



ANALYSE AF BARRIERER OG POTENTIALER FOR AT UDBREDE **DET ØKOLOGISKE SPISEMÆRKE** HOS DE PRIVATE PROFESSIONELLE SPISESTEDER

LISE BUNDGAARD, PERNILLE N. VIDEBÆK & KLAUS G. GRUNERT

DCA RAPPORT NR. 136 · DECEMBER 2018



AARHUS
UNIVERSITET

DCA - NATIONALT CENTER FOR FØDEVARER OG JORDBRUG



ANALYSE AF BARRIERER OG POTENTIALER FOR AT UDBREDE **DET ØKOLOGISKE SPISEMÆRKE** HOS DE PRIVATE PROFESSIONELLE SPISESTEDER

DCA RAPPORT NR. 136 · DECEMBER 2018



AARHUS
UNIVERSITET

DCA - NATIONALT CENTER FOR FØDEVARER OG JORDBRUG

Lise Bundgaard, Pernille N. Videbæk & Klaus G. Grunert

Aarhus Universitet

MAPP Centeret

Fuglesangs Allé 4

8210 Aarhus V

ANALYSE AF BARRIERER OG POTENTIALER FOR AT UDBREDE **DET ØKOLOGISKE SPISEMÆRKE** HOS DE PRIVATE PROFESSIONELLE SPISESTEDER

Serietitel DCA rapport
Nr.: 136
Forfatter: Lise Bundgaard, Pernille N. Videbæk & Klaus G. Grunert
Udgiver: DCA - Nationalt Center for Fødevarer og Jordbrug, Blichers Allé 20,
postboks 50, 8830 Tjele. Tlf. 8715 1248, e-mail: dca@au.dk, hjemmeside:
www.dca.au.dk
Rekvirent: Miljø- og Fødevareministeriet
Fagfælle-
bedømt: Lars Esbjerg, Aarhus Universitet
Fotograf: Forsidefoto: Colourbox
Tryk: www.digisource.dk
Udgivelsesår: 2018
Gengivelse er tilladt med kildeangivelse
ISBN: Trykt version 978-87-93643-99-4. Elektronisk version 978-87-93787-00-1
ISSN: 2245-1684

Rapporterne kan hentes gratis på www.dca.au.dk

Rapport

Rapporterne indeholder hovedsageligt afrapportering fra forskningsprojekter, oversigtsrapporter over faglige emner, vidensynteser, rapporter og redegørelser til myndigheder, tekniske afprøvninger, vejledninger osv.

Indholdsfortegnelse

Resumé	7
Summary	9
1 Baggrund	11
1.1 Formål	11
2 Teoriramme	13
3 Metode	15
3.1 Kategorisering og udvælgelse af Horeca-segmenter	15
3.2 Kvalitativ undersøgelse af segmenter og grossister	17
4 Resultater – kvalitativ undersøgelse af segmenter	19
4.1 Ledelse	19
4.1.1 Økologi og andre prioriteter	19
4.1.1.1 Bæredygtighed i bred forstand	20
4.1.1.2 Dyrevelfærd og produktionsmetoder	21
4.1.1.3 Lokale fødevarer	23
4.1.1.4 Madspild og kvalitet	23
4.1.1.5 Politiske værdier	24
4.1.1.6 Delkonklusion	24
4.1.2 Det Økologiske Spisemærke	24
4.1.2.1 Kendskab til Det Økologiske Spisemærke	25
4.1.2.2 Drivkræfter for Det Økologiske Spisemærke	26
4.1.2.2.1 Et stærkt brand	26
4.1.2.2.2 Differentiere sig fra konkurrenter	26
4.1.2.2.3 Øget fokus på madspild og anvendelse af råvarer	27
4.1.2.2.4 Øget bevidsthed om og fokus på økologi	27
4.1.2.2.5 Øget fokus på bæredygtighed omkring maden	28
4.1.2.2.6 Nem og overskuelig proces	28
4.1.2.3 Barrierer for Det Økologiske Spisemærke	29
4.1.2.3.1 Begrænser handlemuligheder i forhold til andre prioriteter	29
4.1.2.3.2 Kan være udtryk for greenwashing og forsimples virkeligheden	30
4.1.2.3.3 Bronzemærket mindre attraktivt	31
4.1.2.3.4 Besværlig og forvirrende proces	32
4.1.2.3.5 Høj pris eller kan signalere høj pris	32
4.1.2.3.6 Værdier kan kommunikeres på anden vis	33
4.1.2.3.7 Andre mærkningsordninger	33
4.1.2.3.8 Delkonklusion	34
4.2 Leverandører	35

4.2.1	Drivkræfter for Det Økologiske Spisemærke	36
4.2.1.1	Opfordrer til Det Økologiske Spisemærke.....	36
4.2.1.2	Hjælper med økologiregnskaber og certificering.....	36
4.2.1.3	Fleksibilitet i økologisk sortiment.....	36
4.2.1.4	Større og billigere udvalg af økologiske varer.....	37
4.2.2	Barrierer for Det Økologiske Spisemærke	37
4.2.2.1	Tilgængelighed og pris.....	37
4.2.2.2	Skift af leverandør.....	38
4.2.2.3	Køb af økologi hos ikke-certificerede.....	38
4.2.2.4	Delkonklusion.....	39
4.3	Kunder	40
4.3.1	Drivkræfter for Det Økologiske Spisemærke	40
4.3.2	Barrierer for Det Økologiske Spisemærke	41
4.3.3	Delkonklusion	42
4.4	Marked.....	43
4.4.1	Drivkræfter for Det Økologiske Spisemærke	43
4.4.2	Barrierer for Det Økologiske Spisemærke	43
4.4.3	Delkonklusion	43
4.5	Økonomisk performance.....	44
4.5.1	Drivkræfter for Det Økologiske Spisemærke	44
4.5.2	Barrierer for Det Økologiske Spisemærke	44
4.5.3	Delkonklusion	45
4.6	Koncepteffektivitet	45
4.7	Sammenligning af segmenter	45
5	Resultater - Kvalitativ undersøgelse af grossister	47
5.1	Ledelse	47
5.1.1	Holdninger til Det Økologiske Spisemærke	48
5.2	Leverandører	49
5.3	Kunder	50
5.4	Marked.....	51
5.5	Koncepteffektivitet	51
5.6	Økonomisk performance.....	52
5.7	Delkonklusion	52
6	Konklusion.....	53
7	Referencer	56
8	Bilag.....	57
8.1	Interviewguide - restauranter uden DØS.....	57
8.2	Interviewguide - restauranter, der ikke kender DØS.....	59

8.3 Interviewguide - restauranter med DØS.....	61
8.4 Interviewguide - restauranter med DØS - engelsk	63
8.5 Interviewguide - grossister	64
8.6 Interviewede.....	66

Resumé

Det Økologiske Spisemærke (DØS) blev lanceret af Fødevarestyrelsen i 2009 for at fremme anvendelsen af økologiske råvarer i professionelle køkkener. Det økologiske erhvervsteam anbefalede i 2017 at udbrede DØS i Horeca-segmentet. Denne rapport bidrager til at afdække barrierer og potentialer for en sådan udbredelse.

Undersøgelse 1 udvælger seks relevante Horeca-segmenter til nærmere undersøgelse: 1) hoteller med restaurant og en omsætning på mindst 15 mio. kr. i større byer (>100.000 indbyggere) og 2) på landet, 3) badehoteller, 4) kæderestauranter, 5) gourmetrestauranter og 6) caféer.

Undersøgelse 2 består af 19 interviews med repræsentanter for de pågældende Horeca-segmenter. Denne afslører et generelt positivt syn på økologi, men også at der navigeres i et komplekst landskab af forskellige hensyn til fx økonomi, bæredygtighed, dyrevelfærd, lokale fødevarer mm. Generelt opfattes DØS som et stærkt brand der kan differentiere virksomheden. DØS kan påvirke salg og indkøb positivt, øge fokus på madspild og anvendelse af nye råvaretyper samt bevidsthed om økologi og bæredygtighed. Certificeringen opleves desuden som nem af nogle. Til gengæld kan DØS, særligt i guld, begrænse handlemulighederne i forhold til de øvrige prioriteter. Dette er problematisk da nogle ikke vil fremvise mindre end et guldmærke. DØS kan derudover greenwashe og sende misvisende signaler til kunderne. Nogle oplever DØS som omkostningstung uden effekt på salg og at det kan forsvinde i mængden af mærkningsordninger. Desuden pointeres det at det er muligt at kommunikere sine værdier på anden vis end via DØS. Endelig oplever nogle certificeringen som besværlig.

Horeca-segmenterne oplever på den ene side at fødevaregrossisterne udbreder kendskabet til DØS, informerer om og udleverer værktøjer til at håndtere DØS. De er fleksible og inkluderer nye økologiske varer i sortimentet. På den anden side opleves en høj pris og manglende tilgængelighed af visse varer. Nogle må skifte leverandør i forbindelse med DØS-certificering. Nogle vælger desuden fødevarer der er produceret efter økologiske principper - men uden officiel certificering. Det opleves at der er forskel på kundernes interesse for økologi. Nogle mener at kunderne har kendskab til og sætter pris på DØS, men de fleste mener at det ikke er tilfældet. Det pointeres at andre parametre har betydning for kunderne såsom smag, pris, beliggenhed mm. Markedet for økologi opleves som voksende og at dette sænker prisen hvilket har en selvforstærkende effekt. Dette har DØS potentiale for at udnytte, men der er begrænset kendskab til mærket på markedet.

Undersøgelse 3 består af tre interviews med repræsentanter for fødevaregrossisterne. Denne afslører at det vigtigste for grossisterne er at imødekomme kundernes behov - økologi eller ej. Grossisterne forsøger at gøre det nemt for kunderne at opnå DØS. Der er ikke umiddelbart større udfordringer med økologiske leverandører end konventionelle. Det kan blive problematisk i fremtiden, men ikke nødvendigvis. Det er typisk vanskeligere at indkøbe fra mindre leverandører end større. Den økologiske efterspørgsel har primært været drevet af det offentlige, men Horeca-kunderne kommer så småt efter det, og DØS menes at spille en positiv rolle. Branding-værdien af DØS menes at være afgørende for kunderne, men det opleves også at være en udfordring at slutbrugerne ikke har kendskab til DØS. Lokale varer nyder også kundernes opmærksomhed. Endelig opleves det at markedsudviklingen går i retning af et øget fokus på økologi, men også bæredygtighed i bredere forstand.

Summary

The Organic Cuisine Label (OCL) was launched by the Danish Veterinary and Food Administration in 2009 in order to promote the use of organic foods in the professional kitchens. In 2017, the organic business team, established by the Danish Government in 2016, recommended to promote the penetration of OCL in the Horeca segment. This report examines the barriers and potentials for this.

Study 1 selects six relevant Horeca segments for further investigation: 1) hotels with a restaurant and a turnover of minimum 15 m. DKK in major cities (>100.000 inhabitants) and 2) in the countryside, 3) seaside hotels, 4) chain restaurants, 5) gourmet restaurants and 6) cafés.

Study 2 consists of 19 interviews with representatives from the six Horeca segments. This generally reveals a positive view on organic food, but also a need for the Horeca segments to navigate in a complex landscape of different considerations related to economy, sustainability, animal welfare, local foods etc. OCL is generally perceived to be a strong brand that can differentiate a company from its competitors. OCL can influence both sales and purchasing positively. It can increase focus on food waste and the use of new types of foods, and it can increase awareness related to organic foods and sustainability. The certification process is perceived as easy by some. On the other hand, OCL (especially gold) can limit the options available related to other priorities. This poses a dilemma, as some only want to brand themselves with gold. Besides, OCL can be used for greenwashing and sending misleading signals to customers. Some experience OCL as expensive without any effect on sale and that OCL can disappear among other labels. Besides, it is pointed out that it is possible to communicate values in other ways than through OCL. Finally, some experience certification as complicated.

On one hand, the Horeca segments experience that their suppliers inform about OCL and provide tools to handle OCL. They are flexible and include new organic foods in their product range. On the other hand, they experience a high price as well as a lack of availability of certain products. Some have to change supplier as a result of OCL certification. Besides, some choose foods produced in line with organic principles - but without the official certification. With regard to customers, some experience a high interest in organic foods, while others do not. Some believe that customers know and appreciate OCL, while most do not. It is pointed out that customers have other priorities, such as taste, price, location etc. The market for organic foods is perceived to be growing, which lowers the price - with a self-reinforcing effect. OCL has the potential to take advantage of this, but the knowledge of OCL on the market is perceived to be limited.

Study 3 consists of three interviews with representatives from the food wholesalers. This reveals that meeting the client's needs is the most important thing to the wholesalers - whether these needs are organic or not. The

wholesalers try to make it easy for their customers to get OCL. Organic foods are not perceived to be more challenging than conventional foods, but this might change in the future. It is typically more difficult to handle small suppliers. The demand for organic food has primarily been driven by the public sector, but the demand from the Horeca segment is increasing. The brand value of OCL is perceived to be decisive for the customers, but the end customer's lack of knowledge of OCL is pointed out as a challenge. The customers are also interested in local foods. Finally, the market development is perceived to be moving towards a bigger focus on organic foods, but also sustainability in general.

1 Baggrund

Det Økologiske Spisemærke (herefter DØS) blev lanceret i 2009 af Fødevarestyrelsen for at fremme brugen af økologiske råvarer i professionelle køkkener. DØS er en gratis, statskontrolleret mærkningsordning for spisesteder der viser, hvor stor en del af de indkøbte føde- og drikkevarer på spisestedet, der er økologiske. Både offentlige og private spisesteder kan få DØS, som findes i tre udgaver; guld (90-100%), sølv (60-90%) og bronze (30-60%) (Fødevarestyrelsen, 2017).

DØS blev i april 2017 fremhævet i en rapport fra Det økologiske erhvervsteam der offentliggjorde en række anbefalinger til at styrke en markedsdrevet økologisk sektor, herunder en anbefaling om at det økologiske vækstpotentiale hos de private spisesteder skal indfries (Det økologiske erhvervsteam, 2017).

I rapporten påpeger Det økologiske erhvervsteam at Horeca-segmentet, bestående af hoteller, restauranter og caféer, står for over 50% af omsætningen i foodservice, men at de kun aftager 23% af det økologiske salg (382 mio. kr.). Endvidere understreger de, at der i marts 2017 blot var 138 Økologiske Spisemærker, svarende til 7% af det samlede antal spisemærker, der befinder sig i Horeca-segmentet. Ikke desto mindre påpeger Det økologiske erhvervsteam også, at økologi i stigende grad spiller en rolle for mange førende restauranter, og at dette har øget kravene til grossisternes rolle som bindeled mellem de økologiske landmænd og Horeca-spisestederne (Det økologiske erhvervsteam, 2017).

Det økologiske erhvervsteam konkluderer således, at der fortsat er behov for en offensiv indsats for at promovere DØS bredt i foodservicesektoren, men at indsatsen i særlig grad skal styrkes over for Horeca-segmentet. Brandingværdien af DØS skal udbygges for at gøre det attraktivt i forbindelse med markedsføring. Endvidere er det afgørende at myndighederne bakker aktivt op om indsatsen, så der skabes øget tillid omkring mærket, og at ejerskabet til DØS er tydeligt (Det økologiske erhvervsteam, 2017).

Rapporten er udarbejdet på foranledning af Fødevarestyrelsen, som en del af "Aftale mellem Aarhus Universitet og Fødevareministeriet om udførelse af forskningsbaseret myndighedsbetjening m.v. ved Aarhus Universitet, DCA – Nationalt Center for Fødevarer og Jordbrug, 2018-2021."

1.1 Formål

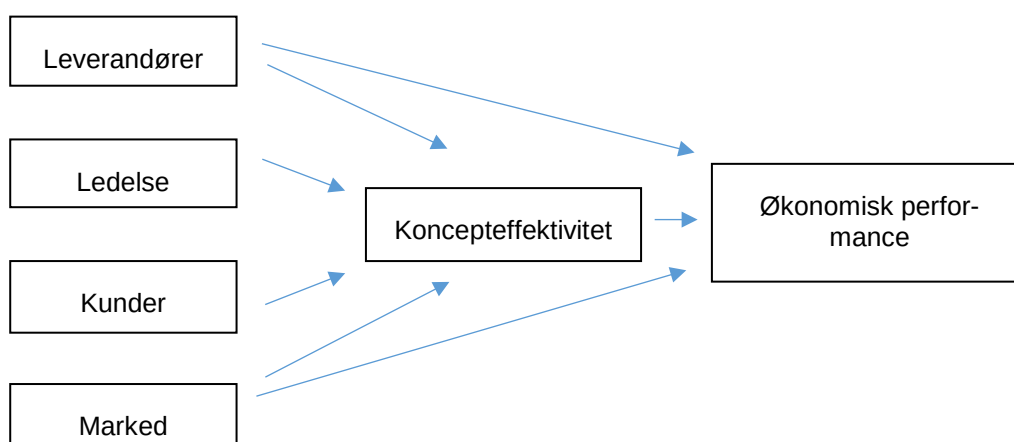
Undersøgelsen beskrevet i denne rapport bidrager til at afdække barrierer og potentialer for udbredelsen af DØS i Horeca-segmentet. Dette sker med henblik på at øge vidensgrundlaget for hvordan brandingværdien af DØS kan udbygges, og hvordan Fødevarestyrelsen kan øge kendskabet og tilliden til DØS.

Undersøgelsen er en kvalitativ undersøgelse, der er baseret på interviews med aktører fra Horeca-segmentet (undersøgelse 2) såvel som fødevaregrossister (undersøgelse 3). Dette sker på baggrund af en kategorisering og udvælgelse af relevante Horeca-segmenter, der er foretaget i dialog med Fødevarestyrelsen (undersøgelse 1). I 2019 suppleres dette med en kvantitativ undersøgelse i form af et spørgeskema for Horeca-segmenterne (undersøgelse 4). Endelig foretages en kvalitativ forbrugerundersøgelse i form af fokusgrupper (undersøgelse 5) efterfulgt af en kvantitativ forbrugerundersøgelse (undersøgelse 6).

2 Teoriramme

Vi opfatter introduktionen af DØS på en restaurant som en serviceinnovation. En restaurant er en servicevirksomhed der ved at introducere DØS ændrer sit servicetilbud til kunderne – ved at committe sig til at bruge en vis andel økologiske råvarer i deres madlavning og til at informere deres kunder herom på en troværdig og statsgaranteret måde. Ligesom alle andre produkt- og serviceinnovationer kan denne innovation mislykkes – fx fordi det viser sig, at restauranten har svært ved at få fat i eller håndtere de økologiske råvarer, eller fordi kunderne ikke sætter pris på denne ændring i servicetilbuddet. I produktudviklingslitteraturen kaldes dette for *koncepteffektivitet* – i hvilken grad et nyt produkt eller en ny service både harmonerer med kundernes behov og ønsker og med virksomhedens egne kompetencer. Koncepteffektivitet er det der afgør, om en produkt- eller serviceinnovation bliver profitabel for virksomheden (Brown & Eisenhardt, 1995).

Om en restaurant ønsker at introducere DØS vil afhænge af om de forventer, at deres kunder ville sætte pris på det, og om de forventer, at de selv kan klare de krav, det medfører, når man bruger DØS. Det er altså den forventede koncepteffektivitet og dens påvirkning af restaurantens profitabilitet. I vores forsøg på at kortlægge de faktorer, der fremmer eller hæmmer introduktionen af DØS, kan vi derfor trække på den omfattende forskning i produkt- og serviceinnovation, som har beskæftiget sig med de faktorer, der fremmer eller begrænser en innovations koncepteffektivitet (Evanschitzky et al., 2012; Henard & Szymanski, 2001). Der er mange faktorer, som har vist sig at have indflydelse på koncepteffektiviteten både ved produkt- og serviceinnovation, og mange af dem er ikke relevante her. Vi koncentrerer os i det følgende om fire grupper af faktorer som alle er veldokumenterede i innovationslitteraturen, og som vi forventer spiller en rolle, også når en restaurant overvejer at introducere DØS (se figur 1).



Figur 1: Model tilpasset fra Brown & Eisenhardt (1995)

Leverandører. Det er veldokumenteret at leverandører spiller en stor rolle i innovationsprocessen. Dette gælder ikke kun qua betydningen af deres leverancer som input til det nye produkt eller den nye service, men også for deres rolle som partner i innovationsprocessen (Bidault et al., 1998). Vi forventer derfor at tilgængeligheden af økologiske råvarer fra de grossister som restauranterne betjener sig af, spiller en stor rolle, men vi vil også undersøge deres rolle som sparringspartner og rådgivere i forbindelse med introduktionen af DØS.

Ledelse. Det er velkendt at et innovationsprojekts succes afhænger af ledelsens support. I små virksomheder som uafhængige restauranter er det en selvfølge, men det gælder også store virksomheder som fx kædestauranter. Ledelsen har en direkte effekt på innovationsprocessen gennem sine holdninger – hvis ledelsen ikke går ind for økologi, vil den næppe forfølge introduktionen af DØS. Men ledelsen bidrager også til processen ved at formulere overordnede mål for virksomheden (fx at følge kundernes smag eller at være forud for kunderne), som kan hæmme eller fremme introduktionen af DØS ved at fremme fleksibilitet, ved samarbejdet med leverandørerne, ved at sætte de rigtige folk på opgaven osv. (Gomes et al., 2001).

Kunder. Det er klart at restaurantens opfattelse af dens kunders ønsker vil påvirke deres ønske om at introducere DØS. Indsigt i kundernes ønsker er generelt en af de største succesfaktorer i innovationsprocesser, og servicevirksomheder er specielle fordi de har løbende direkte personlig kontakt med deres kunder og kan bruge denne indsigt i innovationsprocessen (Zomerdijs & Voss, 2011). Vi forventer derfor at restauranterne har god indsigt i deres kunders behov og ønsker, og at dette spiller en stor rolle i deres overvejelser omkring DØS. Det har i innovationslitteraturen, herunder i serviceinnovationslitteraturen, været diskuteret at gå et skridt videre og involvere kunderne direkte i innovationsprocessen (fx Santos-Vijande et al., 2015), hvilket i nærværende tilfælde ville indebære, at restauranterne involverer deres kunder i deres forsøg på at forbedre deres servicetilbud, herunder en mulig introduktion af DØS.

Marked. En restaurants kunder udgør kun en del af markedet som restauranten betjener. Generelle markedsudviklinger og den konkurrenceintensitet, der hersker på markedet, påvirker enhver innovationsprofitabilitet. Vi forventer derfor at beslutningstagernes opfattelser af den generelle udvikling på markedet for økologi vil påvirke deres overvejelser omkring DØS, ligesom deres opfattelse af konkurrencesituationen og økologiens rolle som konkurrenceparameter vil spille en rolle.

Vi bruger modellen i figur 1 som en begrebsramme, der guider vores dataindsamling og analyse og fremlæggelse af resultaterne.

3 Metode

I dette afsnit beskrives anvendte metoder til kategorisering og udvælgelse af segmenter og til den kvalitative undersøgelse.

3.1 Kategorisering og udvælgelse af Horeca-segmenter

De relevante Horeca-segmenter blev udvalgt på baggrund af HORESTA's Normtalsanalyse (HORESTA, 2018), der tager udgangspunkt i 18 kategorier. En række kriterier for udvælgelsen blev formuleret i dialog med Fødevarestyrelsen. Dette omfattede spisesteder med en potentiel interesse i økologi såvel som kæderestauranter med et højt forbrug af råvarer og dermed mulighed for et omfattende bidrag til økologiens udbredelse. I tillæg til dette blev de mindre, eksklusive spisesteder udpeget i kraft af deres potentiale for at agere spydspidser og rollemodeller i forhold til den økologiske dagsorden. Endelig var der et ønske om en forståelse for eventuelle geografiske forskelle. På denne baggrund blev følgende segmenter udpeget (beskrivelsen af segmenterne stammer fra HORESTA's Normtalsanalyse):

Hoteller med restaurant og en omsætning på mindst 15 mio. kr. i større byer (>100.000 indbyggere): Hotellerne er mellemstore/større hoteller med restaurant beliggende i hovedstadsområdet eller større provinsbyer. Flertallet af hotellerne i kategorien er enten tilknyttet en kæde eller er med i et markedsføringssamarbejde som Small Danish Hotels eller Best Western. Det primære kundegrundlag er udenlandske turister og forretningsgæster, men i weekender og ferieperioder anvendes hotellerne af danske gæster til ferieophold eller selskaber.

Hoteller med restaurant og en omsætning på mindst 15 mio. kr. på landet: Der kan her være tale om hoteller i mindre provinsbyer og kursus- og konferencecentre, som typisk ligger uden for byerne i naturskønne omgivelser. Også disse er typisk med i et markedsføringssamarbejde som Small Danish Hotels eller Best Western. Det primære kundegrundlag er forretningsgæster, men i weekender og ferieperioder anvendes hotellerne af danske gæster til ferieophold eller selskaber.

Badehoteller: Badehoteller er mindre og mellemstore hoteller beliggende tæt på badestrand, ved sø eller hav. De bliver hovedsageligt besøgt af fritidsgæster. 59,3% af badehotellernes omsætning skabes i restauranten, som er hotellernes vigtigste forretningsområde.

Kæderestauranter: Virksomheder der har mindst tre restaurantenheder med samme koncept i Danmark, eller internationalt. Alle restauranter i kæden drives under samme brand, efter samme koncept og med samme menukort. Centralt beliggende nær bymidter eller trafikknudepunkter.

Gourmetrestauranter: Tilhører eliten inden for dansk gastronomi hvilket for eksempel har udmøntet sig i tilde-lingen af en Michelin-stjerne eller Bib Gourmand. Fast menu med mange serveringer og tilhørende vinmenu (nogle steder suppleret med à la carte).

Caféer: Vi koncentrerer os om cafeer, dog ikke værtshuse, barer etc. Høj andel af drikkevarer i salget. Hvis virksomheden sælger mad, er det typisk enkle retter.

3.2 Kvalitativ undersøgelse af segmenter og grossister

I hvert segment blev tre informanter rekrutteret (bortset fra cafésegmentet, hvor fire blev rekrutteret). I hvert segment drejede det sig om et enkelt spisested med DØS samt to spisesteder uden DØS. Derudover blev tre repræsentanter for grossisterne interviewet.

Tabel 1. Oversigt over interviewede hoteller, restauranter og caféer

VIRKSOMHED	INTERVIEWPERSON	CERTIFICERING
Hoteller med restaurant og omsætning > 15 mio. kr. i større byer (>100.000 indbyggere)		
Hotel 1	PR & Communication Manager Head Chef (To separate interviews)	DØS Guld
Hotel 2	Køkkenchef	Nej
Hotel 3	Head Chef	Nej
Hoteller med restaurant og omsætning > 15 mio. kr. på landet		
Hotel 4	Hotelchef	DØS Bronze
Hotel 5	Adm. direktør	Nej
Hotel 6	Hoteldirektør	Nej
Badehoteller		
Badehotel 1	Hotelleder	DØS Guld
Badehotel 2	Køkkenchef	Nej
Kæderestauranter		
Kæderestaurant 1	Administrativ medarbejder	DØS Bronze
Kæderestaurant 2	Indehaver	Nej
Kæderestaurant 3	Direktør	Nej
Gourmetrestauranter		
Gourmetrestaurant 1	Souschef	DØS Guld
Gourmetrestaurant 2	Indehaver	Nej
Gourmetrestaurant 3	Direktør	Nej
Caféer		
Café 1	Indehaver	DØS Sølv
Café 2	Indehaver	Nej
Café 3	Projekt Manager Koordinator (Fællesinterview)	Nej
Café 4	Marketingchef	Nej

Tabel 2. Oversigt over interviewede grossister

VIRKSOMHED	INTERVIEWPERSON
Grossist 1	Development Manager
Grossist 2	Produktchef, økologi og private label
Grossist 3	Salgschef

Interviewene var semistrukturerede og foregik på baggrund af en interviewguide udarbejdet med udgangspunkt i Brown og Eisenhardt (1995). Fire versioner af interviewguiden blev udarbejdet til hhv. spisesteder uden DØS, men med kendskab til DØS (bilag 1), spisesteder uden kendskab til DØS (bilag 2), spisesteder med DØS (bilag 3, som også er oversat til engelsk i bilag 4) og grossister (bilag 5). Kun et enkelt interview foregik på engelsk. De øvrige foregik på dansk. Citaterne fra det engelsksprogede interview er oversat til dansk i analysen.

Samtlige interviewpersoner blev tilbudt at få fremsendt interviewguiden forud for interviewet hvilket en række informanter takkede ja til. Interviewpersonerne blev tilbudt at optræde anonymt i rapporten ligesom de fik tilsendt et rapportudkast med mulighed for at godkende deres citater i kontekst. Fire valgte at optræde med navn. En oversigt over disse findes i bilag (bilag 8.6.).

De transskriberede interviews blev analyseret ved hjælp af det kvalitative databehandlingsprogram NVivo11 hvor de blev brudt op gennem tematisk kodning. Denne tog udgangspunkt i de foruddefinerede temaer fra teorirammen, dvs. leverandører, ledelse, kunder, marked, koncepteffektivitet og økonomisk performance, og dertil blev relevante temaer løbende tilføjet for at afspejle indholdet af de kvalitative interviews. Efter kodningen af interviewdata blev de identificerede mønstre i data fortolket. Det er vigtigt at understrege, at analysen præsenterer interviewpersonernes opfattelser uden at diskutere, om disse er faktuelte korrekte.

4 Resultater – kvalitativ undersøgelse af segmenter

I dette afsnit præsenteres resultaterne af den kvalitative undersøgelse af Horeca-segmentet.

4.1 Ledelse

Samtlige interviewpersoner indtager ledende stillinger i de pågældende virksomheder. Deres holdninger til økologi og Det Økologiske Spisemærke præsenteres i dette afsnit.

4.1.1 Økologi og andre prioriteter

De hoteller og spisesteder, der har indvilliget i at lade sig interviewe til nærværende undersøgelse, har en positiv holdning til økologi. For nogle spisesteder er økologien en meget central del af virksomheden. Dette gælder for eksempel Café 2, der bærer undertitlen "Vegan & Organic", og som ser veganisme og økologi som to bæredygtige principper, der går hånd i hånd: *"Jamen, én ting er veganisme hvis man tænker i forhold til at skulle skåne miljøet. Hvis det så ikke er økologisk, så synes jeg næsten det kunne være ligegyldigt, for hvis man bare hælder sprøjtemidler ud over det hele"* (Indehaver, Café 2). Hotel 1 beskriver deres forhold til økologi som essensen af deres brand: *"Altså, det er jo vores brand"* (Køkkenchef, Hotel 1). Hotel 1 tilføjer at de har stor succes med denne brandingstrategi, og at de ligefrem er kendt som én af spydspidserne på området: *"Når man nævner [Hotel 1], så ved folk godt at, okay, så er det noget med økologi og bæredygtighed"* (Køkkenchef, Hotel 1). Undersøgelsen omfatter også virksomheder, der ikke udadtil brander sig på økologi, men som alligevel tilkendegiver i interviewet, at det er en vigtig værdi for dem: *"Det giver en vis ro inden mig at jeg ved, at det er blevet håndteret ordentligt, så det ikke bare er kørt over af gift"* (Køkkenchef, Hotel 2). Også virksomheder, der i væsentligt mindre grad profilerer sig på økologien, har bidraget til undersøgelsen. På Hotel 5 spiller økologi en noget mere beskeden rolle i det daglige, men ledelsen er bestemt lydhør over for efterspørgslen, og menuen kan derfor tilpasses efter større kunders ønsker: *"Vi har nogle gange nogle efterspørgsler fra - én til to gange om året - nogle virksomheder som siger, at det er noget, de går meget op i, og så kan vi sagtens købe ind til det også"*. (Adm. direktør, Hotel 5). Dette er blot eksempler på de 18 Horeca-aktørers forskellige holdninger til økologi, der som udgangspunkt alle er positive.

Interviewpersonerne understreger imidlertid ofte at økologi er i konkurrence med andre værdier og hensyn i deres virksomhed. Det kan være økonomiske hensyn og produktets tilgængelighed men også hensyn til kvalitet, madspild, transport af råvarer, dyrevelfærd, lokale producenter, biodiversitet, politiske værdier mm. Det at økologien er i konkurrence med andre prioriteter i en virksomhed, bliver udtrykt af Hotel 6 således: *"Det er et meget godt billede af hvad jeg tror, at rigtig mange forretninger som vores går og kæmper med lige for tiden."*

Man vil på den ene side gerne, men det er lidt ude af balance med nogle andre principper, og det er dyrere"
(Hoteldirektør, Hotel 6).

4.1.1.1 Bæredygtighed i bred forstand

Det er interessant at bemærke, at et bredt syn på bæredygtighed kan udfordre forholdet til økologi. For eksempel nævner flere, at de er opmærksomme på, at det økologiske valg ikke altid er det bæredygtige valg. Fravalget af økologi kan derfor være en meget reflekteret beslutning for Horeca-segmentets aktører, der kan udspringe af andre hensyn til miljø, natur osv.

Blandt de interviewpersoner, der udtrykker den største interesse for bæredygtighed, er der for eksempel en udbredt modstand imod at købe økologiske råvarer i udlandet for at undgå miljøbelastning ved den lange transport. Her fremhæves den lokale producent, der ikke nødvendigvis er statskontrolleret økologisk, som et mere bæredygtigt valg: *"Jeg vil også hellere have danske lokale konventionelle produkter end jeg vil have argentinske økologiske produkter. Så der er også en helhedstanke i det, og derfor snakker vi måske også mere bæredygtighed end vi snakker ren økologi"* (Hoteldirektør, Hotel 6). Også Gourmetrestaurant 1 understreger at et økologisk produkt ikke nødvendigvis er bæredygtigt, og at det økologiske valg ikke må stå alene i deres virksomhed: *"Produkter kan være økologisk certificerede men komme fra drivhuse langt væk og være produceret på ikke-bæredygtig vis. Så begrebet økologisk kan være temmelig løst og bredt"* (Souschef, Gourmetrestaurant 1). Denne holdning genfindes hos Hotel 1, der forsøger at begrænse transporten af råvarer, men som alligevel må søge kompromiser: *"Bæredygtighed er jo også når vi snakker økologi, er det lige så vigtigt at det ikke kommer langvejs fra, altså råvarerne. Og så er der selvfølgelig nogle ting som vi ikke har et valg af i form af appelsiner, citroner og limes. De kommer lidt længere fra, men kan vi holde det inden for Europa, så gør vi det i hvert fald. Så jeg synes faktisk at bæredygtighed vejer mere end vores økomærke"* (Køkkenchef, Hotel 1). Også Hotel 4 oplever dilemmaet mellem lokal og økologisk: *"Vi foretrækker stadigvæk helst de dansk producerede varer, og kan vi få danske økologiske varer, så er det jo bare super fint. Kan vi få dansk, men ikke økologisk, og vi skal meget længere ud i den store vide verden for at finde det, så har vi en tendens til at vælge den danske produktion"* (Hotelchef, Hotel 4).

Omvendt nævner Hotel 1 også at der kan være bæredygtige argumenter for at vælge produkter, der faktisk skal transporteres over lange afstande. Dette gælder f.eks. for Fair Trade-produkter der ofte også er økologiske: *"Måske burde vi stille meget højere krav til vores ting på Fair Trade. For eksempel i Afrika er der en befolknings-eksplosion af en anden verden på vej og hvis vi ikke støtter de lande til at få en ordentlig økonomi, så får hele verden et kæmpe problem"* (PR & Communication Manager, Hotel 1). Så de hoteller og restauranter, der har et ønske om at tage en velovervejet bæredygtig beslutning, befinder sig i en række dilemmaer, når der skal

indkøbes til køkkenet. Et eventuelt fravalg af økologi må derfor ikke uden videre tolkes som udtryk for en ligegyldighed. Det kan tværtimod være et udtryk for andre bæredygtighedshensyn. Det omtalte dilemma i forhold til transportafstande versus andre bæredygtighedshensyn er blot ét ud af mange som Horeca-aktørerne må navigere i.

Langt de fleste interviewede beretter i forskellig grad om et engagement i bæredygtighed og om deres medansvar som virksomheder. Kæderestaurant 3 forklarer at diskussionen om økologi ikke kan løsrives fra den bredere diskussion om bæredygtighed: *"Det hænger alligevel sammen det hele når man har med fødevarer at gøre: Hvordan vi skal opføre os i forhold til naturen og klimacændringerne og alle de andre store spørgsmål som er væsentlige for os alle sammen på moder jord"* (Direktør, Kæderestaurant 3). I flere af virksomhederne hænger bæredygtighed i forhold til mad tæt sammen med bæredygtighed rundt om maden. Dette omfatter bl.a. emballage, affaldssortering og anvendelsen af vedvarende energi.

4.1.1.2 Dyrevelfærd og produktionsmetoder

Et særligt kontroversielt emne blandt de interviewede er valget af økologiske opdrætsfisk frem for naturfisk: "Det er øko, men det er jo super ulækkert fordi de svømmer rundt alt for mange fisk sammen i et lille lukket kredsløb. De svømmer rundt i deres eget skidt og bliver fodret med ting som de aldrig nogensinde kommer til at spise fra naturens hånd" (PR & Communication Manager, Hotel 1). Det er en udbredt holdning blandt de interviewede at fisk fortjener særlig opmærksomhed, men at bæredygtighed på dette område handler om meget andet end økologi, for eksempel om hensyn til bestanden af fisk: "Vi arbejder sammen med Verdensnaturfonden efter deres skala med hvad der er "go" og "no go" med fisk, og hvad der er overfisket. Vi bruger f.eks. ikke middelhavstun." (Head Chef, Hotel 3). Dette emne spiller også en stor rolle for de interviewede kæderestauranter 2 og 3, der har fisk som en central del af menukortet. Hvor Kæderestaurant 3 beretter om anvendelsen af økologiske ris, og Kæderestaurant 2 om økologiske grøntsager og svin, så gælder andre kvalitetskriterier for valget af fisk. Her er økologi ikke et succeskriterium men tværtimod aspekter som begrænset anvendelse af tun for Kæderestaurant 2 og anvendelsen af MSC-certificerede fisk for Kæderestaurant 3 - såvel som anvendelse af ikke-truede fiskearter for begges vedkommende. Kæderestaurant 2 forklarer fravalget af økologi således: "Det synes jeg er lige så vigtigt at fortælle: "Hvad er det for nogle dyrearter man kan spise? Hvad er det for nogle dyrearter der ligger på bordet? Så man er med til at overholde balancen i naturen. Det giver økologi jo ikke svaret på. Det er det jo sådan set ligeglad med bare det er opdrættet under disse forhold, som nu er beskrevet" (Indehaver, Kæderestaurant 2).

Der er en række andre hensyn, der får de interviewede hoteller og spisesteder til at rette opmærksomheden væk fra økologien. Som netop beskrevet er fisks levevilkår et omdiskuteret emne, men det samme gør sig

gældende for andre aspekter af dyrevelfærd. Hotel 3 udtrykker f.eks. bekymringer i forbindelse med økologiske svin: *"Fordi økologi er ikke nødvendigvis dyrevelfærd. Hvis jeg skal ud at købe et økologisk svin, det er sådan set let nok et eller andet sted, men skal jeg kigge på velfærden på den her, så har den haft en tandbyld eller andet, så må en økologisk gris ikke få medicin for eksempel"* (Head Chef, Hotel 3). Kæderestaurant 2, der udelukkende anvender fritgående, økologiske svin fra én bestemt og nøje udvalgt leverandør, fremhæver til gengæld dette som et valg, der forener økologi og dyrevelfærd: *"Vi har vendt det til essensen dét her med at dyrene har det godt. Det er ikke bare at være økologisk landmand"* (Indehaver, Kæderestaurant 2). Disse to eksempler har umiddelbart et modsatrettet syn på dyrevelfærden for økologiske svin, og alligevel er de begge udtryk for den holdning, at en økologisk certificering alene ikke nødvendigvis lever op til de andre hensyn, der er vigtige for spisestedernes ledelse. Et andet eksempel på prioritering af dyrevelfærd er Hotel 3's valg af Dansk Angus-kød, der både er truffet på baggrund af dette hensyn og et hensyn til miljø og kvalitet: *"De har en maksimal transporttid på køerne til slagteriet så de ikke smider dem på en lastbil i Frederikshavn eller Aalborg, og så kører dem hele vejen til Sydtykland for at slagte dem, og så kører dem tilbage igen. Man snakker jo ren CO₂. Der er også en del dyrevelfærd i det, og der er selvfølgelig også en del kvalitet for os. Jo kortere du transporterer en ko, jamen jo mindre stresset bliver den"* (Head Chef, Hotel 3). Endnu engang er der altså tale om en afvejning af forskellige hensyn hvor dyrevelfærd (evt. i samspil med andre hensyn) ind imellem tilgodeses frem for økologi. Det er vigtigt at bemærke at flere af de interviewede nævner et tæt samspil mellem dyrevelfærd, kvalitet og smagsoplevelser: *"... de får nogle lokale råvarer (...) som de kan smage, smager anderledes på grund af, at de er dyrket i dén jord, eller at grisene har gået på nogle marker og hygget sig med nogle æbler. Det vil de hellere. Man kan tydeligt smage forskellen. Det tror jeg ikke de vil kunne ved økologisk for at være ærlig"* (Køkkenchef, Badehotel 2).

I forlængelse af ovenstående kan det nævnes at nogle af de interviewede fravælger visse produkter, fordi både den økologiske og den konventionelle produktionsmetode ikke anses som værende i overensstemmelse med virksomhedens principper. For eksempel nævner Hotel 4, at de aldrig ville købe foie gras af dyreetiske årsager. Visse produktionsmetoder uden relation til dyrevelfærd fravælges af de interviewede på grund af andre hensyn. Hotel 1 pointerer - med avocadoen som eksempel - at et økologisk produkt, lige så vel som et tilsvarende konventionelt produkt, kan være tilvejebragt under udnyttelsen af naturressourcer: *"... der var simpelthen landmænd der måtte lukke deres landbrug, fordi de ikke kan få vand nok til at vande, og det er ikke bare dem der producerer avokadoer, men også de omkringliggende"* (PR & Communications Manager, Hotel 1). Overvejelser i forbindelse med valget af leverandører vil blive behandlet yderligere senere i rapporten.

4.1.1.3 Lokale fødevarer

Lokale fødevarer spiller en større rolle end økologi for flere af de interviewede. Som allerede nævnt forklares dette valg primært med hensyn til transportafstande, men der er også andre argumenter i valget af de lokale fødevarer. For eksempel har Badehotel 2 et positivt forhold til økologi, men de er frem for alt interesserede i samarbejdet med de lokale producenter i nærområdet. De arbejder med en målsætning om at lade 60-80 lokale råvarer indgå i deres køkken om fem år, og dette har højeste prioritet: *"Selvfølgelig vil jeg gerne køre mange ting økologisk, men det er ikke det der er udgangspunktet og det vigtige for mig. Det er mere bæredygtigheden og det lokale"* (Køkkenchef, Badehotel 2). Badehotel 2 fremhæver at lokale råvarer er en vigtig del af virksomhedens identitet, at de afholder arrangementer i samarbejde med lokale producenter, og at de derfor ikke kan gå på kompromis med dette parameter. Café 1 beretter om at købe lokale grøntsager i sommerperioden, selv om disse ikke er økologiske, også af hensyn til kvalitet: *"Jamen, det er ikke et spørgsmål om at det er økologisk eller ej. Det er lokalt produceret få kilometer fra os, og det er flotte råvarer han har. Derfor vælger vi det"* (Indehaver, Café 1).

Ligesom de interviewede fortæller, at det sommetider er muligt for dem at forene økologi med dyrevelfærd (og samtidigt overholde de øvrige hensyn i virksomheden, der ofte er økonomiske), giver de interviewede eksempler på, at det er muligt at forene lokal og økologisk. Det er dog vigtigt at understrege, at hensynet til lokale producenter indtager en fremtrædende rolle, og at det nogle gange skubber økologien lidt til side. Café 3 forklarer dilemmaet mellem ønsket om at købe økologisk og ønsket om at købe lokalt således: *"Ja, der kommer til at være sådan nogle kompromiser fordi det er jo ikke alt sammen lige så ladsiggørligt, men det er noget vi tænker over hele tiden"* (Projekt Manager, Café 3).

4.1.1.4 Madspild og kvalitet

Madspild og råvarekvalitet nævnes som et vigtigt hensyn, der typisk er i overensstemmelse med økologien. Kæderestaurant 3 nævner imidlertid at de må afveje hensynet til økologi med hensynet til madspild for en bestemt produktkategori: *"... økologiske avokadoer, enten fordi de er for hårde, eller fordi de er dårlige inde i, og vi forsøger også at minimere vores madspild, så det går ikke lige hånd i hånd endnu. Men vi satser jo på at det kommer til det på et tidspunkt..."* (Direktør, Kæderestaurant 3). Også Hotel 2 oplever en forskel på kvaliteten af økologiske og konventionelle råvarer og at det nogle gange resulterer i et tilvalg og andre gange i et fravalg af økologi: *"Sådan noget salat der holder en halv dag... Hvis det er økologisk og har fået en lille smule vand på sig, så er det svært at håndtere. Så er der sådan noget som økologiske gulerødder og æbler og rodfrugter, det holder jo længe når det er økologisk"* (Køkkenchef, Hotel 2).

4.1.1.5 Politiske værdier

At politiske værdier er i konkurrence med hensynet til økologi, er der kun ét eksempel på i interviewene. Café 3 nævner at de må se bort fra økologien til fordel for ønsket om at støtte en politisk mærkesag ved at indkøbe øl fra den palæstinensiske stat: *"Som udgangspunkt så siger vi at det vi gerne vil sælge, det er økologisk, men at der så netop kommer de her produkter ind, som kunne være rigtig fede og et godt statement for caféen."* (Koordinator, Café 3).

4.1.1.6 Delkonklusion

Det er tydeligt at de interviewede repræsentanter for de udvalgte Horeca-segmenter har et positivt syn på økologi, men også at de i praksis prioriterer dette i forskellig grad. For nogle er økologien en mærkesag mens det for andre ikke kan forenes med de øvrige hensyn i virksomheden. Disse hensyn er grupperet under fem overskrifter: 1) Bæredygtighed i bred forstand, 2) Dyrevelfærd og produktionsmetoder, 3) Lokale fødevarer, 4) Madspild og kvalitet og 5) Politiske værdier. Interviewene har afsløret et komplekst samspil mellem de forskellige prioriteter, og dyrevelfærd, produktionsmetoder, kvalitet osv. er forbundet på kryds og tværs. Dette afsnit har haft til hensigt at give indsigt i de mange potentielle hensyn som Horeca-aktørerne fra de udvalgte segmenter skal navigere og prioritere i. Bag disse prioriteter ligger naturligvis økonomiske hensyn, som også vil blive behandlet senere i rapporten i forbindelse med Kunder, Marked og Leverandører.

Tabel 3. Summarisk overblik afsnit 4.1.1

RESUMÉ - LEDELSE & ØKOLOGI	
Økologi og andre prioriteter	Generelt positiv indstilling til økologi, men praktiseres i forskellig grad. Der er også andre prioriteter (nedenfor).
Bæredygtighed i bred forstand	Hensyn til CO ₂ -udledning pga. transport og prioritering af det lokale især.
Dyrevelfærd og produktionsmetoder	Økologi siger ikke alt om dyrevelfærd eller om produktion på anden vis er ubæredygtig. Flere tager fx afstand fra økologisk fisk.
Lokale fødevarer	For miljøets skyld, men også storytelling og smag.
Madspild og kvalitet	Eksempler på dårlig økologisk kvalitet, herunder madspild.
Politiske værdier	En politisk mærkesag frem for økologi, fx palæstinensisk øl.

4.1.2 Det Økologiske Spisemærke

De interviewede omfatter både hoteller og spisesteder (med og uden DØS). Der er således både tale om erfaringer med og forestillinger om DØS.

4.1.2.1 Kendskab til Det Økologiske Spisemærke

Ikke overraskende bekræfter alle (undtagen én af de interviewede) at have kendskab til DØS idet emnet var varslet på forhånd. Det første interview i undersøgelsen blev imidlertid arrangeret meget hurtigt, og den pågældende restaurant, Gourmetrestaurant 2, havde derfor ikke haft lejlighed til at undersøge emnet. Derfor er Gourmetrestaurant 2 da også den eneste, der ikke bekræfter at have kendskab til mærkningsordningen. Dette er meget interessant fordi netop Gourmetrestaurant 2 har et stort fokus på økologi. Restauranten dyrker egne grøntsager efter økologiske principper, og var på interviewtidspunktet ved at tage tilløb til at få produktionen gjort statsautoriseret økologisk. At en stærkt økologisk engageret restaurant ikke har kendskab til DØS, fortæller at der er et stykke vej igen i forhold til at udbrede kendskabet til DØS til relevante Horeca-aktører.

Helt gennemgående bliver Fødevarestyrelsens informationsmateriale ikke direkte nævnt som den første kilde til kendskabet til DØS. Der bliver bredt refereret til branchen, konkurrenter, plakater, offentlige institutioner, og ofte også messer. I flere tilfælde nævnes Økologisk Landsforening specifikt som en drivkraft: *"Det var faktisk Økologisk Landsforening selv der henvendte sig"* (PR & Communications Manager, Hotel 1). Der er en vis usikkerhed blandt virksomhederne angående afsenderen: *"Jeg må indrømme at jeg faktisk ikke ved, hvem der er afsender på det, men vi får jo jævnligt noget materiale tilsendt der opfordrer til at omlægge til økologi"* (Hoteldirektør, Hotel 6).

Kun når der er tale om erfaringer med at undersøge certificeringskravene nærmere, bliver Fødevarestyrelsen specifikt bragt på bane. Dette gælder i form af besøg på hjemmesiden, men også Fødevarestyrelsens tilstedeværelse på messer har været en hjælp for i hvert fald et enkelt af de interviewede med DØS-certificering. Fødevarestyrelsen er altså den centrale kilde til detaljeret information, men typisk ikke til det indledende kendskab.

Det er særligt interessant at bemærke, at flere af de interviewede stiftede bekendtskab med DØS gennem grossister. Café 1 fik kendskab til DØS gennem AB Catering: *"Det var vores cateringleverandør der kom til at nævne det, og så sagde han, at det kan I høre mere om på messen"* (Indehaver, Café 1). Dette blev vendepunktet for Café 1 der efterfølgende gik i gang med certificeringsprocessen. De vil dog gerne advare Fødevarestyrelsen om, at der er mange små virksomheder, som deres egen, der ikke prioriterer at tage på messe, og som derfor muligvis ikke støder på DØS. Kæderestaurant 1 fik også kendskab til DØS via deres grossist Hørkram: *"... så var der en af vores leverandører som fortalte os om det her spisemærke, og så efter det så synes jeg at, så er det ligesom blevet en af grundstenene i hvordan vi tænker"* (Administrativ medarbejder, Kæderestaurant 1).

Således er det værd at bemærke, at der generelt er en vis usikkerhed angående afsenderen af DØS, og at kendskabet til DØS ofte kommer fra kilder, der ikke nødvendigvis kædes sammen med Fødevarestyrelsen. Det er også interessant at grossister og Økologisk Landsforening har spillet en vigtig rolle i at informere flere af de interviewede spisesteder, der nu er DØS-certificerede, via direkte, personlig kontakt.

4.1.2.2 *Drivkræfter for Det Økologiske Spisemærke*

Dette afsnit beskriver drivkræfter for at blive DØS-certificeret, både for de certificerede og for de ikke-certificerede. Afsnittet inkluderer de positive aspekter ved en DØS-certificering, som de interviewede fra begge grupper har nævnt i interviewene.

4.1.2.2.1 *Et stærkt brand*

De interviewede virksomheder, der allerede har DØS-mærket, beskriver det som et stærkt og troværdigt brand: "Det er jo nok det stærkeste brand vi har i Danmark. Alle kender det, og alle stoler på det og med god grund, for det er sgu til at stole på" (PR & Communications Manager, Hotel 1). Kæderestaurant 1 fortæller at DØS-mærket sender positive signaler og hjælper med at kommunikere virksomhedens værdier til kunderne: "Vi havde jo også en eller anden fornemmelse af at hvis vi gjorde det, så ville det også på en eller anden måde vise et engagement omkring råvarer og miljø" (Administrativ medarbejder, Kæderestaurant 1). Også blandt de interviewede virksomheder, der ikke er indehavere af DØS, er der en generel holdning om DØS som et attraktivt brand, bl.a. med forklaringen om at økologi forbindes med kvalitet: "Jeg tror da det ville styrke vores brandværdi. Jeg tror også det vil styrke opfattelsen af kvaliteten af vores produkter faktisk. Jeg tror der er mange, der kæder økologi med kvalitet. Der er en sammenhæng. Det tror jeg helt sikkert" (Marketingdirektør, Café 4). Café 2 forklarer også at DØS kunne bruges til at brande dem som økologisk spisested: "Det ville jo være stor reklame" (Indehaver, Café 2). Det samme gør Café 3: "Jeg tænker at det hænger godt sammen med det brand eller billede, som vi gerne vil sende. At vi går op i økologi" (Koordinator, Café 3). Generelt er der altså en positiv opfattelse af DØS-mærkets brandværdi både blandt de certificerede og ikke-certificerede deltagere i undersøgelsen.

4.1.2.2.2 *Differentiere sig fra konkurrenter*

I forlængelse af ovenstående nævnes differentiering fra konkurrenter som en betydelig drivkraft for DØS-certificering. For eksempel understøtter DØS Kæderestaurant 1's kommunikation om økologi, der ellers ikke er udbredt blandt lignende restauranter: *"Altså, hvor det er sådan med meget indisk og forskelligt andet etnisk mad, så er det jo meget sådan noget der er fokus på overvejende: At det skal bare være så meget som overhovedet muligt, og det skal bare være så billigt som overhovedet muligt. Det er bare ikke det fokus vi har, så*

på den måde passer det godt ind at man ligesom kunne sætte en eller anden label på det" (Administrativ medarbejder, Kæderestaurant 1).

4.1.2.2.3 Øget fokus på madspild og anvendelse af råvarer

Da Hotel 4 besluttede sig for DØS-certificering, fulgte der et krav med om, at dette ikke måtte medføre øgede udgifter til indkøb af råvarer. For at kunne overholde dette måtte der sættes fokus på spild hvilket har haft positive konsekvenser for organisationen: *"Kan vi få så meget styr på vores råvarer at vi egentlig kan sige, at vi reducerer vores spild så meget, så det egentlig giver os det økonomiske råderum, så vi kan gå ud at købe økologi. Det er faktisk lykkedes hvilket er stor cadeau til alle dem, der sidder med råvareindkøb og planlægning"* (Hotelchef, Hotel 4). Badehotel 1 fortæller, at de ikke har hævet prisen på deres menuer i takt med den voksende andel af økologi. Dette har været muligt fordi de i stedet er blevet mere kreative med råvarerne. De har fået en billigere pris på økologisk kød ved at købe hele køer: *"Det gør så også at man ikke kun kan køre med oksefileter og mørbrad, men at man skal køre med alle kødstykker. Der var vi sådan lidt i starten med at vi altid havde været vant til bare at køre med oksefileter og mørbrad, men så blev vi også enige om, at vi jo egentlig var udlærte kokke, så mon ikke også vi kunne finde ud af det andet"* (Hotelleder, Badehotel 1). De øvrige DØS-certificerede Horeca-aktører tilkendegiver ikke direkte en sammenhæng mellem certificeringen og madspild eller anvendelse af råvarer. Alligevel er det interessant at pointere at flere af de interviewede (også ikke-certificerede) mener, at økologiske menuer ikke behøver at være dyrere: *"Jeg mener ikke at økologiske produkter nødvendigvis behøver at være dyrere. Det handler om hvordan folk anvender produktet"* (Souschef, Gourmetrestaurant 1). Dette forhold vil også blive behandlet senere i rapporten.

4.1.2.2.4 Øget bevidsthed om og fokus på økologi

Flere af de certificerede nævner, at DØS har medført større bevidsthed om deres forbrug af økologiske produkter, selv for virksomheder der i forvejen var meget engagerede i økologien i forvejen. For Badehotel 1 var DØS en øjenåbner i forhold til det eksisterende økologiniveau, men også en drivkraft i forhold til at udbrede økologien endnu mere: *"Så var vi inde og udfylde det dér økologiske regnskabsskema, og der lå vi faktisk allerede til en solid bronze dengang. Så tænkte vi at det da egentlig var meget sjovt, og så gik vi ellers bare all in, og vi ville op og have en guld"* (Hotelleder, Badehotel 1). Selv om økologi også var en mærkesag for Hotel 1 inden DØS, fik certificeringen skærpet denne opmærksomhed og gjorde det umuligt at bøje reglerne: *"Så det dér med at have noget der lige pludselig siger: "Jamen, I må kun købe øko, og hvis du ikke kan få en økokylling den dag, jamen så må du finde på noget andet at lave, fordi du går ikke ud og køber konventionel kylling"* (PR & Communications Manager, Hotel 1). Dette er dog en betingelse med både fordele og ulemper hvilket vil blive behandlet senere i rapporten. Også for Kæderestaurant 1 har DØS medført en øget bevidsthed

om forbruget af økologi: *"Det betyder ikke at vi ikke havde nogle økologiske råvarer før, men det var ikke fokus, altså det var ikke noget vi tænkte over på dén måde. Det gør vi selvfølgelig nu"* (Administrativ medarbejder, Kæderestaurant 1). Hotel 4 oplever ligeledes at DØS som måleredskab er med til at skabe øget bevidsthed: *"Altså, dét her med at man skal jo lave de her målinger og skal købe ind, altså de her 30-60% økologi og så videre, og at man måske før egentlig syntes, at man købte økologisk, men at man måske faktisk ikke helt havde billedet af, hvor stor procentdel udgør det egentlig"* (Hotelchef, Hotel 4).

I denne sammenhæng kan det tilføjes, at kun en enkelt af de interviewede nævner, at medarbejdere, der eventuelt i stilhed ikke har støttet op om en økologisk dagsorden, med tiden er blevet sorteret fra. Dette er ikke medregnet som et negativt aspekt i denne rapport, da det alt andet lige må have gjort det nemmere for ledelsen at realisere en økologisk vision og for de økologisk interesserede medarbejdere at forfølge et fælles mål. Man kunne naturligvis forestille sig at modstand i organisationen kan gøre det vanskeligt at få DØS-certificeringen gennemført. Der er dog ingen af de interviewede, der har bragt dette aspekt på banen.

4.1.2.2.5 Øget fokus på bæredygtighed omkring maden

For Kæderestaurant 1 har bronzecertificeringen også medført et øget fokus på bæredygtighed omkring maden: *"... så er det faktisk at vi begynder at kigge på sådan noget bæredygtigt emballage og sådan noget. Så man kan godt sige at sådan nogle ting kan skabe ringe i vandet"* (Administrativ medarbejder, Kæderestaurant 1).

4.1.2.2.6 Nem og overskuelig proces

Nogle af de interviewede opfatter certificeringsprocessen som ukompliceret. Dette gælder ikke overraskende særligt for de hoteller og spisesteder der allerede lagde stor vægt på økologi forud for certificeringen. *"Nej, altså, vi havde allerede de dér økoleverandører inden Ø-mærket, og så køber man jo stort set kun økavarer"* (PR & Communications Manager, Hotel 1). Kæderestaurant 1 fortæller, at de har skullet indkøbe nogle andre produkter, men at det har været en smertefri proces at få deres DØS i bronze: *"Der var heller ingen rutiner, som vi skulle lægge om. Vi skulle bare... Det var rimeligt ligetil!"* (Administrativ medarbejder, Kæderestaurant 1). Andre deler oplevelsen at der faktisk ikke skal meget til for at selv et spisested, der hovedsageligt er baseret på konventionelt dyrkede råvarer, kan opnå DØS i bronze. Badehotel 1 har en aftale med Hørkram om, at virksomheder, der overvejer DØS-certificering, kan ringe til dem og modtage rådgivning. De har et simpelt råd for at komme i gang på en overskuelig måde: *"Kartofler og kaffe, så kommer man langt"* (Hotelleder, Badehotel 1). Også en enkelt af de ikke-certificerede nævner, at hun har indtryk af, at processen skulle være nem at gå til: *"Ja, jeg har en veninde som også arbejder på en restaurant, og det lokkede dem til at få det her økologimærke at de kunne registrere per vægt"* (Indehaver, Café 2).

4.1.2.3 Barrierer for Det Økologiske Spisemærke

Dette afsnit beskriver barrierer for at blive DØS-certificeret, for både de certificerede og de ikke-certificerede. Afsnittet inkluderer de negative aspekter ved en DØS-certificering som de interviewede fra begge grupper har nævnt i interviewene.

4.1.2.3.1 Begrænser handlemuligheder i forhold til andre prioriteter

Adskillige af de interviewede oplever DØS-certificeringen som begrænsende for deres valgfrihed i forhold til de øvrige prioriteter i virksomheden. Dette forekommer at være en meget afgørende faktor, der både gør indtryk på de certificerede og ikke-certificerede i undersøgelsen, som allerede beskrevet i afsnittet "Økologi og andre prioriteter".

Gourmetrestaurant 1 giver udtryk for, at der er begrænsninger forbundet med DØS, og at det giver mindre fleksibilitet til at vælge produkter, der dyrkes økologisk men uden officiel certificering: *"Men der er også masser af gode produkter der produceres på en gård, der bliver drevet efter økologiske principper, men som ikke er certificeret. Ved at have DØS har vi ikke samme frihed til at vælge disse produkter, også selv om vi har mulighed for at afvige med enkelte procentpoint"* (Souschef, Gourmetrestaurant 1). Hotel 1 overvejer ligefrem at give slip på DØS for genvinde friheden til at handle mere bæredygtigt på andre områder: *"Vi føler at vi en gang i mellem bliver tvunget til at gå på kompromis med bæredygtigheden i økologiens navn"* (PR & Communications Manager, Hotel 1). De understreger, at det ikke bliver en nem beslutning, fordi de oplever DØS som et stærkt brand, der er værd at støtte. Dette viser endnu engang hvor kompliceret et landskab Horeca-aktørerne navigerer i, når de både prioriterer økologi og andre aspekter af bæredygtighed. Café 1 overvejer ikke at give slip på deres sølvmærke, men de går heller ikke efter at få guldmærket netop for at bevare fleksibiliteten i forhold til virksomhedens øvrige prioriteter: *"Vi går ikke efter at få guldmærket fordi vi synes, vi ligger fint med sølvmærket, og det giver os også mulighed for at bruge nogle lokale råvarer"* (Indehaver, Café 1). Hotel 4 har heller ingen planer om at gå efter guldmærket: *"... guldmærket, det ikke er super attraktivt, fordi det låser ligesom for at lave den her gode vurdering af: "Jamen, hvordan køber du egentlig din vare som giver bedst mening i forhold til produktionen""* (Hotelchef, Hotel 4).

De ikke-certificerede gør sig tilsvarende tanker om de kompromiser som DØS bærer med sig. Dette gælder for eksempel i forhold til kvalitet: *"Nu fik jeg noget kød for 14 dage siden fordi vi er ved at skifte leverandør, hvor vi faktisk sammenlignede noget økologisk med noget ikke-økologisk, og hvor jeg så valgte den ikke økologiske frem for den anden - simpelthen fordi kvaliteten var bedre. Så jeg tror ikke vi skal binde os alt for meget på, at det skal være økologisk, fordi så kan vi vælge nogle produkter som vi synes er bedre, og som passer bedre til*

vores koncept, frem for at de skal være økologiske" (Køkkenchef, Hotel 2). Det gælder blandt andet også i forhold til overvejelser omkring transporttid: *"Der er jo lidt en afvejning - i forhold til hvis man også interesserer sig for lokale fødevarer - at skulle op og have 100%, og så kommer fødevarerne fra den anden side af jorden. Hvor er bæredygtigheden så henne i det?"* (Hoteldirektør, Hotel 6).

Endelig er de økonomiske overvejelser naturligvis altid til stede i de forskellige hensyn. Dette hænger tæt sammen med efterspørgslen og vil blive behandlet yderligere i afsnittene Kunder og Marked.

4.1.2.3.2 Kan være udtryk for greenwashing og forsimples virkeligheden

Som allerede beskrevet kan økologien rumme mange positive aspekter, men gør det ikke nødvendigvis: *"Ø-mærket tillader os jo stadigvæk at købe hvad som helst, hvor som helst fra, bare det er økologi"* (Hotel 1, PR & Communications Manager). Økologi kan være i glimrende overensstemmelse med andre centrale aspekter af bæredygtighed, men behøver bestemt ikke at være det: *"En stor del af de grøntsager som restauranterne bruger, er slet ikke i sæson nu og kan komme langvejs fra, også selv om de er økologiske. Alt dette bør man også overveje, men det gør man måske ikke når man ser et skilt, der siger "70% økologisk" (Souschef, Gourmetrestaurant 1). DØS kommunikerer økologien på en meget simpel og letforståelig måde hvilket både kan være positivt og negativt. Mere holistiske overvejelser i forhold til bæredygtighed er langt mere komplicerede og tillader ikke på samme måde som økologien en kvantificering, der nemt kan kommunikeres visuelt med et mærke og en procentsats: "Vi kan ikke bare sidde og købe ind bare fordi der er et øko-mærke på. Man skal faktisk ind og forholde sig til de ting, og den er ikke så nem at kommunikere"* (PR & Communications Manager, Hotel 1). Også Kæderestaurant 2 mener, at mærkningsordninger tegner et forsimplet billede af virkeligheden: *"Man kan ikke bare køre sort-hvid i forhold til en mærkning. Jeg ved ikke om du kan følge mig? "Altså, når bare de er sølvmærkede, så er de sørme gode. Det er bedre end bronzemærket"* (Indehaver, Kæderestaurant 2). Der uddybes: *"Grundlæggende er jeg ikke imod mærkningen. Vi synes at det er et godt initiativ, men det skal bare ikke stå alene, og man skal passe på at det ikke bare bliver sådan noget greenwash".* Således er det vigtigt for de hoteller og spisesteder, der er bevidste om bæredygtighed, at principperne bag DØS ikke står alene. Også selv om dette er langt vanskeligere at kommunikere.

For Gourmetrestaurant 2 ville DØS på nuværende tidspunkt give et meget misvisende billede af deres store engagement i økologi. De dyrker de fleste af deres grøntsager selv, og dette sker i overensstemmelse med økologiske principper - dog endnu uden officiel certificering: *"Det er også en af grundene til at vi lige er gået i gang med at ansøge om økomærket for vores gård, for som jeg også sagde, så trækker vi jo lidt os selv ned på den måde. Så med hensyn til at vi får 80% af grøntsagerne fra vores gård, er det jo temmelig misvisende overfor kunderne"* (Indehaver, Gourmetrestaurant 2).

I forlængelse af ovenstående kan det tilføjes, at nogle af de interviewede ikke oplever DØS-systemet som helt fejlfrit. Et spisested, der ønsker at bruge DØS i sin markedsføring, uden at det hviler på et oprigtigt ønske om at fremme økologi, kan finde smutveje i systemet. Badehotel 1, der som DØS-konsulent for Hørkram har et indgående kendskab til Fødevarestyrelsens DØS-hjælpeværktøjer, er kede af at opleve at systemet giver mulighed for at snyde: *"Hvis man vil snyde, så kan man altså det, vil jeg sige. Så der er fejl i det, og der er huller i det system også"* (Hotelleder, Badehotel 1). Det tilføjes dog, at de fleste nok ikke vil gøre det, enten på grund af integritet eller simpelthen af frygt for at blive opdaget. Det skal også nævnes, at der blandt de interviewede er kendskab til spisesteder, hvor DØS er opnået ved indkøb af billige, tunge kraftben, og det altså ikke har udgangspunkt i økologiske idealer, men ønsket om nemt at få del i mærkningen. Dette vil også blive behandlet i afsnittet med resultater fra de interviewede grossister.

4.1.2.3.3 Bronzemærket mindre attraktivt

Generelt mener de interviewede at guldmærket er et attraktivt stempel. Til gengæld er der adskillige der mener, at bronzemærket ikke er interessant. Således kan inddelingen i guld, sølv og bronze opfattes som en barriere. Kæderestaurant 3 mener ikke at bronze er attraktivt, fordi det sender signal om en beskeden interesse for bæredygtighed, hvilket ikke stemmer overens med virkeligheden: *"Ud fra det vi gør, så vil vi få spørgsmålet: 'Hvorfor har I så ikke sølvmærket? Altså, med alt det I gør, hvorfor har I så ikke et sølvmærke?' Og så skal vi ud i en lang forklaring omkring, jamen, det er fordi ASC-certificeret fisk for eksempel stadigvæk ikke er en neutral vare"* (Direktør, Kæderestaurant 3). Hotel 6, der er i gang med en økologisk omstilling, deler dette synspunkt og vil heller ikke uden nøje overvejelser brande sig med bronze: *"Altså, hvis jeg skal være ærlig, så er jeg faktisk ikke sikker på at vi nødvendigvis vil gå ud og markedsføre det allerede ved bronze. Altså, så imponerende er en bronzemedalje heller ikke, vel?"* (Hoteldirektør, Hotel 6). Hotel 2 vil kun være interesseret i at vise et guldmærke frem ud fra en betragtning om, at de ikke ønsker at gøre noget halvt: *"Hvis vi skal gøre det, så skal det være 100%, og så skal vi have sådan noget som chokolade i økologisk også. Og det er bare så sindssygt svært at få fat på"* (Køkkenchef, Hotel 2). Gourmetrestaurant 3 giver også udtryk for, at kun guldmærket er interessant: *"Jeg siger bare at det ikke er noget, vi har behov for lige nu. Den dag vi har behov for det mærke, er den dag vi rammer de 95%"* (Direktør, Gourmetrestaurant 3).

At bronze og sølv ikke er attraktivt for en række af de interviewede er en barriere, da det kan være en lang omstillingsproces at nå guldmærket: *"Vi gør det lidt over tid i stedet for bare at gøre det overnight og sige, at nu går vi all in på økologi, og så må det koste dét det koster. Så øver vi os lidt over tid i at finde ud af hvor det giver bedst mening, og hvad det betyder i vores indkøbsstruktur"* (Hoteldirektør, Hotel 6).

4.1.2.3.4 Besværlig og forvirrende proces

Hvor nogle oplever DØS-certificeringen som enkel, oplever andre at den kan være udfordrende, særligt i begyndelsen. Badehotel 1 er kommet over denne fase: *"De første to-tre gange jeg gjorde det, der syntes jeg virkelig også det var noget bøvl, men så fandt man lige ud af nogle metoder, og så var det egentlig ret nemt"* (Hotelleder, Badehotel 1). Også Café 1 havde startvanskeligheder, der også blev oplevet som overkommelige: *"Den her Excel-fil, som man bruger til at regne ud, synes jeg ikke er særlig godt lavet. Der er nogle børnesygdomme som måske kunne opdateres, men ellers synes jeg det var ret let at få"* (Indehaver, Café 1). Caféen har efterhånden opgivet Fødevarestyrelsens værktøjer, og de har lavet deres egne der fungerer bedre: *"Det var noget med at man ikke kan sætte en ekstra linje ind, og den er simpelthen låst på så mange måder, og man kan ikke ændre på skriftfonter, og der var flere forskellige ting. Så jeg har stort set droppet den og lavet min egen. Den bærer præg af at være hurtigt lavet og ikke gennemtænkt fra virksomhedens side"* (Indehaver, Café 1). Også Badehotel 1 mener, at der kan arbejdes på brugervenligheden, især ved at introducere en app, der er mere tilgængelig for en målgruppe, der typisk går mere op i madlavning end i IT: *"Jeg synes i hvert fald bare at det dér med det regnskabsmæssige, der vil det bare være nemmere hvis man lige kunne have den app dér, for igen: Det kan alle finde ud af. Det kunne være nemt. Så kan man lige have sin leverandørliste derinde og så lige trykke ind hvor mange kilo og dato, ikke?"* (Hotelleder, Badehotel 1).

Nogle af de ikke-certificerede udtrykker forvirring omkring DØS. Café 3, der på interviewtidspunktet blot havde eksisteret i to måneder, har overvejet at påbegynde DØS-processen, men søger forgæves svar på Fødevarestyrelsens hjemmeside: *"Vi tænker helt sikkert at det er noget, vi gerne vil have. Men altså, vi ved ikke så meget om det. For eksempel så er vi lidt i tvivl om DØS, og så har vi også kigget på deres hjemmeside om det også gælder vores drikkevarer i den dér beregning, eller det kun er mad, det handler om. Det har vi stadigvæk ikke helt fundet ud af endnu"* (Koordinator, Café 3). Også Café 2 mener, at DØS kunne være attraktivt, men også at det kan virke overvældende: *"Vi har også kigget lidt på det, men jeg må indrømme, at så tænkte jeg med det samme, at det kunne jeg ikke lige overskue oveni alt det andet regnskab og egenkontrol og generelt bare dagligdagen hernede. Så jeg blev nok en lille smule skræmt af det, allerede inden jeg rigtig fik mig sat ind i det"* (Indehaver, Café 2).

4.1.2.3.5 Høj pris eller kan signalere høj pris

Flere af de interviewede uden DØS-certificering udtrykker bekymring for, at en økologisk omstilling enten kan blive for dyr eller sende uhensigtsmæssige signaler om, at det er et dyrt spisested. Hotel 2, der ville gå direkte efter guldmærket, er bekymret for prisniveauet for en række produkter, såsom chokolade: *"Så skal vi op og give dobbelt så meget, hvis ikke mere"* (Køkkenchef, Hotel 2). Badehotel 2 understreger også, at guldmærket

ville medføre for store prisstigninger: *"Det ville også rykke vores priser op i de dyreste på stedet"* (Køkkenchef, Badehotel 2). Som allerede nævnt er det nødvendigt at afveje økologiske ambitioner med økonomiske hensyn: *"Igen, så er jeg også bundet op på leverancemål så hvis jeg lige pludselig skal til at give ni kroner for en agurk, når en konventionel agurk koster 3,75, så skal jeg have en god grund til at købe den til ni kroner"* (Head Chef, Hotel 3). Selv Café 2, der i forvejen har økologien i højsædet, kunne forestille sig at DØS måske kunne have den ulempe at sende signal om høje priser: *"Ja, der er nok nogle der vil tænke, at 'der går vi ikke ind, for det er nok dyrt'"* (Indehaver, Café 2). Dog er der ikke voldsom bekymring for dette da caféen i forvejen brander sig på økologi.

Som allerede beskrevet ligger der selvsagt økonomiske hensyn bag virksomhedernes prioriteter. En økologisk omstilling skal kunne svare sig. Dette sætter Kæderestaurant 1 ord på: *"Det må ikke være for dyrt at producere tingene i forhold til hvad vi skal tage for det. Men kan man ligesom finde en balance i det hvor mærkningen ligesom gør, at der kommer nogle flere, som tilvælger os"* (Administrativ medarbejder, Kæderestaurant 1).

4.1.2.3.6 Værdier kan kommunikerer på anden vis

For nogle af de interviewede har DØS umiddelbart ikke den store interesse. At de pågældende hoteller og spisesteder kommunikerer deres værdier på anden vis, lader til at spille en vigtig rolle i den forbindelse. Gourmetrestaurant 3 er blandt de restauranter, der ikke udtrykker en aktuel interesse for DØS-certificering. De understreger, at de på anden vis kommunikerer deres værdier og råvarekvalitet: *"... der havde vi noget kød fra Mols, ikke? Noget gås. Selvfølgelig får folk at vide at det er ude fra Mols af. Vi har et godt samarbejde med et gartneri ude fra Djursland, og selvfølgelig får folk at vide at det er gulerødder ude fra det her gartneri og så videre og så videre"* (Direktør, Gourmetrestaurant 3). Kæderestaurant 2 forklarer, at der er andre muligheder for at kommunikere værdier end mærkningsordninger: *"... de fortæller hvor tingene kommer fra. Det at dét er transparent, tror jeg er nærmest lige så vigtigt, og måske endnu mere vigtigt, end at få et klistermærke på dén forrude"* (Indehaver, Kæderestaurant 2).

4.1.2.3.7 Andre mærkningsordninger

Hotel 5 nævner, at DØS blot er én af mange mærkningsordninger, og at de i stedet har valgt at tage del i Den Grønne Nøgle, der indebærer en række miljøhensyn: *"Der findes jo en milliard mærkningsordninger inden for alt muligt, og det er da også det som jeg en gang i mellem holder op i mod hinanden: 'Jamen, hvor skal vi lægge indsatsen?'"* (Adm. direktør, Hotel 5).

4.1.3.3.8 Delkonklusion

Dette afsnit har præsenteret drivkræfter og barrierer for DØS. Generelt opfattes DØS som et tillidsvækkende og stærkt brand, der kan bruges til at differentiere sig fra konkurrenterne på markedet, og som kan påvirke salg og indkøb positivt. Nogle oplever, at DØS giver øget fokus på madspild og anvendelse af råvarer samt en øget bevidsthed om økologi i virksomheden. Endvidere kan DØS skabe ringe i vandet og påvirke holdningen til bæredygtighed omkring maden, f.eks. i forhold til emballage. Endelig opleves certificeringsprocessen af nogle som nem. Til gengæld opleves DØS som begrænsende for handlemulighederne i forhold til de prioriteter, der blev præsenteret tidligere i rapporten, hvilket lader til at være den vigtigste barriere. Friheden er i særlig grad indsnævret i forhold til guldmærket, hvilket er problematisk, da nogle af de interviewede kun vil være interesserede i at fremvise et guldmærke. Nogle mener, at DØS kan benyttes til greenwashing og kan sende misvisende signaler til kunderne. Endvidere er det muligt at kommunikere sine værdier på anden vis. Nogle oplever ingen effekt på salget og at DØS kan være for omkostningstungt. Endvidere kan DØS forsvinde i mængden af mærkningsordninger. Endelig oplever nogle certificeringen som besværlig.

Tabel 4. Summarisk overblik afsnit 4.1.2

RESUMÉ - LEDELSE og DØS	
Kendskab til DØS	Udbredt (men emnet varslet). Kilder: "branchen", grossister, konkurrenter, plakater, offentlige institutioner, messer, Økologisk Landsforening.
Drivkræfter	
<i>Stærkt brand</i>	Stærkt, troværdigt, tillidsvækkende brand. Kan kommunikere værdier.
<i>Differentiering</i>	Især en fordel af at være alene med DØS blandt ikke-certificerede.
<i>Madspild anvendelse af råvarer</i>	Holde budgettet nede med fokus på madspild, når råvarepriser er højere. Købe nye råvarer (fx en hel ko frem for fileter) og udfordre sin kreativitet.
<i>Fokus på økologi</i>	Ingen kompromiser med økologi, når DØS er kommet.
<i>Bæredygtighed omkring maden</i>	Økologi breder sig som ringe i vandet. Fx fokus på bæredygtig emballage.
<i>Nem og overskuelig proces</i>	Især nemt, hvis man er økologisk i forvejen.
Barrierer	
<i>Begrænser handlemuligheder</i>	I forhold til prioriteter i afsnit 4.1.1.
<i>Greenwashing/forsimpling</i>	DØS kan dække over mange ting, fx udenlandske råvarer. Kan ledes til at tro, at spisestedet er bæredygtigt uden at være det.
<i>Bronzemærket mindre attraktivt</i>	Ikke alle finder en "bronzemedalje" attraktiv.
<i>Besværlig og forvirrende proces</i>	Startvanskeligheder, vanskelige DØS-værktøjer mm.
<i>Høj pris</i>	Økologisk prisniveau generelt højere. DØS kan også signalere et dyrt spisested.
<i>Værdier kan kommunikeres på anden vis</i>	DØS kommunikerer værdier, men det kan gøres på anden vis.
<i>Andre mærkningsordninger</i>	DØS er ikke den eneste ordning.

4.2 Leverandører

I dette afsnit præsenteres drivkræfter og barrierer for DØS i forhold til leverandørerne, som de opfattes af de interviewede Horeca-aktører. Det skal indledningsvist nævnes, at de interviewede samlet set benytter mange forskellige leverandører og konstellationer af leverandører, lige fra de største grossister til småindkøb i det lokale supermarked, og alt derimellem. Nogle dyrker endda deres egne grøntsager. Der er mange forskellige argumenter for at træffe de pågældende valg, så også her tegner der sig et komplekst billede. De valg der kan kædes sammen med økologi og påvirke DØS, er præsenteret nedenfor.

4.2.1 Drivkræfter for Det Økologiske Spisemærke

Dette afsnit udpeger drivkræfter for DØS hos leverandørerne, som de opleves af de interviewede.

4.2.1.1 Opfordrer til Det Økologiske Spisemærke

Som allerede beskrevet besluttede to af de interviewede faktisk at indlede certificeringsprocessen på opfordring af deres leverandør, der i begge tilfælde var blandt landets største fødevaregrossister. Dette er interessant at bemærke, fordi der således ikke var tale om leverandører, der udelukkende beskæftiger sig med økologi.

4.2.1.2 Hjælper med økologiregnskaber og certificering

Som tidligere nævnt har Hørkram indgået en aftale med Badehotel 1 om, at interesserede kan kontakte dem og få vejledning i forbindelse med DØS. Kæderestaurant 1, der selv har været igennem certificeringsprocessen, mener i øvrigt, at denne form for personlig kontakt er helt afgørende for at få flere med på ordningen: *"I stedet for at bruge 50000 på en eller anden reklameblok som der jo alligevel vil være meget få, som ser - for hvad får man for 50000? - så brug dem på at sende en konsulent ud og hjælpe kæderne med at kigge på deres vareforbrug og se hvor nemt, de kan få bronze"* (Administrativ medarbejder, Kæderestaurant 1).

Flere af de interviewede nævner endvidere, at deres leverandører er behjælpelige med økologiregnskaber. For eksempel oplever Hotel 4, at de måleredskaber, som deres leverandør har præsenteret dem for, letter den administrative byrde betydeligt: *"Det er jo en kæmpe administrativ opgave for køkkenene selv at skulle sidde og registrere alles fakturaer i forhold til økologi, ikke-økologi, og hvad er neutralt og så videre. Det er jo umenneskeligt, og det er jo produktionsfolk vi har med at gøre. De er jo ikke kontorfolk"* (Hotelchef, Hotel 4). Blandt de ikke-certificerede findes en forventning om at processen kan blive besværlig, selv for de spisesteder og hoteller der udelukkende køber økologisk.

4.2.1.3 Fleksibilitet i økologisk sortiment

Flere af de interviewede nævner, at deres grossister generelt har et stort økologisk udvalg, og at det er praktisk, at man kan få de ønskede varer ét sted: *"... altså, i stedet for at have et hav af forskellige leverandører"* (PR & Communications Manager, Hotel 1). Endvidere oplever nogle af de interviewede at deres grossister tilmed er meget fleksible i forhold til at inddrage nye produkter i deres sortiment, hvis de efterspørges: *"Hvis jeg så sidder med en nordjysk leverandør hvis produkt lige nøjagtigt giver god mening for mig osv., jamen så har vi egentlig mulighed for at sige til Catering Engros, at vi gerne vil have den her leverandør rullet ind i det her leverandør-samarbejde. Det er jo super, super fint, for det gør jo at min køkkenchef kan sidde et sted med hele paletten af varer"* (Hotelchef, Hotel 4). For nogle af de interviewede er alternativet, at de må køre land og rige rundt for

deres indkøb. Derfor er grossistens fleksibilitet afgørende: *"Jeg gider simpelthen ikke at køre rundt og hente de her råvarer, og derfor valgte vi simpelthen at sige, at vi fokuserer på at få gennem AB Catering. De har så også oppe sig med hensyn til priser på økologiske varer, og de har prøvet at tage nogle ting ind som de ikke har haft tidligere, på grund af at vi gerne vil have det. Det betyder at vi - ved økologiske varer indtil klokken tre mandag eftermiddag - kan vi bestille den biodynamiske mælk, vi skal have til næste dags morgen klokken ni"* (Indehaver, Café 1). I denne sammenhæng skal det nævnes, at grossisten ligefrem kan være behjælpelig med at opnå en bedre pris på økologiske varer: *"Så gik AB catering til Naturmælk og sagde at: 'Hør her, vi har en cafe i Hjørring. De vil gerne også have jeres fløde og jeres smør, men så skal de have en bedre pris'. På den måde pressede de simpelthen prisen ned for os"* (Indehaver, Café 1). En enkelt nævner desuden, at det tætte forhold med deres grossist, der udelukkende sælger økologiske varer, gør, at de kan få lov til at bestille lige præcis den mængde råvarer, de skal bruge, så de kan undgå madspild, hvilket er en kerneværdi for virksomheden: *"I kan simpelthen ikke være det bekendt hvis jeg skal smide halvdelen af det ud, så hjælper det jo ikke noget. Så vil vi hellere lade være. Det kan du ikke gøre på en webshop"* (Køkkenchef, Hotel 1).

4.2.1.4 Større og billigere udvalg af økologiske varer

I direkte forlængelse af ovenstående nævner nogle af interviewede, at de oplever, at udvalget af økologiske varer er vokset: *"...hvis jeg husker 20 år tilbage, hvor der var tre valg, der var økologiske, og resten var konventionelt"* (Køkkenchef, Hotel 1). Nogle nævner, at det bredere udvalg er gået hånd i hånd med lavere priser: *"Det er klart at jo mere fokus man sætter på det, jo flere produkter der kommer økologisk og jo bedre priser på økologiske ting, jo mere interessant bliver det jo også"* (Direktør, Gourmetrestaurant 3).

4.2.2 Barrierer for Det Økologiske Spisemærke

Dette afsnit udpeger barrierer for DØS hos leverandørerne, som de opleves af de interviewede.

4.2.2.1 Tilgængelighed og pris

Nogle økologiske varer beskrives af de interviewede som svært tilgængelige, såsom honning, butterdej og fisk. Nogle af de interviewede, der går meget op i økologi, forklarer, at de har tendens til at tilpasse deres udbud efter leverandørens udbud: *"... så ser vi jo på det udbud og tilpasser vores menuer ud fra det. Det kan selvfølgelig godt være at hvis vi valgte at servere nogle helt andre ting, at vi så ville støde på et eller andet, men vores menuer er jo også formet af hvad vores leverandører kan levere"* (PR & Communications Manager, Hotel 1). Dette er de ikke alene om: *"Altså, lige butterdej, der har vi så bare ikke brugt det"* (Indehaver, Café 2).

Samme holdning deler Badehotel 1: *"Hvis man ikke kan få økologisk så hellere undvære"* (Hotelleder, Badehotel 1). Det må dog understreges, at lige netop disse tre Horeca-aktører enten har DØS i guld eller brander sig på anden vis på at være et økologisk spisested.

Endvidere er det ingen overraskelse, at en højere pris på nogle økologiske varer er afskrækkende. Nogle af de ikke-certificerede oplever prisen på økologiske varer, frem for tilgængeligheden, som en barriere: *"Jeg tænker mange ting kan lade sig gøre. Jeg tror bare at priserne vil blive for høje"* (Marketingdirektør, Café 4). Det er især en barriere, hvis virksomhedens nøgleprodukter er dyre at indkøbe: *"Chokoladeknapper og kakao er rigtig, rigtig dyrt økologisk i forhold til konventionelt"* (Koordinator, Café 3). Dette er allerede beskrevet som barriere i afsnittet om Ledelse, og det vil også blive taget op igen i afsnittet om Kunder.

4.2.2.2 Skift af leverandør

En enkelt nævner, at en mulig DØS-certificering ville medføre et skift af leverandør: *"Ja, vi skal i hvert fald købe ind hos nogle andre leverandører og købe anderledes ind. Så der er jo noget der fylder ret meget i et køkken"* (Hoteldirektør, Hotel 6). Det tilføjes, at det ikke er en nem beslutning, hvis man har et godt og mangeårigt forhold til sin nuværende leverandør. Det kan være ærgerligt at skulle give slip på en god aftale, også selv om man ikke nødvendigvis skifter leverandør: *"... 200 varer vi bruger hver eneste dag, har vi fået skåret 20% af prisen fordi de ved, vi køber så meget af det, og der tror jeg at vi skal ud og lave nogle rigtig gode aftaler igen, og det er jo noget der vil tage lang tid"* (Køkkenchef, Hotel 2). Andre har haft lettere ved at sige farvel til en leverandør i forbindelse med DØS og oplevede ikke dette som videre problematisk: *"... men det var ret nemt at holde op med det"* (PR & Communications Manager, Hotel 1). Det skal tilføjes at hotellet indkøbte beskedne mængder hos den pågældende leverandør, og at dette gør situationen nemmere.

4.2.2.3 Køb af økologi hos ikke-certificerede

Som beskrevet tidligere i rapporten under Ledelse, ønsker nogle af de interviewede at støtte leverandører, der ikke er økologisk certificerede. Det kan dreje sig om leverandører, der ikke producerer økologisk, men som imødekommer andre prioriteter (bæredygtighed, dyrevelfærd, lokal mm.): *"Vores grøntleverandør må ikke kalde sig økologisk fordi han sprøjter imod larver i kål, men det er det eneste han gør, og derfor må han ikke kalde sig økologisk. Så det er jo så tæt på økologisk som det overhovedet kan være"* (Køkkenchef, Badehotel 2). Det kan også dreje sig om leverandører, der producerer økologisk, men som ikke har en officiel certificering. Gourmetrestaurant 1 ærgrer sig over ikke at kunne indkøbe hos små leverandører: *"Nogle gange bliver du nødt til at tage et valg om ikke at bruge produkter som du faktisk ved, er ret gode, fordi måske har de et mindre landbrug, og de har ikke råd til økologisk certificering"* (Souschef, Gourmetrestaurant 1). Denne oplevelse deles

af Hotel 1, der også har DØS, men som savner friheden til at vælge de små leverandører, der ikke har den officielle certificering: *"...bare fordi du er Ø-mærket, så betyder det jo ikke at du ikke kan tænke selv"* (PR & Communications Manager, Hotel 1).

Som allerede nævnt i afsnittet om Ledelse, producerer Gourmetrestaurant 2 selv grøntsager efter økologiske principper, men de har endnu ikke den officielle certificering. Arbejdet med at blive økologisk certificerede stod dog for døren på interviewtidspunktet.

4.2.2.4 Delkonklusion

Dette afsnit har præsenteret drivkræfter og barrierer for DØS hos leverandørerne, som de opleves af de interviewede repræsentanter for Horeca-segmenterne. En vigtig drivkraft for de certificerede har været, at leverandørerne i nogle tilfælde faktisk har introduceret dem for DØS, informeret samt udleveret værktøjer til at håndtere certificeringen. Endvidere spiller leverandørernes fleksibilitet i forhold til at inddrage efterspurgte økologiske varer i sortimentet en vigtig rolle. Desuden opleves det, at udvalget af økologiske varer er vokset, og at priserne er blevet lavere. Barrierer for DØS er omvendt oplevelsen af manglende tilgængelighed af visse økologiske varer og prisen på disse. Prisen har også tidligere været behandlet i rapporten og vil også blive behandlet i næste afsnit om Kunder, da det er et vigtigt gennemgående tema. Nogle af de interviewede har oplevet at måtte skifte leverandør i forbindelse med DØS-certificering, eller de forventer at måtte gøre det, hvilket også er en barriere. Endvidere er det en barriere, at de interviewede vælger råvarer, der er produceret efter økologiske principper, men hvor leverandøren ikke er officielt certificeret.

Tabel 4. Summarisk overblik afsnit 4.2.1 og 4.2.2

RESUMÉ - LEVERANDØRER	
Drivkræfter	
<i>Opfordrer til DØS</i>	Udbreder kendskab til DØS.
<i>Hjælper med økologiregnskaber og certificering</i>	Behjælpelige med certificering.
<i>Fleksibilitet i økologisk sortiment</i>	Optager efterspurgte øko-varer i sortiment.
<i>Større/billigere udvalg af økologiske varer</i>	Høj efterspørgsel fører til lavere priser osv.
Barrierer	
<i>Tilgængelighed og pris</i>	Nogle varer er vanskeligt tilgængelige eller dyre.
<i>Skift af leverandør</i>	Det kan være nødvendigt at skifte leverandør og miste gode rabataftaler.
<i>Køb af økologi hos ikke-certificerede</i>	Nogle små producenter har ikke råd til certificering, men producerer efter økologiske principper.

4.3 Kunder

I dette afsnit præsenteres drivkræfter og barrierer for DØS i forhold til kunderne, som de opleves af de interviewede Horeca-aktører. Der indledes med et fælles afsnit om kunder, der både kan virke som drivkræfter og barrierer for DØS.

Flere af de interviewede oplever, at der er geografiske samt køns- og aldersmæssige forskelle på, hvor positive kunderne er over for økologi - og at dette selvsagt påvirker synet på DØS. Generelt fortæller de interviewede, at økologien er mere appellerende for mennesker, der bor i de større byer, samt for de yngre og for kvinderne. Særligt de geografiske aspekter bliver understreget. For eksempel udtaler Badehotel 1 at de befinder sig i et område, hvor det kræver mod at brande sig på økologi: *"Altså, nu kan man sige at vi er i det absolut mørkeste Jylland, og økologi bliver der set meget specielt på på en eller anden måde. Der er halv/halv med de økologiske landmænd der er herude, fordi det er ikke nogen der råber op. Det gør man ikke herovre. Vi råber op alt hvad vi kan. Vi er ligeglade, og vi sætter det op over det hele. Vi har også købt reklameskilte og sat løbeskilte op bare for at lave lidt snak om det"* (Hotelleder, Badehotel 1). Samme oplevelse er der længere oppe på fastlandet: *"Det dér med økologi, det er bare lidt sværere at løbe i gang i Vendsyssel end det er at løbe i gang i København"* (Indehaver, Café 1). Der er samme oplevelse andre steder i Nordjylland: *"Det kan godt være at hvis du ringer til min kollega på Sjælland, at de vil sige noget andet. De vil sige at hos dem, der oplever de kunder som er meget fokuserede på det, men vi er i Nordjylland, og vi er der ikke endnu hvor at det er et parameter, vores kunder vægter højt"* (Hotelchef, Hotel 4).

4.3.1 Drivkræfter for Det Økologiske Spisemærke

Nogle af de interviewede oplever, at kendskabet til DØS er udbredt, og at det vil betyde noget for deres kunder, at de kan skilte med DØS. Dette gælder for eksempel for den økologiske Café 2: *"Jeg tror at det ville give noget omtale og opmærksomhed. Folk kender jo mærket"* (Indehaver, Café 2). Også Kæderestaurant 1 oplever, at mærket har en betydning for deres kunder: *"...det er nogle mennesker der er bevidste omkring de her ting og måske tænker over, om der er sådan et logo, eller der ikke er sådan et logo..."* (Administrativ medarbejder, Kæderestaurant 1). Det er de ikke alene om: *"Jeg tror at det er vigtigt for mange mennesker. Jeg tror at mange mennesker kommer pga. vores anprisninger"* (Souschef, Gourmetrestaurant 1). For nogle kunder kan det ligefrem være et krav: *"Det er jo både det dér med at vores kunder efterspørger det, og vores virksomhedskunder stiller krav til, at vi kan dokumentere, at vi har en CSR-politik"* (Hoteldirektør, Hotel 6). Flere af de interviewede, der har mange udenlandske kunder, mener også at ø-mærket er et stærkt brand uden for landets grænser, og at brandet derfor også er attraktivt for disse: *"Stort set alle af vores bedste produkter vi*

laver herhjemme økologisk, de ryger lige til Tyskland med det samme, så når Tyskland de ser det, så vil de have det, og de ved godt hvordan det danske økomærke ser ud" (Hotelleder, Badehotel 1). Hotel 1 mener dog, at bæredygtighed er endnu vigtigere for deres kunder: *"Nej, jeg tror det er vigtigt for dem, men jeg håber og tror at bæredygtighed - med dén økologi der nu er mulig med bæredygtighed - er det primære"* (PR & Communications Manager, Hotel 1).

4.3.2 Barrierer for Det Økologiske Spisemærke

Flere af de interviewede mener omvendt, at kendskabet til DØS er begrænset blandt deres kunder. Helt overordnet er der en bekymring for hvor udbredt kendskabet egentlig kan være, når ikke engang folk i branchen kender DØS: *"Vi vidste slet ikke at det eksisterede, før vores leverandør kom og fortalte os om det, og så tænkte vi at hvis vi slet ikke har set det mærke før, så er der nok mange andre der heller ikke havde set det mærke før"* (Administrativ medarbejder, Kæderestaurant 1). Det at Fødevarestyrelsen har introduceret en app, der guider folk hen til spisesteder med DØS, virker ikke umiddelbart opmuntrende: *"Altså, nu går jeg også selv en del op i økologi, og jeg har bare ikke engang den app, så jeg tænker bare det måske ikke er så mange, der bruger den, men jeg ved ikke noget om det"* (Koordinator, Café 3). Nogle oplever at kunderne først får kendskab til DØS når det hænger på spisestedet, men at det så til gengæld kan afføde interesse: *"Altså, der er en del der bemærker det, og der er en del der spørger ind til det, fordi de ikke kender det. Så der er dagligt spørgsmål omkring det"* (Indehaver, Café 1).

Det er endvidere en udbredt oplevelse, selv blandt de DØS-certificerede, at langt fra alle er interesserede i økologi. Café 1 er blot ét eksempel på det: *"Jamen, det tror jeg nogle af dem går op i. Nogle af dem er lidt ligeglade"* (Indehaver, Café 1). De fleste giver udtryk for at økologi er et vigtigt parameter for nogle og et mindre vigtigt parameter for andre. Selv det guldmærkede Hotel 1 har denne opfattelse: *"... jeg tror ikke at samtlige af vores gæster kommer her, fordi det er økologisk. Det tror jeg ikke. Ikke endnu"* (Køkkenchef, Hotel 1). Der er også en erfaring med at virksomhedskunder kan være mindre interesserede end privatkunder: *"Der må vi jo desværre erkende at bæredygtighed og økologi ligger relativt langt nede på deres prioriteringsliste"* (Hotelchef, Hotel 4). Det opleves også, at udenlandske kunder ikke har kendskab til ø-mærket, og at det derfor ikke er vigtigt: *"...om sommeren her har vi for eksempel stort set ingen danskere. De er fra udlandet alle sammen. Der betyder økomærket jo ikke noget"* (PR & Communications Manager, Hotel 1). Flere kan genkende, at interessen for økologi blandt kunderne er blandet. Dét der virkelig betyder noget, er om maden er lækker: *"Altså der er selvfølgelig nogle der sætter stor pris på det. Men otte ud af 10 er som regel ligeglade bare bøffen er lækker og rød"* (Indehaver, Gourmetrestaurant 2). Dette bliver der nikket genkendende til: *"Der bliver ikke lagt større vægt om den er økologisk eller ej"* (Adm. direktør, Hotel 5). Nogle mener at kunderne, ligesom dem

selv, har andre prioriteter end økologi: *"Så tror jeg faktisk de er mere interesserede i, at de får nogle lokale råvarer"* (Køkkenchef, Badehotel 2). Beliggenhed kan også være et vigtigere parameter: *"Det er de glade for, men skulle de gå 500 meter længere, så kunne det godt være at de havde valgt et sted tættere på i stedet for"* (Direktør, Kæderestaurant 3).

Kundernes betalingsvillighed i forhold til økologi nævnes som en central barriere: "Der ved vi bare af erfaring fra vores gæster at de er lidt mere påpasselige med deres pengepung. Så det vil i hvert fald være udfordringen" (Marketingdirektør, Café 4). Prisen er helt afgørende: "Jeg tror ikke at du får folk til at bestille en økologisk klubsandwich til 85 kr., når der er en almindelig klubsandwich til 45 kr." (Direktør, Gourmetrestaurant 3). Dette er der flere eksempler på: "Du skal virkelig have en særlig efterspørgsel for at du kan gøre det, fordi det økologiske ikke hænger så godt sammen med... Økologi, det er bare dyrere" (Koordinator, Café 3). Det skal være økonomisk forsvarligt at lave en økologisk omstilling: "Vi kan jo ikke bare gå forrest og sige ja, men vi er lige glade om vi sælger noget, for der skal være en sammenhæng" (Administrativ medarbejder, Kæderestaurant 1). Pris kan være særligt udfordrende i forhold til udenlandske kunder, for eksempel vores sydlige naboer: "Ty-skere kigger meget på pengene, og de er nok også sværere at tiltrække med et økomærke, fordi for dem er det mere et spørgsmål om meget og billigt" (Indehaver, Café 1). Hotel 1 mener, at betalingsvillighed er den afgørende udfordring for udbredelsen af DØS, men også at det er i udvikling: "Folk er lidt skræmt af prisen. Jeg tror mere og mere at folk har forståelse for, at jo mere økologi vi køber, jo bedre priser kommer der, så til sidst er der ikke valget mellem konventionelt og økologi" (Køkkenchef, Hotel 1).

Endelig er det vigtigt at tilføje, at økologi opfattes negativt af nogle kunder: "Vi har en målgruppe på det meget klassiske kromad og måske lidt ældre, som vil sige: "Hvad er det for noget?" - fordi når man tænker på, og når jeg hører økologi, så er det noget med noget mindre kød og flere grøntsager. Og det er jo ganske fint for rigtig mange af os, men der er også nogle der vil sige nej" (Adm. direktør, Hotel 5). Nogle kunder tager afstand fra økologi: "...der har vi nogle kunder en gang i mellem hvis de gerne vil have en øl til deres brunch, så spørger de hvad vi har. Jamen, vi har så otte økologiske øl. Jamen, så skal han ikke have øl, for han drikker ikke økologiske øl" (Indehaver, Café 1).

4.3.3 Delkonklusion

Generelt oplever de interviewede, at nogle af deres kunder er interesserede i økologi, mens det for andre ikke har den store betydning. Nogle mener at kunderne har kendskab til og sætter pris på DØS, mens de fleste ikke mener, at dette er tilfældet. Flere mener, at der nok er andre parametre, der har betydning for kunderne, særligt smag og pris.

Tabel 5. Summarisk overblik afsnit 4.3.

RESUMÉ - KUNDER	
Drivkræfter	Nogle kunder går op i økologi og kender DØS, og for nogle kan det ligefrem være et krav.
Barrierer	Kendskabet til DØS opleves som begrænset, og mange kunder prioriterer ikke økologi. Betalingsvilligheden er lav. Nogle kunder er ligefrem øko-modstandere.

4.4 Marked

I tæt sammenhæng med ovenstående afsnit om kunder, omhandler dette afsnit mere overordnet markedet og dets vækstpotentiale, som det opleves af de interviewede.

4.4.1 Drivkræfter for Det Økologiske Spisemærke

Den generelle opfattelse blandt de interviewede er, at markedet for økologi er i vækst. Interessen for økologi er blevet større og bliver større både på udbuds- og efterspørgselssiden: *"Folk er jo blevet mere... hvad skal man sige? De er blevet mere omskoledede i forhold til at købe noget økologisk, og vil gerne give de dér to, tre, fem kroner mere for et eller andet fordi man ved, at produktet er rigtig godt. Der er også kommet nogle rigtig fine leverandører"* (Køkkenchef, Hotel 2). Nogle mener også, at dette går hånd i hånd med en øget interesse for bæredygtighed i en bredere forstand: *"Altså, folk er mere og mere opmærksomme på at økologi ikke er nok"* (PR & Communications Manager, Hotel 1). Under alle omstændigheder er der bred enighed om, at den øgede interesse for økologi har påvirket priserne positivt, og at dette har skabt en selvforstærkende effekt på markedet: *"Det er klart at jo mere fokus man sætter på det, jo flere produkter der kommer økologisk, og jo bedre priser på økologiske ting, jo mere interessant bliver det jo også"* (Direktør, Gourmetrestaurant 3).

4.4.2 Barrierer for Det Økologiske Spisemærke

I disse ellers gunstige markedsmæssige omstændigheder, hvor økologien nyder voksende opmærksomhed, udpeger et af de certificerede spisesteder det generelt mangelfulde kendskab til DØS, som den store udfordring: *"Det korte af det lange er jo bare lige at hvis man gerne vil have flere med, så tror jeg bare at man skal vise... for det første fortælle folk at mærket findes"* (Administrativ medarbejder, Kæderestaurant 1).

4.4.3 Delkonklusion

De interviewede oplever generelt markedet for økologi som voksende og at dette sænker prisen, hvilket har en selvforstærkende effekt. Dette har DØS potentiale for at udnytte, men på nuværende tidspunkt er der ikke det store kendskab til mærket på markedet.

Tabel 6. Summarisk overblik afsnit 4.4.

RESUMÉ - MARKED	
Drivkræfter	Markedet er i vækst. Større interesse for økologi på både udbuds- og efterspørgselssiden.
Barrierer	Generelt mangefuldt kendskab til DØS på markedet.

4.5 Økonomisk performance

Begrebet økonomisk performance henviser til hvorledes produktet, her DØS, klarer sig på markedet.

4.5.1 Drivkræfter for Det Økologiske Spisemærke

Generelt har de certificerede Horeca-aktører i undersøgelsen vanskeligt ved at vurdere om DØS har påvirket deres salg positivt. Badehotel 1 har svært ved at pege på om det er det ene eller det andet forhold, der gør sig gældende: *"Det er svært at sige, fordi samtidig var vi med i Danmarks Dejlige Badehoteller på TV2, så det er lidt svært at skyde på om det lige er økologi, men det er jeg sikker på at det har"* (Hotelleder, Badehotel 1). Gourmetrestaurant 1 mener også, at DØS har haft en positiv indvirkning, men kan ikke skelne effekten af DØS fra restaurantens øvrige anprisninger: *"Jeg tror at det har haft en positiv indvirkning, men det har været en kombination af forskellige ting vi har været del af. Vi vandt prisen som verdens mest bæredygtige restaurant"* (Souschef, Gourmetrestaurant 1). Kæderestaurant 1 er til gengæld ikke i tvivl om sammenhængen mellem DØS og salg: *"Det har hjulpet vores salg"* (Administrativ medarbejder, Kæderestaurant 1). Nogle af de ikke-certificerede forestiller sig også at DØS tiltrækker kunder. Om et nærliggende spisested udtaler Café 2: *"Ja, altså, jeg ved jo ikke noget om om det har trukket flere ind til dem, men det tror jeg bare"* (Indehaver, Café 2). Hvor Café 1 har svært ved at udtale sig om effekten af DØS på deres salg, oplever de til gengæld en positiv effekt på indkøb: *"Det kan have en økonomisk effekt på den måde at vores diskussioner med vores catering-leverandør har betydet, at de priser vi har fået igennem, efter at vi har fokuseret mere på økologi, er blevet bedre"* (Indehaver, Café 1).

4.5.2 Barrierer for Det Økologiske Spisemærke

Nogle har som nævnt svært ved at vurdere om DØS påvirker salget positivt. Andre er imidlertid overbeviste om, at det ikke har den store effekt. Dette gælder for eksempel Hotel 4, der dog har andet positivt at sige om den økologiske omstilling: *"Vi er glade for at vi har kunne lave en omstilling, som ikke har kostet os noget. Det er jo rigtig dejligt, fordi vi tror helt sikkert på at vi har en bedre produktion i dag med DØS, end vi havde før. Det er jo selvfølgelig et plus. Omsætningsmæssigt der oplever vi ikke at det økologiske spisemærke har givet os mere omsætning"* (Hotelchef, Hotel 4).

4.5.3 Delkonklusion

Generelt har de interviewede vanskeligt ved at vurdere om DØS har eller kan have en positiv effekt på deres økonomiske performance, fordi den samvirker med andre indsatser. Men der er en tro på, at DØS har en positiv effekt.

Tabel 7. Summarisk overblik afsnit 4.5.

RESUMÉ - ØKONOMISK PERFORMANCE	
Drivkræfter	Generelt vanskeligt at vurdere en økonomisk effekt af DØS, men den er der muligvis.
Barrierer	Der opleves ingen økonomisk gevinst ved DØS.

4.6 Koncepteffektivitet

Begrebet koncepteffektivitet henviser til overensstemmelse mellem udbud og efterspørgsel. De foregående afsnit Ledelse, Leverandører, Kunder, Markeder og Økonomisk performance har sammenlagt givet indsigt i dette. Kort fortalt oplever Horeca-aktørerne en række drivkræfter og barrierer for at udbyde DØS ligesom de oplever, at efterspørgslen efter DØS er begrænset. Således oplever nogle af de interviewede, at DØS er forbundet med en høj grad af koncepteffektivitet, mens andre oplever, at dette ikke er tilfældet.

4.7 Sammenligning af segmenter

Det er vanskeligt at udpege forskelle mellem de seks udvalgte segmenter på baggrund af de kvalitative interviews. Disse afslører nemlig, at en indehaver af en mindre café umiddelbart kan have mere tilfælles med en direktør for en større kæderestaurant end med en anden caféejers. De forskellige temaer, der i rapporten er udpeget under overskrifterne "barrierer" og "drivkræfter", indeholder typisk eksempler fra flere segmenter. Både en lille café og en stor kæderestaurant kan have vanskeligt ved at overskue DØS-certificering ved siden af den almindelige drift. Både en gourmetrestaurant og en kæderestaurant mener, at de kan kommunikere sine værdier på anden vis end ved hjælp af DØS. Både et badehotel, en café og en større hotelkæde er interesserede i at indkøbe hos mindre producenter, der ikke nødvendigvis har en officiel økologicertificering. Både en lille café og en kæderestaurant har fået kendskab til DØS gennem deres grossist. Det kunne tyde på at ledelsens holdning til økologi og andre prioriteter er vigtigere for forholdet til DØS, end hvilket segment deres virksomhed tilhører.

Der er alligevel enkelte punkter hvor kun bestemte segmenter er repræsenterede i denne undersøgelse. Først og fremmest mener ingen af de interviewede caféer, at det ville være uinteressant at få bronzemærket i DØS,

mens dette er en bekymring, der er udbredt blandt både kæderestauranter, hoteller og gourmetrestauranter. Caféerne udtrykker heller ikke bekymring for, at DØS kan være forbundet med greenwashing, som er en bekymring, der udtrykkes blandt gourmetrestauranter, kæderestauranter, hoteller og badehoteller. Dette indikerer at caféer muligvis er en mere oplagt målgruppe for DØS end de øvrige segmenter.

5 Resultater - Kvalitativ undersøgelse af grossister

I dette afsnit præsenteres resultaterne af den kvalitative undersøgelse af fødevariegrossister.

5.1 Ledelse

De tre interviewede indtager alle ledende stillinger. De giver udtryk for, at økologi er blevet et meget vigtigt fokusområde for deres virksomheder, idet de skal følge med markedsudviklingen. De understreger kraftigt, at de lever af at imødekomme kundernes efterspørgsel og af at levere den bedst mulige service i forhold til denne. Er økologi et vigtigt parameter for kunden, er det derfor også et vigtigt parameter for grossisten. Valget mellem økologiske og konventionelle fødevarer er kundens alene, og for grossisten handler det om at kunne understøtte valget på bedst mulig vis: *"Vi snakker jo også om økologien og hvilke fordele der er i det, og vi understøtter dem med at vi kan hjælpe dem med økologiregnskaber, men til syvende og sidst er det kundens valg"* (Salgschef, Grossist 3). Der lægges vægt på at respektere og imødekomme kundens valgfrihed. Det centrale er leveringssikkerhed, et rimeligt prisniveau og et bredt udvalg af varenumre så kunderne kan købe alle de ønskede produkter ét sted, også de økologiske: *"Vores forhold til økologi det er at vi vil gerne være totalleverandører på økologi, og det skal være lige så nemt for vores kunder at handle økologiske fødevarer som konventionelle. Det har vi arbejdet benhårdt på inden for alle kategorier, så rent sortimentsmæssigt der er vi sådan mere eller mindre i mål"* (Produktchef, Grossist 2). I forhold til sortiment nævnes fleksibilitet som en vigtig del af gode kunderelationer: *"Sortimentsstyring, det vil jeg næsten sige at vi ikke har, og det skyldes jo netop at hvis der er en kunde derude i en restauration, der siger: 'Jeg har brug for dét og dét', jamen så skaffer vi det"* (Development Manager, Grossist 1).

I forlængelse af ovenstående kan det tilføjes at to af de interviewede ikke umiddelbart oplever en mærkbar økonomisk gevinst ved at sælge økologiske fødevarer frem for konventionelle, og at der naturligvis også er udgifter forbundet med et økologisk fokus, såsom uddannelse af salgskonsulenter, rådgivning om DØS mm. Gevinsten er, at blive tilvalgt af økologiinteresserede kunder: *"Der er selvfølgelig dén vinding at man bibeholder dét kundesegment, eller at man tiltrækker det"* (Produktchef, Grossist 2). Det bliver dog påpeget at økologiske fødevarer naturligvis, i kraft af en generelt højere pris, bidrager positivt til omsætningen: *"Økologiske æg fylder jo lige meget i forhold til konventionelle æg, men værdien er jo 20% højere. Min omsætning ved uændret kvantitet stiger jo faktisk hvis jeg kører over mod økologien"* (Development Manager, Grossist 1).

De interviewede gør forskellige tiltag for at være en attraktiv partner for de økologiinteresserede kunder. Som allerede nævnt, er støtte i forbindelse med økologiregnskabet en del af dette, men der er også andre initiativer:

"Vores webshop er også ved at blive sådan at der er afgrænsningsmuligheder, hvor du kan sætte flueben ved økologi i filtreringen. Vi laver økoregnskaber når de sidder og bestiller og lægger varerne i kurv, så de kan følge i med løbende, når de lægger varer op, hvor man ligger henne i økologiprocent" (Salgschef, Grossist 3). I forbindelse med DØS-certificering kan der også være tale om personlig rådgivning, som allerede nævnt i resultatafsnittet til de kvalitative interviews med segmenterne: *"De må ringe og stille mig spørgsmål når de har udfordringer med det. Jeg får jævnligt spørgsmål fra nogle af vores kunder som synes, der er et eller andet, der er mærkeligt i forbindelse med Det Økologiske Spisemærke"* (Produktchef, Grossist 2). Så det bliver forsøgt at gøre systemet brugervenligt for målgruppen: *"Mange af dem har måske begrænset tid og vil helst bruge deres tid i køkkenet, så derfor har vi ligesom prøvet at lave nogle arbejdsredskaber som de kan bruge, så ikke de skal bruge unødigt tid"* (Salgschef, Grossist 3). Derudover nævnes iværksættelsen af kampagner med økologien i fokus.

5.1.1 Holdninger til Det Økologiske Spisemærke

De interviewede understreger således at de lever af at imødekomme kundernes behov, og at en del af kunderne efterspørger økologi og værktøjer til DØS, mens andre ikke er interessede, hvilket må respekteres. Alligevel giver grossisterne også udtryk for egne holdninger til DØS. DØS omtales som en fleksibel ordning der har gjort det nemmere at markedsføre sig som et økologisk spisested: *"Det har jo gjort at man kan få noget credit eller respekt for, at man kører en vis andel af økologi end før, hvor det var meget meget svært at markedsføre sig på, at man brugte økologiske varer. Man kunne godt skrive at "Jeg bruger udelukkende økologiske varer eller økologisk mælk", men så måtte man udelukkende have økologisk mælk i køkkenet, og hvis der kom en erstatning, så kom man jo til at bryde markedsføringsloven, for man måtte overhovedet ikke have andet stående i køkkenet. Der kan man sige at det her jo er meget meget mere fleksibelt, og der er mulighed for at markedsføre sig på økologi. Så jeg synes at spisemærkerne er fantastiske"* (Produktchef, Grossist 2). Omvendt er der også bekymring for, at DØS tilskynder spisestederne til at importere økologiske varer: *"Ja, men økologien bør jo også være at det ikke er noget vi skal fragte over lange afstande"* (Development Manager, Grossist 1). Det tilføjes, at standarden for økologiske varer ikke er den samme over hele verden, og at DØS ikke tager hensyn til, at mere tillades i økologisk produktion i visse lande, end i Danmark: *"Generelt set er jeg ikke imod Spisemærket. Jeg synes måske bare at det kunne måske godt lige trænge til en lille smule logik i forhold til, at man også kan få det dér med nærhed med"* (Development Manager, Grossist 1).

5.2 Leverandører

Som nævnt er leveringssikkerhed et centralt parameter i forhold til service. Her opleves der overordnet ikke at være større udfordringer med økologiske varer end med konventionelle: *"Der kan være udfordringer, skal jeg skynde mig at sige. Der kan være noget omkring noget grønt, men det oplever du også ved det konventionelle"* (Salgschef, Grossist 3). De interviewede fremhæver alle en fejlslået høst som problematisk hvilket var et højtaktuelt emne på interviewtidspunktet (sommeren 2018): *"Indtil forrige år der kneb det meget med grøntsagerne osv., og nu sidder vi her i de her dage og ved jo stort set ikke hvad der er brændt væk"* (Development Manager, Grossist 1). Det understreges dog, at denne bekymring også gælder for de konventionelle varer: *"Selvfølgelig kan der være nogle perioder hvor der er et eller andet, der er særligt svært på grund af at en høst har slået fejl eller... Nu er det så spændende i år hvordan det bliver med den her tørke, vi har haft. Der kan også have været perioder hvor det har været svært at få nok mængde på svinekød og sådan noget, men langt henad vejen så kan man sige at økologien meget fungerer lige som de konventionelle varer på markedsvilkår"* (Produktchef, Grossist 2). Dette citat viser imidlertid, at der har været problemer med at indkøbe tilstrækkelige mængder af økologisk svinekød. Dette bekræftes af en af de andre interviewede, der tilføjer, at dette forhold simpelthen skyldes, at økologiske varer naturligvis eksporteres til højestbydende marked.

Netop eksport ses som en udfordring for fremtidens økologi. En af de interviewede fremhæver, at der kan blive kamp om de økologiske, danske varer: *"Jeg tror også at vi som land vil gå hen og blive interessante for omverdenen for nogle af de produkter, der bliver skabt. Vi er altid foregangsmænd for både det lokale men også økologiske. Det kunne jo godt tænkes at der var flere og flere, der fik øjnene op for de danske produkter, og der ser jeg lidt en udfordring i, at på sigt kan det være at tilgængeligheden for de varer vi gerne vil have, bliver udfordret"* (Salgschef, Grossist 3). En anden er også usikker på fremtiden og fortæller, at der er flere scenarier: *"Jeg ved godt at der er nogle der siger: "Uha, nu får vi mangel på alt muligt", men så er der andre der siger, at det kommer ikke til at ske fordi teknologien udvikler sig simpelthen så hurtigt, og der kommer også meget store økologiske bedrifter, og der er rigtig mange på vej"* (Produktchef, Grossist 2).

Endvidere bliver det omtalt, at der gøres en indsats for at sikre, at de ønskede mængder af danske, økologiske varer også kan indkøbes i fremtiden: *"Vi vil meget gerne medvirke til at der bliver flere danske og mindre producenter, og så bliver de selvfølgelig mellemstore på et tidspunkt og helt store igen. Men vi har faktisk behov for at der kommer nogle nye generationer. Jamen, det er jo sådan at hvis man tager dansk landbrug sådan generelt, så er gennemsnitsalderen 62 år i dag"* (Development Manager, Grossist 1). Indsatsen består bl.a. i udarbejdelsen af guides til producenter vedrørende de krav man skal være opmærksom på, når man leverer økologiske varer. Netop de mange krav, der stilles i værdikæden, opleves at være en stor barriere for at mindre,

økologiske producenter kan levere til grossisterne: *"Det kan være svært for dem at leve op til de krav der er i en leverandør som os. Jeg har nogle gange brændt nallerne fordi jeg synes, jeg skulle hjælpe nogle små, fordi jeg er glødende økolog og har været det i 20 år"* (Produktchef, Grossist 2). Det uddybes hvad disse krav for eksempel kan være: *"Hvis man er en producent, som har 200 glas honning... eller æbler fra relativt få æbletræer, og man så pakker dem, så har nogle én størrelse, og nogle har en anden størrelse, og så løber man tør for en størrelse papkasser. Så man pakker dem i noget der er lidt mindre, eller noget der er lidt større, og så kan vi simpelthen ikke håndtere det. Det kan håndteres til private eller sælges som kilo i detail eller specialforretninger eller sådan noget, men for os der er det jo store mængder. Når vi bestiller 500 æbler, som de oplever er kæmpe mængder for dem, det er jo solgt på en eftermiddag hos os hvis der er nogen, der opdager varerne. For det er sådan at man kan sagtens indmelde en vare i Grossist 2, og så drukner den bare imellem"* (Produktchef, Grossist 2).

5.3 Kunder

Generelt fortæller grossisterne, at det i lang tid primært var de offentlige køkkener, der har efterspurgt økologi, men at Horeca-segmentet så småt kommer efter det. Det at økologien er blevet billigere nævnes i denne forbindelse, og at det offentliges tilvalg af økologi har været en drivkraft: *"Derfor var der mange der fravalgte det, indtil det offentlige tog bolden og sagde: 'Det er det her vi gør'. Så begyndte bolden at rulle"* (Salgschef, Grossist 3). Det menes også at DØS har skubbet til denne udvikling: *"Vi mærker jo en stigende vækst for økologien. Noget kommer fra det offentlige fordi de har besluttet, at de skal nå nogle procenter, men det kommer jo også fra det private som begynder at få øjnene op for økologiprocenter og for Det Økologiske Spisemærke, hvilket skaber værdi for dem"* (Salgschef, Grossist 3). De interviewede fortæller at værdien ved DØS først og fremmest er relateret til branding: *"Det er jo Horeca-kunderne som er ved at få øjnene op for, at de nok er nødt til at skæve lidt i forhold til økologien... også fordi det forretningsmæssigt er en god historie"* (Development Manager, Grossist 1). Interessen for økologi kan udspringe af virksomhedens værdier, men de opleves oftere at være forbundet med ønsket om at tiltrække kunder - altså den grundlæggende udfordring for alle aktører i branchen. En enkelt af de interviewede nævner, at man i princippet kan komme ganske let til bronzemærket ved at indkøbe økologiske kraftben billigt, hvilket også blev nævnt af én af de interviewede fra Horeca: *"Man har jo hørt historier om at det kniber med at få det hele mærket, og så begynder man egentlig at lære ude i køkkenerne. Man bestiller en hel palle kraftben hjem, og så koger man sovs fordi, så kan du tælle det med i din økologiske andel"* (Development Manager, Grossist 1). Det menes, at Horeca-segmentet ikke vil bruge store ressourcer på at blive DØS-certificeret, når slutkunden alligevel ikke kender til mærkningen: *"Altså, det er jo*

udfordringen for caféer og restauranter at de ikke oplever, at der er nogen gevinst for dem at få Spisemærket, fordi kunden efterspørger det ikke" (Produktchef, Grossist 2).

I forlængelse af ovenstående skal det nævnes at grossisterne i øvrigt har erfaret, at økologi ikke er den eneste prioritet for deres kunder. Særligt lokale fødevarer nyder stor opmærksomhed, og dette må grossisterne også holde for øje: *"... efterspørgslen er også forholdsvis stor på lokale varer. Men lokale varer kan jo også være økologi, så den vej rundt er der også kommet en større efterspørgsel. Der kigger vi på lokale producenter for at få flere ind under vores paraply"* (Salgschef, Grossist 3).

5.4 Marked

Grossisterne fortæller, at de følger med markedsudviklingen inden for økologi, for eksempel via Økologisk Landsforening: "Vi har et samarbejde med Økologisk Landsforening hvor vi så fire gange om året mødes i en gruppe og ser på økologien, hvor den går hen ... og får nogle snakke og er ude at besøge virksomheder og er ude at besøge landmænd og kigger den vej rundt for ligesom at være med på beatet omkring, hvad der sker på markedet - men også for at understøtte vores kunders behov" (Salgschef, Grossist 3). Der er enighed om, at interessen for økologi er stigende, også inden for Horeca: "Jeg tror ikke at vi har set toppen af isbjerget på salget. Det tror jeg ikke. Ikke inden for food service" (Salgschef, Grossist 3).

Det nævnes imidlertid også, at bæredygtighed i al almindelighed vil nyde øget opmærksomhed fremover, bl.a. i form at de lokale varer der allerede efterspørges: *"Dét med økologiske varer hænger meget, meget sammen med det lokale og bæredygtighed, og der er rigtig, rigtig mange mennesker der indtager økologi i dag, der slet ikke er klar over hvilke afstande de økologiske avokadoer er fragtet under, og vilkår de er dyrket under. Hele det dér vil der komme et helt andet fokus på de kommende år"* (Development Manager, Grossist 1). I tillæg til dette menes biodiversitet også at være et emne, der kommer meget mere i fokus.

5.5 Koncepteffektivitet

Begrebet koncepteffektivitet henviser til overensstemmelse mellem udbud og efterspørgsel. Som allerede nævnt, oplever de interviewede grossister, at de er i stand til at udbyde de efterspurgte økologiske varer samt hjælp til DØS-certificering. Hvis de ikke har de efterspurgte varer, forsøger de at skaffe dem for fortsat at være en attraktiv partner for deres kunder.

5.6 Økonomisk performance

Som tidligere beskrevet mener grossisterne ikke at salget af økologiske varer overordnet set påvirker deres salg mere positivt end salget af konventionelle varer, om end den generelt højere pris på økologiske varer udmunder i en højere omsætning. Dét at være en attraktiv partner for økologiske spisesteder og fastholde eller tiltrække økologisk interesserede kunder påvirker naturligvis den økonomiske performance positivt.

5.7 Delkonklusion

De interviewede fødevaregrossister understreger, at de lever af at opfylde kundernes behov, uanset om disse omfatter økologi eller ej. Det skal være lige så nemt at bestille økologiske varer som at bestille konventionelle varer. Grossisterne forsøger at gøre det nemt for kunderne at opnå DØS, hvis dette er deres ønske. Der er ikke umiddelbart større udfordringer med økologiske leverandører end med de konventionelle. Dette kan blive mere problematisk i fremtiden, men ikke nødvendigvis. Det er typisk vanskeligere at indkøbe fra mindre leverandører end fra de større. Den økologiske efterspørgsel har primært været drevet af de offentlige køkkener, men Horeca-kunderne kommer så småt efter det, og DØS menes at spille en positiv rolle i den forbindelse. Branding-værdien af DØS menes at være afgørende for kunderne, men det menes også at være en udfordring, at slutbrugerne ikke har kendskab til DØS. Lokale varer nyder også kundernes opmærksomhed. Markedsudviklingen går i retning af et øget fokus på økologi, men også bæredygtighed i bredere forstand.

6 Konklusion

Denne rapport har til formål at bidrage til at afdække barrierer og potentialer for udbredelsen af Det Økologiske Spisemærke (DØS) i Horeca-segmentet. Dette er sket på baggrund af en tredelt undersøgelse. Først er Horeca-segmentet blevet inddelt i segmenter, og seks af disse er i dialog med Fødevarestyrelsen blevet udvalgt til yderligere undersøgelser. Repræsentanter fra de seks segmenter er blevet interviewet i en kvalitativ undersøgelse, og det samme er tre repræsentanter fra grossistledet. De seks udvalgte segmenter er: Hoteller med restaurant og en omsætning på mindst 15 mio. kr. i større byer (>100.000 indbyggere), hoteller med restaurant og en omsætning på mindst 15 mio. kr. på landet, badehoteller, kæderestauranter, gourmetrestauranter og caféer.

På baggrund af 19 interviews med repræsentanter fra de udvalgte Horeca-segmenter, kan det konkluderes at der generelt er et positivt syn på økologi, men at økologien praktiseres i forskellig grad. Der er nemlig også andre hensyn der vejer tungt og som prioriteres i forskellig grad - og som kan skubbe økologien til side. Der er naturligvis økonomiske hensyn, men derudover er der også hensyn til bæredygtighed i bred forstand, hensyn til dyrevelfærd og produktionsmetoder, lokale fødevarer, madspild og kvalitet samt politiske værdier. Horeca-aktørerne navigerer i et komplekst landskab af hensyn, der er forbundet på kryds og tværs. Det er vigtigt at få indsigt i dette for at kunne forstå drivkræfter og barrierer for DØS i Horeca-segmentet.

Generelt opfattes DØS som et tillidsvækkende og stærkt brand, der kan bruges til at differentiere sig, og som kan påvirke salg og indkøb positivt. DØS kan give øget fokus på madspild og anvendelse af nye råvaretyper samt en øget bevidsthed om økologi i virksomheden. Endvidere kan DØS skabe ringe i vandet og påvirke holdningen til bæredygtighed omkring maden. Endelig opleves certificeringsprocessen af nogle som nem og overskuelig. Til gengæld kan DØS være begrænsende for handlemulighederne i forhold til øvrige prioriteter (fx dyrevelfærd, lokale råvarer mm.), hvilket lader til at være den vigtigste barriere. Friheden er i særlig grad indsnævret i forhold til guldmærket, hvilket er problematisk, da nogle af de interviewede kun er interesserede i at fremvise et guldmærke. Dette indikerer, at disse aktører kan have behov for hjælp til at finde en god vej op til sølv- eller guldniveau. Nogle mener at DØS kan benyttes til greenwashing og dermed sende misvisende signaler til kunderne. Endvidere fremhæver nogle, at det er muligt at kommunikere sine værdier på anden vis. Nogle oplever ingen effekt på salget og at DØS kan være for omkostningstungt. Endvidere kan DØS forsvinde i mængden af mærkningsordninger. Endelig oplever nogle certificeringen som besværlig og forvirrende.

Der opleves både drivkræfter og barrierer for DØS, der er forbundet med leverandørerne. Det pointeres, at leverandørerne spiller en vigtig rolle i at udbrede kendskabet til DØS, og at de gerne informerer om DØS og udleverer værktøjer til at håndtere DØS. Grossisterne er endvidere fleksible med at inddrage efterspurgte økologiske varer i sortimentet. Barrierer for DØS er manglende tilgængelighed af visse økologiske varer og prisen på disse. Endvidere har nogle af de interviewede oplevet at måtte skifte leverandør i forbindelse med DØS-certificering, eller forventer at måtte gøre det. Endelig vælger nogle at indkøbe varer, der er produceret efter økologiske principper, men hvor leverandøren ikke er officielt økologiceret.

Der opleves også drivkræfter og barrierer for DØS, der er forbundet med kunderne. Generelt oplever de interviewede at nogle af deres kunder er interesserede i økologi, mens det for andre ikke har den store betydning. Nogle mener at kunderne har kendskab til og sætter pris på DØS, men de fleste mener, at det ikke er tilfældet. Flere mener, at der nok er andre parametre, der har betydning for kunderne, særligt smag og pris, men også beliggenhed og andre prioriteter end økologi, såsom lokale råvarer.

De interviewede oplever generelt markedet for økologi som voksende og at dette sænker prisen, hvilket har en selvforstærkende effekt. Dette har DØS potentiale for at udnytte, men på nuværende tidspunkt er der ikke det store kendskab til mærket på markedet.

Generelt er det vanskeligt at udpege forskelle mellem de forskellige Horeca-segmenter. De interviewede caféer adskiller sig en smule ved ikke at udtrykke bekymring for en uheldig signalværdi af bronzemærket eller at DØS kan bruges til greenwashing. Dette indikerer at caféerne kan være en mere oplagt målgruppe for DØS.

På baggrund af tre interviews med repræsentanter fra grossisterne, kan det konkluderes, at det vigtigste for dem er at imødekomme kundernes behov, uanset om disse omfatter økologi eller ej. Det skal være lige så nemt at bestille økologiske varer som at bestille konventionelle varer. De forsøger at gøre det nemt for kunderne at opnå DØS-certificering, hvis dette er deres ønske. Der er ikke umiddelbart større udfordringer med økologiske leverandører end med de konventionelle. Det kan blive mere problematisk i fremtiden, men ikke nødvendigvis. Det er typisk vanskeligere at indkøbe fra mindre leverandører end fra de større. Den økologiske efterspørgsel har primært været drevet af de offentlige køkkener, men Horeca-kunderne kommer så småt efter det, og DØS menes at spille en positiv rolle i den forbindelse. Branding-værdien af DØS menes at være afgørende for kunderne, men det opleves også at være en udfordring at slutbrugerne ikke har kendskab til DØS. Lokale varer nyder også kundernes opmærksomhed. Det opleves at markedsudviklingen går i retning af et øget fokus på økologi, men også bæredygtighed i bredere forstand.

Tabel 8. Oversigt over centrale drivkræfter og barrierer for DØS.

Centrale drivkræfter og barrierer	
Drivkræfter	Branding og differentiering med positiv effekt på salg.
	Nem certificering, bl.a. via grossisters vidensdeling og fleksibilitet i forhold til sortiment.
	Kan skærpe fokus på økologi, bæredygtighed, anvendelse af nye råvarer og madspild.
	Oplevelsen af et voksende marked for økologi, som også giver lavere priser.
Barrierer	Begrænsede handlemuligheder i forhold til andre prioriteter (fx lokale råvarer, dyrevelfærd mm. samt indkøb hos producenter uden officiel økologisk certificering).
	Ovenstående gælder særligt for guldmærket. Bronzemærket, der giver større frihed i forhold til andre prioriteter, er dog mindre attraktivt.
	Kan være udtryk for greenwashing og forsimples virkeligheden.
	Svær certificering, uden at dette giver en belønning i øget salg.
	For høje priser på økologi, og for lav betalingsvillighed hos kunderne.

Undersøgelsen bekræfter at der er mange udfordringer i forhold til udbredelsen af DØS i Horeca-segmentet, men at der også er drivkræfter både i Horeca-segmentet og hos grossisterne. Den største udfordring der peges på, er kundernes manglende kendskab til DØS. Der opleves, at være en række omkostninger forbundet med DØS, direkte og indirekte, som kun kan opvejes af kundernes efterspørgsel. I 2019 udforskes disse problemstillinger yderligere med endnu tre undersøgelser der omfatter både en kvalitativ og en kvantitativ forbrugerundersøgelse samt en kvantitativ undersøgelse af Horeca-segmenterne. Sidstnævnte kan i højere grad end de første tre undersøgelser, der er udført i nærværende rapport, løfte sløret for forskelle mellem de udvalgte segmenter.

7 Referencer

- Bidault, F., Despres, C., & Butler, C. (1998). The drivers of cooperation between buyers and suppliers for product innovation. *Research Policy*, 26, 719-732.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of management review*, 20(2), 343-378.
- Det økologiske erhvervsteam (2017). Økologi Danmark: Vækst og udvikling i hele Danmark. https://mfvm.dk/fileadmin/user_upload/MFVM/Publikationer/Det_oekologiske_erhvervsteam_Rapporten_6._april_2017.pdf
- Evanschitzky, H., Eisend, M., Calantone, R. J., & Jiang, Y. (2012). Success factors of product innovation: An updated meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 29, 21-37.
- Fødevarestyrelsen (2017). Det Økologiske Spisemærke. <https://www.foedevarestyrelsen.dk/Leksikon/Sider/Det-oekologiske-spisemaerke.aspx>
- Gomes, J., De Weerd-Nederhof, P. C., Pearson, A., & Fisscher, O. A. (2001). Senior management support in the new product development process. *Creativity and Innovation Management*, 10, 234-242.
- Henard, D. H., & Szymanski, D. M. (2001). Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*, 38, 362-375.
- Horesta (2018). Normtalsanalysen 2016/2017. <https://www.horesta.dk/vores-branche/viden-analyser/normtalsanalysen/>
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Pascual-Fernández, P. (2018). Co-creation with clients of hotel services: the moderating role of top management support. *Current Issues in Tourism*, 21, 301-327.
- Zomerdijs, L. G., & Voss, C. A. (2011). NSD processes and practices in experiential services. *Journal of Product Innovation Management*, 28, 63-80.

8 Bilag

8.1 Interviewguide - restauranter uden DØS

På Aarhus Universitet er vi, på vegne af Fødevarestyrelsen, i gang med at lave en undersøgelse om brug af økologi i danske restauranter og om Det Økologiske Spisemærke.

Fødevarestyrelsen ønsker at udbrede Det Økologiske Spisemærke på hoteller, restauranter og caféer. I den forbindelse ønsker de at blive klogere på, hvilke mulige barrierer og potentialer der er i forhold til dette.

Ledelse

- [Spørgsmål tilpasses alt efter hvem på spisestedet man snakker med og hvor det er, fx om det er en kroejer eller en kantineleder]
- Hvad er grundidéen i jeres virksomhed?
- Hvordan får I idéer til at udvikle jeres virksomhed (fx ændre jeres menu)? Hvem er initiativtager?
- Har I en bæredygtighedsstrategi? (Specifikt i forhold til maden: fokus på madspild, lokale fødevarer, dyrevelfærd, sæsonfokus etc.?)

Opfattelser af økologi

- Hvad er jeres forhold til økologi her på stedet? Har det ændret sig? Er økologi noget I lægger vægt på? Er det indarbejdet i jeres vision for spisestedet? (Opfølgende spørgsmål, så vi får en forklaring på valg.)
- Er der bestemte medarbejdere der brænder mere for det end andre?
- Er der stor/lille viden om økologiske fødevarer blandt medarbejderne?
- Kan tjenerne italesætte økologien over for kunderne?)

Opfattelser af Det Økologiske Spisemærke

- Kender du Det Økologiske Spisemærke?
- Hvad forbinder du med Det Økologiske Spisemærke?
- Har du undersøgt hvad der skal til for at blive certificeret med Det Økologiske Spisemærke? Hvis ja, er det noget du mener I kan gennemføre? (Hvis nej: Hvorfor ikke?)
- Hvor kender du certificeringen fra/hvor har du hørt om den?
- Kender I til Fødevarestyrelsens materiale for Det Økologiske Spisemærke målrettet hoteller, restauranter og caféer (hjemmeside, pins, statuetter, folder om spisemærket (dansk, engelsk, tysk, fransk)
- Er det en attraktiv ordning?
- Hvordan vurderer du mulighederne for at I bliver certificeret?

Leverandører

- Bruger I mest store, etablerede leverandører, eller får I jeres produkter fra mindre producenter? Opfølgende spørgsmål, så vi får en forklaring på valg.
- Vil det være muligt for jer at få den mængde økologiske varer I har brug for, for at få en certificering, ved jeres nuværende leverandører? (Her må det gerne være mere nuanceret, fx med opfølgende spørgsmål om hvilke varegrupper økologisk/ konventionel, sammenhæng mellem pris og kvalitet, leveringssikkerhed af økologiske varer, danske vs. udenlandske varer)
- Er en høj økologiprocent ensbetydende med dyrere menuer?

Kunder

- Hvem er jeres kunder? (målgruppe, antal, sæsonvariationer o.l.)
- Hvorfor tror du at kunderne vælger din restaurant frem for andre restauranter? (Økologi?)
- Hvis I ser på de forskellige kundegrupper I servicerer, er der så forskel i relevansen for de forskellige grupper?
- Hvordan kommunikerer I med kunderne? (Fx i forhold til økologi, hvis det er relevant for den givne restaurant)

Marked

- Ser I et marked for økologi på restauranter og cafeer?
- Er det noget I har en fornemmelse for om der sker en udvikling på området? Kommer der mere økologi? Bliver det vigtigere? (Opfølgende spørgsmål, så vi får en forklaring – også hvis der er andet, der vurderes vigtigere.)
- Ud af de restauranter I sammenligner jer med, er der så mange af dem der har det økologiske spise-mærke?

Koncepteffektivitet

- Ser I det økologiske spisemærke som et mærkat, der passer til jeres koncept?
- Er det noget jeres kundegruppe ville gå op i at I havde Det Økologiske Spisemærke?

Økonomisk performance

- Vil det økologiske spisemærke have en økonomisk effekt for jer? Vil I for eksempel kunne tage mere for jeres retter? Vil det give et større kundegrundlag?
- Vil det medføre andet positivt at få Det Økologiske Spisemærke for jer? (Det kunne fx være sammenhold blandt medarbejderne om bæredygtig dagsorden). Vil det medføre noget negativt, hvis I fik det? (Det kunne fx være behov for efteruddannelse, nye medarbejdere mm.)

Afrunding

- Mange tak for din tid, er der noget du vil tilføje her til sidst, som du ikke føler du fik frem under interviewet?

8.2 Interviewguide - restauranter, der ikke kender DØS

De skiftes til denne guide, hvis restauranten ikke kender DØS

På Aarhus Universitet er vi, på vegne af Fødevarestyrelsen, i gang med at lave en undersøgelse om brug af økologi i danske restauranter og om Det Økologiske Spisemærke.

Fødevarestyrelsen ønsker at udbrede Det Økologiske Spisemærke på hoteller, restauranter og caféer. I den forbindelse ønsker de at blive klogere på, hvilke mulige barrierer og potentialer der er i forhold til dette.

Ledelse

- [Spørgsmål tilpasses alt efter hvem på spisestedet man snakker med og hvor det er, fx om det er en kroejer eller en kantineleder]
- Hvad er grundidéen i jeres virksomhed?
- Hvordan får I idéer til at udvikle jeres virksomhed (fx ændre jeres menu)? Hvem er initiativtager?
- Har I en bæredygtighedsstrategi? (Specifikt i forhold til maden: fokus på madspild, lokale fødevarer, dyrevelfærd, sæsonfokus etc.?)

Opfattelser af økologi

- Hvad er jeres forhold til økologi her på stedet? Har det ændret sig? Er økologi noget I lægger vægt på? Er det indarbejdet i jeres vision for spisestedet? (Opfølgende spørgsmål, så vi får en forklaring på valg.)
- Er der bestemte medarbejdere der brænder mere for det end andre?
- Er der stor/lille viden om økologiske fødevarer blandt medarbejderne?
- Kan tjenerne italesætte økologien over for kunderne?)

Opfattelser af Det Økologiske Spisemærke

- Kender du Det Økologiske Spisemærke?

Hvis svaret er nej, forsættes der på følgende måde:

Det Økologiske Spisemærke er en gratis statskontrolleret mærkningsordning for spisesteder. Det Økologiske Spisemærke viser, hvor stor en del af de indkøbte føde- og drikkevarer på spisestedet, der er økologiske. Det Økologiske Spisemærke kontrolleres af Fødevarestyrelsen, som også administrerer reglerne på området.

Certificeringen foregår ved at man indsender fakturaer/opgørelser fra sine leverandører tre måneder bagud. Har man kun én leverandør og en tre måneders opgørelse over økologiprocenten, kan man indscanne fakturaer/leverandører tre måneder bagud og sende dem til Fødevarestyrelsen. Har man flere leverandører, skal man lave et øko-regnskab ved at udfylde en Excel-skabelon fra Fødevarestyrelsen, der hjælper med at beregne økologiprocenten.

- Lyder det her som en attraktiv ordning for jer? Er det noget, I kunne finde på at gøre?
- Hvad tænker du om certificeringsprocessen?
- Er det noget, du mener I kan gennemføre?
- Ser I det økologiske spsemærke som et mærkat, der passer til jeres koncept? (Overskrift: koncepteffektivitet)
- Er det noget jeres kundegruppe ville gå op i at I havde Det Økologiske Spsemærke?

Leverandører

- Bruger I mest store, etablerede leverandører, eller får I jeres produkter fra mindre producenter? Opfølgende spørgsmål, så vi får en forklaring på valg.
- Vil det være muligt for jer at få den mængde økologiske varer I har brug for, for at få en certificering, ved jeres nuværende leverandører? (Her må det gerne være mere nuanceret, fx med opfølgende spørgsmål om hvilke varegrupper økologisk/konventionel, sammenhæng mellem pris og kvalitet, leveringssikkerhed af økologiske varer, danske vs. udenlandske varer)
- Er en høj økologiprocent ensbetydende med dyrere menuer?

Kunder

- Hvem er jeres kunder? (målgruppe, antal, sæsonvariationer o.l.)
- Hvorfor tror du at kunderne vælger din restaurant frem for andre restauranter? (Økologi?)
- Hvis I ser på de forskellige kundegrupper I servicerer, er der så forskel i relevansen for de forskellige grupper?
- Hvordan kommunikerer I med kunderne? (Fx i forhold til økologi, hvis det er relevant for den givne restaurant)

Marked

- Ser I et marked for økologi på restauranter og cafeer?
- Er det noget I har en fornemmelse for om der sker en udvikling på området? Kommer der mere økologi? Bliver det vigtigere? (Opfølgende spørgsmål, så vi får en forklaring – også hvis der er andet, der vurderes vigtigere.)

Økonomisk performance

- Tror du, at Det Økologiske Spisemærke kunne have en økonomisk effekt for jer? Vil I for eksempel kunne tage mere for jeres retter? Vil det give et større kundegrundlag?
- Vil det medføre andet positivt at få Det Økologiske Spisemærke for jer? (Det kunne fx være sammenhold blandt medarbejderne om bæredygtig dagsorden). Vil det medføre noget negativt, hvis I fik det? (Det kunne fx være behov for efteruddannelse, nye medarbejdere mm.)

Afrunding

- Mange tak for din tid, er der noget du vil tilføje her til sidst, som du ikke føler du fik frem under interviewet?

8.3 Interviewguide - restauranter med DØS

På Aarhus Universitet er vi, på vegne af Fødevarestyrelsen, i gang med at lave en undersøgelse om brug af økologi i danske restauranter og om Det Økologiske Spisemærke.

Fødevarestyrelsen ønsker at udbrede Det Økologiske Spisemærke på hoteller, restauranter og caféer. I den forbindelse ønsker de at blive klogere på, hvilke mulige barrierer og potentialer der er i forhold til dette.

Ledelse

- [Spørgsmål tilpasses alt efter hvem på spisestedet man snakker med og hvor det er, fx om det er en kroejner eller en kantineleder]
- Hvad er grundidéen i jeres virksomhed?
- Hvordan får I idéer til at udvikle jeres virksomhed (fx ændre jeres menu)? Hvem er initiativtager?
- Har I en bæredygtighedsstrategi? (Specifikt i forhold til maden: fokus på madspild, lokale fødevarer, dyrevelfærd, sæsonfokus etc.?)

Opfattelser af økologi

- Hvad er jeres forhold til økologi her på stedet? Har det ændret sig? Er økologi noget I lægger vægt på? Er det indarbejdet i jeres vision for spisestedet? (Opfølgende spørgsmål, så vi får en forklaring på valg.)
- Er der bestemte medarbejdere der brænder mere for det end andre?
- Er der stor/lille viden om økologiske fødevarer blandt medarbejderne?
- Kan tjenerne italesætte økologien over for kunderne?)

Opfattelser af Det Økologiske Spisemærke

- Hvad forbinder du med Det Økologiske Spisemærke?

- Hvordan fik du kendskab til DØS? (Fx Fødevarestyrelsens materiale for Det Økologiske Spisemærke målrettet hoteller, restauranter og caféer (hjemmeside, pins, statuetter, folder om spisemærket (dansk, engelsk, tysk, fransk))
- Hvordan fandt du ud af, hvad der skal til for at blive certificeret med Det Økologiske Spisemærke?
- Hvor nemt eller svært var det at gennemføre certificeringen?
- Er det en attraktiv ordning?

Leverandører

- Bruger I mest store, etablerede leverandører, eller får I jeres produkter fra mindre producenter? Opfølgende spørgsmål, så vi får en forklaring på valg.
- Er det muligt for jer at få den mængde økologiske varer I har brug for, for at beholde jeres certificering, ved jeres nuværende leverandører? (Her må det gerne være mere nuanceret, fx med opfølgende spørgsmål om hvilke varegrupper økologisk/ konventionel, sammenhæng mellem pris og kvalitet, leveringssikkerhed af økologiske varer, danske vs. udenlandske varer)
- Er en høj økologiprocent ensbetydende med dyrere menuer?

Kunderne

- Hvem er jeres kunder? (målgruppe, antal, sæsonvariationer o.l.)
- Hvorfor tror du at kunderne vælger din restaurant frem for andre restauranter? (Økologi?)
- Hvis I ser på de forskellige kundegrupper I servicerer, er der så forskel i relevansen for de forskellige grupper?
- Hvordan kommunikerer I med kunderne? (Fx i forhold til økologi, hvis det er relevant for den givne restaurant)

Marked

- Ser I et marked for økologi på restauranter og cafeer?
- Er det noget I har en fornemmelse for om der sker en udvikling på området? Kommer der mere økologi? Bliver det vigtigere? (Opfølgende spørgsmål, så vi får en forklaring – også hvis der er andet, der vurderes vigtigere.)
- Ud af de restauranter I sammenligner jer med, er der så mange af dem der har det økologiske spisemærke?

Koncepteffektivitet

- Ser I det økologiske spisemærke som et mærkat, der passer til jeres koncept?
- Er det noget jeres kundegruppe ville gå op i at I har Det Økologiske Spisemærke?

Økonomisk performance

- Har det økologiske spisemærke en økonomisk effekt for jer? Tager I for eksempel mere for jeres retter? Giver det et større kundegrundlag?

- Har det medført andet positivt at få Det Økologiske Spisemærke for jer? (Det kunne fx være sammenhold blandt medarbejderne om bæredygtig dagsorden). Har det medført noget negativt? (Det kunne fx være behov for efteruddannelse, nye medarbejdere mm.)

Afrunding

- Mange tak for din tid, er der noget du vil tilføje her til sidst, som du ikke føler du fik frem under interviewet?

8.4 Interviewguide - restauranter med DØS - engelsk

On behalf of the Danish Food Administration, Aarhus University is doing a study on the use of organic food in the Danish restaurants - and about the Organic Cuisine Label.

The Danish Food Administration would like more hotels, restaurants and cafés to use the Organic Cuisine Label. In that context, they would like to understand the barriers and opportunities for doing this.

Management

- What is the basic idea of your restaurant?
- How do you get the ideas to develop your company (e.g. change the menu)? Who is the initiator?
- Do you have a sustainability strategy? (Specifically in relation to food: focus on food waste, local food, animal welfare etc.?)

Perceptions of organic food

- What is the view on organic food in your restaurant? Has this changed? Is organic food important to you? Is it part of your vision for the restaurant? (Ask for an explanation).
- Do some members of your staff care more about organic food than others?
- Is there an extensive/a limited knowledge about organic food among the staff?
- Are the waiters able to convey the message of organic food to the customers?

Perceptions of the Organic Cuisine Label

- What do you associate with the Organic Cuisine Label?
- How did you learn about the Organic Cuisine Label? (E.g. the Food Administration's material about the Organic Cuisine Label targeted at hotels, restaurants and cafés website, pins, brochure about the Organic Cuisines Label (Danish, English, German, French)).
- How did you found out, what it takes to become certified with the Organic Cuisine Label?
- How easy or difficult was it for you to go through the certification process?
- Is the Organic Cuisine Label an attractive scheme?

Suppliers

- Do you use the big, established suppliers, or do you get your products from small suppliers? (Explanation for choice)

- Is it possible for you to get the amount of organic foods from your current suppliers that you need in order to keep your certification? (E.g. Ask about which categories of food, relationship between prices and quality, issues with security of supply, Danish vs. foreign products)
- Does a high percentage of organic food mean menus that are more expensive?

Customers

- Who are your customers? (Target group, number of customers, seasonal variations etc.)
- Why do you think that the customers choose your restaurant instead of other restaurants? (Organic food?)
- If you look at the different customer groups, you serve, is there a difference in how relevant the Organic Cuisine Label is to the different groups?
- How do you communicate with the customers? (E.g. in relation to organic food)

Market

- In your opinion, is there a market for organic food on the restaurants and cafés?
- In your opinion, is there a development going on in this area? Will there be more organic food in the restaurants and cafés in the future? Will it become more important? (Ask for an explanation. Also if other things are considered more important).
- Do the restaurants that you compare yourself with have the Organic Cuisine Label?

Concept efficiency

- Does the Organic Cuisine Label fit with your concept?
- Is it important to your customers that you have the Organic Cuisine Label?

Economic performance

- Does the Organic Cuisine Label have an economic impact on you? For instance, do you charge more for your menu? Does it bring you more customers?
- Has the Organic Cuisine Label had other positive consequences for you? (E.g., has it improved the teamwork among your staff to have a shared project?) Has it had negative consequences? (E.g. a need for training of the staff, new staff etc.)

Conclusion

- Thank you very much for your time. Is there anything that you would like to add that could be of interest to this study?

8.5 Interviewguide - grossister

På Aarhus Universitet er vi, på vegne af Fødevarestyrelsen, i gang med at lave en undersøgelse omhandlende Det Økologiske Spisemærke.

Fødevarestyrelsen ønsker at udbrede Det Økologiske Spisemærke på hoteller, restauranter og caféer (HO-RECA). I den forbindelse ønsker de at blive klogere på, hvilke mulige barrierer og potentialer, der er, i forhold

til dette. Det indbefatter også grossistledet, da de spiller en stor rolle i forhold til de økologiske varer, der kan leveres til HORECA-kunderne, samt i forhold til, hvor nemt det er at bruge Det Økologiske Spisemærke.

Ledelse

- Her til at starte med, kan du så fortælle lidt om, hvad grundidéen i jeres virksomhed er?
- Hvordan får I idéer til at udvikle jeres sortiment? Hvem er initiativtager?
- Har I fx en bæredygtighedsstrategi? Også specifikt i forhold til maden: fokus på madspild, økologi, lokale fødevarer etc.

Kunder

- Hvem er jeres kunder? (målgruppe, antal, sæsonvariationer, privat-offentlig o.l.)
- Hvorfor tror du, at kunderne vælger din virksomhed frem for andre virksomheder? (salgsindsats, kundeservice, sortiment, leveringssikkerhed, økologi?)
- Spiller økologi en rolle for nogle af jeres kunder?
- Hvis I ser på de forskellige kundegrupper I servicerer, er der så forskel i relevansen af økologi for de forskellige grupper?
- Hvilke kundegrupper forventes at øge efterspørgslen efter økologi i fremtiden?
- Hvor ser i et særligt potentiale for salg af økologi og udbredelse af Det Økologiske Spisemærke?
- Hvad forbinder jeres kunder med økologi, tror du?

Opfattelser af økologi

- Hvad forbinder du med økologi?
- Hvad er jeres forhold til økologi her på stedet? Har det ændret sig?
- Er der bestemte medarbejdere der brænder mere for det end andre? (Er der stor/lille viden om økologiske fødevarer blandt medarbejderne?)
- Har virksomheden særlige indsatser rettet mod at øge medarbejdernes (sælgerne) viden om økologiske fødevarer og Det Økologiske Spisemærke (samt interesse for at modtage Fødevarestyrelsens materialer eller besøg om økologi i storkøkkener)?

Opfattelser af Det Økologiske Spisemærke

- Kender du Det Økologiske Spisemærke?
- Hvad forbinder du med Det Økologiske Spisemærke?
- Har du undersøgt, hvad der skal til for at en restaurant kan blive certificeret med Det Økologiske Spisemærke?
- Hvor kender du certificeringen fra/hvor har du hørt om den?
- Kan I hjælpe kunderne med at opnå certificering for Det Økologiske Spisemærke? (Kan I levere økologiregnskaber til jeres kunder (der kan gøre processen i forbindelse med certificeringen nemmere)?

- Kender I de nye tiltag og materialer fra Det Økologiske Spisemærke specifikt målrettet HORECA-segmentet (hoteller, restauranter, caféer)?
- Kunne I tænke jer at fremme økologi hos jeres kunder? – Hvordan?

Leverandører

- Bruger I mest store, etablerede producenter, eller får I jeres produkter fra mindre producenter? Opfølgende spørgsmål, så vi får en forklaring på valg.
- Vil det være muligt for jer at få den mængde økologiske varer, som I ønsker, ved jeres nuværende leverandører? (Evt. hvilke varegrupper økologisk/ konventionel, sammenhæng mellem pris og kvalitet, leveringssikkerhed af økologiske varer, danske vs. udenlandske varer)

Marked

- Ser I et voksende marked for økologi blandt jeres kunder?
- Er det noget I har en fornemmelse af, om der sker en udvikling på området? Kommer der mere økologi? Bliver det vigtigere? (Opfølgende spørgsmål, så vi får en forklaring – også hvis der er andet, der vurderes vigtigere)

Økonomisk performance

Egen

- Vil der være en økonomisk vinding ved at fokusere mere på økologi for jer?
- Har medarbejdere i virksomheden deltaget i specifikke kurser omhandlende økologi, herunder Det Økologiske Spisemærke (fx grossistskolerne arrangeret af Økologisk Landsforening?)

Kunders

- Vil det stille jeres kunder bedre økonomisk, at der kom mere økologi i sortimentet?
- Kunne økologi styrke relationen til jeres kunder? (Ville de fx købe mere/dyrere produkter af jer?)

Afrunding

- Mange tak for din tid, er der noget du vil tilføje her til sidst, som du ikke føler du fik frem under interviewet?

8.6 Interviewede

Oversigt over interviewede, der har accepteret at optræde i rapporten med navn.

Kategori	Virksomhed	Interviewede	Titel
Badehotel	Henne Mølle Å Badehotel	Casper Rosendahl	Hotelleder
Hotel på landet	Rungstedgaard	Stine Gregersen Kold	Hoteldirektør
Kæderestaurant	Letz Sushi	Anders Barsøe	Direktør
Café	Keramikcafé Møllehuset	Martin Herold	Indehaver

DCA - Nationalt Center for Fødevarer og Jordbrug er den faglige indgang til jordbrugs- og fødevareforskningen ved Aarhus Universitet (AU). Centrets hovedopgaver er videnudveksling, rådgivning og interaktion med myndigheder, organisationer og erhvervsvirksomheder.

Centret koordinerer videnudveksling og rådgivning ved de institutter, som har fødevarer og jordbrug, som hovedområde eller et meget betydende delområde:

Institut for Husdyrvidenskab
Institut for Fødevarer
Institut for Agroøkologi
Institut for Ingeniørvidenskab
Institut for Molekylærbiologi og Genetik

Herudover har DCA mulighed for at inddrage andre enheder ved AU, som har forskning af relevans for fagområdet.



RESUME

Denne rapport beskriver drivkræfter og barrierer for udbredelsen af Det Økologiske Spisemærke i Horeca-segmentet. Dette sker ved hjælp af tre undersøgelser. Undersøgelse 1 kategoriserer og udvælger Horeca-segmenter til nærmere undersøgelse. Undersøgelse 2 består af 19 kvalitative interviews med repræsentanter for de pågældende Horeca-segmenter. Undersøgelse 3 består af 3 kvalitative interviews med repræsentanter for fødevaregrossisterne. Rapporten konkluderer at der findes en række drivkræfter og barrierer for udbredelsen af Det Økologiske Spisemærke hos ledelse, leverandører, kunder og marked. Det fremhæves blandt andet at forbrugernes manglende kendskab til og efterspørgsel efter Det Økologiske Spisemærke er en udfordring, der fortjener særlig opmærksomhed. I 2019 udforskes disse problemstillinger yderligere med endnu tre delundersøgelser der omfatter både en kvalitativ og en kvantitativ forbrugerundersøgelse samt en kvantitativ undersøgelse af Horeca-segmenterne.

