

Den KRAVfyllda handelsplatsen

Det vardagliga arbetet i en miljöcertifierad livsmedelsbutik



Författare:
Kristina Tamm Hallström
Carl Yngfalk

Forskningsrapport 2018:3

Forskningsrapport 2018:3
*Den KRAVfyllda handelsplatsen – det vardagliga
arbetet i en miljöcertifierad livsmedelsbutik*
ingår i Handelsrådets rapportserie.
Rapporten är finansierad av Handelsrådet,
men forskarna är själva ansvariga
för rapportens innehåll. Rapporten är läst och
godkänd av Handelsrådets vetenskapliga råd.
Publiceringsår 2018.

Grafisk produktion: Fotoskrift AB
Tryck: Typografiska Ateljén AB
www.handelsradet.se
ISBN: 978-91-86508-52-4

Förord

Forskningen som presenteras i denna rapport har utförts i forskningsprojektet ”Är det lönt att certifiera butiken?” av forskarna Kristina Tamm Hallström och Carl Yngfalk. Stort tack riktas till Handelsrådet som finansierat projektet under 2017.

Vi vill även tacka KRAV liksom den personal i de studerade butikerna som ställde upp med sin tid för att svara på våra intervjufrågor och visa oss runt i butikslokalerna, samt André Hedberg och Björn Gustafsson – vid tidpunkten för projektet studenter på Handelshögskolans masterprogram – som under mars–maj 2017 arbetade deltid som forskningsassistenter i projektet för att utföra ett antal kompletterande intervjuer med butikspersonal.

Slutligen vill vi tacka deltagarna i forskningsworkshopen ”Granskning & Oberoende”, 14–15 juni 2017, på Balingsholm, Huddinge, Lovisa Näslund, Score, för ditt kontinuerliga stöd i projektet, liksom deltagarna i forskningsprojektets referensgrupp; Nils Brunsson, Score; Sara Rosengren och Hans Kjellberg, Handelshögskolan i Stockholm; Jonas Gunnarsson, Ica; Per Bauman, Svensk Dagligvaruhandel. Tack även till Maria Frostling-Henningsson, Stockholm Business School, Stockholms universitet som i samband med ett seminarium på Score i november 2017 inkom med värdefulla kommentarer på ett tidigare utkast av rapporten.

Stockholm, april 2018

Kristina Tamm Hallström,
Handelshögskolan/Stockholm Centre for Organizational Research (SCORE)

Carl Yngfalk,
Stockholms universitet/Stockholm Centre for Organizational Research (SCORE)

Sammanfattning

Butikscertifiering utgör en växande trend inom detaljhandeln i Sverige och särskilt för livsmedelsbutiker. Till skillnad från certifiering och märkning av enskilda produkter som sedan 1990-talet utvecklats för att hjälpa konsumenter att välja ”rätt” enligt rådande miljönormer, berör butikscertifiering hela butiken som organisation. Genom en butikscertifiering ställs krav dels på butikens eget, direkta miljöansvar, dels på butikens påverkan på konsumenters förutsättningar att göra miljöanpassade val i handeln med livsmedel. Syftet med studien som redovisas här är att bidra med empiriskt grundad kunskap till den företagsekonomiska organisations- och marknadsföringsforskningen om standarder och certifiering som styrningsform för miljöarbete på marknader. Detta sker via en kvalitativ studie där ledning och personal i elva livsmedelsbutiker i Stockholmsområdet har intervjuats med fokus på deras arbete med KRAVs miljöstandard för butik. Den övergripande forskningsfrågan lyder *Hur påverkar butikscertifiering organiseringen av butiken?* Med organisering avses här vardagliga arbetsrutiner, lärande i organisationen och marknadsföring.

*I det aktuella forskningsprojektet ställer vi oss
den övergripande forskningsfrågan:
Hur påverkar butikscertifiering organiseringen av butiken?*

I resultatredovisningen uppmärksammas tre nyckelområden inom butikorganisationen där de praktiska konsekvenserna av en butikscertifiering – ur ett miljöperspektiv både positiva och negativa – är som mest påtagliga för organisationen:

- Produktutbud och livsmedelshantering
- Kunskapshantering och organisation kring miljö
- Marknadsföring, kommunikation och konsumentrelation

Inom respektive nyckelområde visar studien på hur certifieringen överlag leder till ett större fokus på KRAV-produkter i de certifierade butikerna, vilket i sig självt inte är så förvånande. Detta för dock med sig ett ökat fokus på detaljstyrning gällande hur produkter varuhålls och presenteras för kund i butiken, där det bland annat finns krav om särhållning för att motverka kontamineringsrisken mellan KRAV och övrigt (icke-märkt) sortiment. Särhållningskravet, vilket är centralt i sammanhanget, behöver enligt certifieringskraven hanteras genom en tydlig organisationsstruktur för KRAV-produkter, till exempel genom att skapa en separat avdelning bara för KRAV-produkter. Flera handlare beskriver dock hur en sådan organisering blir problematisk och vad man menar kontraproduktiv för miljön då konsumenter riskerar att missa de KRAV-märkta produkterna om de är placerade avskilt från övrigt sortiment. Särhållningskravet kan därmed i vissa fall leda till minskad försäljning av KRAV-produkter trots ett brett utbud

av dem, liksom ökat svinn eftersom KRAV-märkta varor blir liggande osålda. Vissa handlare har hittat alternativa sätt att bemöta särhållningskravet för att därmed komma förbi dessa oönskade konsekvenser.

Studien visar vidare på hur butiker uttrycker att certifieringen givit upphov till ett antal övriga konkreta problem, som resurskrävande arbete med vad man menar är krångliga och otillräckliga IT-lösningar, svårigheter att hinna med hanteringen av etikettsbyten i samband med dagliga leveranser från olika leverantörer, och att det kan vara svårt med inköp av KRAV-märkta produkter för att uppnå regler för procentandel KRAV-produkter i utbudet som ingår i regelverket. Arbetet med att lösa dessa aktiviteter upplevs resurskrävande men också frustrerande då det är svårt för butikspersonalen att se de direkta miljövinsterna med etikettsbyten och statistikredovisning.



Resultaten visar även på att det finns en risk för att organisationen runt certifieringen knyts upp till att anpassa verksamheten för revisionstillfället, snarare än att föra och säkerställa en kontinuerlig diskussion och kunskap om KRAV och miljö i det vardagliga arbetet i butiken. Här belyser studien vidare hur modellen för att organisera för en miljöcertifierings legitimitet – i detta fall genom fristående, oberoende certifieringsbolag – får konsekvenser inte bara för vem som uppfattas som legitim och trovärdig att utföra en granskning utan också för den kunskapsspridning och det lärande som möjliggörs genom miljöcertifieringen. Dagens modell för certifiering med oberoende certifieringsrevisorer upplevs professionell, trovärdig och värdefull, men det finns risk att fokus i certifieringsprocessen läggs vid rationella arbetsprocedurer och rutiner utifrån en revisionslogik som delvis skiljer sig från en fokusering på miljöfrågan och en hållbarhetslogik, liksom från ideal och principer som utvecklas inom detaljhandeln utifrån en konsumentmarknadsföringslogik. Genom certifieringen blir det tydligt att flera logiker ställs emot varandra och behöver balanseras – en balansakt som inte alltid upplevs enkel att hantera.

I relation till ovanstående sammanfattande urval av konsekvenser av certifieringen diskuterar studien olika former av handlingsstrategier och former för rationalisering som uppstår inom butiksorganisationen. Här ser vi bland annat hur vissa handlare arbetar aktivt med att hantera svårigheter med kunskap om miljön bland personalen som kollektivt, men resultaten pekar också på en risk att miljöarbetet begränsas till enskilda individer inom organisationen. Studien visar även på en utveckling där handlare ibland väljer bort KRAV-certifierade produkter från sortimentet som en följd av att regelverket i certifieringen upplevs för resurskrävande eller svårt att realisera. Det kan till exempel gälla kravet på särhållning mellan KRAV-produkter i lösvikt och närliggande, liknande produkter som inte är KRAV-märkta. Ett annat exempel är att handlare väljer bort KRAV-märkta varor med hänvisning till att ökat svinn uppstått kring dessa varor, vilket förklaras med konsumenternas oförmåga att förstå innebörden av certifieringen och

särskilt kravet om särhållning. I diskussionen har vi valt att argumentera för att dessa sätt att hantera certifieringskraven reproducerar och upprätthåller en problematisk kundorientering där konsumenten ansvarsbeläggs för hur pass framgångsrikt miljöarbetet ska anses inom handeln. Här är det kunden som avgör om det är värt att certifiera sig, snarare än miljöaspekten.

Rapporten avslutas med ett antal slutsatser och lärdomar i punktform som på olika sätt belyser aspekter av hållbar utveckling på marknaden i förhållande till ovanstående forskningsresultat – hur man som handlare kan, och kanske bör, tänka kring arbetet med certifieringen för att på så sätt undvika resurskrävande arbete utan gagn för vare sig företaget, handeln i stort eller samhället i övrigt. Slutsatserna framhäver bland annat vikten för handlare av att fundera på vilka möjligheter man har/kan överväga när det gäller att realisera arbetet av en miljöcertifiering i termer av motsättningar mellan miljöstandarden och kundernas efterfrågan på produkter. Vidare framhäver slutsatserna behovet av att implementera tydliga rutiner med konkret, handfast material och utvecklade verktyg för personalen i det dagliga arbetet med certifieringen. Ytterligare framhävs vikten av att arbeta med särhållning mellan produkter på ett attraktivt sätt, där KRAV-produkterna integreras i övriga sortimentet samtidigt som särskiljningsprincipen bibehålls. Slutsatserna lyfter också fram att sättet att organisera många av dagens miljöcertifieringar, med en uppdelning på specialiserade organisationer för kriterieutveckling och kontroll, baseras på ett ideal om oberoende kontroll som har flera fördelar. Samtidigt innebär denna organisering att ingen organisation har ett övergripande ansvar för helheten gällande miljöfrågan samt att miljömärkningen omfattar en blandning av delvis motstridiga logiker:



- Hållbarhetslogiken hos miljöorganisationen som äger märket
- Revisionslogiken hos certifieringsbolagen som utför ”oberoende kontroller”
- Affärslogiker i de certifierade verksamheterna

Logikerna betonar olika aspekter och målsättningar, vilket berörda organisationer bör göra sig medvetna om och försöka balansera i möjligaste mån.

Slutligen betonar studien att, med den pågående utvecklingen där ekologiska produkter erhåller en allt högre status på marknaden med konsumenter som i ökande utsträckning tenderar att efterfråga dessa, finns det ett tydligt behov av konsumentvänliga certifieringsstandarder inom detaljhandeln. Här behövs standardiserade former för miljöarbete i organisationer, som till exempel KRAVs butikscertifiering, varvid det föreligger stora möjligheter för handlare att genom sådana certifieringar särskilja sig på marknaden och därigenom vinna marknadsandelar.

Innehållsförteckning

1	Inledning	8
1.1	Butikscertifiering, granskningssamhället och konsumtion	8
1.2	KRAV: en dominerande aktör på "marknaden" för certifieringar	9
1.3	Syfte och frågeställning	11
1.4	Teori – ett organisationsperspektiv på butikcertifiering	11
2	Metod	14
2.1	Insamling och bearbetning av data	14
2.2	Detaljhandeln och den fysiska butiken – en kontext som särskiljer sig	17
2.3	Tematisering av forskningsresultaten	17
3	Miljöcertifiering av livsmedelsbutiken – resultat om hur butikorganisationen påverkas av en butikscertifiering	19
3.1	Produktutbud och livsmedelshantering	19
3.2	Kunskapshantering och organisation kring miljö	24
3.3	Marknadsföring, kommunikation och konsumentrelation	33
4	Diskussion	39
4.1	Strategier för miljöansvarsfördelning	39
4.2	Rationalisering och dess inverkan på kunskapsorganisering för miljön	42
5	Slutsatser och avslutande implikationer	46
	Referenser	48
	Bilaga 1: tabell 1 över respondenterna (anonymiserade)	52

1 Inledning

Butikscertifiering utgör en växande trend inom detaljhandeln i Sverige och särskilt för livsmedelsbutiker. Butikscertifiering skiljer sig från certifiering och märkning av enskilda produkter som sedan 1990-talet utvecklats till ett allt vanligare sätt att hjälpa konsumenter att välja ”rätt” genom märken som signalerar ekologiskt, miljövänligt, rättvist och så vidare (Tamm Hallström och Näslund, 2015). Butikscertifiering är ”bredare” genom att den berör hela butiken som organisation. Det handlar då inte enbart om butikens sortiment av märkta varor utan också om arbetet med till exempel med styckning, paketering, märkning och skyltning av varor, liksom val av elbolag, inköp av och arbete med rengöringsmedel och att säkra personalens kunskap och lärande om miljö. Konsekvenserna av en butikscertifiering blir på så sätt mer omfattande för både handlare och konsumenter.

I grova drag fungerar certifieringen så att en butik som önskar bli certifierad behöver anlita en ackrediterad certifieringsrevisor som kommer till butiken för årliga kontroller där det gentemot ett regelverk granskas om butiken uppfyller kraven i regelverket. Om butiken kan visa att alla krav följs, utfärdar revisorn ett certifieringsintyg och butiken kan därmed marknadsföra sig som certifierad, vilket innebär att den får nyttja certifieringens varumärke. Om det till exempel gäller KRAVs butikscertifiering får butiken visa upp KRAVs varumärke i entrén till sin butik, den får saluföra KRAV-märkta produkter i lösvikt, och certifieringen ger butikspersonalen rätt att i lösvikt hantera – stycka, märka, filea, putsa, dela och packa om – KRAV-märkta varor.

Även om detta kan låta enkelt så vet vi från tidigare forskning att certifieringar, av lite olika anledningar, inte alltid fungerar som det är avsett vilket motiverar studier av certifieringars spridning och konsekvenser inom nya områden. Innan vi preciserar syftet och de forskningsfrågor som legat till grund för den gjorda studien, sätts här nedan butikscertifiering in i ett större samhällssammanhang. Vi diskuterar också KRAVs framväxt och ställning på den svenska butikscertifieringsmarknaden, vilket sedan följs av den teoretiska inramning som styr studien.

1.1 Butikscertifiering, granskningsamhället och konsumtion

Ett centralt motiv med butikscertifiering är att svara mot en mer generell efterfrågan som ställs på organisationer från olika intressenter – inte minst från ”medvetna” konsumenter – om att visa hänsyn till miljö- och hållbarhetsvärden och att detta görs på ett systematiskt, mätbart och transparent sätt. Butikscertifiering ingår därmed i en mer övergripande samhällsutveckling mot vad som kallas för ett ”granskningsamhälle” (Power, 1997), där allt fler organisationer revideras, inspekteras, utvärderas, verifieras,

certifieras, och ackrediteras av andra organisationer i syfte att skapa trygghet för konsumenter, investerare och allmänheten i stort (Johansson och Lindgren, 2013). Som en följd har många företag, inte bara i detaljhandeln, kommit att lägga allt mer resurser på att göra sig ”granskningsbara” för olika externa kontrollanter (Holmblad Brunsson, 2005; Ek, 2012). Ofta väcks intresset för certifieringar i samband med skandaler (till exempel gällande arbetsvillkor, livsmedelssäkerhet, hållbarhet, kvalitetssäkring) då beslut om att utveckla eller genomföra en certifiering motiveras som ett sätt att förebygga nya skandaler. Granskningssamhället ger därmed uttryck för en allmänt utbredd misstro mot organisationer, och en tro på att ökad kontroll – helst av en extern part – som lämplig lösning på dessa förtroendeproblem.

När det gäller detaljhandeln specifikt relaterar denna utveckling också till dagens konsumentkultur som genomsyrar människors vardagsliv. Här tenderar vi konsumenter att bedömas och utvärderas statusmässigt utifrån vår förmåga att konsumera ansvarsfullt i relation till dominant normer i vår sociala omgivning, exempelvis gällande miljö och hälsa (Yngfalk och Fyrberg Yngfalk, 2015; Cherrier med flera, 2012). Därför ser vi hur konsumenter i dag strävar efter att fatta ”kloka” och därmed legitima beslut i sin livsmedelskonsumtion varpå man tenderar att förlita sig på olika former av ”experter” (till exempel märkningar) som kan bistå med kunskap (Yngfalk, 2016). Att handla i miljöcertifierade livsmedelsbutiker kan därmed även ses som att konsumenter uttrycker ansvar gentemot miljön som en del i sina personliga identitetsprojekt.

1.2 KRAV: en dominerande aktör på ”marknaden” för certifieringar

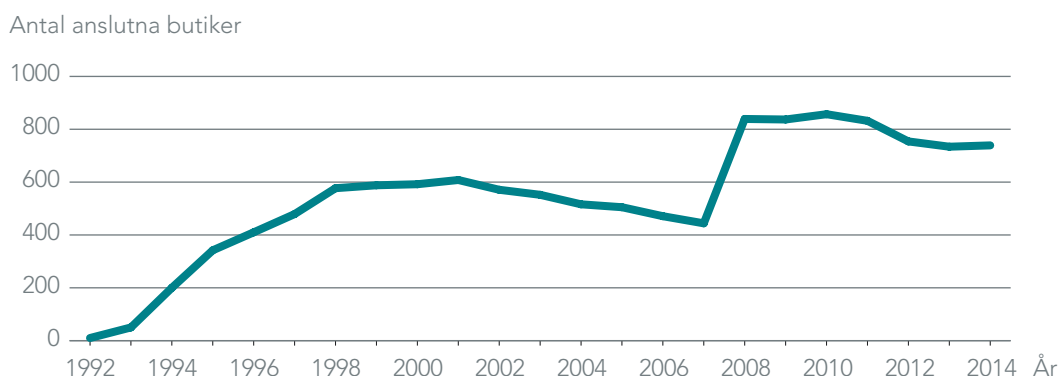
KRAV är en av de mest välkända och frekventa certifieringsstandarderna för miljö inom detaljhandeln. KRAV bedriver sedan 1985 ekologisk certifiering och märkning av lantbruksprodukter på bred front. 1992 lanserade KRAV även en certifiering för butiker, den så kallade butiksauktoriseringen, som vi idag känner till som KRAVs butikscertifiering. Enligt denna butikscertifiering kontrolleras handlare för sitt sortiment och sin hantering av KRAV-märkta varor och kan därmed bli auktoriserade för detta. Det är också KRAVs butikscertifiering som genom sin dominant ställning på marknaden utgör huvudfallet i det aktuella projektet.¹

Det finns likheter mellan denna butikscertifiering och flera andra av dagens certifieringar som gör att resultaten från denna studie i viss mån blir generaliserbara för certifieringar i stort. En sådan likhet handlar om hur denna certifiering är organiserad: med en organisation som beslutar om vilka kriterier som ska gälla för att en butik ska kunna bli certifierad – märkningsorganisationen KRAV – medan kontrollen av att

1 KRAV-standarderna har även varit ändamål för granskning i tidigare forskning bland projektdeltagarna (Tamm, Hallström och Näslund, 2015), även den med finansiering från Handelsrådet, varpå det finns värdefulla förkunskaper inom projektet om KRAV som organisation.

dessa kriterier följs av butiker utförs av fristående certifieringsbolag.² Syftet med denna organisatoriska separation mellan standardutveckling och kontroll av standardföljande är att stärka märkningens legitimitet med hänvisning till ett starkt ”oberoende”; den som utvecklar kontrollkriterier bör vara oberoende från den som utför kontrollerna. Logiken bakom detta ideal är att den organisation som utvecklar kriterier för en viss märkning uppfattas som mer trovärdig om organisationen samtidigt inte har en säljande roll gentemot, och är ekonomiskt beroende av, de verksamheter som kontrolleras för sitt kriterieföljande.

Samtidigt som antal livsmedelsbutiker inom dagligvaruhandeln stadigt minskat under senare decennier – från 5 356 butiker år 2000 till 3 828 butiker 2015 (HUI, 2016) – så har den svenska ”marknaden” för butikscertifiering expanderat avsevärt. KRAVs butikscertifiering, som var först ut 1992, innehas i skrivande stund av 750 butiker i Sverige. Grafen nedan illustrerar utvecklingen av KRAVs butikscertifiering med start 1992 då tio butiker certifierades (med dåtidens beteckning: auktoriserades), fram till dagens 750 certifierade butiker. Från 2002 sker en svag minskning som KRAV själva förklarar med att färre butiker valde att hantera lösvikt till fördel för centralpakerade livsmedel, vilket minskar behovet av auktorisering. Ett stort uppsving sker dock 2008 då Coop beslutar i linje med sin ”gröna” profilering på marknaden att alla deras butiker i Sverige ska vara certifierade enligt KRAV-standarden.



Figur 1. Utveckling av KRAV-certifierade butiker i Sverige 1992–2014. Egen sammanställning utifrån statistik tagen från KRAVs årsredovisningar 1997–2008 samt marknadsrapporter från 2009–2013.

2 När det gäller KRAV specifikt har denna organisering förändrats sedan 1980-talet då KRAV inledde sin certifieringsverksamhet: från att en och samma organisation (organisationen KRAV) både skrev reglerna för att få bära KRAVs varumärke och utförde kontroller av verksamheter som önskade bli märkta, har KRAV valt att separera kontrollfunktionen från den regelskrivande verksamheten (för en överblick av KRAV-organisationens historik, (se Kenne med flera, 2013; Gustafsson och Tamm Hallström, 2018). År 2005 separerade KRAV först sin certifieringsverksamhet genom att skapa det helägda dotterbolaget Aranea Certifiering AB, en verksamhet som drevs under några år för att därefter avyttras helt. Sedan 2009 har KRAV därför en liknande organisationsstruktur som många andra certifieringar, där en separat standardiseringsorganisation (i det här fallet KRAV) fokuserar på att skapa regler och marknadsföra sin märkning, medan en eller flera separata certifieringsbolag utför kontrollarbetet. Och det är dessa certifieringsbolag som anlitas av den verksamhet som önskar bli certifierad. Det kan vara värt att notera just när det gäller butikscertifieringar – som KRAVs, Svanens, Bra Miljövals liksom Svensk Dagligvaruhandels butikscertifiering för livsmedelssäkerhet – att det endast är KRAV och Svensk Dagligvaruhandel som valt att organisera sig enligt den gängse organisationsmodellen med separata certifieringsbolag, medan Bra Miljöval och Svanen utför certifiering själva.

Sedan KRAVs lansering av en butikscertifieringsstandard 1992 har den fått konkurrens från andra märkningsorganisationer, där vi i slutet av 2017 ser att:

- 209 butiker är certifierade enligt Naturskyddsföreningens butikscertifiering Bra Miljöval
- 189 butiker enligt Svanens butikscertifiering
- 660 butiker är certifierade enligt branschorganisationen Svensk Dagligvaruhandels certifiering för livsmedelshantering i butik

(Enligt kontakt i januari 2018 med respektive organisation.)

Sammantaget visar denna statistik på en generell ökning i antal butikscertifieringar i förhållande till antal livsmedelsbutiker generellt, och att KRAV idag är den aktör med störst andel miljöcertifierade butiker på marknaden. Kostnaden för en butik att vara KRAV-certifierad utgörs dels av en fast kostnad till revisionsbolaget. Kiwa, som är ett av de större certifieringsbolagen i Sverige, har exempelvis ett pris på 5 900 kronor exklusive moms för en årlig revision och så kallat efterarbete i samband med det, dels en årlig licensavgift till KRAV om 500 kronor exklusive moms per butik om butiken ingår i en grupp om fler än tjugo.

KRAV är idag den aktör med störst andel miljöcertifierade butiker på marknaden.

Trots denna expansion av certifierade butiker i Sverige, särskilt sedan början av 2010-talet, saknas helt empirisk forskning om miljöcertifiering för livsmedelsbutiker.

1.3 Syfte och frågeställning

I det aktuella forskningsprojektet ställer vi oss den övergripande forskningsfrågan: *Hur påverkar butikscertifiering organiseringen av butiken?* Med organisering avses här vardagliga arbetsrutiner, lärande i organisationen liksom marknadsföring som påverkar konsumenters förutsättningar att göra miljöanpassade val på marknaden. Syftet är att med en kvalitativ forskningsansats bidra med ny, empiriskt grundad kunskap till den företagsekonomiska organisations- respektive marknadsföringsforskningen om standarder och certifiering som en form av styrningsmodell på marknader.

I kommande avsnitt förankrar vi ovanstående forskningsfråga i det aktuella kunskapsläget, följt av ett avsnitt där vi presenterar använda forskningsmetoder. Därefter presenteras resultaten från vår huvudstudie. Rapporten avslutas med en sammanfattande diskussion med slutsatser som kan dras.



FOTO: FALKUGGLA

1.4 Teori – ett organisationsperspektiv på butikcertifiering

Butikscertifiering kan förstås som ett sätt för företag att skapa, hantera och kommunicera organisationsidentitet- och legitimitet i enlighet med regelverk och dominanta normer i det omgivande samhället och i konsumentkulturen gällande ansvarsfullt miljö- och hållbarhetsarbete i butiken. Hur en allmänt accepterad identitet och legitimitet skapas är centrala frågor inom den ny-institutionella organisationsteorin inom vilken regler, ideal och normer i organisationers omgivning lyfts fram som särskilt avgörande för organisationers sätt att strukturera sina verksamheter (Meyer och Rowan, 1977; Powell och DiMaggio, 1991; Scott, 2008; Bromley och Meyer, 2015). Inom denna forskningstradition förstås omgivningen med andra ord som styrande för vad organisationer gör och förväntas göra.

Hanteringen av regler och normer i den institutionella omgivningen sker bland annat genom att man anpassar sig till organisations- och styrningsmodeller som speglar ”god affärsverksamhet” (Bromley och Meyer, 2015). I tider av ökade krav på hållbart företagande har miljöcertifieringar sedan 1990-talet kommit att uppfattas som allmänt accepterade modeller för gott företagande i många branscher världen över (Tamm Hallström och Boström, 2010; Bartley, 2011). Enligt dessa certifieringar vidgas definitionen av gott företagande från att avgränsas till effektivitet i produktion, till att även omfatta förväntningar på andra, legitimerande värden såsom rättvisa, miljö och hållbarhet. Situationen blir än mer komplex genom att dagens organisationer ofta utsätts för en mängd olika – ibland motstridiga – förväntningar från sin omgivning. I sammanhanget av detta projekt kan det, till exempel, finnas motsättningar mellan regelverk för livsmedelssäkerhet, och regler för miljö. För en enskild organisation kan situationen med motstridiga krav därmed upplevas svår att hantera, vilket gör att individer och organisationer utvecklar handlingsstrategier för hur anpassning till olika regelverk kan hanteras rent praktiskt.

En vanlig handlingsstrategi kallas för särkoppling, vilket kan ta sig uttryck i att en organisation formellt – exempelvis på sin hemsida, i årsredovisningar och andra offentliga sammanhang – presenterar och kommunicerar verksamheten i linje med etablerade normer om det miljöinriktade och goda företagandet, medan den praktiska verksamheten fungerar annorlunda eller till och med tvärtemot (Meyer och Rowan, 1977; Brunsson, 1989; Bromley och Meyer, 2015). Även om studier inom denna teoribildning tenderat att fokusera på hur organisationer reagerar på dominanta normer och regelverk i den institutionella omgivningen, har man under senare tid även framhävt individens roll och potential inom organisationer att bidra till att påverka och forma omgivningen. Bland annat förs här diskussioner om ”institutionellt arbete” som uppmärksammar de ofta avsiktliga aktiviteterna hos individer och organisationer med syfte att skapa, underhålla men även

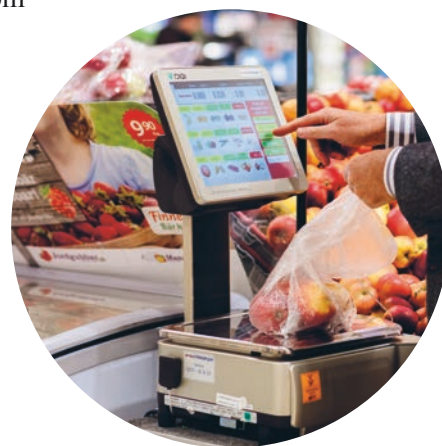


FOTO: FALKUGGLA

bryta upp och navigera bland normer och regelverk (Lawrence, Suddaby och Leca, 2009). För att knyta an och bidra med kunskap till denna nyare diskussion lägger vi i studien fokus på de dagliga aktiviteterna som relaterar till butiksanställdas arbete med butikscertifiering.

En annan gren av organisationsforskningen intresserar sig specifikt för certifiering och de organisationer som driver certifieringsverksamhet, vilket gör denna forskning relevant för föreliggande forskningsprojekt. Här ställs frågor om vem som uppfattas lämplig och legitim att utföra granskningar och hur dessa granskare – certifieringsrevisorer – arbetar för att framhäva sitt oberoende. Inom de flesta granskningspraktiker – som finansiell revision, certifieringsrevision, statlig revision och så vidare – uppfattas oberoende som ett fundamentalt ideal som är mer eller mindre nödvändigt för revisorers legitimitet som externa granskare. Oberoendet är samtidigt inte ett givet värde, utan tvärtom något som behöver skapas och upprätthållas i varje specifikt organisationssammanhang. Detta beror framför allt på att det ofta finns en (ekonomisk) beroenderelation mellan revisorn och den organisation som anlitar revisorn för att bli certifierad (Hatanaka och Busch, 2008; Tamm Hallström och Gustafsson, 2014), vilket försvårar förutsättningarna för en revisor att övertyga om sitt oberoende.

En central forskningsfråga inom denna forskningsinriktning har blivit att förklara varför en revisor, trots ekonomiska beroenden, ändå kan uppfattas som neutral och oberoende. En vanlig metod som identifierats här är att certifieraren övertygar om sitt oberoende genom att själv utsätta sig för en granskning, så kallad ackreditering (Hatanaka och Busch 2008; Loconto och Busch, 2010; Hatanaka, 2014; Tamm Hallström och Gustafsson, 2014; Loconto, 2017). Inom denna, nyare forskningsinriktning efterfrågas kunskap om vad certifierarens sätt att organisera för sitt oberoende gör med, och får för konsekvenser, dels för certifierarens legitimitet (Power, 2003, 2011; Boiral, 2012; Kouakou med flera, 2013), dels för den certifierade verksamhetens organisation, kunskapssyn och hantering av miljö- och hållbarhetsfrågor (Boiral och Gendron, 2011; Heras-Saizarbitoria och Gendron, 2013; Heras-Saizarbitoria med flera, 2013). I vår egen forskningsstudie knyter vi an till detta intresse och undersöker särskilt hur sättet att organisera för certifieringsrevisorernas oberoende påverkar kunskapssynen/-hanteringen av miljöfrågor i den verksamhet som certifieras.

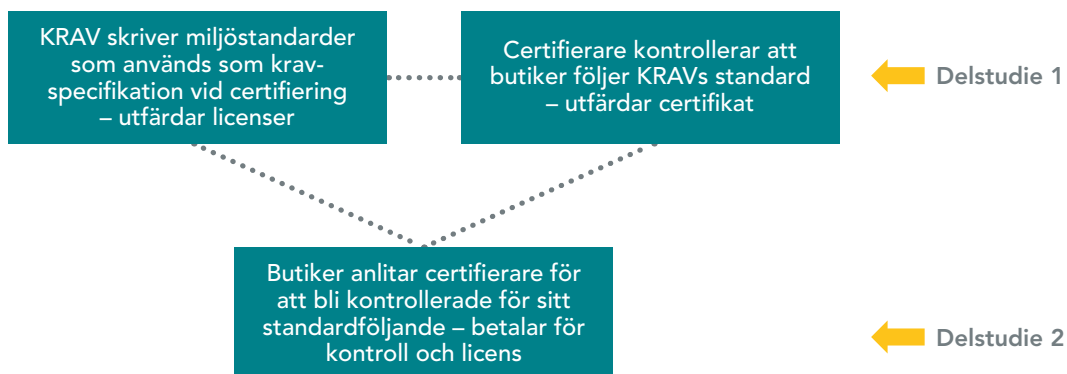
Inom ramen för projektets syfte ställer vi oss slutligen frågor om hur certifieringen nyttjas i marknadsföringsrelaterade aktiviteter i organisationen. Vi intresserar oss särskilt för certifieringens eventuella påverkan på relationen mellan butik och kund, exempelvis genom skyltning och informationsmaterial i butiken som kan förstås som en legitimering gentemot kund av en vision om miljöorienterad, ekologisk livsmedelskonsumtion på marknaden. Här finns inom den kritiska marknadsföringsforskningen en återkommande diskussion om marknadsföringens roll i hur hållbar konsumtion kan organiseras (Prothero, McDonagh och Dobscha, 2010; Cherrier med flera, 2012; Scott, Martin och Schouten, 2014), där studier framförallt tenderat att fokusera på konsumenters meningskapande processer. Däremot saknas kunskap om organisering av miljöinitiativ på butiks-nivå och hur sådan organisering försöker påverka konsumtionen av livsmedel respektive eventuella oförutsedda konsekvenser som följer av sådant arbete (Yngfalk, 2016) – en kunskapsbrist som vi därmed försöker överbygga genom vår forskningsstudie.

2 Metod

2.1 Insamling och bearbetning av data

Vi har genomfört två delstudier med fokus på olika delar av de relationer som omfattas av den studerade butikscertifieringen:

- KRAV som skriver de standarder som används vid en certifiering och också administrerar den licens som krävs av certifierade för att få använda KRAVs varumärke.
- Fristående certifieringsbolag som utför årliga kontroller i certifierade verksamheter och utfärdar certifikat under förutsättning att verksamheten lever upp till kraven i standarden.
- Certifierade butiker som betalar ett certifieringsbolag att utföra kontroller samt betalar en årlig licensavgift till KRAV för att vara KRAV-certifierade (se figur 2).



Figur 2. Schematisk bild över de tre parter som omfattas av den studerade certifieringen: KRAV respektive certifierare (delstudie 1, förstudie), och certifierade butiker (delstudie 2, huvudstudie).

Delstudie 1, som fungerade som förstudie till den studie som redovisas i denna rapport, var mindre och omfattade de två parterna som formulerar krav för, respektive utför kontroller i, certifierade butiker. Syftet med delstudie 1 var att utveckla en bättre förståelse för butikscertifiering som sedan kunde ligga till grund för delstudie 2 om hur och varför butikerna agerar som de gör i relation till certifieringen. En person med regelansvar på KRAV intervjuades, samt två certifieringsrevisorer från två olika certifieringsbolag som arbetar med butikscertifiering. Vi genomförde vidare en dokumentanalys

av certifieringsmaterial från KRAVs arkiv, standarden för butikscertifiering under perioden 1995–2016 (det vill säga kapitlet om butikscertifiering i den regelbok som KRAV publicerar en ny version av varje år), samt årsredovisningar och marknadsrapporter utgivna av KRAV under perioden 1997–2016 där vi framförallt intresserade oss för syftet med KRAV-certifiering enligt dem själva och hur det förändrats över tid. Slutligen gjordes för denna delstudie också en deltagande observation på två timmar av ett kalibreringsmöte som KRAV höll med certifieringsrevisorer i mars 2017. Syftet med denna observation var att närmare förstå relationen mellan standardsättaren KRAV och certifieringsrevisorer som arbetar med att kontrollera mot KRAVs standarder.

Sammantaget visade delstudie 1 att KRAV-standarderna för butikscertifiering, liksom många andra standarder, blivit längre med alltmer formaliserade krav, ofta med fokus på att organisationen som certifieras ska upprätta organisatoriska rutiner för dagliga aktiviteter som formaliserats för att uppnå önskade mål. Studien visar att KRAV under en längre tid upplevde det svårt att samordna och kvalitetssäkra kontrollarbetet för den snabbt växande märkningsverksamheten. Den organisatoriska separationen mellan kriterieutveckling och kontrollarbete beskrivs därmed som en lättnad och en fördel genom att moderorganisationen KRAV i stället kunde fokusera på att utveckla standarder och sprida kunskap om KRAV specifikt och om värdet med ekologisk produktion generellt. KRAV beskriver vidare fördelen med att kontrollarbetet kan utföras mer professionellt, effektivt och legitimt genom certifieringsbolag som är specialiserade på just kontrollarbete och som är frikopplade från KRAV. Studien visar slutligen att denna organisationsförändring har påverkat KRAVs arbete med kriterieutveckling, där revisorer kommit att bli en allt viktigare deltagare med inflytande i utformningen av certifieringsstandarder. Framför allt påverkas standardiseringsarbetet av ett tydligt ”revisionsperspektiv”, det vill säga, att mycket kraft läggs vid att i regeltexten formulera kriterier som är tydligt mätbara, vilket också bidragit till att standardtexten blivit längre.³

Delstudie 2, huvudstudien, var mer omfattande än delstudie 1 och formulerades i enlighet med projektets syfte att undersöka hur en butikscertifiering påverkar organiseringen och det vardagliga arbetet i butiken. Här gjorde vi en serie med semi-strukturerade intervjuer med butiksanställda som berörs av KRAV-certifieringen, såsom butikschef, KRAV-ansvariga och personal med ansvar för olika färskvarusortiment. En till tre anställda per butik intervjuades i totalt elva mellanstora och stora butiker med KRAV-certifiering: sex Ica-butiker, fyra Coop-butiker respektive en fristående livsmedelsbutik i Stockholmsområdet med omnejd. Vi valde att fokusera på Ica och Coop eftersom de är de två dominerande aktörerna i dagligvaruhandeln och därmed kan sägas uppta en stor del av den institutionella miljö som utgör livsmedelsmarknaden.

³ Under hösten 2018 planeras ytterligare en rapport från forskningsprojektet att publiceras i Scores rapportserie (<https://www.score.su.se/publikationer/scores-rapportserie>). I den nya rapporten tillkommer resultaten från delstudie 1 i sin helhet medan den empiriska delen från delstudie 2 behålls i princip i nuvarande skick. Vidare fördjupas och utvecklas den teoretiska inramningen liksom diskussionen om de teoretiska kunskapsbidragen.

Samtidigt finns en väsentlig skillnad mellan Ica och Coop i hur certifieringen har implementerats, som en konsekvens av skillnader i ägarstruktur. År 2007 fattade den centrala Coop-organisationen beslut om att samtliga Coop-butiker i Sverige skulle ha KRAV-certifiering, medan Ica-handlare med sin köpmannaprofil inte styrs på samma sätt av en centralorganisation och eventuella beslut om specifika certifieringar.

Även om det fortfarande finns KRAV-certifierade Ica-butiker visade våra inledande intervjuer att allt fler av dessa på senare år valt att lämna KRAV-certifieringen och i stället fokusera på Svanens butiksmärkning. I våra intervjuer med handlarna beskriver de att detta bland annat beror på överlappningar mellan de två standarderna, men också att Svanens certifiering har en fördel genom att man som handlare inte blir lika detaljstyrd i hanteringen av sortimentet som Svanen-certifierad. En tolkning av detta är att Ica-handlarna är enskilda entreprenörer som är vana vid friheten att själva kunna bestämma över utbudet, medan Coop-handlare är centralstyrda i en hierarkisk organisation. En fördel med att inkludera Ica-butiker i vår studie är samtidigt att vi på detta sätt erhållit en bredd i vårt material – med både positiva och negativa röster från butiker som har kvar respektive har valt att lämna KRAVs butikscertifiering, men också beskrivningar och reflektioner om hur butikspersonal upplever KRAVs och Svanens butikscertifieringar i jämförelse med varandra.

Vi har i första hand fokuserat på större butikskoncept, vilket motiveras av att vi ville undersöka kontexter där konsekvenserna av certifieringen blir omfattande och därmed också uppmärksammas tydligt, både i termer av butikorganisationen och i termer av inverkan på marknaden. Valet av Stockholmsområdet motiveras i sin tur av att marknaden för ekologiska produkter och diskussioner kring hållbar utveckling båda är väldigt intensiva i denna urbana och ofta trendkänsliga kontext, vilket rimligtvis ger uttryck för intressanta spänningar i hanteringen av certifieringen. I våra intervjuer ställde vi frågor om respondenternas uppfattningar om:

- Certifieringens efterfrågan, syfte och relevans.
- Implementeringen och vardagliga rutiner.
- Hur man använt certifieringen i marknadsföring och hur man ser på konsumentens roll.
- Hur man ser på genomförandet av årliga kontroller och revision.

Materialet sammanställdes sedan genom en för den kvalitativa ansatsen typisk iterativ process som slutligen mynnade ut i tre, delvis överlappande teman om certifieringens konsekvenser. I tabell 1 (se bilaga 1) presenteras respondenterna i anonymiserad form och med referens till deras roll/formella titel i butiken. Flertalet intervjuer har gjorts tillsammans av författarna till denna rapport. En första omgång intervjuer gjordes under januari–februari 2017 med syfte att utveckla en grov mall att använda för resterande intervjuer som genomfördes med hjälp av två deltidsanställda forskningsassistenter under april–maj 2017, André Hedberg och Björn Gustafsson (båda studenter på Handelshögskolans masterprogram vid tidpunkten). Intervjuerna i delstudie två varade i genomsnitt 60 minuter, förutom intervjuerna gjorda av forskningsassistenter vilka var

något kortare. Samtliga intervjuer har spelats in och därefter transkriberats ordagrant. Totalt 24 intervjuer har gjorts för delstudie ett och två, varav 21 med butikspersonal i sammanlagt elva butiker. Vi har även, i samband med samtliga intervjuer, genomfört deltagande observationer och fotograferat i livsmedelsbutikerna där vi till exempel gick runt med personalen i butiken och bad dem visa hur certifieringen förändrat arbetsrutiner gällande till exempel sortimenthantering och hantering av konsumentinformation om miljöarbete generellt och KRAV-certifieringen specifikt.

2.2 Detaljhandeln och den fysiska butiken – en kontext som särskiljer sig

Dagligvaruhandeln är en speciell kontext som särskiljer sig mycket från de miljöer som varit aktuella i tidigare forskning om certifiering och organisation där ofta industri- och tjänsteföretag står i fokus. En avgörande skillnad rör detaljhandelns snabbrörliga och föränderliga karaktär men även, i ökande grad, det faktum att man organiseras enligt en multikanalorganisation med logistik och försäljning i flera kanaler såsom fysiska butiker och över internet (se till exempel Melis med flera, 2015). Här ser vi således en pågående digitalisering som ställer nya krav på organisationen och hur man väljer att nå ut till kund. Butiker får till exempel dagliga leveranser från olika leverantörer, och därmed stora kvantiteter varor som måste märkas och kategoriseras i enlighet med olika standarder/certifieringar gentemot konsumenten. Konkurrensen mellan butiker är ofta stor, med flera konkurrenter placerade inom samma geografiska område, och där kunskapshanteringen- och organiseringen är en utmaning till följd av ofta långa öppettider med stor respektive skiftande personalomsättning över dygnet och med olika anställningsvillkor bland personalen.



FOTO: FALKUGGLA

2.3 Tematisering av forskningsresultaten

Resultaten från vår huvudstudie presenteras i kommande avsnitt och är kategoriserade enligt tre identifierade nyckelområden. Nyckelområdena har valts genom att det är områden där vi ser att konsekvenserna av butikscertifieringen – ur ett miljöperspektiv både positiva och negativa – är som mest påtagliga:

- Produktutbud och livsmedelshantering.
- Kunskapshantering och organisation kring miljö.
- Marknadsföring, kommunikation och konsumentrelation.

I det första nyckelområdet, **produktutbud och livsmedelshantering**, ser vi i linje med resultaten från vår genomgång av KRAVs butiksstandard, dels ett större fokus

på KRAV-produkter i butiken, dels framväxten av en ökad detaljstyrning gällande hur produkter varuhålls och presenteras i hyllorna. Bland annat har kravet om att särskilja KRAV-märkta från icke-märkta produkter formaliserats mer genom regler om så kallad kontamineringsrisk mellan olika produkter, där KRAV-produkter inte får blandas med andra ekologiska produkter.

I relation till detta belyser vi i nyckelområde två, **Kunskapshantering och organisation kring miljö**, hur miljöcertifieringen skapar nya och förändrade former för kunskaps- hantering- och organisation i butiken gällande miljöfrågan. Här ser vi hur miljöarbetet visserligen kan sägas bli mer rationaliserat, som en direkt följd av certifieringen, men också att sättet att organisera oberoendet för granskningen, med fristående certifierings- bolag, skapar en mer uppdelad, fragmenterad kunskapsorganisation kring miljöfrågan i de certifierade butikerna. I denna fragmenterade kunskapsorganisation sätts stort fokus vid lärande av detaljkunskap om procedurer i kontrollarbetet under certifierings- revisionen, medan den kanske mer substantiella kunskapen om ekologi och produktion bakom de KRAV-märkta produkterna blir starkare kopplad till specifika individer i butiksorganisationen samtidigt som övriga medarbetare kan sakna kunskap helt och hållet. Vår analys visar att butikerna därmed ofta går miste om möjligheten att använda sig av den nya kunskapen kring miljöfrågan som kommer ur certifieringsarbetet.

Detaljhandeln och den fysiska butiken – en kontext som särskiljer sig.

I det tredje nyckelområdet, **marknadsföring, kommunikation och konsumentrelation**, uppmärksammar vi i relation till detta bland annat uppkomsten av en mer ”riskorienterad” konsumentrelation gällande miljöfrågan i butik där handlarna tenderar att undvika kommunikation om certifieringen och där flera handlare i sin marknadsföring föredrar ”bredare” koncept som *ekologiskt* framför KRAV-varumärket trots att mycket resurser knyts upp i certifieringsarbetet.

Miljöcertifiering av livsmedelsbutiken

– resultat om hur butiksgorganisationen påverkas av en butikscertifiering

3.1 Produktutbud och livsmedelshantering

Enligt standarden som gäller för en butikscertifiering ställs specifika krav på butikens sortiment – att erbjuda viss andel KRAV-märkta varor – liksom krav på hur de KRAV-märkta varorna skyltas, hanteras och placeras. Vår studie visar att butikscertifieringen i praktiken också ger upphov till en uppsjö av nya vardagliga praktiker och rutiner kopplade till sortimenthantering i butik som både direkt och indirekt påverkar butiken och dess övergripande organisation. Majoriteten av detta ”nya” arbete är knutet till konkreta behov i organisation som uppstår i arbetet med KRAV-standarderna och framförallt de krav som uppkommer för hanteringen av lösviktsvaror, såsom frukt och grönt, och kött och fisk.

Flera av de intervjuade butiksanställda beskriver att det finns en hel del extrajobb som certifieringen medför som upplevs onödigt och endast är kopplat till den årliga revisionen, till exempel att kunna uppvisa dokumentation på att siffrorna stämmer gällande inköp och försäljning av KRAV-produkter.

Alltså det arbetet som [krävdes för certifieringen] – ja men egentligen så är det ju ogörligheterna som har med certifieringens kravspecifikation som gör att vi känner att det funkade fram tills man började förändra och kräva mera och kräva onödiga saker i systemet. [...] Vi fick sitta och samla på varenda faktura vi hade, för att gå igenom för att kunna säkerställa, och räkna igenom alla kilon som vi har sålt på ett år, och därigenom slå ut hur mycket det stämde med våra inköpsvärden – vad vi hade köpt in och så. Det blir ju också en manuell hantering. Då får man ju sitta och räkna och spara pärmar med alla följesedlar och räkna ihop. För du köper i regel inte bara KRAV-produkten utan du köper en hel lista med produkter och sen så är den nån, laxen kanske eller nånt sånt, där som är KRAV. Så det är ytterligare ganska stort arbete bara för att få reda på nånting som du står för.

Butikschef 3, Ica

Dessutom upplever flera butiker att vissa certifieringskrav till och med är kontra-produktiva, som att KRAV-produkterna bör ligga i separerade sektioner i butiken, där

man samlar KRAV-produkter för sig, för att därmed minimera risken för kontaminering mellan icke KRAV-märkta och KRAV-märkta varor. I sammanhanget lyfter några intervjupersoner fram att en konsekvens av detta är att konsumenten då riskerar att missa dessa produkter om man går till ”fel” hylla, exempelvis hyllan för apelsiner, och sedan går därifrån ovetandes om sektionen med KRAV-märkta apelsiner en bit bort. För att hantera detta problem, har vissa butiker ändå valt att samla produkter inom samma kategori på ett gemensamt ställe – alla tomater på samma ställe, alla citrusfrukter på samma ställe, och så vidare. Detta kan dock försvåra särhållningskravet, som en intervjuperson uttrycker det, och ”göra det knöligt att få till det så det ser snyggt ut” och därmed öka risken att få en anmärkning av kontrollanten gällande kontamineringskravet (Butikschef 5, Coop). Vissa butiker har utvecklat strategier där de bygger ”kontamineringsssäkra” hyllor, med hänvisning till KRAV-standardens kriterier där risk för kontaminering måste hanteras om alla varor inom en produktkategori samlas till ett och samma ställe.

Vi hade ekohyllor förut för att vissa kunder efterfrågade det, men vi märkte att när vi flyttade in ekovarorna vid ordinarie sortiment i stället så ökade försäljningen på ekologiska varor. För förut var kunderna tvungna att gå till en speciell hylla för att hitta ekovaror, men det gjorde helt enkelt att färre människor hittade de ekologiska varorna. Så genom att flytta ut dem till ordinarie hylla och ha ekosylt bredvid vanliga sylten, ja men då ökade försäljningen av ekosylten, och det är ju jättebra. Nu har vi även gjort så på frukt och grönt.

KRAV-ansvarig 10 (kvalitet), Ica

Handlaren i citatet ovan beskriver med andra ord att man i denna butik gått emot rekommendationen att skapa separerade, ”kontamineringsssäkrade” avdelningar för KRAV-märkta varor, för att i stället ha mixade avdelningar där både ekologiska, KRAV-märkta och icke-märkta varor är placerade tillsammans (dock utan att nudda varandra). På så sätt, menade handlaren, ökade försäljningen av ekologiska varor vilket sågs som en miljövinst.

Ett annat upplevt problem gällde kraven på procentuell andel KRAV-produkter i butik, vilka kan leda till mer svinn när åtminstone vissa KRAV-märkta produkter har sämre hållbarhet än besprutade livsmedel. En handlare beskriver att ett ökat svinn också kan ses som en miljöförlust.

Procentuellt sett är det nog [större svinn på KRAV-märkta produkter]. [...] Jag vet ju själv. Vi skriver ner, vi krediterar varor varje dag på Ica och alltid är nån KRAV-vara med där. Idag [till exempel], apelsiner kommer hem och den första man ser är rutten, det är fläckar. Sen, självklart, så ibland så är det klockrent och just frukt, rotsaker och sånt, det håller ju lika bra som vanliga. Rotselleri palsternacka sånt där. Det är lika hållbart. Det är mera citrusfrukter och vindruvor och sånt där som är så pass känsliga.

KRAV-ansvarig 2 (frukt och grönt), Ica

Ytterligare en problematisk aspekt, beskriver en handlare, är att certifieringen skapar en spänning i förhållande till butikens inköpare gällande beslutsmakten över butikens sortiment.

[Enligt certifieringen] måste man ha KRAV-artiklar i våra sortiment. Då finns det en styrning som gör att vi inte ser relevansen i att varför vi ska vara med i ett sånt program där nån ska bestämma vilket sortiment vi har.

Butikschef 3, Ica

En liknande kommentar kommer från en annan handlare som uttrycker att alla avdelningsansvariga inte alltid tycker det är bekvämt med denna styrning över sortimenten och att det vore enklare om de fick göra precis som de ville. Men samtidigt som dessa handlare kopplade ihop en ökad andel KRAV-produkter med ökat livsmedelssvinn, hade en annan handlare ett annorlunda perspektiv genom att snarare se på detta som en brist i butiken – att butiken inte är tillräckligt bra på att motivera konsumenten att välja dessa produkter och att dessa varor därför hinner ligga och bli dåliga i hyllan. Generellt kan dock sägas att flera intervjupersoner i de studerade butikerna beskriver hur de tvingas in i ofta långdragna diskussioner med KRAV centralt gällande produktutbud i butik, där man ofta har svårt att bemöta reglerna kring procentuell andel KRAV-produkter som certifieringen medför. En handlare beskrev vidare hur hen mer eller mindre tvingats till inköp av KRAV-märkta varor från mindre leverantörer, exempelvis färsk svamp eller som här nedan, glass, trots att produkten förmodligen inte kommer att säljas.

”Ja men ni måste ha KRAV-glass”. Och det har jag hållit på [att diskutera] ganska mycket med dem, fram och tillbaka. Jag har stått och sagt att jag har jättesvårt, det finns ingenting på Ica på centrallagret, och vi ligger där vi ligger. Och ska vi köpa av en leverantör – ska vi köpa två pallar för 20 000 kronor för att ha en sorts KRAV-glass som vi inte säljer dessutom?

Butikschef 6, Ica

Samma handlare fortsätter att resonera om lokalproducerad mat som intervjupersonen föredrar framför KRAV-märkta grödor från andra länder. Importerade produkter behöver transporteras långa sträckor och därmed, fortsätter intervjupersonen, har de i själva verket sämre miljöstatus, märkningen till trots. Att bli tvingad att handla KRAV-märkta produkter i dessa lägen kan upplevas paradoxalt och frustrerande. En miljöfrämjande åtgärd, som att köpa in grödor som framställts ekologiskt på det sätt som KRAV definierat, ställs med andra ord emot en annan, som att handla lokalproducerat och därmed undvika grödor som kräver resurskrävande transporter.

Personligen lägger jag in transporter ganska mycket i mitt [miljö] tänkande. En KRAV-märkt vara har ofta åkt väldigt långt, medan en EU-ekologisk vara oftast har betydligt kortare sträcka. Och

personligen säger jag så här – varför ska vi köpa, det är ju håll i huvudet att bo [i denna del av landet] och köpa KRAV-gurka, när vi har ett växthus uppe i [norra delen av regionen] som producerar gurka. Vi har [lokal] [gurka] [...] Jag kör på det som kommer så nära som möjligt ifrån. Det måste ändå vara bättre i slutändan, kan jag tycka. Vi vill ju lyfta fram det [lokala], köp det som gynnar de som bor här, köp det som produceras nära. [Så] det marknadsför vi ganska mycket, det försöker vi lyfta fram och göra lite extra skyltar om och så här.

Butikschef 6, Ica

Problemen med sortimentet kommer också till uttryck i hantering av lösviktsprodukter. Här ser vi samtidigt en utveckling mot en större andel färdigförpackade livsmedel som konsekvens, där man som handlare anser att det blir för mycket detaljer i arbetet med att hantera lösviktsprodukter i relation till regelverket.

Tyvärr har det blivit så på frukt och grönt avdelningen, i och med kontamineringsrisken, så går det inte att få tag på så mycket KRAV-frukt längre. Jag tror det är det, för det är så meckigt att hålla på i hanteringen, så det finns inte ens KRAV-märkta bananer att få tag på nu. Så det har minskat. [Det är annorlunda med] mejeri, ja grönsaker också. Grönsakerna är packade oftast med plast, så det är inte samma behandling där som på äpplen.

KRAV-ansvarig 3, Ica

I nedanstående exempel ser vi hur certifieringen kräver att en KRAV-lax inte får skäras med samma kniv som en ”vanlig” lax och att man därför måste utveckla rutiner för hanteringen av knivar kopplat till samma produktkategori, något man inte behövt göra tidigare.

[KRAV-certifieringen] ställer ju lite högre krav. [Till exempel] bakom disken, att man ska veta [vad som gäller], att man ska skära vissa produkter som är KRAV-märkta, de får man inte skära med samma kniv som [den man använder för de som] inte är KRAV-märkta. Men det är små detaljer så det är inte så mycket större krav. Ja, men dels byta knivar men sen också kanske vara lite mer påläst om produkterna. Man ska ju alltid vara påläst men just kunna svara på [frågor om] KRAV. Lite mer var de finns och ha lite mera koll om kunden efterfrågar det. Det kanske ställer lite mer krav på kunskapen tror jag.

KRAV-ansvarig 4 (chark), Ica

Vår studie visar att dessa aktiviteter, som uppstår i hanteringen av certifieringen, ibland upplevs så krångliga att butiken till slut väljer att sluta hantera och saluföra vissa produkter helt och hållet. En handlare beskriver hur det upplevdes så komplicerat att följa KRAV-reglerna för fiskhanteringen att butiken valde att sluta med KRAV-märkt lax.

På färskvarorna är vi ju hårdast. De torra varorna, de är ju i sin förpackning, de rör vi aldrig. Men de varor som vi håller på med, som grönsaker och skinkor och fisk och sånt, där är det hårdare kontroller och att man inte blandar KRAV-frukter med andra så att de smittar varandra. Det måste vara kanter emellan och att man inte skär dem [med samma kniv]. Förut så hade vi KRAV-lax och då får inte den skäras med samma kniv och samma skärbräda som en vanlig lax, och den får inte heller plastas med plast som inte är ekologisk. Så det är mycket sådana här små grejer som gör att [att vi tänkt om] [...] Grejen är ju att vi har slutat med KRAV-fisk till exempel, för det blir för mycket jobb, för att det hela tiden läggs på nya grejer vi ska göra. Så det blir mindre och mindre av KRAV-märkta produkter i den manuella disken [hos oss].

KRAV-ansvarig 13, Coop

En annan handlare betonar vidare hur certifieringen ställer nya krav på kunskap bland personalen gällande sortimenthantering, där inte vem som helst kan hantera KRAV-produkter.

Alla som hanterar fisk där nere ska känna till de här rutinerna. Det är ju samma på kött förutom dokumentationen då som är hårdare på kött. Det är inga konstigheter. Nu är det väl så att även om vi har mycket personal, om vi skulle ha bröd som vi paketerar och märker själva, då är det personalen som kommer på morgonen [som gör det]. Det vill säga de som är ansvariga, två personer som jobbar och som kommer märka upp det här och packa. Det kommer inte in en skolungdom klockan 17 på kvällen och börjar paketera KRAV. Så den här hanteringen görs inte av deltidsanställda så ofta. Då är det att sälja lax och då gäller det att den är separerad i disken på ett tydligt sätt. Vi har avdelare och skyltat KRAV.

Butikschef 4, Ica

I relation till ovanstående uttrycker vissa intervjupersoner hur konsumenten ibland får lida när hans möjligheter minskar på grund av en förändring i sortimentet kopplat till certifieringen. I följande exempel ser vi hur en av handlarna valde att sluta med frysta bär i lösvikt när det helt enkelt inte gick att hålla produkterna separerade.

Vi hade frysta bär [och] vi hade KRAV-märkta i olika sektioner. Så var det, [men] mangon var inte KRAV-märkt. Det var så svårt att [se till att den] inte trillade över fast vi hade skiljeväggar och sånt där. Så hela bärboxen försvann i stället och det är jättetråkigt.

KRAV-ansvarig 3, Ica

Detta illustrerar hur vissa butiker väljer att minska på KRAV-sortimentet för att klara kravet på särhållning. Vidare visar materialet att konsumenten inte förstår arbetet med butikscertifieringen och konsumenten därför kan uppleva det som negativt när till exempel sortimentet förändras i förhållande till nya regler. Ingen i de studerade butikerna beskriver dock att man aktivt arbetar med åtgärder för att upplysa konsumenten om förändringar kopplat till certifieringen.

3.2 Kunskapshantering och organisation kring miljö

Genom certifieringen ställs vidare krav på butiken att upprätta nya rutiner och strukturer för hur kunskapen och kraven som ställs i KRAV-standarden ska spridas i organisationen, liksom rutiner för redovisning och rapportering bland annat gällande försäljningsstatistik som jämförs med redovisning om vilka inköp som gjorts. Anmärkningsvärt i sammanhanget är att endast i något enstaka fall bland butikerna hade man utarbetat interna rutiner och mer formella verktyg kring hur sådant arbete ska ske.

Det som är det svåra är att nå ut till alla anställda, att de hela tiden ska följa de här reglerna som finns för vi är över 90 anställda. Det är största utmaningen, att lära alla anställda vad de ska internhandla och att det alltid måste vara skyltat bredvid en ekologisk vara. Att det alltid ska sitta en skylt där. Så det är mer att säkerställa att de anställda har mer kunskap.

KRAV-ansvarig 3, Ica

Butikernas hantering av kunskapsspridning bland personal vi intervjuat, både inom Ica och Coop, framställs främst utgöras av en initial utbildning från KRAV – ett krav som ställs i standarden – samt information i personalpärmen som samtliga anställda erhåller vid anställningstillfället. Utbildningen beskrivs ofta som en ”i mängden” och som något som kanske inte har ett direkt inflytande över arbetet i butik.

Det finns nån sån här utbildning på datorn, en e-learning grej. Det är väl den man gör. Det finns vissa grejer man alltid måste göra när man blir anställd. Det är tio utbildningar. Nu var det ett tag sen [jag gjorde den]. Jag kommer från Coop innan, men det var nog inget svårt, det var så här tio minuter. Men det är ett bra sätt att nå fram till alla, för alla måste göra det. Det finns ju de här ”Säker mat”, ”Välkommen till Coop”, och det är allt möjligt och de gör ju alla. [Men] man kanske måste fräscha upp minnet lite. Man har gjort det där men kommer man ihåg allting? Jag har gjort det och kommer inte ihåg allting. Det kanske måste vara en årlig grej det där för att hålla sig uppdaterad.

KRAV-ansvarig 8 (frukt och grönt), Coop

På liknande sätt ser vi hur personalpärmen ses om ett sätt att sprida kunskap, men som nämndes tidigare saknas ofta andra rutiner för att säkerställa hur pass mycket personalen tar till sig denna kunskap.

Ja, vi har ju med en del i vår personalhandbok som de får när de börjar. Men där skulle man kanske kunna vara ännu tydligare. Kanske, vi vet inte hur noga de läser personalhandboken. Men sen beror det lite på vad man har för befattning i butiken också kanske. Att de som har avdelningsansvar får mer information än andra. Där skulle man kunna bli bättre, tror jag. Den som är heltidsanställd har ju oftast större ansvar och är då involverad på ett annat sätt.
Butikschef 1, Ica

Flera av de studerade butikerna lyfter också fram att det som lärs ut från KRAV är väldigt ”basic”, mest om hur man ska jobba organiserat och rationellt, mindre vad KRAV på ett övergripande plan handlar om och hur bönder arbetar med produktion, och så vidare. I de flesta fall var kunskapen dessutom bunden till en specifik person bland personalen. Det blir, som i citatet nedan, lite ”farfarsprincip” i butiken där någon har det större ansvaret att hålla koll.

KRAV har ju egna broschyrer och små utbildningar man kan göra på deras hemsida. Det finns lite sånt man kan göra om man vill ha en KRAV-utbildad i butiken, men annars, det mesta får man lösa själv och det är inte så konstigt. Det är mer att det håller rätt land, att det är packat, att det är opackat, att det är tydligt för kunderna, att de kan se att det är KRAV. [Sen] har vi ett intranät där man kan läsa om KRAV, men där är det ju att man länkas vidare till deras hemsida och där kan man ju läsa på och fylla på, där finns alla regler. Det finns även en utbildningsdel där också, en lite mindre, och det är ingen hjärnforskning precis. Sen är det bara att göra i butik. Allt handlar ju om att man ska sära på traditionella och ekologiska varor och ha rätt märkning och inte sätta upp KRAV-loggan bara [för att] en vara är ekologisk, utan det måste [i så fall] vara KRAV på förpackningen. Det blir lite farfarsprincip i butiken oftast.

Butikschef 5, Coop

Detta illustrerar en viss fragmentering av kunskapsorganisationen i butik gällande miljöfrågan och, mer specifikt, gällande ekologiska och KRAV-produkter. När kunskapen centraliseras till vissa individer med ansvar riskerar organisationen att missa möjligheter att kapitalisera på kunskapen och, än viktigare, legitimera kunskapen gentemot konsumenterna.

På liknande sätt beskriver följande handlare att certifieringen ställer nya krav på kunskapsanvändningen, framförallt bland visstidsanställd personal.

Vi är många människor här. Några är här i tre timmar. Några är här i fyra timmar. Många går i skolan och har det här som extrajobb så vi är ju inte så många som egentligen jobbar med det som riktigt jobb, så att säga. De flesta här är ju ungdomar som har det som ett extrajobb och det är ju klart att det är svårt att få dem lika engagerade i de här frågorna som när du verkligen jobbar här.

KRAV-ansvarig 13, Coop

En generell observation från studien är att arbetet med rutiner för kunskapshandling, redovisning och rapportering inte fungerar helt tillfredsställande. I följande citat ser vi till exempel hur vissa beskriver att det är svårt att sprida kunskap om skillnaden mellan ekologiskt och KRAV internt, och att det bara är fast anställda som får utbildning till skillnad från så kallade ”timmisar” (deltidsanställda), samt att man upplever en skillnad på äldre och yngre inom butiksorganisationen där yngre beskrivs se miljöarbetet som mer självklart ta till sig.

Vi har utbildningar och varje gång vi har en utbildning blir det en aha-upplevelse. Faktiskt, man fångar ju upp ungdomarna som börjar jobba här. För dem är det naturligt på ett helt annat sätt än för de som är lite äldre.

Butikschef 1, Ica

[Kunskapsnivån] har väl lite med intresset att göra, det är lite olika. En del är väl inte så jätteintresserade och förstår konceptet. Vi har haft lite utbildningar och det är på KRAV och många får ju gå på det. Jag hör väl till de som är lite äldre. De här yngre som kommer från skolor [där de undervisats om miljöfrågor], de är på ett helt annat vis än vad vi [äldre är]. Det fanns ju inte när jag var liten, det fanns ju inget KRAV-odlat då.

KRAV-ansvarig 1 (kolonial 1), Ica

En annan aspekt i sammanhanget av kunskapsorganiseringen gällande miljöfrågor i butiken är den kontroll och de uppföljningsprocesser som certifieringsprocessen för med sig – de årliga certifieringskontrollerna där butikspersonalen möter en certifieringsrevisor. Här visar våra data att mycket av arbetet med KRAV-standarden är uppbyggt i relation till kontrolltillfället för certifieringen som sker årligen. Vid dessa tillfällen ligger fokus vid att stämma av ett protokoll baserat på regelverket varigenom butiken bedöms som godkänd eller inte. För flera av de studerade butikerna, och särskilt de som varit aktiva med KRAV-certifiering under en längre tid, upplevs en förändring i certifieringsarbetet från ett tidigare fokus på bredare miljöarbete i butiken till ett minutiöst och mindre flexibelt fokus på detaljer som ska stämmas av.

Ja, men det har [förändrats] genom åren och det har alltså varit ganska mycket att vi tänkt "Nej men nu skippar vi det här, nu hoppar vi av", för vi har känt [att det blivit] för krångliga regler, att det har varit fokus på reglerna istället för att främja ekologiskt. [...] Jag vet inte om skillnaden blev [...] när man började att gå från att kontrollera själv till att lägga ut den [på Kiwa och andra certifieringsorgan] [...] Det var där nånstans det började kännas mer som applisor.

Butikschef 7, fristående butik

Det här citatet från en handlare som varit KRAV-certifierad sedan mitten av 1990-talet då KRAV började certifiera livsmedelsbutiker, illustrerar hur uppföljningen av certifieringen idag – via de oberoende kontrollerna av certifieringsrevisorer – upplevs ha blivit ”svart-vit” i bemärkelsen att man inte kan ha ett resonemang eller flexibilitet i arbetet med miljöstandarden. Det är bedömningar om huruvida detaljregler följs eller ej som utgör huvudfokus. Det är också kunskap om kontrollarbete som revisorerna är specialiserade på – inte om ekologiskt lantbruk som snarare hör till KRAVs expertområde.

I rollen som kontrollant lyfts oberoendet fram som ett centralt värde – kontrollens värde och trovärdighet ligger i att det är oberoende part som utför den. KRAV själv beskriver detta sätt att organisera sin märkning genom fristående (oberoende) certifieringsbolag som viktigt framför allt ur ett trovärdighetsperspektiv. Genom att någon annan än KRAV själv utför kontrollerna, blir inte KRAV beskylld för att vilja godkänna så många certifikat som möjligt bara för att gynna sin egen märkningsverksamhet. I stället är tanken med detta sätt att organisera kontrollarbetet att det utförs av experter som är specialiserade och kompetenta på just kontrollarbete.

Ett annat vanligt förekommande argument för denna organisering har med minskade kostnader att göra: genom att det finns certifieringsrevisorer som är specialiserade på kontrollarbete och som arbetar med många olika standarder, kan en certifierad verksamhet anlita en och samma kontrollant för att kontrollera mot flera standarder, vilket innebär en mindre kostnad än att anlita en kontrollant för varje standard som det söks certifikat för.

Ur butikspersonalens perspektiv ges en bild av att det inte blir så ”farligt” med kontrollen eftersom den är så ”revisionsbaserad” numera (medan ekonomiska aspekter inte lyfts fram alls). Det är starkt fokus på vad som går att kontrollera, menar flera intervju-personer, och på hur det ska göras mätbart med tydliga indikatorer så att ingen tvekan ska råda om eventuella bedömningssvårigheter där jäv kan komma på tal.

Jag får ha samma [revisor] två eller tre år, sen byter de just för att man inte ska få en för nära kontakt med personen och att det kan bli för att det blir snällare bara för att de känner en. Så byter de vartannat eller vart tredje år, tror jag nu. De är ju inte här för att

peka finger liksom, utan det är att de är här för att se – klarar ni det, och i så fall inte, vad klarar ni inte, hur kan jag hjälpa dig. Så att det känns som att det blir en bra relation, tycker jag. De säger till vad man behöver förbättra sig på.

KRAV-ansvarig 9 (kvalitet), Coop

[Relationen till kontrollanterna] har varit väldigt avslappnad tycker jag. Man bollar lite. För det är lätt om man går in och pekar med hela handen. Men ibland finns ju förklaringar och [vi i butiken] måste kanske också ge ett argument varför det har blivit på ett sätt, för [som kontrollant] jobbar man inte i butik [utan] har ett [revisions-]tänk när man kommer in. Men sen ska butiken också fungera och vissa saker kanske är omöjliga att göra. Man bollar fram en lösning så det tycker jag är bra, att det finns en öppenhet.

KRAV-ansvarig 4 (chark), Ica

Jag skulle säga ganska så bra [relation till kontrollanten] på det sättet att de egentligen följde ett protokoll väldigt mycket, inga pekpinnar i sig, utan protokoll rakt upp och ner – ”Så här ska det se ut” och ”Si och så”.

Butikschef 3, Ica

Revisorerna upplevs vänliga och hjälpsamma med att tydliggöra vad eventuella avvikelser handlar om och hur de ska åtgärdas och undvikas i framtida revisioner. Som exempel på avvikelser nämner en intervjuad revisor att det kan handla om att butikens miljöpolicy är ofullständig genom att det till exempel saknas tydliga, mätbara och uppföljningsbara mål (KRAV-revisor 1). Det krav som samma revisor uppfattar att butikspersonal ibland kan beskriva som jobbigt och svårt att nå är minimikravet på sortimentet, att det ska finnas KRAV-alternativ inom ett 40-tal produktkategorier. Revisionsarbetet beskrivs också som relativt enkelt; dels finns KRAVs regelbok som själva certifieringen görs mot, dels har certifieringsbolagen ofta arbetat fram egna, interna checklistor som följs under själva revisionen.

Att revisorerna kommer från certifieringsbolag som är ackrediterade beskrivs av butikspersonal som en självklarhet eftersom märkningsorganisationen KRAV kräver det. Flera poängterar att revisorerna kommer från oberoende certifieringsbolag, det vill säga är frikopplade från KRAV, vilket upplevs positivt och seriöst – ”det är bra med oberoende, så länge de har kunskapen så tycker jag det är bra att de ser med en oberoendes ögon så att det blir mer korrekt då”. De årliga revisionerna beskrivs också som vettiga – att det är bra att gå igenom och bli påmind om alla rutiner en gång per år när revisorn kommer för certifieringen, förklarar en intervjuperson.

I princip så har du ju ett protokoll där man går igenom. Först går man igenom det gamla protokollet. Sen tar den här kontrollanten – en och en halv, två timmar tror jag – så går den runt själv och kontrollerar, både färskvaror och det kan vara knäckebröd och allt möjligt. Det kan vara varor som varit KRAV-märkta men som inte är det längre, men på hyllan sitter KRAV-dekalen kvar på hyllkantslisten. Då är inte det okej. Lite sånt där kontrollerar de och sen kontrollerar de allt annat också, hantering med knivar och sånt där. Sen när de är klara så sätter man sig, oftast blir det då med säljchefen för färskvaror och oftast den som är på frukt och grönt. Det är där det som mest kan vara. Sen går man igenom rapporten. Sen skriver man ner det, går igenom vad det är för nånting. Sen två tre dagar senare får man ett mejl – det man ska åtgärda eller att det har varit okej [...] Sen får man skriva i den lilla åtgärdsloggan att man har fixat det eller så får man skicka in en bild på att man har åtgärdat. Så inget återbesök är det inte.

Butikschef 5, Coop

Citatet belyser hur processen med kontroll uppfattas som rationell och avpolitiserad. Det beskrivs som ett ”tekniskt” arbete där det inte lämnas utrymme till att diskutera och tolka miljöarbetet i en bredare bemärkelse. Kunskapen och även engagemanget kring miljö och ekologiska processer som kanske initialt fanns där i butikens arbete kommer i skymundan och huvudfokus läggs på att stämma av det som inte ska misstolkas. Utöver en fragmenterad kunskapsorganisering kring miljöfrågan, som beskrevs tidigare, skapar sättet att organisera kontrollen via fristående certifieringsbolag även vad som kan beskrivas som en distansering i arbetet med miljöfrågan.

Genom att kontroller utförs av externa certifieringsbolag som med andra ord agerar mellanhand, skapas en distans mellan butiken, å den ena sidan, och KRAV som miljöorganisation, å den andra. Här finns inget, eller åtminstone ett starkt begränsat, utrymme för kommunikation mellan parterna då all kommunikation sker via certifieringsrevisorerna vilka i sin tur inte kan förhandla kring certifieringskraven eller agera otydligt, eftersom det skulle kunna äventyra deras förtroende som oberoende. En handlare beskriver hur kraven för en certifiering var enklare förr, till att idag ha blivit extremt detaljerade.

Då [när vi först blev butikscertifierade] var det väldigt enkelt att bli KRAV-certifierad, det var jätteenkelt. Det var egentligen bara att ansöka och betala pengarna så fick man ett certifikat. Det var egentligen inga – det fanns inga punkter, det fanns inga krav, inget att uppfylla, inga ålägganden för oss nästan överhuvudtaget. Alltså ni ska ha lite KRAV-varor. Sen kom de ut en gång per år och frågade ”Hur mycket har ni sålt av KRAV-kaffe och KRAV-bananer föregående år?”, ”Ja, vi har sålt så här många kilo”. [Men] sen två år tillbaka, så är det ju rejäla [kontroller], tre år kanske till och med, så är det

ett oberoende revisionsföretag som KRAV har anlitat. Förr kom det ju bara ut någon som inte visste någonting [om kontroll] i stort sett. Nu kommer det ju ut ett revisionsföretag, och sen tittar de ju på allt.

Butikschef 6, Ica

En annan handlare lyfter snarare fram att kontrollerna har förändrats från att ha utförts av miljökunniga personer (anställda av KRAV) men som inte hade specialistkunskap på kontrollarbete, till att sedan 2005 då KRAV bolagiserade certifieringsverksamheten i ett nystartat dotterbolag som några år senare avyttrades, ha professionaliserats i en annan riktning. Med den tidigare organiseringen då KRAV själv både skrev standarder och åkte runt och utförde kontroller, var standardtexterna kortare och i högre grad formulerade i termer av ideal och ibland vaga målsättningar, beskriver samma handlare, men det fanns alltid stort utrymme för dialog mellan KRAV-kontrollanten och den certifierade verksamheten, vilket bidrog till förståelse för vad märkningen syftade till. Det senare sättet att organisera och utföra kontrollarbetet genom fristående certifieringsbolag för emellertid med sig en ny kunskapsinriktning med ett utvecklat revisionsbaserat perspektiv men där miljöfrågorna inte får utrymme på samma sätt. En intervjuad KRAV-revisor beskriver utvecklingen på följande sätt.

Från början när KRAV bildades så var intentionerna med regelverket att man skulle hjälpa producenterna att bli bättre. Medan man nu mer jobbar som en vanlig standard nämligen man har definierat upp ett antal kriterier som då producenterna ska uppfylla. Och gör man inte det så får man en avvikelse. Och i det arbetssättet har nog våra revisorer ändrat ganska mycket under de här senaste åren [...] Det är tidens tänk, eller liksom utvecklingen har varit i branschen att det har gått åt det hållet ganska mycket. Så det är idag ett revisionsbaserat sätt.

KRAV-revisor 2

Även om flera intervjupersoner beskriver att relationen till certifieringsrevisorn är ”avslappnad” och ”vettig”, visar vår studie även på en viss skepticism mot revisorerna som till exempel kommer till uttryck i skämtsamma beskrivningar av kontrollanten med glasögon, mörk kostym och portfölj som går runt i butiken med ett protokoll och bockar av olika punkter om en mängd detaljer. Vissa handlare har skapat strategier för att hantera revisorerna där butikerna lär sig vad kontrollanterna är ute efter och förbereder med olika fokus på det man vet, eller tror mest sannolikt, kommer att kontrolleras. Det blir lättare för varje år, och flera intervjupersoner beskriver det som skönt om det är samma kontrollant som återkommer hela tiden – det underlättar och förenklar kontrollen.

Ja, vi har haft honom de tre sista gångerna och då vet ju han – han behöver inte fråga de här frågorna om städbolaget eller hur vi sparar energi och om vi tänker på att använda lastbilar eller tåg. För att han vet att det. Det har han koll på. Så det tycker jag är skönt.

KRAV-ansvarig 13, Coop

I vardagen pratas inte så mycket om alla rutiner (de antas ”sitta”), men när mejlet kommer om att revisorn är på intågande, då går man runt i butiken och kollar extra. Och som beskrevs ovan, är det flera respondenter som beskriver kontrollanternas som vänliga samtidigt som de betonar att kontrollanternas upplevs som extremt detalj- och checklistefokuserade.

Det är inte de mest tillmötesgående och trevliga som kommer och kontrollerar. Det kommer nån tyck-och-pek med pärm. Det är ganska så här byråkratiskt, att komma med pärmen och checklistorna liksom, nu ska jag kolla. [Själv] går man där som en liten... ”du ska göra så här, du ska göra så här”. Och testar man nånting nytt så måste man ju gå igenom hela raddan med [krav].

KRAV-ansvarig 14 (frukt och grönt), Coop

En annan handlare beskriver hur det ibland uppstår en ”krock” mellan butikerna och kontrollanternas genom att de har så olika perspektiv, vilket kan leda till en frustration över att certifieringen inte riktar sig mot rätt aspekter på rätt sätt.

[H]är jobbar vi liksom med att lyfta ekologiskt, vi drar ett hästjobb [med det] och så kommer de [kontrollanternas] och säger bara: Nej [här har ni missat en etikett].

Butikschef 7, fristående butik

Samma handlare betonar vikten av revisionen och dess roll i att få dem att inte ”slappna av”, vilket endast resulterar i ackumulerat arbete på sikt.

[De årliga kontrollerna] är lite som när man får tiden till tandläkaren – ”Oj! nu är det KRAV-revision, nu måste vi se till att borsta tänderna ordentligt”. Så då går man igenom allting och det är både en nackdel att man bara gör det en gång om året, och en fördel att det görs och det är en fördel att man tänker på det här, att man får en påminnelse om att [stanna upp och reflektera]. Det här är deras regler och de har en minimum[nivå] för man måste tänka på energi, man måste tänka på vad man använde på rengöringsmedel. Det är ett helhetstänk som är väldigt [bra].

Butikschef 7, fristående butik

I jämförelser med andra certifieringar som flera butiker också arbetar med, såsom Svanens butikscertifiering och Svensk Dagligvaruhandels butikscertifiering för livsmedelshantering, upplevs dock KRAVs certifiering som förhållandevis enkel.

Ja, de andra certifieringar vi har är mer omfattande än KRAV. [Livsmedelshanteringscertifieringen från Svensk Dagligvaruhandel] är mycket större. Den går in i detaljnivå, på kylar och frysar

och temperaturer och så. Jag skulle kunna säga att KRAV i den bemärkelsen är enklare, lättare [...] Ja, KRAV kanske tar mig en dag att gå igenom, medan den här andra certifieringen kanske [jag] sitter en månad och går igenom alla papper innan jag har det. Och då sitter jag inte bara på kontoret. Med svensk dagligvaruhandel, det är att jag ska gå igenom alla papper som sitter uppe, jag ska kolla att alla datum stämmer, alla verifikationsnummer. Allting ligger också inne i egenkontrollprogrammet. Det är mer att jag ska ha koll på allt i huset. Med KRAV behöver jag inte kunna hur många anställda vi är eller hur stor säljyta vi har eller hur många kylar som är ute.

KRAV-ansvarig 9 (kvalitet), Coop

Sammantaget framställs revisionen och kontrollprocesserna som principiellt rationella och vettiga, även om det också förekommer beskrivningar av revisionerna som överdrivet detaljfokuserade. Vissa av handlarna talar om revisionen som något bra för miljön i termer av att den tvingar fram och upprätthåller ett aktivt arbete med miljöfrågor i butiksorganisationen som annars riskerar att försvinna. Ingen respondent ifrågasätter modellen med att revisorer från oberoende certifieringsbolag utför certifieringen (snarare än KRAV själv) – det upplevs tvärtom positivt och som en intervjuperson uttryckte det ”Det som är bra med att en oberoende part gör certifieringen, det är tryggheten, att det inte kan myglas nånting”. Samtidigt är det flera respondenter som lyfter fram att KRAV, som står bakom märkningen, är alltför osynlig och icke-närvarande gentemot konsumenterna.

[KRAV] själva är inte så synliga. Inte bara för mig som jobbar i butik, men allmänt liksom, mot kunder, så känns det. Som att det är lite för mycket pappersarbete och för lite ut och prata, tror jag. Jag tycker att KRAV borde ha bättre marknadsföring. För det innebär jättemycket för en producent också att vara KRAV-certifierad. Det innebär ju mer för dem än för oss att vara certifierade liksom. Och då tappar de ganska [mycket]. Det som gör KRAV så exklusivt och så fint, försvinner ju där emellan om man inte har den kommunikationen till butik [och] till kunderna, så att de förstår prisskillnaden framförallt, men också kvaliteten utav vad de får. Jag tror att det skulle de tjäna mycket på att göra. Det skulle underlätta för oss, för då skulle vi kunna ta hem mer också.

KRAV-ansvarig 9 (kvalitet), Coop

Denna handlare resonerar, i likhet med flera andra intervjupersoner i vår studie, om att det både gentemot butikspersonal och konsumenter finns en brist på kunskapsspridning om vad KRAV står för, hur märkningen ska tolkas, vilket enligt intervjupersonen skulle behövas för att skapa ett högre engagemang för certifieringen och dess förtjänster.

3.3 Marknadsföring, kommunikation och konsumentrelation

Ytterligare en aspekt som blir tydlig i vårt material handlar om ett generellt intresse för att skapa trovärdighet för butiken som miljövänlig, och därigenom bygga legitimitet mot konsumenten som man menar allt mer har kommit att efterfråga ekologiska produkter. Intervjuade butiksanställda beskriver hur de, å ena sidan, motiverar beslutet med att implementera butikscertifiering med att konsumenten förväntar sig att butiken är certifierad för att arbeta ståndaktigt med miljö. Å andra sidan, återkommer många av respondenterna till att konsumenterna inte förstår innebörden av certifieringen och inte nödvändigtvis känner till om en butik är certifierad.

Det är för konsumenten [vi har certifieringen], för då vet ju konsumenten att vi följer det regelverk[et]. Att vi har de rutiner som KRAV ställer upp för att [till exempel] kunna dela en vitkål, för att kunna säkerställa att det här är en ekologisk vitkål även fast vi har delat den. Då finns det regler och rutiner [[och] de går igenom det när vi blir certifierade, att vi följer, att vi har rutiner. Då blir det en säkerhet ut mot kunden. [Men] jag tror inte de tänker på att vi är certifierade eller inte, utan mer det här utbudet av ekologiska produkter.

KRAV-ansvarig 6 (kvalitet), Coop

Samma intervjuperson resonerar också om att certifieringen delvis kan ses som en förebyggande åtgärd, en slags riskhantering, utifrån tanken att det är bra för en butik att vara certifierad om en skandal skulle uppenbara sig. Då blir det möjligt att hänvisa till certifieringen som innebär att det finns rutiner på plats.

[Konsumenterna kommer och frågar om ekologiskt] och de kan ju ha önskemål om vissa grejer, men jag tror inte de tänker på om [butiken] är certifierade eller inte. Jag tror många egentligen inte vet ens vad det är. Men som sagt, den dagen det skulle uppstå om det skulle vara nåt skit och fusk, då är det bra.

KRAV-ansvarig 6 (kvalitet), Coop

Med några få undantag är KRAVs butikscertifiering för butikerna i studien därför inte förankrad i vad som skulle kunna kallas för ett miljömoraliskt engagemang, utan främst motiverad av ekonomiska intressen kopplat till varumärkesbyggande, marknadsutveckling, kundefterfrågan och framförallt konkurrens där butikerna är rädda att tappa miljömedvetna konsumenter till en närliggande konkurrent om man slutar att vara certifierad. Flera intervjupersoner i butiker ger uttryck för ett sådant perspektiv.

Det är konsumenten vi lever på så vi vill ha hit konsumenten. Det är väl en anledning till att vi har valt att satsa på certifieringen, att vi tror att vi vinner kunder på att vara [certifierade]. Men annars har de

ingenting med det att göra egentligen. Det är inte så att det finns ett tryck på oss från det hållet. Sen tror jag att många skulle bli väldigt förvånade om vi inte skulle vara certifierade och undra vad som har hänt. Skulle vi ta bort [certifieringen] skulle vi få ett tryck på oss, tror jag [...] Ju bättre man är på miljö, ju mer kräver kunden. Det är inte så att vi har jättenöjda kunder för att vi är duktiga på miljö. Det är snarare att det krävs ännu mer och det är lite intressant men det driver oss också att vi blir bättre.

Butikschef 1, Ica

Vissa av våra konkurrenter [...] är ju KRAV-certifierade och har varit det ett tag, då kände jag att vi kan samtidigt inte var sämre än dem, om nu kunder eventuellt väljer butik efter KRAV-loggan på några saker så vill ju vi kunna vara lika duktiga som de.

KRAV-ansvarig 10 (kvalitet), Ica

[Vi är certifierade för vår konkurrent] Coop kan inte säga att de är ensamma om att vara KRAV-certifierade. [...] Så vi KRAV-märkte oss för att lokalkonkurrenten inte skulle kunna säga att de var ensamma, och nu upprätthåller vi det egentligen av samma anledning.

Butikschef 6, Ica

Denna något tvetydiga bild av syftet med certifieringen gör att organisationslegitimitet i miljösammanhanget blir relaterad till konsumenten och gör miljöarbetet efterfrågestyrt där butikerna tenderar att allokera ansvaret för organisationens miljöengagemang till konsumenten. Flera av Ica-handlarna i studien, funderar till följd av deras frihet (jämfört med Coop) att själva besluta över certifieringen, på att kliva av certifieringen eftersom de är osäkra på om kunderna verkligen bryr sig om deras arbete. En av handlarna hade redan fattat beslut om att avsluta KRAVs butikscertifiering och beskrev det som en lättnad att slippa allt extrajobb och i stället fokusera på miljöarbete utan onödig administration.

En annan intervjuperson från Coop upplevde också att certifieringen på flera sätt innebar ett onödigt jobb för butiksnivån, inte minst genom all administration kring etiketter på varor i butiken. Man har alltså svårt att som enskild butik se till potentiella positiva effekter av certifieringsarbetet på en bredare samhällsnivå. Andra miljömässiga beslut som var kopplade till certifieringen, såsom val av leverantörer för varor och energi vilka togs centralt av Coop och handlade om handlares ansvarstagande för miljön, beskrevs dock inte i samma negativa termer. Det upplevdes dock onödigt att handlaren under en certifiering skulle redogöra för sådana beslut eftersom det var beslut som togs på en annan hierarkisk nivå, liksom onödigt att det som butikerna själva främst skulle göra enligt certifieringen var reducerat till att administrera ett gigantiskt arbete med att byta etiketter på varor i butiken. Samtidigt är just korrekta etiketter en förutsättning för att konsumenterna ska kunna ta ett miljöansvar genom att välja rätt ur ett miljöperspektiv.

Coop är ju ett företag som tar väldigt hårt på just det här med miljö, så de flesta grejerna sker ju automatiskt för oss. Det är inte så mycket som jag behöver tänka på egentligen [...] Nu är det ju folk som jobbar med det här hela dagarna, inne på huvudkontoret, för att förenkla och förbättra för oss. På ett sätt känns det rätt onödigt att de liksom kollar oss butiker, bara för att se på etiketter. Det är ju ingenting som påverkar miljön egentligen. För allt annat bestäms ju ovanför mitt huvud – jag kan ju inte påverka leveranser, eller vad vi har för energi, utan allting sker centralt hos oss. Det kan ju kännas lite sådär att man ska gå ner på varje butik, att det blir ett onödigt jobb egentligen.

KRAV-ansvarig 13, Coop

Även om vi kan spåra en viss tveksamhet mot certifieringen bland de intervjuade butikerna, ger flera intervjupersoner uttryck för en mer positiv och moraliserande inställning till livsmedelsmarknaden där man betonar vikten av certifieringar som KRAVs butikscertifiering för att konsumenter ska få förutsättningar att handla ekologiskt. Men kanske tydligast är den inneboende motsättning som kan identifieras i miljöcertifieringen gällande att man som handlare, å den ena sidan anser att det är en kundfördel att vara certifierad men att man, å den andra sidan inte kan räkna med att vare sig konsumenter eller personal som hanterar certifieringen i butik förstår dess innebörd och vad som skiljer KRAV-märkta produkter från övriga ekologiska produkter, vilket uppfattas som ett problem i arbete med marknadsföring och kommunikation. Här är det svårt, eller anses oattraktivt, för butikerna att arbeta aktivt för att gentemot konsumenterna skapa förståelse för hur man arbetar med KRAV i butiken och att detta får vissa konsekvenser för exempelvis produktutbud (se ovanstående avsnitt).

Överlag beskrivs konsumenten av våra intervjupersoner, med några få undantag, som att hen inte kan särskilja på innebörden av KRAV respektive ekologiskt, varpå man tenderar att utgå från den mer allmänna terminologin kring ekologiska produkter i sin kommunikation/marknadsföring vilket inte nödvändigtvis behöver innebära KRAV-märkt. Generellt kan man säga att de studerade butikerna ger uttryck för en syn på konsumenten som miljöintresserad men okunnig kring skillnaden mellan KRAV och ekologiskt. I enlighet med detta blir det ofta oklart och diffust varför man väljer att KRAV-certifiera butiken, eftersom handlarna har svårt att blicka bortom konsumenten och hens efterfrågan/förväntningar på butikens sortiment och utbud.

Vissa av handlarna har utvecklat olika former av taktiker för att hantera denna problematik som brett kan kopplas till kommunikation och hyllskyltning, liksom etiketter och märkning av produkter. Oftast berör det hur man på hyllorna skyltar om KRAV där en regel är att hålla KRAV-produkterna tydligt separerade från de övriga beroende på ”kontamineringsrisken”, och alltid hålla skyltarna uppdaterade med KRAV-märket beroende på vilka produkter man råkat få in för dagen. Detta leder, som citatet nedan illustrerar, till uppkomsten av ett kraftigt detaljarbete i skyltningen där mer tid går åt till att ändra och uppdatera etiketter och skyltar i det vardagliga arbetet.

Framförallt är det tiden att hålla koll på allting. [Det jobbigaste] är att ha koll på allt, skyltar och göra rätt hela tiden. Det är ganska många skyltar vi har i butiken och tappar ett [leverantörsföretag] en certifiering då måste vi själva gå och leta upp exakta varor. Det tar ju tid i sig. Sist vi räknade så hade vi typ över 800 produkter som är eko-KRAV i butiken. Att gå och kolla varenda etikett tar ju tid [...] Det är inte så att det ligger färdigtryckta skyltar där KRAV ligger med. Man måste liksom leta upp loggan [och] lägga till den. Att göra tio skyltar för mig det tar kanske 20 minuter, men skulle du göra tio vanliga skyltar så ska det vara klart på typ fem. Så det är mycket hårdare med hur [KRAV-skyltarna] ska se ut, var de får ligga, vilken information som ska finnas med på skylten.

KRAV-ansvarig 9 (kvalitet), Coop

Som detta citat illustrerar tar det mycket resurser i anspråk bland personalen för att följa denna regel om att KRAV-produkter måste saluföras med specifika märken i hyllorna och övriga ekologiska produkter ska marknadsföras separat. Att KRAV-produkter får marknadsföras som ekologiska möjliggör dock för handlarna att nyttja termen *ekologiskt* i reklam och annan kommunikation för att därmed minimera resursåtgång när varor kan byta leverantör från dag till dag och där vissa leverantörer har KRAV-certifierade produkter och andra inte. Detta illustreras vidare i nedanstående citat där man beskriver hur man tenderar att designa marknadsföring och informationsmaterial till konsumenten med *ekologiskt* som ledord, istället för "KRAV", för att därmed undvika risken att man bryter mot certifieringsreglerna, vilket kan sägas ge upphov till en förenkling eller till och med begränsning inom organisationen när det gäller lärandeprocessen för miljöfrågan. Detta gäller framförallt hanteringen av färskvaror där till exempel frukten ena dagen kan komma från en KRAV-producent medan den nästa dag kommer från en helt annan, icke- KRAV-certifierad producent.

Nej, jag skriver ekologiskt, för ibland med frukt och grönt just, ena dan kan jag få, säg KRAV-äpplen, och andra ekoäpplen. Alltså då hinner jag inte skriva om skyltar. Det är att man inte får blanda. Mycket är förpackat, de får man blanda för det står ju på. Men skriva en skylt där [det tar tid]. Om det står KRAV på skylten [ena dagen] och så kommer eko [nästa dag] och någon inte ser det, då bryter jag mot reglerna. Därför ska jag jobba ekologiskt, för KRAV är ju en ekologiskt odlad produkt, så därför står det bara ekologiskt på alla varor.

KRAV-ansvarig 2 (frukt och grönt), Ica

Som tidigare noterats, lyfter flera intervjupersoner också fram brister i informationen från KRAV och att de upplever att KRAV som organisation inte är tillräckligt synlig och aktiv i att förklara för konsument vad märkningen innebär och står för.

KRAV – de borde kanske göra sig mer synliga i butiker, tycker jag. För några år sen kom de ut och stod och pratade med kunderna och förklarade. Nu har det blivit mer från vår sida, att vi ska lära kunderna, och det blir ganska omfattande. Det också att man ska nå ut på ett bra sätt och förklara skillnaden på ett bra sätt – vad menas med KRAV och ekologiskt? Alltså det tycker jag de borde ta lite noggrannare i butiken [...] Men för att kunden ska förstå mer arbetet bakom en butik och vad det innebär att ha en butik som har en certifiering så tror jag att det skulle löna sig, så att de förstår att om vi inte tar hem en viss vara, att det finns orsaker till varför man väljer bort vissa saker. Som i vårt fall är det några som har klagat på att deliplasten har blivit annorlunda och de tycker att ”Titta, det blev sämre”. Men det har sin förklaring i att vi är KRAV-certifierade för där står det att vi ska ha en viss typ av plast och den får inte innehålla en viss del ämnen och då måste vi ta en plast som kanske är lite sämre.

KRAV-ansvarig 9 (kvalitet), Coop

Trots att den generella synen på konsumenten bland de studerade butikerna är att konsumenten är okunnig gällande skillnaden mellan allmänt ekologiskt och KRAV-märkt, uttrycker dock vissa butiker en osäkerhet gentemot konsumenten gällande vem som vet mest i en service-relaterad situation – konsumenten eller personalen. Flera intervjupersoner uttryckte det som att konsumenterna idag ofta har mycket bättre kunskap än dem själva och kanske särskilt timanställda som inte har gått utbildning inom området. Detta leder till att personalen undviker att försöka upplysa konsumenten i dessa frågor då man inte vill framstå som okunnig och icke-påläst till följd av att man kanske bara erhållit en enklare form av internetbaserad utbildning initialt i sin anställning (se ovan). En konsekvens blir en syn på konsumenten som ansvarstagande där butikspersonalen inte heller vill hamna i en situation av att agera vad man benämner som ”folkbildare” i miljöfrågan. För flera av de intervjuade butikerna är det, så att säga, på konsumentens eget ansvar att förstå innebörden av sina konsumtionsval.

Rätt eller fel som butik så vill man ju vara – eller vill och vill, man är ganska konsumentstyrd – [vi] har valt att vara, vi väljer ju egentligen inte att tala om för konsumenten vad de ska köpa utan vi väljer ju att ha det som konsumenterna efterfrågar. Vill de ha mer ekologiskt så tar vi hem mer ekologiskt. Vill de ha mer KRAV tar vi hem mer KRAV. Köper de inte KRAV, ja då minskar kanske sortimentet lite grann efterhand. Sen kan man ju diskutera huruvida det – är det butiken som talar om för folk vad de ska äta, eller ska folk tänka ut det själva? [...] Vi tycker inte att vi ska pådriva folk vad de ska äta. Det är inte vår uppgift att vara folkbildare på det sättet. Däremot kan vi se till att vi har ett brett sortiment, att vi kan erbjuda alternativ. Det är vår uppgift att göra, men sen att verkligen [påverka deras val, det ligger inte på oss].

Butikschef 6, Ica

Citatet illustrerar och förstärker bilden av att konsumenten fungerar som den kanske viktigaste legitimitetsfaktorn som avgör arbetet med miljöstandarden. Om det inte vore viktigt för konsumenten, så vore arbetet med KRAV onödigt. Därmed blir hållbarhetsarbetet väldigt efterfrågestyrt, och kortsiktigt kan hävdas, där vi i studien också ser en utveckling där butiker väljer att kliva av certifieringen för att man anser att konsumenten inte bryr sig. När det gäller KRAVs egen syn på konsumenter, förklarar en KRAV-anställd att butikscertifieringen är tänkt att hjälpa konsumenten att göra det lätt att välja KRAV och det beskrivs som konsumentens eget val och inte ett ansvar som läggs på butiken.

Vi vill ju få konsumenten att få det lättare att välja KRAV [genom] att det syns mer. Det står i regelboken att man måste märka ut ordentligt, det ska synas att det är KRAV, man ska gärna framhäva det i kampanjer [och så] [...] Sen huruvida det påverkar konsumtionen av KRAV, det kan jag inte svara på. Det har ju ökat, men det kan inte läggas på... den korrelationen kan man inte göra i butiker kanske [...] Vi erbjuder ganska mycket skyltmaterial och har lite förslag på "Så här kan du skylta" men sen är det upp till dem om de vill det. Det är ju ingen tvingande grej att [butikerna] ska marknadsföra sig.

KRAV-anställd 1

Vi ser också i vårt material att kommunikationen med konsumenten i butik kring ekologiskt generellt, och KRAV specifikt, tar formen av "själv-hjälp" för konsumenter, i form av till exempel informationsblad och broschyrer i något hörn eller i samband med kassan eller ingång/utgång.

Vi har ett informationsställ och vi har sådana här i restaurangen. Så har vi [...] såna här trekanter som står på bordet som kommunicerar vad det innebär att vara KRAV-märkt restaurang. Inte mer än så. På hemsidan står det under vårt miljöarbete att vi är en KRAV-märkt butik och där står det vad det innebär också.

KRAV-ansvarig 3, Ica

Konsumenten får därmed möjlighet att läsa på kring innebörden av certifieringen och om KRAV som varumärke, men ansvaret tillskrivs konsumenten som själv måste söka upp var informationen finns och hur man tar del av den.

Diskussion

Hittills har vi redogjort för hur KRAVs butikscertifiering påverkar livsmedelsbutikers vardagliga arbetsrutiner och praktiker. Framförallt visar studien på en övergripande utveckling mot en ökad detaljstyrning inom organisationen och vi har identifierat tre nyckelområden där konsekvenserna är som mest påtagliga:

- Produktutbud och livsmedelshantering (nyckelområde 1)
- Kunskapshantering och organisation (nyckelområde 2)
- Marknadsföring, kommunikation och konsumentrelation (nyckelområde 3)

KRAV är idag den aktör med störst andel miljöcertifierade butiker på marknaden.

I följande avsnitt diskuterar och analyserar vi dessa konsekvenser i relation till vår teorigenomgång. Därigenom kan vi tydligare belysa olika former av strategier för ansvarsfördelning respektive rationaliseringsprocesser som uppstår i butiksorganisationen som en följd av butikscertifieringen.

4.1 Strategier för miljöansvarsfördelning

Resultaten inom de tre nyckelområdena kan förstås sättas i relation till att handlare måste hantera en mängd krav, regelverk och normativa förväntningar i den institutionella omgivningen. I detaljhandelssammanhanget handlar detta om en kombination av krav på effektivitet, rationalitet, kvalitet, konkurrens, arbetsmiljö, miljöhänsyn, och så vidare. Med stöd i tidigare forskning har vi sett hur fokuseringen på dessa krav och förväntningar tenderar att öka i samband med en certifiering som ställer hårdare krav på ett rationellt och strukturerat miljöarbete. För att hantera den ökade komplexiteten gällande krav från omgivningen visar studien på uppkomsten av olika strategier för miljöansvarsfördelning och legitimitetsskapande hos handlarna, vad som inom den institutionella teoribildningen benämns ”institutionellt arbete” (Lawrence, Suddaby och Leca, 2009).

Med en affärskontext med täta varuleveranser, ofta dagligen, uttrycker flera av de intervjuade butikerna att det är svårt att hantera kravet på korrekta hylletiketter för ursprungsland fullt ut, vilket leder till att flera butiker praktiserar tillfällig särkoppling. Särkoppling betyder att organisationen formellt agerar i linje med etablerade normer om det miljöinriktade och goda företaget, medan den praktiska verksamheten fungerar annorlunda eller till och med tvärtemot (Meyer och Rowan, 1977; Brunsson, 1989; Bromley och Meyer, 2015). Vissa krav i certifieringsstandarden följs med andra ord inte fullständigt i det vardagliga arbetet när certifieringsrevisorerna inte är på

plats för att utföra kontroller. En annan strategi bland handlarna är att omformulera benämningen av de märkta produkterna och därmed, paradoxalt nog, undvika skyltning och annan kommunikation av KRAV-certifieringen och KRAV-märket genom att i sin marknadsföring istället använda den en bredare terminologi för *ekologiskt*. Ett annat exempel är att när problem uppstår med att hantera regelverket för produktutbud, framförallt gällande procentuell andel KRAV-produkter i sortimentet, så kan handlarna engagera sig i ofta utdragna diskussioner med organisationen KRAV, i försök att förhandla bort vissa krav och därmed kringgå delar av regelverket, om än temporärt, utan att förlora legitimiteten som följer av att ha en butikscertifiering.

Det är också intressant att notera att den starka fokuseringen på detaljkontroll kring KRAV-certifieringen kan skada certifieringens legitimitet hos butikerna i de fall den uppfattas som kontraproduktiv. I empirin ser vi bland annat tecken på ett motstånd till den höga graden av detaljstyrning i form av cynism hos de anställda. Detta kommer till uttryck bland annat i ironiska och skämtsamma uttalanden i intervjuerna där respondenterna uttrycker en kritisk hållning gentemot KRAV som organisation. Flera butiker uttrycker att de uppfattar KRAV som frånvarande i butiken och att reglerna för till exempel hantering av etiketter och organisering av sårhållning är överdrivet hårda och kan leda till ökat svinn i butiken. Denna cynism i relation till certifieringen gör att kritik kan uppstå där hela certifieringen ifrågasätts, vilket inte minst illustreras av att vissa av de studerade Ica-handlarna, som har beslutsmöjlighet till skillnad från Coop, väljer att kliva av certifieringen.

En av butikerna som klivit av certifieringen förklarade att det var en lättnad att slippa många av de rutiner och kontrollmoment som uppfattades kontraproduktiva ur ett handlarperspektiv.

En av butikerna som klivit av certifieringen förklarade att det var en lättnad att slippa många av de rutiner och kontrollmoment som uppfattades kontraproduktiva ur ett handlarperspektiv. Våra resultat pekar därför även på hur organisationen kring butikscertifieringen paradoxalt nog kan skapa en de-legitimerande process för KRAV som varumärke (jämför Walgenbach, 2001). Detta, menar vi, får även konsekvenser på marknaden i termer av konsumtion av KRAV-produkter. När till exempel produkt-sortimentet kategoriseras med KRAV-produkter i separata sektioner uppstår en risk att dessa inte uppmärksammas av konsumenten varpå framförallt färskvaruprodukter kan bli dåliga och slängas innan de hunnit säljas till konsument.

En intressant aspekt är vidare att flertalet studerade butiker har branschens egen certifiering för livsmedelssäkerhet som är extremt detaljrik och också har fokus på likande rutiner och processer som KRAV. Livsmedelssäkerhet kan ses som en etablerad princip, eller ett ideal, i sig självt, inte minst i den svenska kontexten med en historisk bakgrund med ett tydligt fokus på regleringar för konsumentssäkerhet (Yngfalk, 2012).

Handlarna i den här studien anser överlag att branschens egen certifiering är mycket ”hårdare” och den beskrivs som viktigare och i princip nödvändig, vilket skiljer sig från KRAVs butikscertifiering som är helt frivillig för Ica medan Coop kräver den för alla sina butiker. En förklaring till de olika uppfattningarna om certifieringars fokus på detaljstyrning kan vara att livsmedelssäkerhet av branschen bedöms ha en högre status än miljö ur en hållbarhetssynpunkt. Jämfört med att en butik till exempel råkar skära den KRAV-märkta laxen med fel kniv, kan konsekvenser av dåliga säkerhetsrutiner (till exempel fel temperatur → ruttet kött → sjuka kunder) bli katastrofala för varumärket.

Ytterligare en slutsats som kan dras från vår studie är att arbetet med certifieringen primärt motiveras i relation till vad man uttrycker som konsumentens efterfrågan på ekologiska produkter. Här ser vi hur handlarna tenderar att prioritera och upprätthålla etablerade principer grundade i ett marknadsföringsideal med fokus på kundorientering och konsumentens suveränitet – så kallad konsumism (Arnould och Cayla, 2015; Yngfalk, 2016). En slutsats från studien blir därmed att det framför allt är kundorienteringen, och inte ett miljöengagemang, som driver det övergripande certifieringsarbetet hos handlarna. Undersökningen visar exempelvis på att flertalet butiker framhåller vikten av butikscertifiering för att på så sätt inte riskera att framstå som illegitima inom det växande segmentet av miljömedvetna konsumenter. Inom ramen för detta visar studien även hur konsumenten delvis hålls ansvarig för certifieringens miljöeffekter. Som någon av de studerade butikerna uttryckte det, man vill absolut inte ”agera folkbildare i miljöfrågan”.



Det är konsumenten som själv måste efterfråga ”effekterna” av certifieringen, till exempel att utbudet förändras och vissa icke-hållbara produkter tas ur sortiment. Om inte, vilket illustrerades genom exempel från vissa av de studerade (Ica) butikerna som inte var centralstyrda, togs beslut att helt kliva av KRAV-certifieringen eftersom den inte ansågs betyda tillräckligt mycket för kunden. I den bemärkelsen låg fokus för handlarna i den här studien på att *öka förutsättningarna* för att kunden ska välja KRAV-certifierade livsmedel, samtidigt som man anmärkningsvärt tenderade, med några få undantag, att *undvika att minska förutsättningarna* för konsumtion av icke-certifierade produkter. Det senare skulle till exempel kunna handla om att sluta erbjuda vissa icke-ekologiska produkter. Studien visar snarare att om inte vissa KRAV-produkter efterfrågas av konsumenten, så försvinner också ”behovet” av certifiering för handlarna.

Studien visar även på hur konsumenten av handlarna beskrivs som helt eller delvis ovetande om vad butikscertifiering innebär i termer av förändrat/begränsat utbud eller sämre livslängd på KRAV-produkter. I förlängningen innebär detta att handlarna upplever att mycket av arbetet med certifieringen sker ”i onödan”, eftersom kunderna ändå inte förstår effekterna av arbetet och till och med kan misstolka det, till exempel orsakerna till ett förändrat produktutbud. I de allra flesta fallen gör inte heller de

studerade butikerna mycket för att marknadsföra och kommunicera butikscertifieringen mot konsument, trots att de investerat mycket tid och resurser i att anpassa organisationen efter KRAVs regelverk. I den bemärkelsen uppmärksammar studien därmed en sorts omvänd särkopplingslogik där butiker, å ena sidan, anpassar och formar organisationen enligt certifieringens krav samtidigt som de, å den andra, inte nyttjar detta i sin marknadsföring och kommunikation av hållbarhetsarbetet (jämför Brunsson, 1989; Bromley och Meyer, 2015). Flera intervjupersoner uttrycker att de inte upplever det som butikernas ansvar att utbilda konsumenter i miljöfrågan, utan att det i stället vore önskvärt att KRAV hade en större närvaro i butiken för att mot konsumenter klargöra vad certifieringen innebär.

4.2 Rationalisering och dess inverkan på kunskapsorganisering för miljön

I relation till ovanstående strategier för ansvarsfördelning på marknaden visar resultaten från studien även på olika former av rationaliseringsprocesser som utvecklas inom organisationen som en direkt följd av certifieringen. Framförallt pekar resultaten på en förändring i kunskapsförvaltning i butiksorganisationen. Här väljer vi att prata om hur certifieringen får ”skeva konsekvenser” (jämför Power, 1997), inte minst för den miljövision som KRAV önskar driva genom sin certifiering. Resultaten visar att denna vision genom certifieringen tenderar att förbises och försvinna ur de anställdas perspektiv och att visionen främst omsätts genom om en ökad närvaro av KRAVs varumärke tillsammans med de ofta mycket detaljerade rutinerna för hantering av KRAV-produkter. Detta kan involvera hantering av knivar och instrument i charken, hylletickers placering och utformning, och så vidare.

Även om det i butikerna förekommer diskussioner om hållbar miljö i förhållande till certifieringen, är drivkraften för att upprätthålla dessa diskussioner ofta efterfrågan av en specifik produkt, till exempel lax, och möjligheten att saluföra denna i lösvikt. En anmärkningsvärd aspekt av detta är att handlarna överlag tenderar att inte rationalisera miljöarbetet i den bemärkelsen att det utarbetas rutiner för kunskapshantering kring miljön (jämför Bromley och Meyer, 2015). Istället fokuseras arbetet kring granskningstillfället, vilket bekräftar vad tidigare forskning uppmärksammat i termer av en ”tick-boxing-praktik” där vikt fästs vid att kunna bocka av mätbara kriterier medan svårämbara, kvalitativa kriterier som involverar tolkning (och därmed risken för misstolkning) ofta faller utanför granskningen (jämför Power, 1997; Hohnen och Hasle, 2011; Heras-Saizarbitoria och Boiral, 2013).

En alternativ, och enligt KRAVs ambitioner, mer önskvärd utveckling skulle vara att certifieringen genererade en bredare kunskapsorganisation i butiken med ett djupare lärande om miljö och ekologiska praktiker. Istället riskerar butikscertifieringen att förvandlas, från att representera en vision för hållbar samhällsutveckling, till att istället underordnas den kundorientering som diskuterades i förgående avsnitt. Utgångspunkten

för det vardagliga arbetet med certifieringen är då snarare konsumentens efterfrågan på ekologiska produkter, vilket representerar ett ansvarsbeläggande av konsumenten i miljöfrågan. Detta, menar vi, ger uttryck för en företagsetik där frågan om hållbar organisation förvandlas till att konsumenten primärt ska bära ansvaret för miljön genom att ändra sina rutinbaserade konsumtionspraktiker – förväntningar på utbud etcetera – vilket forskningen har visat är en svår fråga att lösa. Här riskerar certifieringen att bidra till en utveckling inom detaljhandeln där *status quo* bibehålls i miljöfrågan som en direkt följd av att handlarna inte vågar gå emot konsumentens suveräna ställning på marknaden.

Resultaten visar vidare hur de försök till att utarbeta arbetsrutiner och kontakt med certifieringsrevisorn tenderar att begränsas till specifika individer i personalstyrkan. Därmed är det tydligt att certifieringen även medför ett ansvarsbeläggande av individer inom organisationen, ofta de som redan har ansvar för kvalitet och miljö i butik, vilket kanske i sig inte är så anmärkningsvärt. Detta leder dock till att man undviker att utveckla och implementera rutiner med utgångspunkt i den bredare organisationen vilket går emot principen om moderna ledningssystem där fokus ska ligga vid att upprätta procedurer och strukturer som är personoberoende (Tamm Hallström, 2004; Tamm Hallström, 2017; Brunsson, Gustafsson och Tamm Hallström, 2018). I enstaka butiker visar resultaten förvisso att vissa former av hjälpmedel och andra verktyg och rutiner utarbetats för personalen för att hantera KRAVs regelverk, såsom handböcker och olika former av lathundar.

Certifieringen medför ett ansvarsbeläggande av individer inom organisationen, ofta de som redan har ansvar för kvalitet och miljö i butik.

En övergripande slutsats från studien är emellertid att certifieringen snarare blir väldigt personberoende med fokus på mätbara teknikaliteter såsom att ha dokumenterade, detaljerade rutiner och statistik som kan uppvisas, följas upp och kontrolleras av en extern revisor en gång per år. Detta sker trots att en högre grad av rationalisering och formalisering av rutiner kan anses vara extra viktigt i detaljhandelskontexten där det alltid är bråttom, finns mycket visstidsanställd personal ("timmisar") och där leveranser från leverantörer varierar från dag till dag (vilket påverkar till exempel utformningen av etiketter och skyltningar).

Även om kunskapen om miljö och ekologiska produkter i viss bemärkelse blir mer systematiserad i butiken, som en följd av certifieringen, ser vi med andra ord också hur den leder till att vissa medarbetare besitter stor kunskap medan övriga medarbetare kan sakna kunskap helt och hållet. Vår studie visar även att den specifika kunskap som sprids påverkas av sättet att organisera för kontrollens oberoende genom fristående certifieringsbolag som är specialiserade på kontroll i bred bemärkelse, snarare än till exempel specifikt om miljö. Genom att butikerna i första hand har kontakt med en

certifieringsrevisor gällande KRAVs butikscertifiering, skapas förutsättningar för lärande framför allt om kontrollarbete snarare än om miljöfrågor. Detta blir särskilt tydligt med den undersökningsdesign vi valde för vår huvudstudie där vi i vårt urval inkluderade butiker som varit KRAV-certifierade sedan 1990-talet då KRAV själv utförde allt kontrollarbete och certifieringar. Resultaten visar att dessa butiker upplevde de tidigare kontrollanterna som mer kunniga i miljöfrågan och också mer angelägna om att föra dialog om miljöfrågor med butikerna. I dagens system med ”oberoende” certifieringsrevisorer, som arbetar utifrån ett revisionsperspektiv, läggs den övergripande vikten vid att vara neutral och kontrollera rationella arbetsprocedurer och rutiner.



Genom den organisering som KRAV valt, i likhet med många av dagens certifieringar även på andra områden, har certifieringsrevisorerna och det revisionsperspektiv och oberoendeideal som är fundamentala för dessa, stärkts inom certifieringsverksamhet. Resultaten från både delstudie 1 och delstudie 2 bekräftar bilden som beskrivs inom revisionsforskningen om att i märkningsverksamhet som organiseras med en separation mellan kriterieutveckling och certifiering, stärks revisorernas inflytande i flera bemärkelser. Dels handlar det om en ”gränsvaktsroll” där revisorerna utifrån ansvaret att utföra kontroller avgör om en verksamhet får erhålla ett certifikat eller ej (Tamm Hallström, 2017). Dels handlar det om en definitionsmakt, det vill säga en viktig roll i att definiera mätbara krav i certifieringsstandarderna (jämför Holmgren Caicedo, Mårtensson och Tamm Hallström, 2018), vilka formuleras inom ramen för KRAVs kriterieutvecklingsarbete där revisorer tillsammans med andra intressenter välkomnas att delta.

Här visar vår förstudie att revisorerna har mycket att säga till om genom sin expertis om ”vad som fungerar” i butik, vilket är svårare för KRAV att ha eftersom de inte har en relation till butikerna på samma sätt. En återkommande punkt som revisorer driver i diskussioner om innehållet i certifieringsstandarder är att dessa måste vara möjliga att arbeta med ur ett granskningsperspektiv och där det inte kan finnas utrymme för misstolkning. Detta är inte negativt i sig, utan upplevs av många tvärtom som mycket positivt i bemärkelsen att det möjliggör kontroll och uppföljning av att formulerade krav verkligen följs i praktiken. Det upplevs också positivt att sådan kontroll utförs av en oberoende part som arbetar standardiserat, vilket skapar förutsättningar för att utfallet av en certifiering blir lika oavsett vem som utför den. Andra fördelar är att en revisor kan utföra kontroller mot flera certifieringsstandarder samtidigt och därmed få ner certifieringskostnaden. Det vi emellertid vill lyfta fram här är att revisionsperspektivets starka genomslag i miljöcertifieringar också kan leda till vissa mindre önskvärda effekter, som vi redan varit inne på i föregående avsnitt gällande den gjorda studien, med en stark fokusering på rationella rutiner och kontrollarbete till förmån för diskussioner och lärande om miljön.

Avslutningsvis är det värt att påpeka att oavsett vilken standard som används för miljöcertifiering av en butik, ser vi en utveckling på livsmedelsmarknaden där idéer om ekologisk produktion och konsumtion slår igenom på bred front och där ekologiskt representerar det nya normala. Certifieringar likt de KRAV bedriver lär därför bli allt viktigare framöver, inte minst för att öka förutsättningarna för hållbar konsumtion på marknaden genom att hjälpa konsumenten att särskilja mellan standarder som kontrolleras av oberoende instans, såsom KRAV, från andra former av kommersiella försök till att kapitalisera på den ekologiska trenden via ekologiska märkningar. Med andra ord, i och med att allt fler livsmedel marknadsförs som *ekologiska*, blir det allt viktigare dels med certifieringar som utgår från tydliga och transparenta principer för hållbar produktion och konsumtion, dels med aktörer inom detaljhandeln som inser vikten av och tar ansvar för den bredare *samhällsvinsten* av att implementera dessa standarder i sin verksamhet. Detta trots att det kanske till en början leder till ett ifrågasättande från konsumenten. Här gäller det för handlarna att ”ha på fötterna” och förbereda konkreta argument för sin sak där man enkelt kan förklara för kunden varför man till exempel valt att sluta saluföra specifika produkter till förmån för miljön.

Oavsett vilken standard som används för miljöcertifiering av en butik, ser vi en utveckling på livsmedelsmarknaden där idéer om ekologisk produktion och konsumtion slår igenom på bred front och där ekologiskt representerar det nya normala.

5

Slutsatser och avslutande implikationer

Vår studie är relevant för beslutsfattare inom detaljhandeln inte minst då den kan underlätta arbetet med olika former av certifieringar, och miljöcertifieringar specifikt, för att på så sätt undvika typiska fallgropar och problem som kan uppstå på vägen och för att därigenom stärka förutsättningarna för etiskt företagande och hållbar utveckling inom detaljhandeln och på livsmedelsmarknaden. Här nedan följer i punktform de huvudsakliga lärdomarna som kan dras från resultaten i studien.

- Genom resultaten uppmärksammar vi vad vi kallar för en efterfrågestyrd modell för miljöarbete i butiken och gällande certifieringen specifikt. Här tenderar handlare att utgå från kundens efterfrågan av KRAV-produkter (snarare än miljöfrågan i sig) i arbetet med att anpassa butiken efter standarden – det vill säga en konsumentmarknadsföringslogik dominerar över en hållbarhetslogik. Utefter denna logik för miljöarbete i butiken riskerar vi se en utveckling där KRAV-certifieringen minskar (framförallt då bland de fristående handlarna som till exempel Ica) eftersom konsumenterna inte alltid efterfrågar detta. Här blir det centralt för handlare att fundera kring hur man ser på organisering för miljön i butik och vilka möjligheter man har/kan överväga när det gäller motsättningar mellan miljöstandarderna och kundens efterfrågan, exempelvis, på produktutbud.

Vår studie är relevant för beslutsfattare inom detaljhandeln inte minst då den kan underlätta arbetet med olika former av certifieringar.

- Resultaten uppmärksammar även hur certifieringsarbetet ofta blir väldigt tungt för enskilda personer (en KRAV-ansvarig), vilket inte är tanken. Ibland finns ”eldsjälar” som driver arbetet i butik, men inte alltid. Här blir det viktigt att inte knyta upp kunskapen om certifieringen till enstaka individer i butiken utan att aktivt arbeta med att sprida kunskapen inom organisationen. Här belyser vi vikten av att implementera tydligare rutiner med konkret, handfast material och utvecklade verktyg för personalen att arbeta med i den dagliga verksamheten, för att på så sätt säkerställa att certifieringen inte bara handlar om en årlig ”återanpassning” till regelverket utan snarare genomsyrar det dagliga arbetet. Detta material skulle kunna tas fram i samarbete mellan handeln och KRAV.
- Resultaten pekar på en utveckling med risk för mindre försäljning av KRAV-produkter till följd av reglerna om särskiljning av dessa produkter i separata hyllsektioner. Vissa handlare menar att förutsättningarna för konsumenter att köpa dessa produkter

minskar om man trycker för hårt på särskiljningsregeln och till exempel flyttar hela sektioner med KRAV-produkter till separata avdelningar. Här blir det viktigt att arbeta med särhållning på ett attraktivt sätt där man integrerar KRAV-produkterna i övriga sortimentet samtidigt som man bibehåller särskiljningsprincipen.

- Resultaten i studien visar hur handlare, i de fall möjligheten finns, tenderar att välja bort certifieringen eftersom man anser att konsumenten inte efterfrågar den och att den endast medför ”krångliga” rutiner. Detta legitimeras ofta med hänvisning till vad man anser som certifieringens kontraproduktivitet för miljöarbetet i butik, till exempel gällande hantering av produktutbudet. Detta, menar vi, bör ifrågasättas och tas med i beräkning i diskussioner inom handeln särskilt när man som handlare till exempel står i övervägande huruvida det är värt att implementera eller bibehålla miljöcertifieringar, oavsett KRAV eller liknande. Med en pågående utveckling där ekologiska produkter erhåller en allt högre status på marknaden och där konsumenter därför tenderar att i allt högre utsträckning efterfråga dessa uppstår ett behov av konsumentvänliga certifieringsstandarder inom detaljhandeln med standardiserade former för miljöarbete i organisationer, till exempel KRAV. Här finns möjligheter för handlare att särskilja sig på marknaden och därigenom vinna marknadsandelar.
- Resultaten visar hur handlarna tenderar att bli mer riskaverta i sin kommunikation som en följd av att man inte vill underkännas i revisionen av standarden. En övergripande slutsats från detta betonar därför vikten av att inom organisationen bevara och vårda distinktioner i miljöarbetet – det vill säga stärka hållbarhetslogiken i förhållande till konsumentmarknadsföringslogiken – och därigenom alltså inte ”smeta ut” allt man gör för miljön i överkategorin ekologiskt som i sig självt inte går att tydligt säkerställa.
- Resultaten belyser vikten av att ha i åtanke att miljömärkningar som KRAV ofta är uppdelade på flera organisationer (utfärdande av standarden av organisationer som KRAV, ISO, FSC å ena sidan, och certifierare och ackrediterare, å den andra) – tanken är att det ska vara en helhet. Från den gjorda studien blir det dock tydligt att de inblandade organisationerna fyller olika funktioner, har olika syften och följer olika logiker. KRAV drivs främst av en hållbarhetslogik, certifierare (och ackrediterare) arbetar enligt en revisionslogik, medan certifierade butiker till stor del tenderar att arbeta enligt en konsumentmarknadsföringslogik. Detta sätt att arbeta med miljöcertifieringar har flera fördelar, men som studien visat skapar denna uppdelning på specialiserade organisationer samtidigt en fragmentering, med en blandning av delvis motstridiga logiker och där ingen aktör har ett övergripande ansvar för helheten. Här blir det viktigt för en certifierad butik att påminna sig om dessa logiker och balansera dem på ett medvetet sätt.



Referenser

Arnould, E. och Cayla, J. (2015). Consumer Fetish: Commercial Ethnography and the Sovereign Consumer. *Organization Studies*, 36 (10), 1361–1386.

Bartley, T. (2007). Institutional emergence in an era of globalization: The rise of transnational private regulation of labor and environmental conditions. *American Journal of Sociology*, 113 (2), 297–351.

Bartley, T. (2011). Certification as a mode of social regulation. I Levi-Faur, D. (red.) *Handbook on the Politics of Regulation*. Cheltenham: Edward Elgar.

Boiral, O. (2012). ISO certificates as organizational degrees? Beyond the rational myths of the certification process. *Organization Studies*, 33 (5–6), 633–654.

Boiral, O. och Gendron, Y. (2011). Sustainable development and certification practices: Lessons learned and prospects. *Business Strategy and the Environment*, 20 (5), 331–347.

Botzem, S. (2012). *The politics of accounting regulation. Organizing transnational standard setting in financial reporting*. Cheltenham, UK, Northampton. USA: Edward Elgar.

Bromley, P. och Meyer, J. W. (2015). *Hyper-Organization: Global Organizational Expansion*. Oxford: Oxford University Press.

Brunsson, N., Gustafsson, I. och Tamm Hallström, K. (2018). Markets, trust and complex organization. I Brunsson och Jutterström (red.) *Organizing and Re-organizing Markets*. Oxford: Oxford University Press.

Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester: Wiley.

Cherrier, H., Szuba M. och Özçağlar-Toulouse N. (2012). Barriers to downward carbon emission: Exploring sustainable consumption in the face of the glass floor. *Journal of Marketing Management*, 28 (3–4), 397–419.

Djelic, M. L. och Sahlin-Andersson, K. (red.) (2006). *Transnational Governance. Institutional Dynamics of Regulation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Dolbec, P. Y. och Fischer, E. (2015). Refashioning a field? Connected consumers and institutional dynamics in markets. *Journal of Consumer Research*, 41 (6), 1447–1468.

- Ek, E. (2012). De granskade: om hur offentliga verksamheter görs granskningsbara. Göteborg: Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet.
- Gustafsson, I. och Tamm Hallström, K. (2018). Hyper-organized eco-labels – An organization studies perspective on the implications of Tripartite Standards Regimes. *Food Policy*, 75, 124–133.
- Hatanaka, M. (2014). Standardized food governance? Reflections on the potential and limitations of chemical-free shrimp. *Food Policy*, 45, 138–145.
- Hatanaka, M. och Busch, L. (2008). Third-party certification in the global agrifood system: An objective or socially mediated governance mechanism? *Sociologica Ruralis*, 48 (1), 73–91.
- Heras-Saizarbitoria, I. och Boiral, O. (2013). ISO 9001 and ISO 14001: Towards a research agenda on management systems standards. *International Journal of Management Reviews*, 15, 47–65.
- Heras-Saizarbitoria, I., Kouakou, D. och Boiral, O. (2013). Shedding light on ISO 14001 certification audits. *Journal of Cleaner Production*, 51 (2013), 88–98.
- Holmblad Brunsson, K. (2005). Procedur på procedur: extern granskning av interna förhållanden i organisationer. *Nordiske Organisationsstudier*, 7, 56–82.
- Holmgren Caicedo, M., Mårtensson Hansson, M. och Tamm Hallström, K. (2018). The development of the management accountant's role revisited: an example from the Swedish Social Insurance Agency. Accepterad för publicering i *Financial Accountability & Management*, 34, 3.
- HUI (2016), Rapport *Dagligvarubranschen*, september.
- Humphreys, A. (2014). How Is Sustainability Structured? The Discursive Life of Environmentalism. *Journal of Macromarketing*, 34 (3), 265–281.
- Johansson, V. och Lindgren, L. (red.) (2013). Uppdrag Granskning. Lund, Sweden: Studentlitteratur.
- Kenne, A., Lindqvist, B. och Tamm Hallström, K. (2013). *KRAV på KRAV. En studie om hur och varför KRAV förändrat sättet att organisera sin märkningskontroll under perioden 1985–2012*. Score rapportserie, 2013:3.
- Kouakou, D., Boiral, O. och Gendron, Y. (2013). ISO auditing and the construction of trust in auditor independence. *Accounting, Auditing och Accountability Journal*, 26 (8), 1279–1305.

Lawrence, T. B., Suddaby, R. och Leca, B. (2009). *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge University Press.

Loconto, A. och Busch, L. (2010). Standards, Techno-economic Networks and Playing Fields: Performing the Global Market Economy. *Review of International Political Economy*, 17 (3), 507–536.

Loconto, A. M. (2017). Models of Assurance: Diversity and Standardization of Modes of Intermediation. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 670, March 2017, 112–132.

Marx, A. (2011). Global governance and the certification revolution: Types, trends and challenges. I Levi-Faur D (red.) *Handbook on the Politics of Regulation*. Cheltenham, UK, Northampton. USA: Edward Elgar.

Melis, K., Campo, K., Breugelmans, E. och Lamey L. (2015). The Impact of the Multi-Channel Retail Mix on Online Store Choice: Does Online Experience Matter? *Journal of Retailing*, 91 (2), 272–88.

Meyer, J. W. och Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340–363.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16 (1), 145–179.

Powell, W. W. och DiMaggio P. J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Power, M. (2003). Auditing and the production of legitimacy. *Accounting, organizations and society*, 28 (4), 379–394.

Power, M. (2011). Assurance worlds: Consumers, experts and independence. *Accounting, Organizations and Society*, 36, 324–26.

Prothero, A., McDonagh, P. och Dobscha, S. (2010). Is Green the New Black? Reflections on a Green Commodity Discourse. *Journal of Macromarketing*, 30 (2), 147–159.

Scott, K., Martin, D. och Schouten, J. W. (2014). Marketing and the New Materialism. *Journal of Macromarketing*, 34 (3), 282–290.

Scott, R. W. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests* (tredje upplagan). New York: NY: Sage.

Staricco, J. I. och Ponte, S. (2015). Quality regimes in agro-food industries: A regulation theory reading of Fair Trade wine in Argentina. *Journal of Rural Studies*, 38, 65–76.

Tamm Hallström, K. (2004). *Organizing International Standardization – ISO and the IASC in Quest of Authority*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Tamm Hallström, K. och Boström, M. (2010). *Transnational Multi-Stakeholder Standardization. Organizing Fragile Non-State Authority*. Cheltenham: Edward Elgar.

Tamm Hallström, K. och Gustafsson, I. (2014). Value-neutralizing in verification markets: Organizing for independence through accreditation. I Alexius, S. och Tamm Hallström, K. (red.) *Configuring Value Conflicts in Markets*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.

Tamm Hallström, K. och Näslund, L. (2015). *Kontroll och certifiering av produktmärkningar. Organisering för förtroende*. Stockholm: Handelns Utvecklingsråd forskningsrapport, 2015:4.

Tamm Hallström, K. (2017). Watchdog or business partner? The dual role of certification auditors. I Furusten, S. och Werr, A. (red.) *The organization of the expert society*, 38–52. New York and London: Routledge.

Tampe, M. (2012). *Creating development through the market? Prospects for Fairtrade certification in Ghana*. Paper presented at the 28th EGOS Colloquium, sub-theme 15: Multiplicity and Plurality in the World of Standards, 5–7 July 2012, Helsinki, Finland.

Walgenbach, P. (2001). The production of distrust by means of producing trust. *Organization Studies*, 22 (4), 693–714.

Yngfalk, C. (2012). *The Constitution of Consumption: Food labeling and the Politics of Consumerism*. Stockholm (Stockholm University Press).

Yngfalk, C. (2016). Bio-politicizing consumption: neo-liberal consumerism and disembodiment in the food marketplace. *Consumption, Markets och Culture*, 19 (3), 275–295.

Yngfalk, C. och Fyrberg Yngfalk, A. (2015). Creating the Cautious Consumer: Marketing Managerialism and Bio-Power in Health Consumption. *Journal of Macromarketing*.

Bilaga 1

Tabell 1 över respondenterna (anonymiserade)

Organisation	Benämning när vi citerar
Ica	Butikschef 1
Ica	KRAV-ansvarig 1 (kolonial) 1
Ica	KRAV-ansvarig 2 (frukt och grönt)
Ica	KRAV-ansvarig 3
Ica	KRAV-ansvarig 4 (chark)
Ica	Butikschef 2
Ica	Butikschef 3
Ica	Butikschef 4
Ica	KRAV-ansvarig 5 (färsvaru)
Coop	KRAV-ansvarig 6 (kvalitet)
Coop	KRAV-ansvarig 7 (frukt och grönt)
Coop	KRAV-ansvarig 8 (frukt och grönt)
Coop	KRAV-ansvarig 9 (kvalitet)
Coop	Butikschef 5, Coop
Ica	KRAV-ansvarig 10 (kvalitet)
Ica	KRAV-ansvarig 11 (chark)
Ica	KRAV-ansvarig 12 (frukt och grönt)
Coop	KRAV-ansvarig 13
Ica	Butikschef 6
Coop	KRAV-ansvarig 14 (frukt och grönt)
Fristående butik	Butikschef 7, fristående butik
KRAV	KRAV-anställd 1
ProSanitas	KRAV-revisor 1
Kiwa	KRAV-revisor 2

” Forskning för att stärka handelns konkurrenskraft och skapa goda villkor för branschens medarbetare.



Handelsrådet | 103 29 Stockholm
Besöksadress: Kungsgatan 24
Telefon växel 010-471 85 80
www.handelsradet.se