. 163.

Oosterveer, P. (2012). ”Restructuring Food Supply – Sustainability and Supermarkets”. I G. Spaargaren, P. Oosterveer och A. Loeber. *Food Practices in Transition: Changing Food Consumption, Retail and Production in the Age of Reflexive Modernity*. Routledge.

Peattie, K. (2001). ”Golden goose or wild goose? The hunt for the green consumer”. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 10 No. 4, pp. 187–99.

Peattie, K. (2010). ”Green Consumption: Behavior and Norms”. *Annual Review of Environment and Resources*, Vol. 35, pp. 195–228.

Reynolds, J. och L. Hristov (2009). ”Are there Barriers to Innovation in Retailing?”. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 19 No. 4, pp. 317–30.

Sandberg, E. (2010). *The retail industry in Western Europe: Trends, facts and logistics challenges*. Institute of Technology. Linköping, Linköping University, pp. 58.

Schaffers, H., L. Rubalcaba, F. Merino, S. Giesecke, P. Schaper-Rinkel, E.-J. Velsing och C. Montalvo (2011). *Sectoral Innovation Watch. Retail and Wholesale Trade Sector*. Brussels, European Commission, Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP), pp. 103.

Schmidt, K., H. Møller, C. Solér och C. Lindskog (2008). Afsætning af etiske og miljøtilpassede produkter i nordisk detailhandel – eksempler på best practice. Copenhagen, Nordic Council of Ministers.

- Smith, B. G. (2008). "Developing sustainable food supply chains". *Philosophical Transactions: Biological Sciences*, Vol. 363 No. 1492, pp. 849–62.
- Soron, D. (2010). "Sustainability, self-identity and the sociology of consumption". *Sustainable Development*, Vol. 18 No. 3, pp. 172–81.
- Tassou, S. A., Y. Ge, A. Hadaway och D. Marriott (2011). "Energy consumption and conservation in food retailing". *Applied Thermal Engineering*, Vol. 31 No. 2–3, pp. 1147–156.
- Terrvik, E. (2001). *Att kanalisera hållbarhet: hur dagligvaruföretag översätter miljökrav till handling: en studie om egna miljövarumärken i dagligvaruhandeln*. Göteborg.
- Thøgersen, J. (2010). "Country Differences in Sustainable Consumption: The Case of Organic Food". *Journal of Macromarketing*, Vol. 30 No. 2, pp. 171–85.
- Tidd, J., J. Bessant och K. Pavitt (2001). *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester, West Sussex, UK, John Wiley & Sons Ltd.
- Triodos Bank. (2010). "Investing in sustainable food stocks". [www.triodos.com/en/about-triodos-bank/news/articles/141408](http://www.triodos.com/en/about-triodos-bank/news/articles/141408). Datum: 2015-01-14.
- Tukker, A., G. Huppes, J. Guinée, R. Heijungs, A. de Koning, L. van Oers, S. Suh, T. Geerken, M. Van Holderbeke, B. Jansen och P. Nielsen (2006). *Environmental Impact of Products (EIPRO): Analysis of the life cycle environmental impacts related to the final consumption of the EU-25*. Seville, JRC/IPTS/ESTO, pp. 139.
- UNDP. (2009). "Green Commodities Facilities". United Nations Development Programme (UNDP). [www.greencommodities.org](http://www.greencommodities.org). Datum: 2015-01-14.
- UNEP (2006). *Greening shops and saving costs. A practical guide for retailers*. Paris, pp. 56.
- Wideback, A. (2012). *Sweden. Food and Agricultural Import Regulations and Standards – Narrative. FAIRS Country Report*. USEU Food and Agricultural Import Regulations and Standards Report, Global Agriculture Information Network (GAIN), USDA Foreign Agricultural Service, pp. 9.
- Vogl, C. R. och I. Darnhofer (2004). "Organic agriculture in Austria". *The Organic Standard*, No. 34, pp. 2–5.
- Wrigley, N. (1993). "Abuses of market power? Further reflections on UK food retailing and the regulatory state". *Environment and Planning A*, Vol. 25 No., pp. 1545–57.

WWF Global. (2011a). Promoting Sustainable Seafood. [wwf.panda.org/what\\_we\\_do/how\\_we\\_work/conservation/marine/sustainable\\_fishing/sustainable\\_seafood/promoting](http://wwf.panda.org/what_we_do/how_we_work/conservation/marine/sustainable_fishing/sustainable_seafood/promoting).  
Datum: 2015-01-14.

WWF Global. (2011b). Roundtable on Responsible Soy. [wwf.panda.org/what\\_we\\_do/footprint/agriculture/soybeans/conversionsoy/round\\_table\\_on\\_responsible\\_soy](http://wwf.panda.org/what_we_do/footprint/agriculture/soybeans/conversionsoy/round_table_on_responsible_soy).  
Datum: 2015-01-14.

Yates, L. (2009). *Green expectations: Consumers' understanding of green claims in advertising*. London, Consumer Focus.

#### Intervjuer och fokusgrupper

Axelsson, A., försäljningschef på Ica Maxi Stormarknad (2013). Intervju genomförd av MVE-studentgrupp, Stockholm, 2013-03-06.

Baumann, P., tidigare ansvarig för miljö- och hållbarhetsarbetet på Coop/KF, nu på Svensk Dagligvaruhandel, 2011. Intervju genomförd av M. Lehner, 2011-08-17.

Billing, A., butikschef på Ica Kvantum, Lund (2012). Intervju genomförd av S. Jónsdóttir, 2012-06-21.

Butikschef på Coop (2011). Intervju genomförd av M. Hagbjörk, Malmö.

Clark, Q., chef för hållbarhet och etiska inköp på Waitrose (2011). Intervju genomförd av O. Chkanikova, Lund, 2011-08-31.

Dahlberg, A-L, kvalitets- och hållbarhetsansvarig för inköp på Coop (2011). Intervju genomförd av O. Chkanikova, Lund, 2011-10-25.

Domeij, Å., miljöchef på Axfood (2011). Intervju (telefon) genomförd av M. Lehner, 2011-08-25 och intervju genomförd av O. Chkanikova, Lund, 2011-10-21.

Galliano, A., inköpsansvarig the People's Supermarket i Storbritannien (2011). Intervju genomförd av O. Chkanikova, Lund.

Hansson-Borg, A., miljö- och kvalitetsansvarig på Bergendahls Food (2011). Intervju (telefon) genomförd av M. Lehner, 2011-08-17.

Haubjerg, S., produktmanager för färsk frukt och grönsaker på IRMA (2011). Intervju genomförd av O. Chkanikova, Lund, 2011-12-02.

Hedin, E., butikspersonal på Coop Nära, Lund (2012). Intervju genomförd av S. Jónsdóttir, 2012-06-19.



Jarl, K-Å, butikschef på Ica Nära, Lund (2012). Intervju genomförd av S. Jónsdóttir, 2012-06-20.

Jönsson, M., butikschef på Hemköp Karhögstorg (2012). Intervju genomförd av M. Lehner, Lund, 2012-03-12.

Krantz, J., miljöansvarig på Willys (2011). Intervju (telefon) genomförd av M. Lehner, 2011-08-10.

König, L., chef hållbar utveckling på Coop (2013). Fokusgrupp, Stockholm, 2013-04-29.

Larsson, U., butikschef på Ica Stormarknad, Bellevuegården (2013). Intervju genomförd av MVE-studentgrupp, Malmö, 2013-01-21.

Lindström, S-E, butikschef på Ica Nära Karlavägen (2013). Intervju genomförd av MVE-studentgrupp, Stockholm, 2013-01-19.

Lindvall, K., hållbarhetschef och ansvarig för CSR inom Ica-koncernen (2012). Intervju (telefon) genomförd av S. Jónsdóttir, 2012-08-12.

Luedtkes, P., CSR/miljösamordnare på Everfresh AB (vilket motsvarar produktmanager för frukt och grönsaker på Coop) (2012). Intervju genomförd av O. Chkanikova, Lund, 2012-02-01.

Månsson, D., produktmanager för frukt och grönsaker på Axfood (2011). Intervju genomförd av O. Chkanikova, Lund, 2011-11-02.

Nielson, K., butikschef på Coop Forum, Lund (2012). Intervju genomförd av S. Jónsdóttir, 2012-06-29.

Nilsson, H., inköpsansvarig för kaffe på Axfood (2011). Intervju genomförd av O. Chkanikova, Lund, 2011-09-29.

Nilsson, K., butikschef på Coop Konsum Mårtensstorget (2013). Intervju genomförd av MVE-studentgrupp, Stockholm, 2013-01-28.

Nilsson, M., produktmanager frukt och grönsaker på Coop (2012). Intervju genomförd av O. Chkanikova, Lund, 2012-01-20.

Robertsson, M., hållbarhetsansvarig på Coop (2011). Intervju genomförd av O. Chkanikova, Lund, 2011-03-03.

Schultz, G., butikschef på Ica Kvantum Emporia (2013). Intervju genomförd av MVE-studentgrupp, Malmö, 2013-01-21.

Smith, M., chef för miljö och socialt ansvar på Ica Sverige (2011). Intervju genomförd av O. Chkanikova, Lund, 2011-02-08, och intervju (telefon) genomförd av M. Lehner, 2011-10-17.

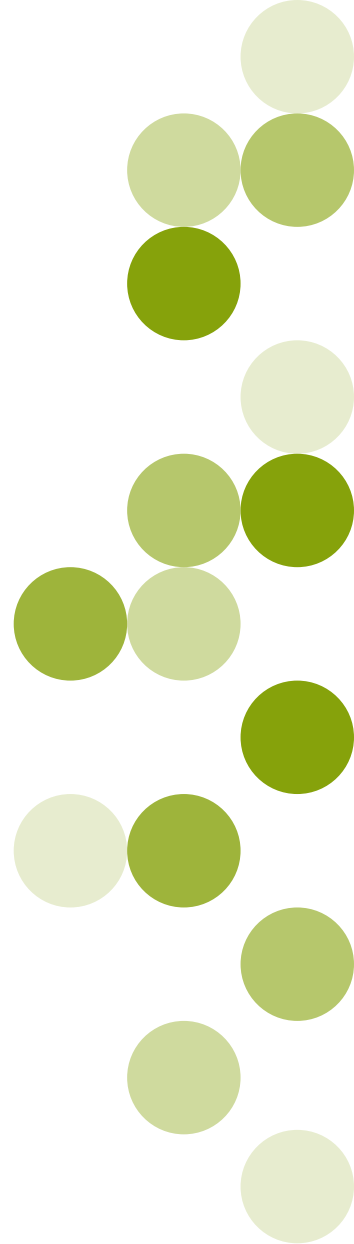
Wieloch, M., butiksägare Ica (2012). Intervju genomförd av O. Chkanikova och B. Kogg, Lund, 2011-03-28.

Winqvist, J., butikschef på Coop Forum Mobilia (2013). Intervju genomförd av MVE-studentgrupp, Stockholm, 2013-02-27.

Ågren, T., energisamordnare på Icas huvudkontor (2013). Intervju genomförd av MVE-studentgrupp, Stockholm, 2013-03-01.

Östergren, R., produktmanager för kaffe på Coop (2012). Intervju genomförd av O. Chkanikova, Lund, 2012-01-12.





Handels Utvecklingsråd  
Regeringsgatan 60, 103 29 Stockholm  
Telefon 010-471 85 46  
[www.hur.nu](http://www.hur.nu)