

Økologisk omstilling

Kvickly's bagerier

Holm, Jesper; Stauning, Inger

Publication date:
2000

Citation for published version (APA):

Holm, J., & Stauning, I. (2000). *Økologisk omstilling: Kvickly's bagerier*. Roskilde Universitet.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@kb.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Økologisk omstilling i Kvickly's bagier

*Et case-studie fra projektet
Bæredygtighed på arbejde*

Af:

Lektor Jesper Holm
Lektor Inger Stauning

FORSKNINGSRAPPORTSERIEN NR. **35** September **2000**



Institut for miljø, teknologi og samfund
Department of Environment, Technology and Social Studies

TEK - SAMFORLAGET

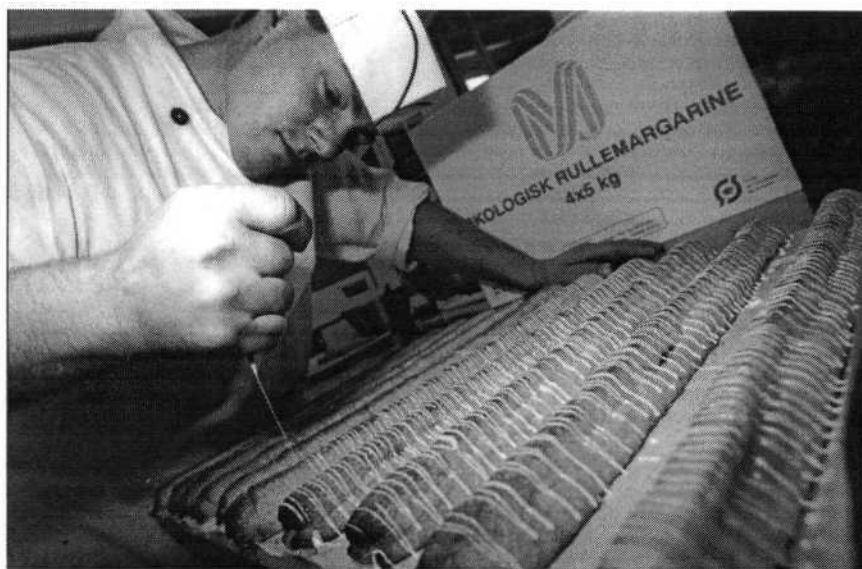
ISBN 87-7753-157-4



Roskilde University P.O. Box 260 DK - 4000 Roskilde Denmark
Phone (+45) 46 74 20 00 + lok. 2513 · E-mail forlag@teksam.ruc.dk

Økologisk omstilling

Kvickly's bagerier



Et case-studie fra projektet Bæredygtighed på Arbejde, under COMET, en forskningsenhed i CESAM, Center for Samfundsvidenskabelige Miljøstudier.

Det Strategiske Miljøforskningsprogram

Lektor Jesper Holm, JH@ruc.dk, 46742097, Lektor Inger Stauning, is@ruc.dk, 46742531
September 2000

Indledning

Denne historie handler om den økologiske omstilling af hele varesortimentet for en supermarkedskædes bagerier. Omlægningen skete i 1997-1998 iblandt 72 håndværksbetonede bagermestre i supermarkeds-kæden Kvickly, FDB. Kvickly's omlægning betød en samlet forøgelse af salget af økologiske fødevarer i kæden med 20% i 1998. FDB's økologi-omsætning er dermed kommet op på 1 mia kr., 5% af deres egen totale omsætning og ca. 45% af den totale danske økologi-omsætning (1999). Omstillingen berører ikke alene de involverede bagerier, men også hele kæden af underleverandører, landbrug, forarbejdningsvirksomheder og grossister, og den interne struktur i FDB, som skal sikre styring og kontrol af dette koncept. Og det er ikke alene en produktionsomlægning, det er også ændring af medarbejdernes og kundernes forestillinger om hvad godt brød og bagværk er.

Vi har sat os for at undersøge denne omstillingsproces som led i et projekt under COMET-forskningsprogrammet, hvor vi går i dybden med en række forskellige virksomheders miljøomstillinger. Fokus er på hvorledes og med hvilke ærinder forskellige aktører har bidraget til omstillingsprocessen og hvilke former for miljøopfattelser og kompetencer der har været på spil. Der gives en særlig opmærksomhed til medarbejdernes rolle i omstillingsprocessen i relief af deres forestillinger om miljøkvalitet, efteruddannelse, deltagelse og engagement samt arbejdsforhold.

Kvickly's "Den økologiske bager og konditor" er et eksempel på en økologisk omstilling i stor skala, hvor der opnås markedsslagkraft, stordriftsfordele i indkøb og hvor der er mulighed for at rykke nogle betydningsfulde aktører på omstilling af udbud og prisniveau. Det drejer sig om supermarkeder, Odense Marcipan, Vejle Margarinefabrik, raps- og kornavlere, møller, "den almindelige forbruger" og FDB selv som kombineret forretning og forbrugerorganisation. Der er tale om en væsentlig miljøinnovation der såvel har gået på teknologisk og økologisk omlægning i produktions- og forsyningskæderne til Kvickly, som i omstillingen på de lokale bagerier med nye grundopskrifter og bageteknikker. Det er en væsentlig satsning på økologi, ikke kun som sortiment men som et grundkoncept for kvalitet. Samtidig kan der findes både dilemmaer og potentialer i den miljøforståelse der udvikles: det er et centralt styret koncept, men der kræves opbakning og efterlevelse i alle led; det er et forretningskoncept, men det italesætter medarbejdernes og kundernes eget miljøengagement; der opnås stordriftsfordele og muligvis begyndende industrialisering af de økologiske principper -hvad vindes og hvad tabes undervejs?

Med andre ord rejser omstillingen en række interessante spørgsmål:

- Hvad har været baggrunden og begrundelserne for denne økologiske omstilling?
- Hvordan hænger omstillingen sammen med FDBs placering på dagligvaremarkedet og som forbrugerorganisation?
- Hvordan har sådan en omstilling været styret og gennemført, centralt i FDB, i bagerisektionen og i bagerierne?
- Hvordan er disse miljøkrav blevet kommunikeret i produktionskæden, og hvordan sikres deres efterlevelse?
- Hvordan har reaktionerne på omstillingen været i de lokale bagerier?
- Hvad betyder omstillingen for udvikling af økologisk forståelse hos medarbejdere og kunder?
- Og hvordan kunne der åbnes for videre perspektiver for økologisk udvikling hos aktørerne i produktionskæden?

Vi har undersøgt omstillingsprocessen gennem besøg og interviews af relevante aktører, centralt i FDB's ferskvare- og bagerisektion samt i 3 lokale Kvickly'er. Desuden har vi gennemgået en del skriftligt materiale i avisartikler, web-sider, medlemsblade mm., som belyser omstillingen og baggrunden i FDB's udvikling og organisation.

Denne rapport indeholder 4 dele:

- en gennemgang af FDB's historie, organisation og forretningsstrategi,
 - en fremstilling af FDB's miljøpolitik,
 - en beskrivelse af omstillingen til økologisk bagerprincipper og en nærmere analyse af den organisatoriske og teknologiske baggrund for omstillingen,
 - En diskussion af reaktionerne i de lokale butikker på forløbet, som de er fremgået af vore interviews.
-

1. FDB, FORBRUGERBEVÆGELSEN OG FORRETNING

FDB Generelt

FDB og tilknyttede selvstændige brugsforeninger er Danmarks største detailhandels-kreds med ca. 1.200 butikker dækkende omkring 38 procent af omsætningen i det samlede danske dagligvaremarked. Brugsforeningsbevægelsen består af dels de selvstændige lokale brugsforeninger, dels den centralt styrede FDB-koncern.

Tilsammen dækker det over:

- 494 selvstændige lokale brugsforeninger med 538 medlemsbutikker (A-butikkerne), i kæderne Kvickly-, Super, Dagli' og Lokalbrugsen
- 348 koncerntilknyttede FDB medlemsbutikker (B-butikkerne) i kæderne Kvickly-, Super, Dagli' og Lokalbrugsen
- 319 koncerntilknyttede forretninger, datterselskaber uden medlemsdemokrati, inden for kæderne Irma, Fakta og Merlin,
- 4 koncerntilknyttede produktions- og service virksomheder samt
- 12 koncern-associerede OBS!-Supermarkeder.

Til koncernen hører desuden et stort antal lagerdepoter og distributionscentre

Som det fremgår er der to former for medlemsdemokratiske butikker, dels de lokalt styrede brugsforeninger, dels de centralt styrede butikker inden for brugsforeningsbevægelsen. Begge disse butikstyper er fordelt inden for kæderne, som tilstræber en fælles markedsføringsprofil, men altså er underlagt forskellige styringsformer.

FDB og brugsforeningerne er principielt og styrelsesmæssigt opdelt i to sektioner:

- en foreningsdel hvilende på en bred medlemsskare og byggende på en række forbrugerpolitiske principper udmøntet i et Forenings- og Forbrugerprogram, samt
- en forretningsdel med indkøbs-, personale- drifts-, reklame- og strategi-beføjelser.

Hvordan er denne indviklede struktur med kombination af forbrugerpolitik, medlemsdemokrati og forretning blevet til?

Historie

FDB blev grundlagt 1896, som en Fællesforening for Danmarks Brugsforeninger. Der havde allerede eksisteret brugsforeninger i Danmark siden midten af 1800-tallet. Drivkraften var et ønske om at gøre noget for "de fattige samfundsklassers vel". Op gennem den sidste halvdel af 1800-tallet skete der en voldsom ekspansion i næsten alle dele af det danske samfund, ikke mindst takket være andelsbevægelsen. Andelsmejerier, brugsforeninger og forsamlingshuse blev etableret i meget store tal over hele landet. Med et stærkt stigende antal brugsforeninger begyndte man at samarbejde gennem Fællesforeningen for Danmarks Brugsforeninger, der fra starten stod for fællesindkøb for cirka 300 selvstændige brugsforeninger. Formålet fra starten var "at skaffe medlemmene de bedst mulige varer til de lavest mulige priser". Varerne fik man i begyndelsen fra grossister og producenter, men gennem etablering af egne fabrikker begyndte FDB at drive produktion ved siden af grossistvirksomheden. Allere-

de i 1897 etablerede FDB et kafferisteri, Dansk Kaffekompagni. Hurtigt derefter kom der en chokoladefabrik, en sukkervarefabrik og en tobaksfabrik.

Op gennem 1900-tallet oprettede og købte FDB en række virksomheder, f.eks. Vejle Dampmølle, Svendborg Konserver Fabrik, Nyborg Lynfrost, Viby Margarine- og Salatfabrik, FDB's kemisk tekniske Fabrik, De Danske Brødfabriker og Svendborg Vinkompagni.

Indtil begyndelsen af 1970'erne var FDB udelukkende en grossist og produktionsvirksomhed, der leverede varer til brugsforeningerne over hele Danmark, som dækkede ca. 10% af detailhandelen. Men i 1972 besluttede Hovedstadens Brugsforeninger (HB) - der på det tidspunkt var den største samling af detailhandelsvirksomhed i Danmark - og FDB at fusionere. Den position blev udbygget i 1982, da FDB købte Irma-kæden. Kæden bliver drevet som et selvstændigt aktieselskab, uden samme medlemstilknytning som i brugsforeningernes butikker. Dette system gælder også discountkæden Fakta, som FDB købte i 1987, samt elektronikkæden Merlin i 1990.

I 1980'erne blev konkurrencen i dagligvarehandelen skærpet. Samtidig betød den teknologiske udvikling og koncentrationen af levnedsmiddelproduktionen, at det blev muligt at skaffe varerne billigere ved at købe dem fra større industri-virksomheder frem for selv at producere dem. Derfor blev "Det ny FDB" etableret, med det mål at koncentrere sig om at drive detailhandel. Fabrikker og produktionsvirksomheder blev solgt fra, på nær De Danske brødfabriker og Dansk Kaffekompagni (Jyllands Posten 14.12.98). I 1990 blev Det ny FDB lanceret med forsøg på at lave markedsdifferentierede butikskoncepter inden for relativt selvstændige forretningsenheder, der internt blev styrket organisatorisk. Der blev etableret nye kæder med differentierede typer af varesortiment, butikspræsentation mm: OBS!, Kvickly og SuperBrugsen blev således etableret ved siden af minimarkeds-kæden Dagli'-Brugsen og kæden af nærbutikker LokalBrugsen.

Foreningerne og forbrugerdemokratiet

I alt er godt 1,3 million danskere (eller hver anden husstand) medlem af FDB og brugsforeningerne (www.FDB.dk). Foreningssammenslutningen har en formålsparagraf i et sæt forbrugerpolitiske grundværdier, senest udmøntet på FDB's kongres juni 1996 i et Forenings- og Forbrugerprogram gældende for perioden 1996-2001. Et Forbruger- og Oplysningsudvalg, bestående af repræsentanter fra forretnings- hhv. foreningsorganisationen, stod tidligere for udmøntningen af disse programmer til beslutninger gældende for forretningen. De frivillige sammenslutninger af forretninger der tilslutter sig FDB, skal indordne sig disse principper, dog kun for så vidt som det kommer til udtryk i FDB-bestyrelsens dispositioner over forretningsiden, dvs direktionens virke (se næste afsnit). Medlemsdemokratiet lægger således visse forbruger-politiske præferencer for driften af butikkerne, der principielt således står til regnskab for medlemmerne. Medlemmerne har formelt set en indflydelse på udviklingen i FDB gennem den repræsentativt demokratiske medlemsorganisation (se figur 1), der eksisterede uændret fra 1972 op til i år (2000). I disse fora drøftes forbrugerpolitik, løbende sager, drift og indtjening, arbejdsvilkår.

Det er FDB's bestyrelse der udstikker bindende retningslinier for drift og profil, som udføres af direktionen (se afsnittet om forretningen FDB). På det lokale niveau er der i FDB-butikkerne en medlemsvalgt bestyrelse for hver butik, i de selvstændige brugsforeninger er der lokale foreningsbestyrelser der kan råde over flere butikker. Her drøftes ombygninger, ansættelser og her kontrolleres drift. Der har indtil i år (2000) eksisteret et mellemste led i organisationen der regionalt samlede bu-

tiksmedlemmer og formænd fra de lokale butiks- og foreningsbestyrelser i to niveauer, regions- og kredsmoder.

Disse er nu erstattet med ca. 40 regionale formandsråd, bestående af butiks/forenings- bestyrelsernes formænd (samt 2-3 ledende medarbejdere uden stemmeret fra hvert af formandsrådets opland)(Børsen 14.6.99, Uddelerbladet nr.23, 1999). Formandsrådets ledelse (formand, næstformand og 3 kongresdelegerede) har ret til selv at tilrettelægge arbejdsform, men skal behandle lokale forslag, afgøre nedlæggelser af butikker, behandle forespørgsler samt formidle dem til FDB's styrende organer. Omvendt modtages orientering om og gives tilbagemeldinger på ledelsens mål og strategier. (Uddelerbladet nr.4, 1999). Det næste niveau, landsniveauet udgøres af repræsentantskabet, bestående af formænd og næstformænd fra formandsrådene samt 8 medarbejdere fra forskellige grupper i butikkerne.. Repræsentantskab, et antal delegerede fra formandsrådet samt yderligere 10 medarbejderrepræsentanter går sammen til kongres hvert 2. år. Formanden for FDB's bestyrelse vælges af kongressen, 7 af bestyrelsens menige medlemmer vælges af butiks- og foreningsbestyrelserne, mens 4 vælges af medarbejder-repræsentanterne, og endelig deltager repræsentantskabets formand og næstformand (Uddelerbladet nr.23 1999).

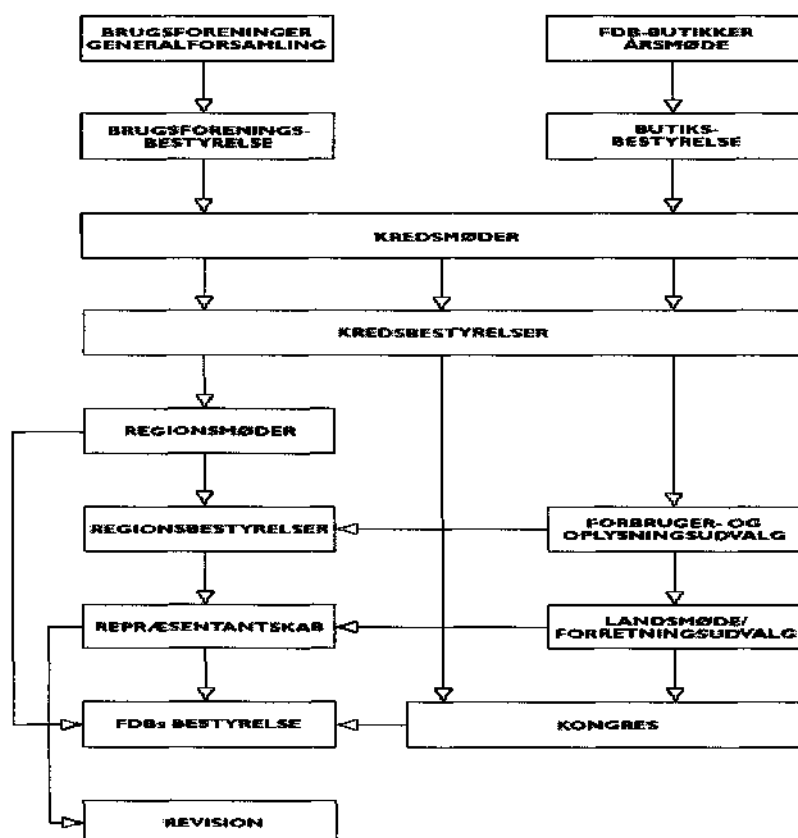


Fig. 1 Medlemsdemokratiet, 1972-2000 (fra www.fdb.dk)

Strukturforandringen har skabt et mere direkte kommunikativ forbindelse mellem funktionsniveauet butikker og så bestyrelsen, men har samtidig elimineret en del lokale og regionale politiske processers indflydelse, eller om man vil sikret mere direkte kommunikation og højere beslutnings-effektivitet. "Fordelen ved valg af bestyrelsesmedlemmer på kongressen frem for i regioner er, at kandidaterne bliver mindre afhængige af regionale interesser" (Ebbe Lundgaard til Uddelerbladet nr.4 1999). Meningerne er delte om konsekvenserne: "... de folkevalgte kørt ud på et sidespor, hvor de så kan dyrke de såkaldt bløde værdier, men ellers holde sig væk fra økonomien... Konkret vil man afskaffe kreds- og regionsbestyrelser. Her har vi i dag den brugspolitiske debat... det er her vi får bragt nye kontroversielle meninger ind i en mere afbalanceret atmosfære." (Jørgen Bjer-rum, bestyrelsesmedlem for kreds 37, Uddelerbladet nr.22, 1999). "Direktionsens styre er blevet stadig mere stærkt, senest i forbindelse med projekt indtjening. Her oplever vi i butikkerne en krafti-gere og kraftigere styring af sortimentet. Butiksbestyrelsen er mere eller mindre sat ud af spillet. Det lokale præg i butikkerne er ved at forsvinde. Men via formandsråd får den lokale indflydelse en ny chance. De lokale formænd for butiks- og foreningsbestyrelserne får som repræsentanter for deres medlemmer og butikker en dialog med ledelsen og kan øve indflydelse via denne dialog... [ellers] vil direktionsstyret blive stærkere og stærkere.." (Kurt Brunk Hansen, Uddelerbladet nr.23, 1999). Brugsforeningsbevægelsen har som omtalt udformet et Forenings- og Forbrugerprogram, som byg-ger på en række værdi-sæt, omkring etik, demokrati, forbrugerbeskyttelse, miljø og arbejdsvilkår.

FDB: Forenings- og Forbrugerprogram

Indflydelse: ... medlemsstyret skal sikre medlemmernes mulighed for indflydelse på såvel lokale som centrale og såvel kortsigtede som langsigtede beslutninger. (...) at der er overensstemmelse imellem Forenings- og Forbrugerprogrammets grundværdier og de udtryk, forbrugeren møder i butikkerne samt i FDBs og brugsforeningernes handlinger og kommunikation til offentligheden....

Trofasthed: ... have tillid til, at oplysninger om varerne og virksomheden kommer til forbrugernes og medlemmernes kendskab. ... at FDB og brugsforeningerne aktivt skal medvirke til, at offentligheden får kendskab til forhold, der kan have betydning for forbrugernes valg. Dette kan være miljømæssige, sund-hedsmæssige, sikkerhedsmæssige, etiske, eller andre forhold.

Omtanke: at der i alle led fra produktion over distribution og butiksdrift til forbrug og bortskaffelse, udvi-ses ansvarsbevidsthed i forholdet til mennesker, dyr og det ydre miljø. at FDB og brugsforeningerne er parate til at gå foran med nye varer eller varetyper, der tilgodeser hensyn til mennesker, dyr eller miljø, og løbende vurderer om hensynet til mennesker, dyr eller miljø bør medføre ændringer i det eksisterende sortiment. Omtanken for mennesker skal gælde sundhed og sikkerhed for for-brugeren såvel som for medarbejdere i FDB og brugsforeningerne og i virksomheder, der leverer til FDB..... Omtanken for det ydre miljø betyder, at FDB og brugsforeningerne skal arbejde aktivt for global bæredygtighed ved at fremme varer, der er mindst muligt miljøbelastende i produktion, brug eller bortskaffelse og ved selv at indarbejde miljøhensyn i virksomhedens drift...

Aktualitet: at FDB og brugsforeningerne skal søge at påvirke udviklingen i overensstemmelse med for-brugerinteresser

(Fra www.fdb.dk, 13.03.2000)

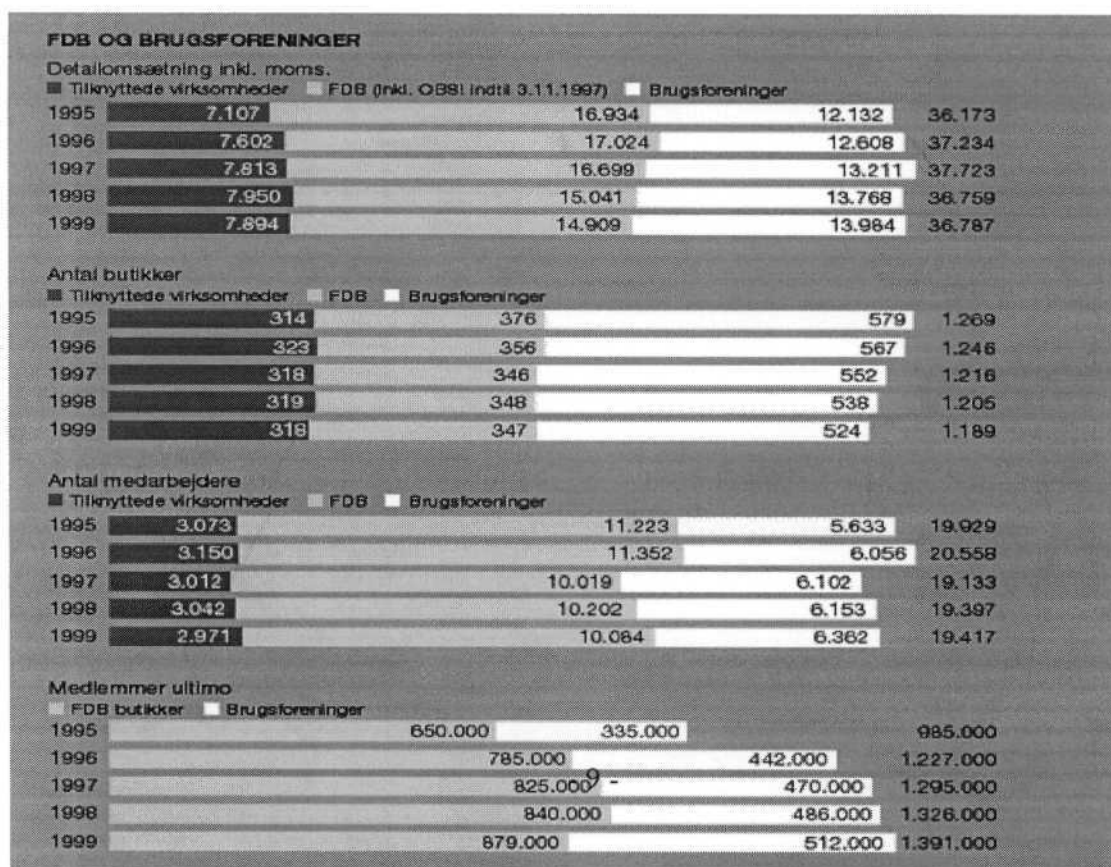
De ovennævnte programerklæringer kan siges at afspejle den ret pionér-betonede position i den danske supermarkeds-del af detailhandelen når det gælder varedeklARATIONER, salg af produkter med

miljøvenlige profiler, handels-etiske hensyn samt offentlighed omkring forbrugerpolitiske spørgsmål. FDB bliver således ofte spurgt og blander sig i offentligheden med synspunkter i den forbrugerpolitiske debat (f.eks. lukketider, gen-splejset mad, mærkning).

FDB udgiver som den eneste supermarkeds-kæde et månedsblad med et bredt udbud af fag-artikler, debatspalter og forbrugerpolitiske debatter. Bladet, Samvirke udkommer hver måned i et oplag på ca. 500.000 eksemplarer! I en række sager har FDB således fremstået som både innovativ men samtidig fanget på et front-profil image som de kan kritiseres for ikke at leve op til; tøven i udfasning af GMO-baserede fødevarer, opsigelse af kontrakten med Naturmælk, udnyttelse af arbejdskraft i banan-plantagerne fra Chicquita. Men fastholdelsen af den forbruger-progressive orientering er stadig en strategi: "Jeg tror forbrugerne i dag mangler et sted hvor de kan aflevere deres ideer. Det kunne være de lokale brugser, der tager udfordringen op med møder, men også internettet vil være oplagt at bruge." (Ebbe Lundgaard, Børsen 5 oct.1998)"

Forretningen og driftsprincipperne

FDB's og BF's forretningsmæssige side har sit eget organisations-grundlag med en øverste administrerende direktør og en direktion fordelt ud over en række specialiserede kontorer: kæderne, varekategorier, funktionsafdelinger som miljø, regnskab og økonomi mm. - se figur 2. BF har derudover eget internt forretningssystem. Hver butik har en forretnings-ansvarlig uddeler samt en butiksbestyrelse (hhv en brugsforeningsbestyrelse for de selvstændige) som godkender driftsdispositioner, regnskaber mm.. Medlemsdemokratiet kommer ind ved at FDB-butikkernes årsmøder hhv. de selvstændige brugsforeningers generalforsamlinger, godkender beretning, regnskaber og forelægger nye dispositions-forslag for butikkerne. Råderetten over egne indkøb, produkt-profil samt lancering i butikkerne er i henhold til en række artikler i Uddeleren () blevet væsentligt begrænset gennem årene. Bagerbutikken er en afdeling af Kvikly og Superbrugsen og fungerer som en selvstændig forretningsenhed bestyret af en bagermester.



Brugsforeningsbevægelsens, dvs. FDB+BF's samlede omsætning var i 1998 på 36,8 mia. kr med et overskud på 377 mio. kr. Heraf var FDB's omsætning 23 mia. med et overskud på kun 84 mio. kr., mens brugsforeningernes omsætning var på 13,8 mia. og et overskud på 293 mio. kr. FDB's overskud er endda kun opnået gennem salg af en række aktiver i datterselskaber og bygninger (Børsen 26.3.99) Det er således især de selvstændige brugsforeninger der aktuelt giver det overskud, mens Irma og Kvickly har stagnerende indtjening (UB, nr 14, 99). Der er en meget stærk konkurrence om markedsandele og indtjening imellem FDB+BF, Dansk Supermarked (Føtex, Bilka, Netto) og de selvstændige kapital-købmandskæder som ISO og SUMA, med kontinuerlige omstruktureringer til følge. Det er især DS der har øget indtjeningen. Omsætningen i detailbranchen har været stagnerende i en årrække, mens kapaciteten er øget med udvidede lukketider og tilgang af discountbutikker.

Gennem de sidste 20 år har den overordnede forretningsstrategi fra FDB's side i denne situation været flersidig:

- Afhændelse af produktionsvirksomheder og koncentration af indkøb fra hele kæden for at presse leverandør priser i bund. Slankning af vare sortiment.
- Differentiering af udbudsprofiler indenfor og mellem kæderne efter forskellige kundesegmenter, således at FDB både råder over discountbutikker (Fakta), lokale nærbutikker (Lokal- og Dagli'Brugsen), lavprisvarerhuse (OBS!), main stream supermarkeder (Super Brugsen) samt speciel segmenter (Irma).
- Effektivisering af drift og personalebesparelse: EDB-netværk til prissætning, lagerføring, salgsregnskaber, ordre-forslag, rutinisering og homogenisering af arbejdsopgaver gennem centralt fastlagte arbejdsbeskrivelser og systemer. Reduktion af medarbejderstab.
- Fastholdelse og udvikling af kundeloyalitet. Brugsforeningens aktiviteter: kvalitetssatsning på bladet Samvirke, responsiv kommunikation i medierne, miljøprofilering gennem first-mover initiativer. Forretningsmæssige initiativer: iscenesættelse af en selvstændig vare-æstetik i reklamer og forretning, øget benyttelse af egne mærker, tydelig miljøprofil.

Aktuelt melder FDB's eget ugentlige nyhedsbrev, F-nyt, samt uddelernes fagforeningsblad *Uddelerbladet*, i løbet af perioden sept. 1998 til januar 2000 ofte om indtjeningsvanskeligheder, presset fra konkurrenterne og nødvendigheden af rationaliseringer. Kvickly's position heri er ikke en undtagelse og flere nedlæggelser af butikker er foretaget, flere er i vente.

Tallene er i millioner (mio kr.)	1994	1995	1996	1997	1998
FDB					
Nettoomsætning	22.868	23.988	24.738	25.914	28.253
Resultat før skat	66	77	30	88	84
Årets resultat	66	75	29	88	84
Ansvarlig kapital	1.413	1.463	1.474	1.331	1.324
Aktiver i alt	6.922	7.257	7.580	7.126	7.095
Ansvarlig kapital i % af balancen	20	20	19	19	19
	1994	1995	1996	1997	1998
Brugsforeninger					
Nettoomsætning	9.377	9.865	10.251	10.743	11.205
Resultat før skat	233	207	172	255	293
Årets resultat	163	145	112	197	235
Ansvarlig kapital	1.519	1.634	1.702	1.810	1.948
Aktiver i alt	3.135	3.319	3.484	3.698	3.866
Ansvarlig kapital i % af balancen	48	49	49	49	50

Rationalisering og strukturelle omlægninger

Målsætningen for FDB har siden 1998 været at opnå et overskud på ca 300 mio. kr., hvorfor en række rationaliseringstiltag sammen med strukturelle omlægninger af organisationen har været iværksat i de sidste par år. Disse tiltag har sammen med udskiftninger i ledelsen skabt en del turbolens gående på spændinger imellem driftøkonomisk optimering og krav om indflydelse fra butikker og medlemsdemokratiets foreningsliv. De ledende forvaltere af butikkerne, uddelerne udtrykker i perioden 1998-2000 ofte frustrationer over centraliseringen af beslutninger, og FDB-formanden Ebbe Lundgaard er foranlediget til at udtale til Børsen: "Vi skal tværtimod skærpe vores værdigrundlag i FDB og bevise, at det ikke er i modstrid med det at tjene penge."

Et af de områder hvor centraliseringer af beslutninger skaber spændinger ifht. virksomhedsdriften er omlægningen af indkøbsorganisationen. Der har i tråd med en gammel tradition for selvstændighed i købmandserhvervet altid været et vist råderum for de lokale medlemsbutikker til selvstændigt at disponere over og indkøbe varer. Men i 1996 blev et nyt forretningsprincip introduceret, *Projekt Indtjening*, med det formål at presse priserne hos leverandørerne gennem at centralisere indkøbene og dermed opnå større volumen, samt ved at sænke antallet af varer med ca. 20% og dermed antallet af leverandører. Leverandør-antallet er sænket i 2 ombæring med i alt 150, for at indfri konceptet *Efficient Consumer Respons.*

Figur 2 FDB og Brugsforeningerne, 1998

Brugsforeninger Antal: 484	FDB koncernen			
Medlemsbutikker	FDB Medlemsbutikker	Tilknyttede virksomheder, Butikskæder	Tilknyttede virksomheder	Associerede virksomheder
Omsætning 13.984 Antal Butikker: 524	Omsætning 14.909 Antal Butikker: 347	Omsætning 7.894 Antal Butikker: 318	Produktion og service	
Kvickly Omsætning 1.921 Antal Butikker: 14	Kvickly Omsætning 6.469 Antal Butikker: 60	Irma Omsætning 1.833 Antal Butikker: 56	Dansk Kaffekompani	OBS! Omsætning 3.095 Antal Butikker: 12
SuperBrugsen Omsætning 7.124 Antal Butikker: 149	SuperBrugsen Omsætning 6.530 Antal Butikker: 157	Fakta Omsætning 4.799 Antal Butikker: 214	De Danske Brødfabrikker	NAF International
Dagli'Brugsen Omsætning 3.132 Antal Butikker: 191	Dagli'Brugsen Omsætning 1.319 Antal Butikker: 77	Merlin Omsætning 1.195 Antal Butikker: 47	Grinsted Kartoffelcentral	
LokalBrugsen Omsætning 1.144 Antal Butikker: 145	LokalBrugsen (inkl. 2 møbelbutikker) Omsætning 591 Antal Butikker: 53		rt Reklamebureau	
Brugsen Omsætning 209 Antal Butikker: 16				

Der er i løbet af 1998 sket en organisatorisk opsplitning på indkøbsfunktioner efter en s.k. kategori-styring, - hvorefter hver varegruppe indkøbes centralt af 3 kategori afdelinger (fers-, tør- og non-food) dækkende hele FDB og BF, mens de forskellige Brugs-kæder så kan trække på pakker af grund- og valgsortimenter. Kommunikationen mellem kategori-grupperne og kædernes direktioner sker i det s.k. Kommunikations-plan, hvortil vælges enkelte repræsentanter blandt uddelere og varehuschefer i hver kæde. Butikkerne kan herefter vælge efter servicepakker i forskellige sammensætninger og

hyppighed af leverancer fra de landsdækkende terminaler og varecentre. Kvickly-kædens butikker har dog ikke valgmuligheder mellem servicepakker, da der er tale om faste leverancer af ensartede udbud tilpasset kundeoplandets størrelse. Fra april 1999 er al selvstændigt indkøb fra FDB's butikker således helt udelukket. FDB har gennem fælles indkøb, lagerføring og transport klare volumenfordele der gør at de kan få favorable rabatter hos underleverandører. Kæderne har herefter koncept- og strategiudvikling tilbage overfor kunderne, hvor rammerne for sortimentet lægges fast mht. udbud af profilvarer og prisniveau.

Rationalisering gennem centralisering sker også gennem en edb-baseret rutinisering i form af en udvikling mod automatiske ordreforslag, lagerstyring og varedisponering der vil skulle ændre bestillingsrutiner (Uddelerbladet nr. 38, 1998). Det vanskeliggør en selvstændig tilrettelæggelse af en lokal profil, f.eks en højere lokal økologi-procent (Uddeleren nr 39, 1998), et område der er ømtåleligt for flere uddelere, som det fremgår af debatten i Uddeleren: "Jeg kan ikke leve med at, at kategoriorganisationen og kæder beslutter flere og flere ting for butikkerne... For mig er det dybt utilfredsstillende, hvis jeg skal spise en kunde af med et "det kan vi ikke skaffe" på en forespørgsel om en given vare... Jeg føler mig som et instrument. Jeg skal undskylde, men jeg har ingen indflydelse på tingene... Jeg synes at tingene er blevet ensrettede for meget af hensyn til bundlinien. ... For mig er omkostningerne ved det så store, at arbejdsglæden ikke er den samme. Uddeleren har for lidt frihed til at tilpasse sig det lokale marked" (Knud Rasmussen til Uddelerbladet nr. 31 1999). "Har butikkerne - gennem K-planen og kædeudvalg - haft indflydelse på beslutningerne? Nej, kun i meget ringe grad!..Hen over hovedet på alle blev der sat i efteråret truffet beslutninger af den nye magtfulde kategoriorganisation... .."

Skaft bedre priser, også selv om det betyder farvel til produkter som har høj prioritet hos vores kunder"... Det er ikke fornuftigt at fratage butiksledelserne og butikspersonalet muligheden for "at være købmand" på en mindre del af sortimentet, samtidig med at det lokale islæt bevares" Knud Høeberg til Uddeleren, nr. 23, 1999). "Adskillige uddelere er meget trætte af arbejdsvilkår, som de bliver budt... Der forlanges salgsklar butik mandag morgen med betydeligt mindre lønforbrug og på trods af en lønstigning på 4-5 pct. I samfundet" (Uddelerbladet nr.46, 1999). Fra top-ledelsen hedder det: "hvis der købes kontant, er det et signal til leverandørerne om undergrave Projekt Indtjening... Vinderne i dansk detailhandel er dem som tør vælge." (Uddelerbladet nr 31. 1998) ¹

Mens der med centraliseringerne således er en del spændinger i relation til butiksniveauet, så har det omvendt givet større frihed til Direktionens afdelinger og til Kæde-ledelserne for at tilrettelægge og udvikle fælles strategier og koncepter.

Siden medio 1999 er der sket en øget satsning på markedsføring, på indtjening frem for markedsandel, på hurtig ændring i produktsortiment, og planer om nedlæggelse af en del forretninger (Uddelerbladet nr.46, 1999, Børsen 7.10.99, samt 21.02.2000). Der satses på hurtig leverance af ferskvarer, Just-in-time princippet, samt standardiserede ordrer til at effektivisere logistik og disponering (Uddelerbladet nr. 47, 1999). Der er blevet lagt indsats på øget top-down kontrol med fagkonsulen-

¹ Konkurrenter i Dansk Supermarked og Købmandskæderne gør dog det samme, Centralkøb og Dagrofa er således fusioneret, hvorefter de gik sammen med grossisten Samkøb (kæderne ISO og SUMA) og dannede Supergros i 1999 (Børsen 30.06 1999).

ters overvågning og service, fælles målrettet markedsføring samt præciserede og rutinerede arbejdsgange (Uddelerbladet nr. 45, 1999). De førmtalte nye edb-understøttede planværktøj samt koncepter som space-management er introduceret for yderligere effektivisering af driften, øget salg pr. kvadratmeter og for præcis adressering af kunde-købsvaner. Endelig er der i 1999 forlangt mindre lønforbrug i samtlige FDB's butikker. Resultatet er at butikkerne skal bakke op om grundsortiment, kampagner og planogrammer. Desuden skal butikkerne leve op til et krav om at være salgsklar hver morgen, efterset gennem uvarslet rutine-check fra konsulenter i kædeorganisationen (Børsen 5.10.98, januar 2000).

Egne mærker og kundeloyalitet

Udbetaling af dividende til butiksmedlemmer har været trukket frem og nedlagt i en del perioder, men senest er udbetaling sket for at øge kundeloyaliteten, som er en af de marginaler FDB kan konkurrere på. FDB råder ligeledes over et eget produktsortiment af egne produkter, fremstillet på FDB's egne virksomheder eller fremstillet af underleverandører til FDB's eneforhandling. Der rådes aktuelt over 77 egne produkter, dækkende ca 30% af omsætningen, der giver en mer-avance på 15%-25%. Siden det nyt forretningskoncept Projekt Indtjening blev lanceret, er der satset på en forøgelse af egen-mærke salget med 25%-50% (Børsen 10.10.99).

For brøds vedkommende, hvor FDB råder over egne fabrikker er eget mærke andelen 70%, hvilket bl.a. er sket gennem fremstød på miljø- og sundhedsprofilerede brød (minus stråforkortere og round up), men også på udsortering af Schulstads brød. (Uddelerbladet nr.40, 1999). Målet er udover pris-sænkning også at opnå en stabilisering af kundesegmentet gennem udvikling af en loyalitet/vane ved FDB's egne mærker (Medlems-folder, FDB 1998, Uddelerbladet nr.31 1999). Midlet er at presse leverandører til at fravælge svage mærke-varer som ikke sælger stort nok volumen, til fordel for at blive produkt-underleverandør til FDB's mærke. Egne varer er også i højere grad sikret forbrugerforeningsprogrammets krav om varedeklARATIONER og færrest mulige tilsætningsstoffer. FDB har f.eks kontrakt med frugt- og grønproducenter, der indebærer eget laboratorie's kontrol med sprøjterester, smag og friskhed.

FDB indførte egenhændigt et eget miljø-økologi-helsekost mærke (Natura) i 1987 før det statskontrollerede Ø-mærke kom på markedet. Disse varer mærket med Natura-mærket blev introduceret i overensstemmelse med forbruger-programmet, og fordi man skønnede at her var et nyt loyalitets-område at bygge på. Natura blev på økologi-området fortrængt af det statskontrollerede ø-mærke (fremkom i 1988), men dukkede op igen i 1998 for at profilere en egen identitet og defineret kvalitets-garanti på økologiske varer overfor forbrugerne; FDB Centrallaboratoriet analyserer for bl.a. næringsindhold, smag, eventuelle pesticidrester og svampetoxiner. Der satses med andre ord på troværdighed og autoritet. Marketing af egne mærker ses netop generelt som øgende troværdigheden: "Og vi skal udnytte vores troværdighed til at profilere vores egne mærker" (folder, 1998).

2. MILJØPOLITIK

FDB fik i foråret 2000 EU's miljøpris i kategorien "Grønne produkter" fordi "detailhandelskæden har arbejdet særlig hårdt for at sælge mindre miljøbelastende varer. Desuden har foreningen arbejdet systematisk med miljøspørgsmål både internt og eksternt med miljøkrav til leverandørerne" (Ingeniøren, net 29.02.00). Miljøpolitikken i FDB er principielt den miljømæssige præcisering af det i tekstboxen angivne Forenings- og Forbrugerprogram, og udtrykker brugsforeningsbevægelsens overordnede målsætninger på miljøområdet. Den aktuelle miljøpolitik fastlægger således de miljøpolitiske prioriteringer i brugsforeningsbevægelsen i perioden 1996-2001. De specifikke konsekvenser og rammerne for miljøarbejdet fremgår af separate handlingsplaner for de enkelte funktionsområder. Miljøpolitikken kan også ses som den generelle politiske linie i de miljøtiltag der er sket i FDB gennem en årrække.

Indsatsen på miljøområdet i FDB udføres på en række principielt forskellige områder:

- Generel miljøpolitisk formulering og profil
- Påvirkning af forbrugerne
- Fej-for-egen-dør indsats. Miljøperformance mht. salg: energiforbrug til opvarmning, lys, frost-varer og forarbejdning pr. vareenhed
- Miljøkrav til handelsled: emballage, transport-form og logistik,
- Miljøkrav til egne mærker og produktion: miljøprofilering, økologi, miljømærkning
- Miljøkrav til sortiment

Kongressen vedtog i 1989 rammerne for et såkaldt Miljøprojekt i FDB, der skulle undersøge mulighederne for en miljø-profilering af FDB. Allerede i 1990 blev en miljøpolitisk revision/udvidelse af Forbrugerprogrammet vedtaget. Samme kongres vedtog en indsats vedr. emballager - herunder afvikling af PVC samt varer og emballager, hvor de "gode miljøvalg" skulle mærkes med Naturmærket.

Påvirkning af forbrugerne

Grøn Fornuft blev i 1993 introduceret i Samvirke med en kampagne om vask, og blev afsættet for en generel miljøindsats. Grøn Fornuft var et tema der koncentrerede sig om at rådgive forbrugerne om miljørigtig adfærd, der ikke var direkte knyttet til sortimentet. 1993-1998 gennemførtes 12 kampanjer under temaet Grøn Fornuft. Forbrugerne er ligeledes søgt påvirket gennem rabatordningerne på økologiske varer i Super- og Dagli'Brugsen siden 1998. I 1999 førte et samarbejde med Danmarks Naturfrednings-forening til en emballagekampagne og en konference, hvor forbrugerne blev gjort opmærksomme på, hvordan man selv kan være med til at mindske mængden af emballageaffald.

Fej-for-egen-dør

FDB og Brugsforeningerne udtaler at de vil ... "arbejde for at reducere energiforbruget såvel i butikker som ved distribution og øvrige funktioner. Målet er at reducere CO2 udslippet." FDB har i løbet af 1998 og 99 udarbejdet et værktøj i miljø- og energistyring til egne butikker. Værktøjet består af en pjece, en videofilm, 2 plakater og en håndbog.

Handelsleddet

FDB har været innovativ mht afvikling af de ozonlagsnedbrydende stoffer ved at stille krav om minimering af mængden af klorholdige materialer i affaldet. I 1988 påbegyndte Irma substitution af PVC i emballage og denne linje er videreført for hele FDB således at man i foråret 1998 havde udfaset PVC fra alle emballager. Arbejdet med udfasning af PVC er foregået gennem flere år og på flere fronter. Alle leverandører, der leverede emballager som var lavet af eller indeholdt PVC, fik en tidsfrist til at præsentere en alternativ emballage. FDB og Brugsforeningerne har desuden satset på at minimere affaldsmængderne gennem servicering af leverandørerne mht. reduktion af emballageanvendelse samt genanvendelsesinitiativer, der holder emballage væk fra affaldsstrømmene (Holm, 1997). " FDB og Brugsforeningerne vil endvidere arbejde for, at også de miljømæssige forhold, knyttet til produktionen af alle varer og produkter, inddrages i vurderingen af varen og af leverandøren". I efteråret 1997 igangsatte FDB en omfattende emballagekortlægning, hvor 75% af alle dagligvare emballager blev kortlagt m.h.t. vægt, materialer og vare-indhold. Fra disse kortlægninger er etableret et grundlag til samtaler med emballage-virksomheder og produkt-leverandører om substitutions-muligheder, materiale-reduktioner mm. FDB har herigennem opbygget en emballagedatabase som sætter dem i stand til meget præcist at sammenligne forskellige emballagers materialeforbrug. Som led i udarbejdelsen af FDBs emballagemodel er der udpeget ca. 100 produkter, der umiddelbart er mere emballageforbrugende end sammenlignelige produkter. Leverandørerne af de 100 "fokusemballage" blev bedt om at forklare deres emballageforbrug.

Miljøkrav til egne mærker

I 1997 blev Markens brød uden stråforkorter lanceret af FDB's egne brødfabrikker, De Danske Brødfabrikker. FDB's Bluecare og Irma's Tusindfryd vaskepulver, shampoo, dusch og sæbe fik i 1998 Svanemærket som de første i Danmark. Bluecare, (først lanceret i 1996 som Greencare) blev af Forbrugerstyrelsen i efteråret 1999, bedømt som både det mest effektive og det mindst miljøbelastende vaskepulver sammenlignet med øvrige produkter på det danske marked. Bluecare er kendetegnet ved at: De vaskeaktive stoffer (tensiderne) er vegetabilsk baserede, d.v.s. baseret på fornybare råvarer. De er testet for fuldstændig nedbrydelighed og fundet let nedbrydelige. De er tillige blandt de billigste på markedet. De er udviklet af NOPA i tæt samarbejde med FDB Centrallaboratoriet..

I 1986 blev pappet omkring Cirkel kaffe fjernet (ca. 275 tons pap reduktion årligt). Samme år blev folien omkring kaffen ændret til en type med kun et ganske tyndt lag aluminiumsfilm. Det foreløbige sidste skridt i miljøforbedring af emballagen blev foretaget i 1997, hvor emballagen blev helt fri for aluminium. Fra 1995 blev Max Havelaar mærket påført en del af egne mærker i kaffe-sortimentet, efter at FDB's Dansk Kaffekompagni og lokale kaffe-kooperativer i bl.a. Nicaragua havde indgået leveringsaftaler.

Miljøkrav til sortiment

FDB og Brugsforeningerne har for at indfri grundkrav om kundetilpasning og prisbillighed satset på et meget bredt sortiment af produkter med flere konkurrerende mærkevarer . Men der har igennem 80'erne og 90'erne været en stigende fokusering på FDB's udbud af først økologiske varer, siden enkelte miljøproblematisk stoffer og endelig miljøproblematisk varer. På det seneste er en bred miljøprofilering blevet til en generel strategi for FDB, i takt med at der forretningsmæssigt satset på non-food området. I 1997 påbegyndte FDB udviklingen af et miljøorienteret leverandørstyringsværktøj til kategori-organisationernes indkøbsafdelinger, for formulering af miljøkrav på først emballage (se ovenfor) siden resten af særligt non-food området. I 1998 begyndte FDB mil-

jø samtaler med de 100 største leverandører, men i 1999 startede dialogen med samtlige leverandører om deres miljøforhold, hvor de skulle redegøre for deres miljøforhold og fremtidige initiativer. Miljøværktøjet bliver en hjælp til hvorledes der fremover kan forlanges miljøprofiler overfor leverandørerne (Børsen, 27.11.98, 03.02.00).

"Det er den gode cirkel, vi ønsker at fremme. Ved at markere vores holdninger og aktivt arbejde for dagligvarer, der belaster miljøet mindre, presser vi leverandørerne til at tage miljøhensyn i produktionen. Ved at fremme de troværdige miljømærker, ønsker vi at gøre det nemmere for forbrugeren at finde de miljøvenlige varianter på hylderne og dermed skabe øget efterspørgsel. Det giver os igen styrke til at påvirke producenterne, og så er vi inde i en god udvikling."

Økologiske produkter og troværdighed

FDB fremfører at "...[vi] forpligter os til at arbejde for, at økologiske produkter kan tilbydes forbrugerne til en konkurrencedygtig pris. Vi ønsker at indgå i dialog med myndigheder, producenter og relevante organisationer for at sikre, at der til stadighed udvikles økologiske produkter." (WWW.fdb.dk/forbrugerinfo/miljo) De første økologiske grøntsager (gulerødder) blev solgt fra FDB's butikker i 1981, i et samarbejde med Svanholm Gods. I løbet af de næste 7 år voksede salget af økologiske grøntsager fra 30 til 3.000 tons fordelt over 17 forskellige økologiske varianter. I 1987 startede salg af økologisk mælk, i 1989 kom økologisk svinekød på hylderne. FDB introducerede i 1987 sit eget økologimærke (først i 1990 kom det statskontrollerede Ø-mærke), der også var et mærke for "gode miljøvalg". Desuden introduceredes Naturmærket, der oprindeligt var tiltænkt som et mærke på emballager. Naturmærket kom i løbet af 2 år på 600 emballager og enkelte miljøtilpassede varer. I 1991 vedtog FDB at sælge det af Schulstad nyintroducerede økologiske rugbrød Økolone, en nylancering støttet af NNF, NOAH, Forbrugerrådet og Tværfagligt Center, DTU.

1993 er almindelig omtalt som et gennembrudsår for økologiske produkter i Danmark idet FDB forhandlede sig frem til favorable priser med Svanholm om levering af økologiske grøntsager, hvorved priserne på økologiske grøntsager blev sænket væsentligt. Tilsvarende fulgte en prissænkning på øko-mælk. Der blev satset på en omrykning af økologiske varer fra en niche-produktion til en billigere bulk-vare, hvormed salget steg så kraftigt, at der i en årrække var mangel på de mest almindelige økologiske varer. Der er gennem tiden satset mere på store leverandører hvorimod mindre, som Naturmælk og U-landsimporten er blevet frasorteret undervejs, ikke uden en vis indsats i offentligheden for at forsvare dispositionerne."... FDB fortsat er meget optaget af at hjælpe økologiske foretagender i gang. Men vi vil ikke være med til at holde liv i de små for enhver pris. Som indkøbere er vores opgave jo at sikre medlemmerne varer til en fornuftig pris" (Ebbe Lundgaard, Uddelerbladet nr. 29 1998). Siden 1993 har omsætningen af økologiske varer vokset betydeligt, og FDB har profileret sig stærkt som front-løber på de økologiske varer; alene fra 1994 til 1999 er salget femdoblet, (primært tegnet af SuperBrugsen, Kvickly og Irma); øko-andelen er generelt steget fra 4,1% til godt 9% af omsætning fra 1997 til 1999, på en række basis varer ligger salgsdelen på 30 % og forventes at stige (Torben Laursens oplæg, Fællesindkøbets seminar 27.01.99). Alene den første halvdel af 1999 steg salget af økologiske varer med 72% (Politiken, 26.08.99). I 1999 havde FDB halvdelen af Danmarks omsætning af økologiske fødevarer (Information, 06.01.99).

Alle Kvicklys bagerier blev i 1998 omlagt til producere brød og kager på basis af økologiske råvarer og håndværksmæssige processer. Som den første super-markedsskæde i verden blev alle produkterne

i bagerierne lavet med økologiske råvarer. Herom handler en stor del af denne rapport i næstfølgende kapitler. I sommeren 1991 startede Kvickly et samarbejde med Projekt Økologisk Brød² om distribution af kampagne materiale samt vejledning i bagning af økologisk brød for deres egne bagermestre. I marts 1992 startede så enkelte af Kvickly's egne bagermestre med at producere enkelte økologiske hvede- og rugbrød (Samvirke marts 1992). Det Gode Håndværkerbrød blev et efterfølgende koncept, der lagde grunden for en generel omstilling til økologisk drift (se senere).

Et område hvor økologi-profilen har haft svært ved at trænge igennem på markedet i Danmark er tøj og tekstiler. I 1998 påbegyndte FDB et salg af Friend's baby-tøj, der er Svane-mærket mht. miljøkrav til alle faser i produktets fremstilling, der omfatter dyrkning af bomuld, spinning, farvning, strikning og syning til det færdige tøj. Den økologisk bomuld er kontrolleret og certificeret af det svenske KRAV, det hollandske SKAL og det tyske IMO. Disse firmaer er anerkendte godkendelsesorganisationer indenfor økologi. Det sikrer, at den økologiske bomuld generelt ikke har været udsat for kunstgødning, sprøjtemidler og afløvningsmidler. Tøjet er fremstillet uden blegning med klor, brug af tungmetaller, visse azofarvestoffer, pvc samt dioxin- og formaldehydafgivende kemikalier. Dertil kommer kvalitetstests, der sikrer, at Friend's undertøj og sokker efter gentagen vask bevarer farver, facon og størrelse.

Miljøprofil og troværdighed

På miljøprofileringen hedder det: "Hvis ny, objektiv viden afdækker, at der i FDB's og Brugsforeningernes sortiment er særligt miljøbelastende varer, og dette verificeres af miljømyndighederne, vil disse varer som udgangspunkt blive afviklet af sortimentet." I 1998 blev FDB's forhandling af Chiquita bananer kritiseret af ulands organisationen Ibis, idet både arbejds- og miljøforholdene blev anset for meget ringe.. FDB tog på en inspektionstur til Mellemamerika for at kontrollere Chiquitas miljøprogram i samarbejde med regnskovsgruppen Nepenthes, der udarbejdede en rapport om forholdene. Virksomheden har truffet aftale med miljøorganisationen Nepenthes, der skal fungere som 'vagthund' og dermed være med til at sikre, at planerne gennemføres som planlagt. Konklusionen var, at da Chiquita fortsat arbejder med deres miljøprogram til stadige forbedringer vil FDB fortsætte med at forhandle bananer fra Chiquita. I 1997 blev babylegetøj af blød PVC fjernet fra hylderne, grundet frygt for afsmitning af de blødgørende stoffer til spyttet, når babyer sutter på legetøjet (Miljøstyrelsen forbød salg af bideringe og lignende i blød PVC april 1999). I 1996 blev 8 produkter/stoffer, der mistænkes for at have hormonlignende effekt (7 plantemidler samt et loppemiddel) udmeldt af FDB's sortiment.

Det største problem med at tackle forbruger-offentlighedens miljø-risiko fokus har været omkring gen-produkter. Lokale Forbrugerforeninger og butiksbestyrelser har været offensive for at få kredse til at foreslå stop for GMO-varer. I offentligheden har flere diskussioner presset på FDB og andre supermakedskæder for det samme. FDB tog derfor sammen med Dansk Supermarked og Samvirkende Købmænd i januar 1999 initiativ til at kræve at *leverandørerne* skulle mærke de fødevarer hvor over 1% af varen består af GMO-ingredienser; der er herigennem kun blevet mærket 3 varer hos FDB (Politiken 19.09.99), eller rettere de er vare-deklarede. FDB har siden kongressen i 1997 en erklæret politik om at udfase en del GMO-afgrøde baserede råvarer i egne mærker, og ved at overtage eget-mærke på tidligere selvstændige mærkevarer, kan de evt. gennemtvinge GMO-fri leve-

² Et samarbejde i 1991-92 mellem Schulstad brødfabrikker og Forbrugerrådet, NNF og NOAH om udvikling af koncepter for bagning, marketing og godkendelse af fabriks- som håndværker-fremstillet økologisk brød.

rance. FDB blev på kongressen i 1999 opfordret af flere lokale brugsforeninger og bestyrelser til helt at stoppe, udfase eller undgå salg af GMO-afgrøde baserede fødevarer. Kongressen afviste forslagene på nær garanti om GMO-fri egne-mærker; "... finder bestyrelsen det ikke hensigtsmæssigt, at konkret udformning af mærkningen fastsættes ved en kongresbeslutning." (Uddelerbladet nr.22, 99)."... det ville være forretningsbegrænsende slet ikke at forhandle genfødevarer" (Ebbe Lundgaard, Information 14.06.99). Dernæst fulgte FDB Forbrugerrådet's opfordring til at deltage i 7 større europæiske supermarkeds kæders samarbejde i et konsortium, hvor bestræbelserne netop går på at udfase GMO-baserede varer for egne mærker (Aktuelt 11.06.00).

FDB satser primært på det nordiske miljømærke, Svanen, og fremhæver at de "... arbejder målrettet på at få så mange varer i vort sortiment som muligt mærket med Svanen, og det gælder både vore egne varer samt varer fra andre leverandører. Vi har plads i miljømærkenævnet og sidder derfor 'med ved bordet', når der skal fastlægges retningslinjer for fremtidens krav til mærkning" (www.fdb.dk/forbrugerinfo).

Information, medarbejderinddragelse og samarbejde

FDB er sig bevidst om at placere deres miljøprofil via innovativ miljøkommunikation med eksterne stakeholders. "FDB og Brugsforeningerne ønsker at indgå i dialog med uafhængige "grønne organisationer", eksempelvis ved gennem samarbejde med miljøorganisationer og offentlige myndigheder at identificere de mindre miljøbelastende varer og produkter og informere forbrugerne om disse mindre miljøbelastende alternativer." Det blev omtalt i tilfældet med Chiquita og u-



landsorganisationen Ibis, men såvel Noah som Greenpeace har FDB været i kontakt med omkring opsporing af nye miljøvenlige indsatser. Deltagelse i Miljømærkenævnet er også udtryk for en indsats på samarbejde med myndigheder og virksomheder, der skal sikre en medindflydelse på hvilke kriterier der lægges for miljøvurderingen af de enkelte varekategorier.

Til den inklusive strategi hører også en formulering i FDB's officielle udmelding om inddragelse af medarbejderne i miljøarbejdet: "Vi vil sikre, at medarbejderne får mulighed for at erhverve sig viden om de miljømæssige sammenhænge og om, hvorledes FDB's og Brugsforeningernes aktiviteter påvirker miljøet. Åbenhed og information er således en forudsætning for, at de miljømæssige resultater kan måles og forbedres. Det er nødvendigt, at der er åbenhed om de miljømæssige mål, og at disse kommunikeres til offentligheden." Her fremstår offentlighed, åbenhed og medarbejderinddragelse i samme perspektiv, hvilket kunne tyde på en bevidst benyttelse af medarbejderstaben som brobygger mellem offentlighed og virksomhed.

I 1998 afholdt FDB en høring/debatmøde "Økologi for fremtiden" på Louisiana, ligeledes blev en konference om miljø og emballage afholdt med Danmarks Naturfredningsforening. I 1994 udgav FDB's såkaldte skoletjeneste for første gang skolemateriale der omhandler miljø: "Mads, morfar og miljøstrup". De efterfølgende år blev der udgivet materiale der omhandler miljø til alle klassetrin.

First mover på miljøområdet

Brugsforeningsbevægelsen ser sig selv som den mest miljøbevidste aktør inden for dansk dagligvarehandel, og ønsker fortsat at forblive det. "Vi er dem der sætter dagsordenen" siger Torben Lauersen, der ikke kan komme i tanke om et eneste tilfælde, hvor FDB ikke har været først med varerne til den politisk bevidste forbruger" (Aktuelt, 09.02.99). FDB og Brugsforeningerne erklærer således på deres hjemmeside foråret 2000 at de "...ønsker at udvise ansvarlighed over for miljøet og at påvirke samfundsudviklingen i en mere bæredygtig retning. Miljøhensynet skal integreres i alle virksomhedsområder. Dette skal ske gennem systematisk miljøarbejde i hele virksomheden. Det systematiske miljøarbejde indeholder elementer fra såvel miljøstyrings- som miljøledelsessystemer. FDB og Brugsforeningerne vil aktivt deltage i og søge at påvirke miljødebatten i samfundet generelt. Brugsforeningsbevægelsen betragter miljø og miljømæssige forbedringer som en kontinuerlig proces, der har til formål at sikre et stadigt højere miljømæssigt niveau i virksomheden og i samfundet som helhed. Der skal således arbejdes på, at miljøhensyn indarbejdes som en del af beslutningsgrundlaget i alle dispositioner." (www.fdb.dk/forbrugerinfo/miljo).

Gennem produktsortiment, egne mærker og gennem leverandørkrav har FDB ofte været first-mover hvad angår lancering af alternativer på markedet i relation til emner der har kritisk miljøbevågenhed i offentligheden. Det gælder økologiske varer, problematiske tilsætningsstoffer, gen-modificerede produkter. FDB er således yderst miljø-responsiv, men tilrettelægger ikke nogen strategisk egen satsning på miljøprofilerede produkter, såfremt der ikke allerede foreligger en konstituerende af en miljøprofil på markedet.

Som first-mover har FDB ofte også måtte påregne en del udviklingsomkostninger, for derefter at se konkurrenterne overtage koncepter og produkt-profiler efter at FDB's volumentræk har foranlediget normaliseret massefremstilling. "Vi respekterer Dansk Supermarked, fordi de er dygtige købmænd, men de er for smarte. Det er os der bryder barrierer og sætter grænser. Det er ikke dem." (Torben Laursen op.cit.).

3. ØKOLOGISK OMSTILLING PÅ KVICKLY'S BAGERIER.

Baggrunden og motivationen for økologisk omstilling

Kvickly bageriernes økologi-omlægning blev lanceret 26. oktober 1998, men var planlagt i halvandet år forinden.

Baggrunden for omstillingen er mangesidig:

1. Centraliseringen af Bageriafdelingen med innovative ledere, der muliggjorde mere radikal strategi-udvikling
2. Produktdifferentiering baseret på økologisk kvalitet i 1991 og senere håndværks-kvalitet i 1992. Der dannes en profil eller en standard der efter en årrække må fornys i konkurrencen. Med det Originale Bagerbrød dannes der også de første forudsætninger hvad angår bageteknik og råstof-leverancer fra forretningsnetværket.
3. FDB's omtalte miljøpolitik fra 1996, hvor målsætning om udfasning af tilsætningsstoffer mm. afføder ønske om stop for brug af stråforkortningsmidler og gen-modificeret korn. Det var kun økologisk dyrket korn der kunne indfri disse ønsker.
4. Skærpet konkurrence om købe-dygtigt publikum afføder ønske om opnåelse af kunde-loyalitet.

Organisatorisk opbygning af bagerierne

-centralisering som forudsætning for samlende koncepter

I Kvickly kæden er der selvstændige bagerbutikker i de 59 medlems butikker i FDB og de 15 medlemsbutikker under Brugsforeningen. Omsætningen er på ca. 400mio kr, indkøbet på ca. 180 mio kr, avancen er ca. 95mio kr. Hver butik ledes af en bagermester, sekunderet af 1-2 bagersvende, evt. en konditor, og en lærling, og evt. uflaglærte medarbejdere. Bagerbutikken ledes af en salgsleder med et vist antal salgsassistenter under sig, hvoraf enkelte er fastansatte mens resten typisk er unge løsarbejdere. Hver butik er pålagt krav om at bage et antal fastlagte varenumre (i 1999 60 faste numre), mens sortimentet derefter er frit, blot opskriften overholder Kvicklys økologiregler, foreligger i butikken og bliver godkendt af Centrallaboratoriet. Bageriet er en del af den samlede butik og derved underlagt enten den lokale brugsforening (A-butikkerne) eller den centrale kæde, med den lokale bestyrer som mellemleder (B-butikkerne).

Bagerierne har en lidt speciel status i FDB, fordi de drives som forretningsenheder, fordi der udføres en egtl. produktion i tilknytning til butikken, og fordi kunde-producent-relationen dermed er meget tæt. Organisatorisk leder FDB-koncernen's Bageriafdeling alle bagerierne i SuperBrugsen og i Kvickly-kæden. Bageriafdelingen ledes af Keld Andersen og består af 4 bagerikonsulenter samt sekretariat. Dens funktion er at udvikle nye koncepter for bagerierne, samle og godkende en central opskriftssamling, varetage kontakten mellem bagerierne og FDB, forestå indkøbsaftaler med alle leverandører, lave retningslinjer for bagerierne og at rådgive dem om bagetekniske, økonomiske, personalemæssige osv. spørgsmål.

Før 1990 var bagerierne relativt selvstændige. De var tilknyttet en af de i alt 8 regioner. Bagerikonsulenterne var tidligere ansat under regionsafdelingerne og havde en rådgivende funktion. Bageriet forholdt sig til de retningslinjer, butikken, regionsafdelingen og i sidste instans den centrale ledelse af kæden afstak, og fungerede i realiteten ret selvstændigt. Dette blev ændret i begyndelsen af 1990'erne, hvor den centrale Bageriafdeling blev lagt under direktionen, under først Kvicklykæden, siden (i 199x) under indkøbs-kategoriafdelingen for Ferskvarer (chef Torben Laursen). Bagerikon-

sulenterne blev således ansat direkte under den centrale sektion og fik til opgave at udstikke ensartede retningslinjer og give konsulentbistand til alle bagerier i FDB. Keld Andersen blev ansat på dette tidspunkt til at lede bagerisektionen og udvikle fælles retningslinjer.

Den førømtalte centralisering af de forhenværende lokale og regionale forretningsfora til centrale kæde-organiseringer, betød at Kvickly i det hele taget kunne søsætte et samlet trade-mark eller koncept over én kam, som Det originale Bagerbrød. Centraliseringen af indkøb til kategoriorganisationen, hvor bagerierne blev lagt ind under ferskvarer, betød konkret for Bageriafdelings chefen, at han dels fik mulighed at bruge volumen i det centrale indkøb til at bede kornmøllerne om at levere "renere" mel mv. Dels fik han anderledes mulighed for at udvælge og lede de personer der skulle udgøre medarbejderstaben på de 4 bager-konsulenter, som dermed ikke var regionernes repræsentanter, men direktionens til at servicere og propagandere centrale planer. "Før den tid var bagerierne ikke samlet centralt... Jeg var fabrikschef på havnemøllerne i 80'erne. FDB købte mig så udefra, jeg kom så fra en virksomhed, hvor du, hvis du ville noget næste dag, så bare kaldte du møllermesteren og de forskellige op og tog en sludder, og så satte vi det i gang næste dag. Her skulle du lære, at fra du tog beslutningen, til den blev udført, så gik der et halvt til ¾ år, og så kunne du slet ikke kende beslutningen, for der var så mange, der skulle have indflydelse på den." (KA,199)

Det Originale bagerbrød var netop det første koncept der blev koordineret og søsat fra den nye centrale organisation.

Økologiske brød som produktdifferentiering , de første tiltag

Allerede i 1991 blev FDB kontaktet af Projekt Økologisk Brød (se fodnote 1) m.h.p. at deltage i udviklingen af koncept for fremstilling, mærkning og marketing af industrielt fremstillet økologisk brød på det FDB-ejede De Danske Brødfabrikker. FDB ønskede ikke at deltage, da de i 1990 havde undersøgt mulighederne for at fremstille og markedsføre et økologisk brød, men uden at få tilgode-set deres krav fra de nærmeste økologi-stakeholdere på daværende tidspunkt. Med mangel på faste Ø-mærke krav til økologisk brødfremstilling, de kom først i 1992-93, benyttede FDB sig af stakeholder forhandlinger med Landsforeningen af Økologiske Jordbrugere, LØJ, til at stabilisere en nogenlunde fremtidssikret forventning til økologisk brød. LØJ ville ikke acceptere FDB's fordring til at bruge konventionel surdej, fremstillet på centralt surdejs-anlæg, hvorfor projektet blev skrinlagt.

Konsortiet bag Projekt Økologisk Brød fik i stedet for FDB brødfabrikken Schulstad som part i udvikling af et økologiske rugbrød, Økolone, men FDB blev i 1991-92 opfordret til at *sælge* Økolone. Efter først at have afvist det, i overensstemmelse med den førømtalte forretningsstrategi om maximalt salg af egne mærker, var der dog en del Kvickly-butikker der selvstændigt gik ud og købte rugbrødet til deres sortiment. Schulstad opgav dog efter et års tid Økolone pga. for ringe salg, hvilket bidrog til en generel skepsis i FDB overfor en bred økologisk satsning på brød-siden.

FDB gik derimod ind i samarbejde med Projekt Økologisk Brød om distribution af kampagne materiale samt vejledning i bagning af økologisk brød for deres *egne lugemestre* i Kvickly og SuperBrugsen. På det tidspunkt var der ikke erfaringer inden for koncernen med økologisk brødbagning og der var også en del tekniske hindringer for at få levnedsmyndighedernes godkendelse til at sælge Ø-mærket brød (fysisk og tidlig adskillelse mellem konventionel og økologisk fremstilling, krav om emballering af Ø-mærket brød). De tekniske hindringer var Projekt Økologisk Brød medvirkende til at op-

bløde hvad angik emballeringen, og i marts 1992 startede enkelte af Kvickly's egne bagermestre med at producere visse økologiske hvede- og rugbrød (Samvirke marts 1992). Fremstødet blev dog generelt ikke den store salgssucces, og fordringen om den fysiske og tidslige adskillelse vurderes også at have kostet for mange ressourcer ifht indtjeningen. "De erfaringer vi havde fra for 5 år siden, der prøvede vi bare med 5 brød at gå i fjernsynet og alt sådan noget. Det holdt ikke, det var ikke godt nok, det holdt ikke. Folk havde valgmuligheden, og så tog vi så også 2 kr. mere for et brød, det skal siges. Men det der var det problematiske for mig, var at jeg havde den overbevisning, at det skulle være alt eller intet. Hvis du vil have PR på det og have folk til at tro, at du selv troede på det, så skulle det være alting, set med mine øjne" (KA,99)

Det originale bagerbrød som koncept

En del af årsagen til at FDB dengang, som nu, ville satse på økologisk brød var at en kvalitetsorienteret produkt-differentiering kunne blive en ny konkurrencefordel i forhold til en meget skarp konkurrence på ordinært bulk-vare brøds kostpriser. Op gennem 90'erne til idag er der sket en intensivering af konkurrencen blandt de små bagerier, idet de på bulk-brødet er blevet presset af brødindustriens levering af færdige deje til næsten 300 nye bake-off butikker årligt, også i Lokal Brugsen.

I slutningen af 1992 vedtog man at lancere et fremstød i Kvickly's bagerier på kvalitetsbetonet brød, Det Originale Bagerbrød, bagt med længere tids hævnings og uden de samme tilsætningsstoffer som bulk-vare brødet efterhånden var udviklet til i bagerforretningen. Konkurrencefordelen lå i permanent at stille sig uden for koncepter som konkurrenterne teknologisk kunne overtage."det var jo det der var målet med at gøre som man gjorde i 30'erne. Det var jo at forlade mixen. Det var jo det alle andre gjorde på det tidspunkt. For os havde det to problemer. 1. Så skulle vi differentiere os fra brødfabrikkerne og 2. Meget gerne fra landets andre bagerere. For hvis der kom en succes, som Fibertrim, det var ren mix. Så hvis vi fik en succes med Fibertrim, så havde alle landets 1600 bagere også succes, for alle kunne jo købe den sammen opskrift fra den samme fabrik." Dernæst var fordelene at trække kompetencen i råvarebehandling og udformning af grundopskrifter tilbage til bagerierne for at få større selvstændighed i produkt-profilering og for at få en større del af værditilvæksten.

Dermed kunne man også legitimt fremhæve en kvalitetsbetonet forskel. "...når vi snakker det traditionelle bageri håndværk, hvis vi skal overleve med vores 140 bagerier, så skal vi kunne noget, de andre ikke kan. Derfor begyndte vi det originale bagerbrød, hvor vi sagde nej til al mix og al det. Vi kan ikke lave et mixbrød bedre end fabrikkerne kan... Det var en omlægning af hele produktionen ligesom økologien var. Det originale bagerbrød var milepælen for, om vi ville fortsætte med at være håndværksbagere eller ville vi fortsætte med mix og konkurrere med fabrikker og andet. Når du laver et mix brød, så er det det samme som fabrikkerne, dvs. at 1600 andre vil stå at lave nøjagtigt det samme. For at sikre at vi blev ved med at være stærke, så har jeg bedt om, at vi ikke fik det, jeg kalder social hjælp. Vi vil have, at I glemmer [brødfabrikkerne, red.] vi ligger her, når I beslutter jeres hyldebrødskoncept. Det skal være en naturlig konkurrence, hvor vi hele tiden er tvunget til at være et skridt foran jer. Ellers dør vi, ved at få den social hjælp. Hele tiden tvinge os til at tænke, som vi gjorde med det originale bagerbrød... . Det er ikke råvareprisen, der er afgørende men hele behandlingsprocessen, det er der pengene ligger. (KA,99)

"Det originale bagerbrød blev vores grundpæl, i den tid det eksisterede. Vores stigende kurver startede allerede fra dengang vi blev samlet i slut 80'erne. Så kom det originale bagerbrød i slutningen af

92, og det betragter jeg som en ligeså vigtig beslutning, som den vi har taget med økologien. For det gjorde at vi kom væk fra mix og fra fabriksbordet. Men det at vi kom brødbåndene på og gav det navne, det synes folk var pragtfuldt. Det skabte dialog mellem ekspeditricen og kunden. ” (KA,99b)

Det originale bagerbrød blev til et standardkoncept for Kvickly's og senere SuperBrugsens bagerier.

Det økologiske bageri som koncept

Da der var gået en årrække med standard-konceptet Det Originale Bagerbrød, og senere Den Originale Konditor begyndte der at komme stigende fokus i offentligheden og internt i foreningen på brug af stråforkortere samt genetisk modificeret korn. Såfremt FDB skulle leve op til den erklærede tilsætningsstof-udfasningspolitik fra 1996 og markere en fortsat front position på brødmarkedet, anså de det for opportunt at udfase sådanne forarbejdede korn typer. ”Det startede jo med at vi begyndte at få en masse breve fra vores leverandør: ” Nu kan du heller ikke få det uden stråforkorter, nu kan du ikke få det uden gensplejsning”(KA,99). ”... de meddelte at de ikke kunne garantere fravær af pesticidrester. Vi kunne med andre ord se i øjnene at vores gode image gradvist ville blive undergravet, og det ville vi ikke finde os i.”(KA i F-Nyt,nr.43, 1998). ”Så stod du midt i et vadested. Så gør jeg enten ligesom det de andre gør, eller også så gør jeg det jeg tror på, og det er, at jeg vil have den rene råvare. Det brugte jeg så utrolig meget tid på at finde ud af. Så fandt du jo ud af, at hvis du ville det, så var det kun økologi. Der var ingen gylden middelvej. Det var jo majs den hele startede med, fordi majs bliver brugt som fyldstof i utrolig mange halv og helblandinger. Så gjorde jeg det, at vi fornyer jo kontrakten en gang om året, og allerede i 1996, der skrev jeg i kontrakten, at det skulle være uden gensplejsning, stråforkortning og de her ting. På det tidspunkt kunne man godt opfylde det. Det, de så er nødt til at gøre til mig, det er jo at varsle, nu kan vi ikke skaffe den vare uden... ..Med det originale bagerbrød havde FDB taget det første skridt og gennem efteruddannelse lært folk at bage af den rene råvare, dog med nogle hjælpestoffer i, som du ikke havde i 30'erne. Da så alt det her kom, med at nu kunne man ikke få uden stråforkorter osv. - så var du nødt til at sige, hvad er næste træk nu?”(KA,1999)

En anden motivationsfaktor var i opnåelse af kundeloyalitet fra mere indkøbsstærke forbruger-segmenter: ”Udover at Den Økologiske bager og Konditor lever op til værdierne i Forenings- og Forbrugerprogrammet, er der også det langsigtede forretningsmæssige aspekt i satsningen, at økologien tiltrækker de bedst uddannede forbrugere, der har et højere gennemsnitskøb. Samtidig har idéen været at bruge Den Økologiske bager og Konditor som spydspids for kvaliteten i Kvickly. Det betyder at når forbrugerne får et rent kvalitetsprodukt, fri for pesticider, stråforkortningsmidler og gensplejsede ingredienser, vil en sådan kvalitetsoplevelse smitte af på forbrugernes opfattelse af hele varehuset.” (KA, F-Nyt, nr.34, 1999).

At det blev en total omlægning var således motiveret af flere forhold: ”Vi satser på større mængder til en lavere pris. Erfaringerne fra blandt andet mælk har vist, at salget først for alvor kommer i gang når priserne nærmer sig almindelige varer.” (Direktør Jørgen Clausen, Aktuelt 22.10.98). Altså gennem et stort volumen-pres sættes på en generel priskonkurrence og derigennem mindskede omkostninger (Berlingske Tidende, 22.10.99). KA lagde vægt på spørgsmålet om troværdighed i offentligheden, et af forbruger-programmets værdi-punkter; troværdighed ved konsekvent at forfølge en sundheds- og miljøprioritering, dels i ikke at blive mistænkt for at blande varerne. Levnedsmiddelkontrollens krav om fysisk og tidsmæssig adskillelse mellem konventionel og økologisk drift, spillede

antagelig også en rolle for valg af total omlægning til økologisk produktion (Aktuelt 23.12.98). Bagerierne har en relativ lille produktionsenhed, der også gør det for dyrt at opretholde både konventionelle og økologiske brød (Jens Wang Jensen, Ritzaus Bureau, 07.01.1999).

Grunden til at det blev Kvikly var: "Det er nemmere at markedsføre, når der er det samme i alle Kvikly'er. Så tvinger du dem til at være med. Der er 300 superbrugser og kun 50 bagere. Jeg kan jo ikke komme i deres aviser, de kan ikke køre det ud med kun 50" (KA,99a).

Innovationer i håndværksbageriet og i leverandør - og produktionskæderne

Den teknologiske innovation i omstillingen til økologisk drift er foregået i to tempi: for det første den råstof- og bagnings-tekniske omstilling af brødbagningen efter forbillede fra 1930'ernes håndværk, for det andet den rå- og hjælpestofs orienterede omstilling til økologi af både brød, kager og konditorvarer.

Den industrialiserede håndværksbager

Bagningen af brød blandt håndværksbagerne har fra 1960'erne og frem til i dag gennemgået en industrialiseringsproces, i såvel bageriet som i de bagvedliggende produktions- og forarbejdningsled. I bageriet er der tale om en mekanisering baseret på teknisk udstyr som hurtig-æltmaskiner, bolle- og dej-formere, rulle-maskiner, elevator ovne. Dertil er knyttet en øget grad af forudgående bearbejdning af råstofferne samt brug af diverse tilsætningsstoffer for at understøtte en tids- og kvalitetskontrolleret dejblanding-hæve-bage-rytme. Udbyttet har været standardiserede brød fremstillet på under 2 timer.

Det anvendte korn er således forædlet efter samme bagetekniske rationaliserings-fordringer; kornet er blevet finere formålet og sigtet for at få standardiserede luftige brød; således er kun $\frac{3}{4}$ af kornet formålet for at undgå skaller, klid og kim; melet er blevet klor-bleget for at få hvidt brød, tilsat kalk og nogle gange vitaminer af ernæringsmæssige årsager; ekstra gluten er blevet tilsat for at få hurtigere bagning. Møllerne har leveret færdige bage-mix til bagerne, med tilsætningsstoffer til hævnings, gærings stop samt konservering af brødene.

Med Det Originale Bagerbrød ønskede FDB i sine bagerier ved siden af mix-baserede brød at kunne lave et håndværksbetonet brød der også vitterlig smagte anderledes. Så længe man baserede brødet på færdige mix, sukker og gær, og så længe man fortsatte med at bage efter det industrielle princip om 2 timer fra dejen er slået op til brødet er bagt, ville der ikke komme den store smagsudvikling i brødet. Melet og kernerne når ikke at afgive eller udvikle smagsstofferne. Dertil fordres længere ligge- og hævetider, også for at smag af gær og sukker skal forsvinde.

"Det betød at de ansatte skulle lære at hvordan man lavede brød i 30'erne. Lange liggetider, en anden håndtering af dejen, mindre maskinforarbejdning etc. ved at lade brødet hæve" (KA,99a). Bagerne var oprindelig ikke særligt indstillede på at skulle gå igennem en omskoling som for dem stod som et tilbageskridt: "På det tidspunkt var det sådan at fra det øjeblik du sagde det, var reaktionerne - nå nu skal vi knokle røven ud af bukserne, nu bliver det besværligt alt sammen og alt det der kommer. Men selvfølgelig var der også positive reaktioner. Vi begyndte at snakke om det et år før, vi ville gennemføre det, og for hvert møde, der kom man længere og længere hen. Da vi så gjorde det,

fik vi enormt meget presse på det. Så skete der det at de har ikke kørt mer end en måned eller to, så er det pludselig alle bagerne, der har opfundet det" (KA,99b).

Innovationer for at bage originalt håndværksbrød

Udviklingen af et brød uden tilsætningsstoffer krævede innovative tiltag på flere kanter. "Vi havde to problemer med de originale bagerbrød. Alt det vi lavede, var der en masse hjælpestoffer i. Der tog vi opskriften og pillede alle dem ud, og vi bagte i kilometervis, men det lykkes ikke. Så vi indkaldte til en konference med alle danske møller og alt muligt andet for at finde ud af, hvad kan problemet være, men nu er det sådan at kapital interesser og ideer hænger sammen, så vi fik egentlig ikke brug for den konference. På det tidspunkt var den store indtjening mix, så de var ikke interesseret i at finde en anden måde. Men jeg gik hjem og så i al min litteratur om mel, og fandt ud af, at hvis du kommer et kilo korn i en hvedemølle i dag, så får du ca. 750 g. mel resten er skaller og farve. Men i dag vil folk have en hvid krumme - det er måske ved at vende - al det sundeste er det, der gør melet mørkt, men når en kunde ikke vil have det, så maler man kun dertil at det ikke begynder at farve melet og sier resten fra. I gamle dage, havde du et mørkt og et lyst rugbrød, der var ikke siet noget fra. De 25 % der i dag bliver tilbage, når du har formålet melet, bliver i dag solgt som guld [til specialbrød mm.], for du kommer alt det i som du en gang har taget ud for at kunne få helt hvidt mel.

Vi begyndte at kigge på de formalingstal, og jeg fik lov at låne en mølle af en ven, og malede med et udbytte indtil der ikke var noget bagekraft i det mere. Den del skal du jo ikke have med. Altså helt ind i kimen, tæt på kernen. I stedet for at have en formalingsgrad på 75% kom vi op på 78-78,5% og så gjorde vi det samme som, vi havde gjort før, og så var den der bare. Så kunne vi de originale bagerbrødsopskrifter.

Men så har du jo fordelene af at være store, for så skulle vi jo ud til en mølle og sige, at vi skulle have en mel, som du ikke laver i Danmark i dag. For møllen er det ikke nogen særlig proces, det kræver lidt omstilling.. Vi indkaldte jo alle møllerne til en konkurrence for at få tips fra dem. Jeg opdagede hurtigt, at de var træge til at få gode ideer. På det tidspunkt var mix på sit højeste og man tjente guld på mix. Man havde ingen interesse i, der kom en stor koncern og ville lave noget uden om mix. Så deres interesse i at kunne løse vores problem kunne ligge på et meget lille sted.

Men hvis jeg skal være helt ærlig så er der intet odiøst i mix. Mix er det samme som bageren ville gøre. Problemerne med mix er 1. Det er for dyrt 2. Du kan ikke sætte alle dine kerne i blød, så du får en lidt hårdere kerne og lidt andre ting. Problemet for mixen var, at den kom samtidig med en hurtigælter. Normalt, når du kører en bolledej, så tog det 15.-20 min. Med en hurtigælter kunne dejen køres på 2 min. Og det blev egentlig godt nok men hele fidusen i at få brødet til at smage af noget, går jo på de lange ligge tider, så sprang man det hele over og fandt ud af, når man brugte mix, så kunne man køre den lynhurtigt... Hvis du har 10 korn i et brød, og du lader dem køre i to min., så er dejen næsten lige så god, som hvis du har ladet den køre 15 min. Der sker kun en ting: du får ikke smagsstoffer til at modne og afgive sine dufte. Men rent bageteknisk kan du godt tillade dig at sige, at den er lige så god. Så giver du den meget kort ligge tid og så smækker du den ind... .. Med de lange ligge tider sker der to ting. Gæren spiser alt sukkeret og så forsvinder gærsmagen, når du så lader det ligge anden gang danner gæren selv mentose, som er et sukkerstof dvs. du kan lade det ligge flere gange og til sidst er det virkelig brødsmag du får, for så har du elimineret alle dine hjælpe-

stoffer. Så smager det af det, du har kommet i, og det er for mig hele forskellen; at det smager af det, du har kommet i.” (KA,99).

Bagerens tidsrytmer og det maskinelle udstyr passede altså ikke længere med de længere hævetider man ønskede at benytte og melet var fratrækket de grovere dele med smags- og næringsstofferne for at kunne hæve maksimalt. Desuden var diverse tilsætningsstoffer var standarden. ”... efter krigen f.eks. så kom der jo en lov om, at du skulle have kalk i alt, fordi vi alle manglede kalk til tænderne og knoglerne, og der lavede de den lov at du skulle komme det i melet. Det gjorde du ikke i 30’erne. Alene det gav en anden udvikling i melet. Så begyndte man sidst i 60’erne og helt op i 70’erne at man godt kunne lave en større formaling på melet og så blegede man melet med klor. Det gjorde man i 10-12 år. Alt det sunde det ligger i de 3-4% du maler fra, der ligger kimen, C-vitaminerne.” Ved at gå tilbage til 30’ernes brødbagningsteknik måtte man altså også gå til møllerne for at få mere af kornet med i formalingen og samtidig måtte de forlange at tilsætningsstofferne blev fjernet. Alt det måtte FDB’s Bageriafdeling selv finde ud af gennem læsning og eksperimentering, idet møllerne havde stærke interesser i at forstærke salg af mix.

Nye krav til bagerne

I denne omlægningsproces var den primære innovation i leverandør-netværket orienteret mod de danske møller, der leverer mel, mix og tilsætningsstoffer. Havnemøllerne lod sig overtale til at levere den ønskede vare, eftersom ordren lå på ca. 10.000 tons mel årligt. Men også medarbejderinvolveringen var en innovativ indsats, der brød med tidligere selvstændighedskulturer. ”... da vi skulle lave den nye opskriftsmappe, og virkelig samle det som et koncept, det ville vi jo med det originale bagerbrød. Det var første gang vi sagde, at når du handler i Kvikly så er der en opskrift på trekornsbrød, du ved det er det samme du får i alle Kvikly’er. Så fik vi 113 opskrifter ind på trekornsbrød, og de kunne ikke bruge den opskrift arbejdsgruppen havde lavet. Så gik vi den igennem kunne der være en forskel på 5 g i mel, men det er den faglige stolthed, sådan er vi bagere, det er vores styrke og svaghed. Det var en opgave, at få dem til at følge den samme opskrift. Og helt ærligt så lykkedes det her 80%. Jeg kunne så vælge, hvor meget skulle konsulenterne bruge på politiarbejde, og jeg valgte så at sige kunne vi nå 80% af målet så er vi kommet langt. Så vi valgte at nu lukker vi øjnene, men noget slår vi ned overfor . Vi har jo en opdragelse af så mange mennesker, og du kan godt holde fanen så højt, så hele skibet falder fra hinanden.”

”... det vi gjorde på det tidspunkt var at omlægge de opskrifter, vi havde i forvejen, altså finde teknikkerne til at lægge dem op. Vi lavede jo ikke nye brødtyper og sådan noget, vi gjorde kvaliteten meget, meget bedre. Vi fik en skorpe på, der smagte af noget, og det var vigtigt for os. Smag og atter smag vi var ude efter. SP: Hvis i brugte mix før så havde bagerne jo ikke nogen opskrifter... ..hvis de havde brugt mix tidligere, så viste de jo ikke, hvordan de skulle blande? ”KA: Nej, hvis du tager det på den måde, men nu vil jeg sige til dig, når vi snakker brød, så vil jeg sige til dig, så kan enhver bagere lave opskrifter, det sværeste er næsten at finde et eksotisk navn at give det. Bagere ønsker at bilde dig ind det er en stor opgave, men så svært er det ikke. Det man skal vide er, hvor mange kerner kan denne opskrift bære, og der har vi en tabel at gå frem efter. Det blev den laboratoriekontrollerede og af Bageriafdelingen vedtagne centrale opskriftsmappe som kom til at udfylde tomrummet efter endt brug af mix.

SP: Men hvorfor skulle I have et Mac'Donald koncept ? Hvorfor skulle det så være det samme?

"Fordi hvis du vil have en troværdighed... vi har det sådan, at vi har deklaration på alt hvad vi laver, loven kræver, at det du har liggende, det du har pakket ind og lagt til salg indpakket, det skal have en deklaration. Alt andet skal ikke have det. Vi har valgt at alle vores kunder kan komme og sige, hvad er der i det her brød. Så har du en troværdighed. Derfor sender vi opskriften til laboratoriet, der laver en deklaration og den ligger så i en mappe ude i alle bagerier." (KA,99).

Omstilling til Den Økologiske Bager og Konditor

Organiseringen af den økologiske omlægning skete først i FDB's centrale Bageriafdeling, hvor der blev forhandlet med råvareleverandører, eksperimenteret med ny opskrifter og bagemetoder. Dernæst forestod en kortere efteruddannelse af samtlige bagemestre og sekundært salgslederne i butikkerne. Herefter er resten af butiks- og bageripersonalet blevet orienteret om nye rutiner og kontrol. Endelig har bagerierne skulle indkøre økologien med nye bage- processer og tider, nye mødetider samt nye registrerings- og kontrolrutiner.

Innovationens organisering inden for Bageriafdelingen

Bageriafdelingen har haft meget frie hænder til at udvikle koncepter, opskrifter og efteruddannelse, idet direktionen har godkendt dispositionerne forlods, efter at konceptet som sådan blev godkendt. Hverken miljøafdelingen eller afdelingen for egne mærker har været involveret i udvikling, lancering eller underleverandør-forhandlinger. Under hele den forberedende projekt-periode før lanceringen har der siddet arbejdsgrupper i Bageriafdelingen på 7 områder og stået for udvikling, forhandling og eksperimenter: en for brødbagning, en for konditori, en for sortiment, en for fagholdninger, en for butiksdesign m.v. , og der har siddet en styregruppe. I styregruppen sad Keld Andersen, fra Kvickly-kæden en direktør, 2 bagemestre, en konsulent og 2 uddelere. Så var der desuden deltagere repræsenteret fra hele forretningsnetværket. Der blev udpeget særligt dygtige bagemestre og konditorer foruden konsulenterne til arbejdsgrupperne, hvor de pådrog intensiv forsøgsudvikling, forhandlede eller prøvesmagte sig frem til bageopskrifter og forestod sortiment-prioritering, alt sammen i fællesskab.

"Jeg [KA] har valgt kun at sidde i styregruppen, fordi det er pjat, hvis du beder 7 mennesker om at bruge både deres arbejdstid, altså kalde dem væk fra deres hjem og tage dem ud et sted, hvor vi arbejder 3 døgn i træk. Mange af dem bruger noget af deres fritid, så er det pjat, at du sidder og manipulerer med dem, der skal de rent have lov at komme op i styregruppen og sige, hvordan er det her gået? Og lægge den politik de mener, inden for det område, vi har bedt dem om at arbejde med... Vi har den regel her i huset, at alles stemme tæller lige meget, og det er spændende. Vi har aldrig haft en afstemning endnu. Når vi forlader dette rum, så har vi alle 8 oplevelse af at være en samlet gruppe. Det der er besluttet, det følger vi. Der er ikke noget med at de to, der ikke var helt enige, går ud og lufter deres egen meninger(KA,1999). "Bare for at give et billede, de kan godt være dybt uenige i så dan en arbejdsgruppe, hvis du tager en linse f.x. så har de 5 forskellige opskrifter, som de har arbejdet meget med og nogen var for den ene og nogen for den anden. Så blev jeg jo blandet ind, men så har jeg gjort det hver gang ... for det er svært sådan noget for alle har lagt deres hjerte i det. Så laver vi en blindtest og lader alle deltage, og lader den bedste vinde. Jeg bryder mig ikke om at tilsidesætte nogen, derfor er blindtesten god. De har jo gjort et kæmpe stykke arbejde."(KA,99)

Innovativt medarbejderteam

Som tidligere omtalt havde Keld Andersen kunne sortere ud blandt de tidligere regionale bagerikon-sulenter, da han som Bageriafdelingschef i Kvickly-kæden skulle ansætte medarbejderstaben. Derigennem fik han et medarbejderteam som kunne arbejde innovativt sammen. "Jeg har den gode erfaring at nøjagtig som gruppen reagerer, reagerer landets bagermestre også. Jeg laver gerne to arbejdsdage, hvor vi banker igennem, tager ud på en kro og analyserer det fra alle mulige vinkler. Der er ingen ideer, der er åndssvage, alle kan komme frem med noget uden at blive til grin." (KA, 1999)

Den i første del beskrevne omstrukturering og omstilling af FDB mod centralisering, ser ud til i Bageriafdelingens tilfælde at have givet et større råderum. Hvad der fra butiksafdelinger og uddelere er sket i form indsnævring af manøvrerum er omvendt for kategorigrupper en stor frihed til at manøvrere. "... jeg har altid kørt den linje at vi ligger som en lille bageriafdeling, og jeg har lært at jo mindre du spørger, når bare dit bundresultat er i orden, så kommer der ikke så mange, men det er klart jeg ikke kan gøre nogle ting, som jeg ikke har rygdækning for i systemet, så stod jeg jo ude på gaden. Derfor kan jeg ikke sige, hvordan de andre arbejder sammen, jeg oplever bare ikke de kommer her og vil diskutere ting. Jeg oplever dem komme, når de skal have helt konkrete oplysninger, når de skal ud til møder "...i det nye job, jeg har nu, der er det jo de 3 kæder og deres ledelser, som er mine primære samarbejdspartnere, som jeg diskuterer regnskaber med. Har jeg nye ideer til deres kæder går jeg op og præsenterer dem. Har de nogle ting, der driller dem eller ting de gerne vil have udbygget, så beder de om et møde. Det er jo klart, at kæderne er ansvarlig for deres egen profil, jeg er ansvarlig for at skaffe varen og udfylde den profil, de gerne vil have. Det er nu tit os, der kommer med forslagene fordi al ekspertisen sidder hernede, hvor de så bare egentlig skal sortere og sige fra eller til, men det sker fordi alle folkene sidder hernede hos mig, så er det også naturligt at jeg føler mig forpligtiget til at komme med alle forslagene til dem. Og der har vi det jo utrolig nemt, så længe tingene går godt, så skal der meget til at de siger fra." (KA,99). ...Det er helt klart min primære samarbejdspartner, det er de tre kæder. Jeg benytter mig så af den viden som mine konsulenter har. Men det er jo lige fra regnskaber butikker, det er jo hele vejen rundt. Alt hvad der har med bageri at gøre... .. Torben er jo mest vores chef, som bindeled imellem direktionen og os, hvor vi har kontakten ud til kæderne og Torben har det opad til. SP: Og der har I vel i virkeligheden meget holdningskommunikation frem og tilbage. FDBs politik bliver diskuteret på mandagsmøderne via Torben Lauersen. Og de meldinger I har frem og tilbage med kæderne er meget om, hvad skal vi satse på og hvorfor.? Ja, præcis, på den led kommer der jo en hel del ud af det, men det er meget få ting, som vi får trukket ned over hovedet, bort set fra FDBs grundholdning, som vi jo alle sammen kender og arbejder efter. Holdningen rundt om det der med de gensplejsede var et diktat fra direktionen, der var ikke så meget at spille om, der havde de holdt en masse møder med Dansk Supermarked, ellers kommer de ikke med et fælles udspil. Derefter får vi andre dem som et diktat, og et diktat her i huset det diskuterer man ikke, og skal heller ikke efter min opfattelse. Det gør vi ikke vel, men vi har så tilgængæld frit spillerum på utrolig mange andre punkter." (KA, 99)

Leverandører-netværket

En af de store innovative tiltag der er tilknyttet omlægningen har været forhandlinger med underleverandører om honorering af økologi-kravene. Der blev primært satset på at få forhandlet med de store grossister og producenter, men Bageriafdelingen gik også ud til en række mindre underleveran-

dører for at have alternativer, for at bespare fordyrende mellemled og for overhovedet at skaffe varen. En del af de mindre leverandører er opsporet af FDB i udlandet, FDB henter 20% af varerne i 27 lande. FDB's indsats har formået at rykke nogle af de store danske producenter og grossister, idet volumen indkøb har medvirket til at gøre det forhen noget spredte og mindre attraktive økologiske marked mere investerings-sikkert.

Forhandlingerne med underleverandørerne har været stærkt hjulpet af at FDB råder over eget centrallaboratorium der har kapaciteten til at kontrollere råvarenes kvalitet, bagetekniske egenskaber og renhed, samt til at gennemgå alle EU's certificerede udenlandske kontrollanternes kontrol af grossister og producenter, foruden check på levnedsmiddelkontrollens håndtering af danske producenter. Parallelt med at de 4 bagerikonsulenter og KA har efterprøvet forskellige råvarers egnethed til den forsøgsvis udvikling af nye opskrifter og bagemetoder. Som first-mover har FDB måtte skulle tolerere højere priser end hvad de har kunne gennemskue at markedet holdt til, foruden en satsning på en række mindre underleverandører, der siden hen risikerer at blive skippet af når de store producenter har lagt om.

"Det der har været det svære, når vi snakker prisniveau, det er, hvordan kan vi så få priserne ned. Når du snakker traditionelle bager råvarer, så bilder jeg mig ind, jeg ved præcis, hvad de skal koste og hvor jeg skal gå hen. Når du kommer ud i økologi, så er du ligesom født på ny, du ved ikke en skid. Du er nødt til at lave en formålsparagraf. 1. Er det økologi. 2. Leveringssikkerhed. 3. Så pris. Det er jo en hel anden måde at handle på, du blotter dig meget mere over for ham, du sidder og handler med. Jeg var nødt til at sætte mig ned og lave en plan: hvad skal du sikre dig for at sikre, at det her er forsvarligt? Det var de tre punkter som jeg nævnte før. Derfor, når jeg havde fat i en leverandør – dansk som udenlandsk – så fandt jeg ud af om han var interessant. Så afbrød jeg forhandlingerne, og så fik han kontakt til vores laboratorium, og så når jeg havde et brev fra laboratoriet, at alt var i orden, at den økologiske godkendelsen var i orden, så kunne vi begynde at forhandle videre, og det havde jeg ikke haft en chance for at gøre selv. I denne forbindelse kunne vi slet ikke have gennemført det, hvis vi ikke havde det store laboratorium vi har." (KA,99)

FDB's tidligere ene-leverandør på sukker, Danisco - en af Europas største sukker-producenter der også forædler roe-frø - begyndte i 1998 at udvikle gen-modificerede roer til at være resistente mod round up. Da KA/Bageriafdelingen ikke kunne få Danisco til at satse på et GMO-frit økologisk produkt, blev de fravalgt som leverandører og de ca. 600 tons sukker pro anno blev importeret fra Brasilien. Det leverede rør-sukker var fintformalet til flormelis, men opfyldte ikke de fordringer der var i bagerierne til glasur-konsistens. Derfor måtte FDB have sukkeret forarbejdet i Tyskland efter langvarige forsøg med forskellige afprøvninger af sukkeret til glasur og rørkager. Danisco havde under langvarige forhandlinger ikke ville omstille deres produktion, de de efter forsøg med salg i Sverige ikke havde fået tilfredsstillende omsætning. (Fyens Stiftstidende, 22.10.98). Alligevel kom Danisco på det danske marked i 1999 med det første økologiske roe-sukker, anatelig også under indtryk af FDB's omlægning og stærke kritik af Danisco i offentligheden. Men FDB har siden da ikke fået tilbudt nogle kontrakter eller leverancer fra Danisco, antagelig fordi de stadig kun er på et eksperimenterende stadie. Men for FDB forestår i givet fald en mulig prekær afvejning ml offentlig forpligtiget miljø-profil og moral og så en kvalitets-side: "Jeg vil da komme i et frygteligt dilemma, når nu jeg har været så højtråbende ifht, Danisco. Jeg kunne komme i den situation, at når vi får dansk økologisk sukker, så bliver vi enige om, at når vi har lavet prøverne, så nej, vi tager nok noget smag

eller noget karakter ved det program vi har lavet ved at bruge dansk sukker, så vi vil sige nej tak. Jeg håber det ikke, men jeg kunne komme i situationen. Der vil jeg da stå lidt dumt, men det må man jo som foregangsmand finde sig i."

For de ca. 5.000 tons økologisk mel der bruges årligt har der været problemer med at få dansk leverance. Drasbæks mølle, ejet af Havnemøllerne, havde indkøb af økologisk mel, men ikke i tilstrækkelige mængder hvorfor de forlangte meget tidlig ordeafgivelse. Møllerne købte mel op fra spotmarkederne, hvor det især har været tysk mel der kunne leveres. Problemet med de danske bønder er at EU-subsidieordningen gennem prisgaranti, har givet incitament til at satse på maksimalt ha-udbytte af højtydende sorter i stedet for kvalitets-brødhvedesorter. Den tyske stat og tyske landbrugsorganisationer har derimod særligt satset på bibeholdelse af brødhvedesorter. Keld Andersen havde gennem sit tidligere arbejde på Havnemøllerne et indgående kendskab til korn-sorter og markeder og kunne derfor forhandle sig frem med Drasbæks mølle om at ændre indkøbsstrategi og istedet satse på avlskontrakter med danske bønder om pris og leverance af ældre danske brødhvedesorter. Bageriafdelingen i FDB har måtte afgive bindende tilsagn om ønsket kvantum mel for det næstfølgende år, som møllerne herefter kunne tegne kontrakt med bønderne om. På trods af at FDB importerer 30% af melet fra udlandet, inklusiv det italienske durum-hvedemel på ca. 1500 tons, er FDB's udmelding medvirkende til at gøre det attraktivt for flere danske kornbønder at omstille til økologisk drift. "FDB's indsats vil fungere som bølgebryder for andre bagere, som enten vil blive tvunget til eller få lyst til at sælge økologisk brød. Dermed vil forretningsgrundlaget for økologisk kornproduktion blive udvidet." (Havnemøllerens direktør til Morgensposten Fyens Stiftstidende, 22.10.98).

Kvickly's forbrug af økologiske, pasteuriserede æg er på ca.320 tons årligt, eller 5-6 tons ugentligt. Den største æggecentral og æg-leverandør herhjemme Danæg ville ikke levere pasteuriserede æg uden kua-gummi, og var ikke prisbillige nok. I stedet gik orden til det belgiske Dion, som også anvender franske æg.

Hvad angår margarine så havde Bageriafdelingen opfordret Vejle Margarinefabrik til at omstille produktionen til økologi, men margarinefabrikken havde ingen forudgående kendskab herom. VM var ved at gå neden om og hjem med at eksperimentere med økologisk rapsolie, idet der var store problemer med hærningen af rapsolien, da de ikke måtte bruge tilsætningsstoffer dertil. De søgte FDB's centrallaboratorie om at få dispensation til at bruge ordinære tilsætningsstoffer men herfra ville man ikke gå på kompromis. Resultatet blev at VM fik afprøvet et miljøvenligt hærningspræparat og fik det godkendt til økologisk produktion i Fødevaredirektoratet. I dag leverer VM således al margarine til FDB, baseret på økologisk rapsolie købt på internationalt spotmarked. De blev dermed til førende eksperter på økologisk margarine.

For marcipans vedkommende så har der kun eksisteret økologisk marcipan til husholdningsbrug; altså ikke marcipan, der kunne bruges til bagning (med abrikoskerner). Den første fabrik, der kom med økologisk marcipan var Odense, men den havde på daværende tidspunkt en monopol lignende status, hvorfor Bageriafdeling gik til grossisten og producenten Maltcentralen for der at få opfordret deres svenske leverandør til at fremstille økologisk bagemarcipan. Det lykkedes til nær halv pris af Odense-marcipan, som derefter opkøbte den svenske leverandør og nu ikke var til at komme uden om! FDB har imidlertid fulgt en konsekvent linje med at forsøge at opspore alternative leverandører for at undgå prisforvridning eller extra-avancer.

Experimentering og opskriftudvikling

Det var konditorer, bagere og bagerikonsulenterne der forestod eksperimentering og udvikling af nye brødbagningsprocesser samt kageopskrifter. Brød-siden var rimelig let at overføre til økologi efter at den store innovation fra Det Originale Brød. Bagerne har dog måtte sløjfe al form for automatiske opslåningsanlæg for at gøre det i hånden. Konditor-siden var det sted hvor alt skulle laves fundamentalt om. ”– alle de numre vi bruger til brød og kager, vi havde 2100 numre, hvoraf de 125 var til pynt... når du laver en tør –eller flødekage, så ligger der violer og andet og det er jo rene kemikaliebomber. Pynt-numre har vi 1 af i dag, og i stedet for 2100 varenumre, så har vi i dag 182 numre. Al pynt til kager, står de og laver i hånden. Geleer er et af vores store problemer, for hvis du kigger på de af vores forretninger der på konditori siden, var dygtige til at udnytte farve spil, de har virkelig mistet noget, der mangler vi nogle farver. I dag har vi kun en rød farve og det er en gele, hvor vi selv laver gelen og så kommer økologisk ribena saft i. Vi savner et farvespil.”(KA,99). Sammen med lederne af grøntsagsafdelingen begyndte man at se hvilke frugter og grønsager som man gennem fælles indkøb kunne få op i volumen til at det kunne svare sig at have både i butik og til ”Først gik vi kun efter farverne, bagefter fandt vi ud af, hvad det var for noget og hvad det hed. Og så begyndte vi at smage på det, og sagde dur det til det? Men vi fandt da 7-8 ting, du aldrig kunne drømme om, at bruge i et bageri, men som faktisk var udmærket. Det var da skide spændende at gå rundt i vores grøntsagsafdeling og finde de her ting. Jeg kunne ingen gang stove til, hvad de hed. Vi kommer mange ting ovenpå i dag, hvor du ville sige, det er løgn, hvis du vidste hvad det var, men som smager godt. Man må jo prøve at lære.”

Bageriafdelingen har måttet gen-opfinde oprindelige fremstillingsmetoder for kagecreme, remonce, gele, pynt m.v. Færdigblandede pulver til kagecreme er således forsvundet og bagerne må selv koge op ud fra basis-råvarerne. Især chokolade har været en udfordring, dels at finde frem til den rigtige sort, Callebaut, dels at genfinde de teknikker man må bruge for at få chokoladen til at stivne korrekt.

Der er omkring 5-10 varenumre som er udgået pga. at de var baseret på soya som man ikke kunne få GMO-frit. Men ellers er det de samme grundsortimenter der er blevet genskabt fra grunden af, for ikke at skabe for stor forandring. (Ritzau, 21.10.98)

Efteruddannelse

Der var ingen egentlig oplæring på arbejdspladsen, lige op til overgangsdagen arbejdede man med de hidtidige ingredienser og metoder. Alle 380 bagermestre og svende har været på 2 kurser af en uges varighed og ca. 400 butiksansatte har været på et kursus af 3 dages varighed. Bagermestrene var på kursus der gav dem 6 timers teori hver dag om økologiens historie, om økologi fra jord-til-bord, oplevelser i landskabet mm Efter det teoretiske kom det praktiske i et prøvebageri, hvor konsulenterne underviste dem i 3 døgn, hvorefter de fik en uge i deres eget bageri, men sat ud af produktionen for at kunne gå og øve sig. Bagermestrene fik udleveret materiale, så de kunne gå hjem og forklare det til de ansatte i bageriet. Herefter var der møder for bagermestrene ca. hver 3. –4. uge.

Salgslederne i butikkerne var på et enkelt kursus for at lære at argumentere over for kunderne.. Dem der har haft nogle enkelte problemer, der har konsulenterne kørt ud og hjulpet til. Nogle problemer med konditorisiden resulterede i et ekstra kursus for dem. Brødsiden var det letteste at efteruddan-

ne i hvor en af Bageriafdelingen udarbejdet videofilm kunne anvise de få praktiske forskelle. Det er på konditori-siden al den praktiske undervisningstid har været brugt.

"For lærlinge i butikkerne har Den Økologiske bager og Konditor også haft en betydning: "Det har en positiv indvirkning på min uddannelse, fordi jeg lærer at lave mange flere ting fra bunden. Og så er man tvunget til at tænke kreativt, for pludselig er der en masse ting - især pynt som vi ikke længere må bruge. Så skal man selv til at finde på, for det er jo stadig udseendet der sælger." (lærling til NNF Arbejderen, 11/98)

Rengøringspersonalet har tilsvarende skulle omlægge rutiner for at kunne gøre rent både grundigere og oftere, samt bruge let nedbrydelige rengøringsmidler.

Innovation i forretningerne

I de lokale bager-butikker har man skulle indkøre og udvikle bagningen efter de nye råvarer, opskrifter og bagetekniske forskrifter. Bl.a har man lokalt skulle eksperimentere med de længere liggetider og -steder for gærhævet brød (Uddelerbladet nr.2,99). Nye rutiner skulle indarbejdes i afvejning af rester og lageropgørelser, indtastning af varenumre ved salg for at tilgodese levnedsmiddelkontrollens krav for at kunne godkendes som økologisk bager. Bageriafdelingen var efter det forrige projekt Det Originale Bagerbrød godt klar over at der kunne opstå gnidninger ifht. de lokale bagerier som fik økologiomlægningen præsenteret som et diktat, eller en realitet. Efteruddannelsen og konsulenternes efterfølgende servicering og kontrol af de lokale bagerier har skulle sikre en homogen omstilling, så vidt det kunne realiseres. "Vi giver nogle hovedretningslinjer, men kan af gode grunde ikke side ved at skrivebrød og gøre det for bagerier, der har så vidt forskellige arbejdsforhold. Vi kan give dem nogle retningslinjer, men vi kalder bagermesteren vores repræsentant på stedet. Derfor lægger vi utrolig vægt på, at han har stor handlefrihed samtidig med vi har et koncept, han skal forholde sig til. Hvad er det værste, du kan gøre ved en fagmand? Det er at give ham håndjern på, så han overhovedet ikke kan bevæge sig. Den balance prøver vi at holde, samtidig med vi gerne vil have et koncept. Det er også grunden til at jeg har været tilhænger af at få nogle frie varenumre ind, hvor han selv kunne bestemme sin lokale tilpasning. Derfor kommer der nok en beslutning om, at det kommer til at hedde 60 faste varenumre og 40 frie til lokal tilpasning... Driftens holdning var at de ville have et fuldstændigt MacDonald koncept. Jeg sloges med dem om at vi skulle have 80 og så 20 til lokal tilpasning. Vores opskriftsbog indeholder ca. 300 opskrifter og det er blandt dem man kan vælge de 20 lokale imellem. Hvis en bager har et brød der sælger godt, så skal han sende opskriften ind, så får han en deklaration og en kalkulation, så han kan se, hvad han tjener på dem. De er så godkendt og de kan lægges ind i det frie program. Hvis så jeg synes der er 5 af dem der er gode, så spørger vi om vi må komme dem ind i hovedopskriftbogen, så de andre har den idefase at kigge i. Men der ligger deklarationer på alt." (KA,99)

"Det som bagermestrene siger er, at det er utrolig så hurtigt man lærer at tænke anderledes, tilrettelægge arbejdet mere rationelt, og så skal de flytte færre varer. De skal have fat i mange færre ting for at lave det samme produkt, så deres vurdering går i dag på, at når først de har arbejdet sig ind i systemet, så er det egentlig ikke meget mere besværligt end at lave det traditionelle, men det kræver at alle i bageriet tænker sig om, og man sammen sætter sig ned og laver en meget præcis arbejdsplanlægning." (KA,99).

Det senere udviklingsforløb

Omsætningen og indtjeningen voksede støt i oktober 1998 til foråret 1999, og bidrog med 30% af FDB's samlede tilvækst i økologiske varer. Bageriafdelingen mener at de for første gang selvstændigt har skabt kundestrøm til resten af butikken, dvs. tiltrukket nye forbruger-segmenter som også føres ind i resten af butikken. Væksten har i byområderne holdt sig hvor omsætningen er stabiliseret på øget salg med 20-25% ifht tidligere, men i løbet af foråret og sommeren 1999 svigtede omsætningen (85-90% af normal) og indtjeningen på landet og især i de sønderjyske egne. (Uddelerbladet nr.24,32 1999). For at imødekomme utilfredsheden blandt land-Kvickly'erne gav Bageriafdelingen først mere spillerum til de lokale bagermestre om at nærme sig de lokale "smagskulturer" ved at sænke pligtprocenten på faste varenumre fra 80 til 60. Der kom fra lokalt hold direkte fordringer om at kunne tilpasse økologi-konceptet de lokale forhold, således at land-butikkerne kunne slippe for storbyernes økologiske fremstød (Uddelerbladet nr.18, 1999). I løbet af efteråret 1999 besluttede kædeledelsen i Kvickly at lade 10 selvstændige Kvickly'er, s.k. A-butikker, fra Brugsforeningen efter eget ønske gå ud af økologi-konceptet, primært butikker i Sønderjylland, men også i Midt/Nordsjælland. Deres omsætning er imidlertid siden da faldet yderligere og er end ikke kommet op på hvad der var tilfældet under økologi-konceptet. En nærmere undersøgelse fra Bageriafdelingen har vist at det kan skyldes at mens de 35-40% af de tabte gamle kunder fra før-økologi perioden ikke er kommet tilbage så er de nytillkomne efter økologi-omlægningen forsvundet efter at Kvickly-forretningerne igen vendte tilbage til konventionelt bageri! Idag er der 59 FDB-Kvickly varehuse og 4 selvstændige Kvickly'er med Den Økologiske Bager og Konditor. Frafaldet har fået en del presseomtale og kostet image-problemer for FDB, idet det for kunderne ikke er entydigt hvem der er A-butikker, dvs. selvstændige, og hvem der er del af FDB. Det var planlagt at SuperBrugsen også skulle overgå til økologi i 1999, men erfaringerne fra Kvickly mht råvareforsyning, efteruddannelse og meget differentieret omsætningsudvikling, har fået Kædeorganisationen for SuperBrugsen til at lade det være frivilligt (Aktuelt, 15.4.99).

Formidling af økologiske krav og forestillinger i produktionsrelationer og i offentlighederne

I offentligheden var Kvickly's profilering af det økologiske brød et modigt paradigmatiske brud med forbrugerprogrammets kerneelement af valgfrihed for kunderne. Med Den Økologiske Bager og Konditor tager Kvickly valget fra forbrugeren. Det har afstedkommet en meget forpligtigende spillebane hvor der ikke er nogen vej tilbage fra økologien. De 10 A-butikker der sprang fra har givet omtale i pressen og skabt problemer omkring et af FDB's, men også økologi-diskursens, kernelementer: troværdighed. Der har været udtrykt tvivl om denne strategi: "Vi har på to områder gjort noget som vi ellers aldrig har gjort, og det er at tage valget fra forbrugerne. Hvis vi skal gøre det en gang til, så skal det være noget der skal debatteres kraftigt. Det første område vi gjorde det på, det var på fjerkræområdet... Det andet er så økologisk brød i Kvickly. Personligt synes jeg ikke det er i overensstemmelse med FDBs grundlag. Vores grundlag er at hvis der er noget vi synes er forkert i vores produkter, så vil vi oplyse om risici, vi vil mærke, men vi vil ikke tage valget fra dem, og det har vi gjort her." (TL,99) Omvendt har Bageriafdelingens leder jo netop udtalt det omvendte: hvis FDB med sin forbrugerpolitik går ind for økologi, hvorfor så gøre det halvhjertet og risikere at blive forladt af de overbeviste? For ikke at skræmme kunderne væk med en for frelst paternalistisk omklamring, har FDB ladet omstillingen ske som en normalisering uden det store skift i sortiment. "... men du er nødt til når du lægger om, at have så meget af genkendelsens glæde med i dit kon-

cept som overhovedet muligt. Jeg kunne have lavet mange spændende ting, som I nu vil opleve kommer inden for det næste hale år, men hvor jeg i starten ligesom sagde, jeg er nødt til at have så meget genkendelse som overhovedet muligt, når nu folk får et chok over at vi går over i alt r økologisk. Hvis så det hele så helt anderledes ud, er jeg bange for folk ville få et kultur chok, når de kom ind til bageren, og havde valgt os fra. Nu vil vi benytte lejligheden til ganske langsomt at bevæge os ind på nogle mere spændende typer. På Nørrebrogade kan jeg eksperimentere al det jeg vil, på Falkoner allé. I det hele taget det indre København, men du skal ikke meget længere end til ydre kredsen af København, og når du kommer til Sønderborg skal du i hvert tilfælde ikke eksperimentere.” (KA,99)

I relation til *den brede offentlighed* har økologi-omlægningen gået positivt på den rene vare og på en ren sanselig-smagsmæssig diskurs: smagsforbedringer ved at alle kager er lavet fra grunden med lækre og rene råvarer. Dernæst er der spillet på negativ differentiering: at undgå fare for stråforkortes og pesticiders skade af den der konsumerer varen. Som vi ser det i reguleringen og landbrugs- og miljøpolitikken, fungerer økologi som et samlet koncept for ordentlige kvalitetsvarer, der både rummer sundheds- og miljøaspekter. Mere abstrakt har Kvickly's omlægning skulle give billedet i forbrugeroffentligheden af at sådan gør en kvalitetsbetonet detailkæde ifht konkurrenternes træghed.

Den innovative kvalitetssatsning har opgivet overvejelser ifht. denne fordring om normalisering. "...et rundstykke, det er det man normalt siger, det skal stå på en 5-krone, så skal det sådan komme op, så er det virkelig vellykket. I dag har alle jo lært at et rundstykke er en halv krydderbolle – en stor luftig fyr. Når du bager det, som økologisk, som vi gerne vil, så bliver det som det gjorde i 30'erne. Det står på 5-kronen med en meget sprød skorpe, men så har du også noget krumme i. Det er det vi vil have, det har vi utrolig svært ved at få kunden til at forstå. De tror vi snyder på vægten, men de vejer præcis det samme. Vi ønsker bare rent bageteknisk, at få en krumme i brødet, få noget smag i det og få en ordentlig skorpe på og ikke det som jeg kalder smørtyve, hvor smørret forsvinder i hullerne. Men det er en helt bevidst handling fra vores side, men det er også den bevidste handling vi har haft størst problemer med, fordi folk tror de bliver snydt. Men et rundstykke som vi tager 3,25 kr. fort koster 12 øre at lave i råvarer, så det ville være fuldstændig åndsvagt at snyde på vægten. Vi håber jo så på, at folk anerkender denne kvalitet. Nu er jeg fagidiot, jeg vil meget nødtigt stå og lave et sådan let rundstykke, men det er jo kunden der bestemmer, hvad de betragter som et rundstykke. Indtil nu har vi tilladt os at være stædige og holde fast, men vi må indrømme at det er det vi får, når bagermesteren ringer ind, at de har problemer med rundstykke salget. Så er det hovedspørgsmålet. Så har vi måske sagt, hvis du har så store problemer - vi vejer noget med 30 rundstykker, som vi vejer af på 1600 gram - så gå op til 1800 g. for at tilfredsstille dine kunder, men det er for ikke at gå væk fra ideen om en god krumme. Det er for at bibeholde ideen.” (KA,99)

I relation til *kritisk miljøoffentlighed* har Bagerisektionens satsning på total økologisk omlægning i sig selv tjent til et renommé som seriøs butikskæde, der ikke vil indgå kompromiser. Denne linie forpligtiger og strukturelt har FDB's eget centrallaboratorium fået rollen som autoriseret kontrollant af varenes økologiske beskaffenhed. Keld Andersen udtrykker en skærpelse af differentieringsprofilen i takt med at de økologiske bagerivarer efterhånden normaliseres på markedet; således har Dansk Supermarked solgt økologisk brød til ordinære priser i samme periode som Kvickly's omlægning. F.eks ville bagerisektionen i Kvickly ikke have gen-modificerede økologiske råvarer : "...hvis du tager økologilovgivningen. Jeg har egentlig selv skærpet kravet, stik imod det FDB har sendt til alle

leverandører, fordi det er faktisk i dag tilladt at have gensplejsede og så kalde det økologi, det har vi sagt nej til, men det er faktisk sådan at FDB og dansk supermarkedet er blevet enige om, at det kan man godt tolerere, men så skal det være mærket. Der måtte jeg gå i clinch med direktionen, og sige, jeg vil gerne have bageriet undtaget. Og mente at, det hele faldt til jorden, hvis jeg accepterede at det var i økologi. Det er simpelt hen ringe, at det er i økologi lovgivningen. Jeg ved også at der er kræfter i gang for at få det lavet om. Jeg kan ikke lide diskussionen i øjeblikket, for den er fyldt med kompromiser. Det der er gang i nu er, at prøve at finde ud af, hvor kan vi skyde genvej for at blive økologiske leverandører, hvordan kan vi forhindre al det forarbejde? De ting er rigtige farlige lige nu, for nu sidder alle og søger økologirådet om at få nogle dispensationer på det ene og det andet. De har så ringet til mig og sagt: "Keld, hvordan ser det ud, hvis vi kommer med det og det" Og der har jeg sagt, hvis det er på en dispensation, så glem det, fordi vi har gjort så meget på at skabe os et forspring på at lave den ægte vare, så vi kan ikke være interesseret i, at der bliver lavet en mellem løsning. Det er den ene ting, den anden er, at du udvander tingene lige pludselig, og det kan du ikke styre. Nu begynder kapitalinteresserne, at se kæmpe fordele i, at der kommer flow i det her." (KA,99).

På en stor del af Kvickly butikkerne afholdes der økologi-aftener, hvor KA ofte får stillet kritiske spørgsmål om gen-modificerede råvarer og priserne. Her trækkes der på forsigtighedsprincippet: "I princippet har jeg ikke noget imod gensplejsning. I princippet. For jeg ved ikke nok om virkningerne af det og eksperterne er dybt uenige. Jeg tror ikke på at en gensplejset tomat giver de store problemer at spise., men jeg er nervøs for den flora og fauna uden om det sted hvor tomaten dyrkes. Så længe eksperterne er uenige, så har vi valgt at lade denne usikkerhed komme forbrugerne til gode." (KA,99)

FDB har desuden gjort en del ud af at servicere gennem en udbygget hjemmeside med detaljerede beskrivelser af initiativer, produkter og egne mærker.

I balancen mellem det brede og det kritiske kunde-grundlag har Kvickly skulle afveje en troværdigheds betonet tiltro at danske varer nok er bedre kontrollerede og mere økologiske end udenlandske, op mod en 100% satsnings problemer med råvareforsyning. De har således udmeldt i pressen at de ville inddrage danske leverandører så snart at deres udbud var store og billige nok. "Direktionen foreslog om vi ikke skulle tage brødet først og fortsætte med traditionelt konditori, og så ser vi, hvad vi kan få af danske råvarer, og det synes jeg var et relevant spørgsmål, fordi jeg skulle jo også lære at spørge: hvor meget brændstof bruger vi på at transportere det her op. Jeg vidste, jeg ville få det, men jeg var sikker på det skulle gøres som en sensation som et stort koncept, jeg var sikker på det var vejen at slå igennem på med økologi på brød. Jeg valgte at sige, at jeg godt kan forsvare det udfra, at jeg får alt det andet med. SP: Dvs. nu kan du forsvare dig med at der ikke er danske leverandører, men i samme øjeblik der er, så KA: Ja, ja... nå, men jeg tror da også det ender med at vi bruger dansk sukker, men jeg vil sige at konceptet er vigtigere for mig. Hvis vi finder ud af, at det giver nogle utilsigtede virkninger....

Hvis du tager alle mulige andre jordbær, de kommer også langvejs fra. Jeg skal også passe på, at jeg ikke holder fanen så højt, at folk begynder at stille spørgsmålstegn ved, om det nu er rigtigt, det vi gjorde. Man skal finde balancen. Men jeg kunne komme et skridt videre ved at tilbyde de danske gartnere at afdage økologiske jordbær med mængder og tidspunkt på" (KA,99).

Overfor *den professionelle offentlighed, myndigheder, landbrugets interesseorganisationer, bagernes indkøbsforening og detailhandelen* i øvrigt har FDB profileret sin satsning som en sund forretningsstrategi der skal bringe dem på forkanten af den udvikling, de andre efterfølgende må følge. Hvor FDB tidligere måtte gå i defensiven overfor den kritiske miljøoffentlighed for at forsvare deres presning af priserne på økologisk mælk og grøntsager, deres sløjfning af mindre økologiske pionérproducenter mm., så bliver Kvickly's økologi-projekt rost af såvel grønne organisationer, de grønne familier som Forbrugerrådet (Skive Folkeblad, 24.10.98). Men fra Landbrugsrådets Præsident, fra møllerne og fra bagernes Indkøbsforening bliver de kritiseret for at presse priserne så det ikke bliver rentabelt for danske bønder, for at vælte omkostningerne over på andre, for at importere tungmetaltholdigt korn fra udlandet etc.(Jydske Vestkysten, 24.11.98).³

Overfor *bagerne og medarbejdere* er konceptet blevet lanceret som et nyt forretningskoncept fra oven, på linje med alle mulige andre koncepter. Der er satset på en vis efteruddannelse med teoretisk viden om økologi, dog primært praktisk træning for at oplære bageteknikker og kontrol-rutiner. Der er meget fokus på kontrol og på at intensivere arbejdet med flere grundprocesser. Senere omtales omstillingen som en forbedring af arbejdet i form af fagstolthed og opkvalificering, men vi har ikke kunne analysere selve måden adresseringen er foregået på i efteruddannelsen. Der er fra vores interviews med bagermestre og butikspersonale dog en generel udtrykt mangel på grundlæggende faglig indholdsformidling, hvilket også er reflekteret af Kategorishefen for bagerisektionen: "Den måde vi tidligere har kommunikeret de ting, det er ikke den måde vi skal gøre fremover. Og der er brug for at kommunikere skriftligt. Vi er nødt til at finde nye måder, der gør det nemmere for butiksmedarbejderen at forholde sig til og forstå de her ting. Forbrugerne stiller flere og flere krav til os, de vil have flere og flere oplysninger, og der er fanne grænser for hvor meget der kan være af mærker og alt muligt på mange af vore varer. For mig er der ingen tvivl om at vi skal have opgraderet vores viden hos vore medarbejdere, så de kan tage de mest generelle og almene spørgsmål som forbrugere stiller til os. F.eks. kan vi være tryk ved at økologiske varer også er økologiske? Jeg har lige set en fjernsynsudsendelse ... Sådan noget bør man kunne svare på i en butik. Det kan give os vor næste styrke, det er at få fat i det der. Meget af det arbejde der bydes i en butik er ikke særlig interessant, det kunne give faglig stolthed, at man opfatter sig selv som mere kompetent. Der tror jeg vi skal finde et system, hvor vi siger at det skal de kunne løfte. Så skal der være nogle eksperter i vores bagland, som de kan trække på eller kunden kan trække på." (TL,99)

Overfor *leverandørerne* har det været meget afgørende at folk kan stole på at produkterne er økologiske. Den økologiske verden er som en landsby i Europa. Alle kender alle, og vi har valgt kun at bruge store anerkendte firmaer.(KA,99) Den økologiske bølge er kommet for at blive, men det vil fremover blive diskuteret hvad der er økologisk og hvad der ikke lever op til kravene. ... Og derfor skal vi være på vagt overfor fusk." (KA til Aktuelt, 22.10.98). Leverandørerne har fået stillet fordring om kvalitets-kontrol, garanterede leverancer samt lave priser. Men en række af leverandørerne er også blevet tilskyndet til at se omstillingen som en fremtidsmulighed og hjulpet til at eksperimentere med omstilling til økologi. Således er landmænd blevet stillet kontrakt-avl i udsigt med særligt foretrukne brød-hvedesorter.

³ I henhold til KA er råvarens del af kostprisen ca. 15%, hvorimod lønnen er 37%. Med en øget omsætning på min. 5% ville man kunne indhente råvare pris forøgelsen.

3. ØKOLOGISK OMSTILLING PÅ DET LOKALE KVICKLY-BAGERI.

Samlingen af udklip fra lokalaviser og egnsaviser om Kwickly-bagernes overgang til økologisk bagerbrød viser den ene begejstrede bagermester efter den anden, omgivet af glade medarbejdere og stolt fremvisende sit bageri og sine nye økologiske varer. Artiklerne fortæller om glade medarbejdere og glade kunder, om nye råvarer og nye opskrifter, om skiftet på samme dato i hele landet, om spændende brød og kager, der smager bedre og koster det samme, om økologisk hele vejen igennem – til samme pris som før. Hvordan ser det ud nu et halvt års tid efter omstillingen? Vi har besøgt 3 bagerier, i storbyen (Nørrebro), i en forstadskommune (Stenløse), og i en større landkommune (Vojens), hvor vi har interviewet bagermester og nogle butiks- og bageri-ansatte hvert sted.

Hvordan reagerer medarbejderne og kunderne, hvad betyder disse ændringer i arbejdsgang og håndværk for medarbejderne, og hvad betyder omlægningen for den økologiske refleksivitet hos bagermester, medarbejdere og kunder?

Bageriet - produktion i butikken

De 74 Kwickly-butikker har alle et bageri, et par lokaler og et udsalgssted i forlængelse af den almindelige butik. Her sælges brød og kager, en del af brødet pakkes ind og lægges ind i butikken. Bagerierne har forskellig størrelse med 12-15 ansatte, heraf 4-5 bagere og 6-10 butiksansatte og nogle servicemedarbejdere. På Nørrebro og i Stenløse er der 1 bagermester, 2 bagersvende, 1 konditor og 1 lærling i bageriet, mens der er 1 salgsleder og 9 salgsassistenter i butikken, heraf 5-6 deltidsansatte. I Vojens var der lidt færre. Bagerne er organiseret i NNF og de butiksansatte i HK. Der forekommer at være en stor udskiftning af medarbejderne i nogle af butikkerne, mens der ikke er så stor udskiftning i andre. Udskiftningen i Københavnsområdet skyldes iflg. bagermestrene, dels at der rokeres inden for FDB, dels at det er nemt at få arbejde for bagere, og de flytter gerne, hvis der er behov for det ift. bolig, kolleger, advancement etc.

Bagerierne har selvstændigt regnskab og daglig arbejdsgang, men refererer til den lokale butiksbestyrer, som også ansætter bagermesteren. Bageriet består typisk af et større bagerilokale med røremaskiner, bolleformere, dej-udrullere og dej-afvejere, arbejdsborde, raskeskabe til hævnning og ovne til bagning, samt nogle mindre lokaler til lager mv. Hertil kommer butikken. Brødene startes dagen før de bages ved at kerner stilles i blød og surdeje og fordeje laves og stilles køligt. Klokkerne 2 eller 3 startes brødbagningen af første bager. Mel og kerner vejes af, æltes, og dejen vejes og skæres af til brød og boller, som sættes til hævnning, "raskning" i raskeskabet. Klokkerne 5 kommer næste bager og starter på wienerbrød. Klokkerne 6-7 kommer konditoren og pynter wienerbrød og sætter kager i gang. Herefter bages brød og kager efter behov og bagerne går hjem efter tur, og butikspersonalet klarer resten af dagen. Der er således en vis arbejdsdeling, men iflg. interviewene hjælper man hinanden og træder til efter behov. Salgslederen i butikken har åbenlyst et stort overblik over regnskaber og kundernes respons, og der forekommer at være stor kontakt mellem salgsleder og bagermester om sortiment, kundereaktioner, udbud og nye ideer.

Omstillingsprocessen

For de ansatte på de lokale Kwickly-bagerier kom meddelelsen om overgangen til det økologisk bageri som en stor overraskelse, bortset fra enkelte bagermestre, som havde deltaget i forskellige for-

beredende udvalg i 1-2 år forinden. Alle bagermestre var indkaldt til et seminar 3 måneder før overgangsdatoen, hvor de fik meddelelsen. På dette seminar, som varede 3 dage, var der en introduktion til tankegangen i det økologiske bageri, og der var praktisk arbejde med instruktion og øvelse i det, som i særlig grad ville blive anderledes, bla. blev en dag brugt på at lave chokolade og creme⁴. Bagermestrene fik udleveret materiale, så de kunne gå hjem og forklare det til de ansatte i bageriet. Herefter var der møder for bagermestrene ca. hver 3. -4. uge. Salgslederne i butikkerne var på et enkelt kursus for at lære at argumentere over for kunderne. Der var ingen egentlig oplæring på arbejdspladsen, lige op til overgangsdagen arbejdede man med de hidtidige ingredienser og metoder.

Reaktioner på planerne for omstillingen

Iflg. interviewene var der meget forskellige reaktioner på omstillingen hos bagermestrene. "Det kom som en overraskelse, nogen de stejler, nogen de siger lad os nu høre, ... jeg var jo også skeptisk, det kan ikke lade sig gøre" (bagermester) "Lige da vi fik det at vide, der tænkte vi ånej det kan ikke passe. Vi føler at vi har en stresset og forjaget arbejdsdag, og skal man så til at gøre noget, man fagligt ved, tager længere tid. Det vil være det samme for jer, hvis man tager jeres lommeregner fra jer, I kan godt regne det ud, men det tager noget længere tid" (bagermester). "Vi var jo meget positivt indstillede, jeg var i hvert fald" (bagermester)

Alle forekommer at være positivt indstillede over for ideen om økologi. "Ideen den var god, for det er ligesom at lave brød på gammeldags manér ... vi har ikke de der tilsætningsstoffer. Det tar den tid det skal tage" (bagermester). Ingen af de medarbejdere vi har talt med, gav udtryk for at de var modstandere af omlægningen, for enkeltes vedkommende tværtimod: "For mig er det bare en drøm, der er gået i opfyldelse om at lave 100% økologi" (bagersvend (tidligere selvstændig med økologisk brød)). "Jeg har oplevet det som vild begejstring i vores bageri... herinde, der tog vi det med begejstring, det gjorde vi, og det gør vi stadigvæk" (bagermester) "Jeg synes det er en udfordring. Vi kom til at arbejde med råvarer på den gammeldags måde, som jeg i hvert fald ikke har arbejdet med." (bagersvend). Andre giver udtryk for, at de synes det er "helt fint", "spændende".

Samtidig bliver omstillingen helt klart set som et diktat fra oven. Det er en ordre ovenfra, som man er nødt til at gå ind for som led i arbejdsbetingelserne: "Jamen, nej, jo, selvfølgelig går de ind for det, for hvis de ikke går ind for det ... Jeg holdt et personalemøde, og dem der ikke gik ind for det, de kunne lige så godt gå ud og pakke deres tøj, sagde jeg." (Bagermester). : "Nej, vi har jo egentlig ikke noget at sige, og det har vores mester heller ikke, det var jo selve kæden der bestemmer det" (bagersvend). De holder deres tanker for sig selv: "Så fik vi også en video om brød, og så blev der forklaret hvad der skulle ske, med tal og sådan, og så skulle vi give det en chance, altså man skulle ikke være negativt indstillet lige med det samme. Selvfølgelig har man nogen tanker der kører rundt i hovedet, altså økologisk, kan det gå" (bagersvend). "Så holdt vi et møde for de piger, vi har deroppe, og dem tog vi så ind og forklarede hvordan og hvorledes, og hvis de var i tvivl ... og med at have en positiv indstilling, selvom man måske ikke troede helt selv på det, overfor kunderne ..." (bagersvend). "Men altså de går ind for det, men har deres egen holdning til det. Jeg kan jo ikke tvinge folk til at sige, nu går vi over til økologi og nu skal i bare synes om økologi. Men jeg kan sagtens sige til dem at nu er vi på økologi, og nu er det det vi arbejder med." (bagermester).

⁴ Uden tilsætningsstoffer skal chokolade igennem en smelte-køleproces (op til 41 grader, ned til 28 grader og op til 31 grader) for at det kan bruges, og cremen skal koges op med æg og vand. Tidligere brugte man færdige blandinger, der bare skulle smeltes hhv. piskes sammen.

Vi har således ikke talt med personer, der har været negativt indstillet eller har forladt bagerierne i omstillingsforløbet. Der er meget der tyder på, at nogle bagere ikke har kunnet eller ikke har ønsket at leve op til den faglige udfordring. "Lige da vi gik over til økologi, der var en stor udvandring af bagermestre inde fra FDB af" (bagersvend). På Nørrebro var der 9 måneder efter omstillingen kun 3 medarbejdere ud af 15, der havde været ansat under omstillingsprocessen, og i Stenløse havde en bagersvend forladt bageriet. Der bliver givet mange forklaringer på dette. Generelt er der en stor gennemstrømning i bagerfaget, og der er mange der flytter rundt inden for Kvikly. Der er tilsyneladende mangel på bagere, især i udkanten af København, de må tage dem de kan få. Specifikt i relation til omstillingen er der forskellige forklaringer: "Der er en tendens til, at de dygtige bagere bliver dygtigere og de mindre dygtige bliver dårligere" (bagerichef, FDB). "de havde svært ved at indordne sig under det de mener er nye arbejdsgange" (bagersvend). Der antydes også en splittelse mellem dem, der har været med på planerne og de andre: "Der er blevet arbejdet på det i 2 år og i de to år er der nogen der har kendt til det. Når det så bliver virkeliggjort, så kommer det jo meget pludseligt for alle. Og det har så givet nogle bagslag. Det er jo svært på så kort tid at motivere folk, der ikke er motiveret selv." (bagersvend)

Ændringer i krav til arbejdet som følge af økologireglerne

Den største ændring i den daglige arbejdsgang knytter sig til den kontrol og registrering, der skal til for at garantere at produktionen er økologisk. Der er både en formel og en uformel side af disse krav. Den formelle side består af de statslige krav til økologiske produkter, som håndhæves af de lokale levnedsmiddelkontroller. Den uformelle side er de yderligere krav der stilles til personalet om at kunne redegøre for betydningen og kontrollen af økologi, for at sikre troværdighed over for kunderne og bevare FDB's image..

De statslige økologi-regler får store konsekvenser i det daglige:

- Alle ingredienser, på nær 5%, skal være garanteret økologiske. Det betyder, at bageren ikke frit kan købe produkter til pynt og at der mangler varetyper, som har stor betydning for kunderne. F.eks. var der ikke økologiske jordbær at få i sæsonen, hvor alle kunder ønsker jordbærkager.
- Alle indgående og udgående produkter skal registreres for at sikre, at der ikke iblandes mere end 5 % ikke-økologiske råvarer, hvilket kontrolleres af Levnedsmiddelkontrollen. Det betyder, at såvel solgte som ikke-solgte produkter skal registreres, vejes og tælles op, og at opskrifterne skal overholdes præcis. I praksis et mindre ekstraarbejde, en bager anslog det til 10 min. ekstra om dagen, men øjensynlig irriterende, siden alle nævner det som noget af det første.
- Opskrifterne skal registreres hos Levnedsmiddelkontrollen og følges nøje, og de skal foreligge i en bog, således at kunden til enhver tid kan få oplyst ingredienserne. Det betyder, at bagerne ikke har de samme frie muligheder for umiddelbart at eksperimentere som før.

Til de regler, som FDB ønsker overholdt for at sikre troværdighed og ensartethed i udbuddet - samme type butiks-udstilling, fordringen om udbud af 60 bundne varenumre og ca. 40 godkendte - har økologi-omstillingen medført krav til at butikkerne om at sørge for, at kunderne får de oplysninger, de ønsker, og at de ikke får grund til at nære mistillid til økologi-mærket. Det giver anledning til forskellige regler og restriktioner, f.eks. en regel om, at man ikke må ses med ikke-økologiske varer i arbejdstøjet - pressen kunne tage et billede eller rygter kunne gå. På den anden side har det medført mere efteruddannelse og bedre information, f.eks. får butikspersonalet en bedre forståelse af pro-

dukternes indhold og betydningen af rene råvarer ved "sidemandsoplæring" – butiksassistenten tilkalder bageren, som besvarer kundens spørgsmål, mens hun hører på (Vojens) – og kurser.

Overholdes reglerne ikke, er det fyringsgrund: "Hvis du ikke kan få sukker, så kan du bare ikke lave noget med sukker, sådan er det. Og længere er den ikke, for går du ind i butikken, og henter den ene vare, der ikke er økologisk, så får du 5 minutter til at pakke dit tøj i." (bagemester) Begrundelsen er klar: "Hvis der nu står en fra Ekstrabladet og tager et billede af dig, så er det ikke bare Kvickly Stenløse, der ikke bruger øko, så er det jo hele kæden .." (bagemester). "Og de kommer rundt og checker og det er lige med det samme, så er det ud af vagten. Fordi det er hele kæden det går ud over. .. Det er fyringsgrund .. Spørgsmål: Synes I det er irriterende? Svar: Næ" (bagersvend og salgsmedarbejder)

Det der går igen i alle interviews som særlig irriterende, er kravet til registrering af hvert eneste produkt: "I starten var der mange af pigerne heroppe inklusive mig selv der var meget irriteret over det, for det tager altså de der 10 minutter ekstra om aftenen og vi har sent fri i forvejen ... altså det er ok, men det var hårdt i starten" (bagersvend). "Før havde vi bare nogle knapper vi skulle trykke på, bageri-knap eller flødekageknap, tørkageknap. Nu har hver enkelt kage simpelthen sit eget nummer. Så vi er lige pludselig gået fra at skulle huske måske 50 numre, så skal vi huske måske 200 ... rigtig mange" (salgsmedarbejder) "Lige i starten var det jo mange, mange numre man skulle lære udenad. Du kan jo ikke stå der med en liste, det kan folk jo ikke vente på, når du står og ekspederer" (salgsmedarbejder). Og et godt råd til en anden gang er, at man fra centralt hold laver lister med de nye numre, og lærer personalet op før start. Tilsvarende giver det ekstra arbejde at skulle optælle og veje alt spild og overskydende brød og kager.

Men der ses også fordele ved den omfattende registrering: "Alle de opskrifter vi kører kan vi gå ind og finde i en bog, og pigerne behøver ikke at ringe ned til os og spørge om der er æg i, det kan de selv slå op" (bagersvend) Butiksassistenterne kan give kunderne svar med det samme og garantere at produkterne er fri for tilsætningsstoffer.

Medarbejderne i bagerierne møder de nye krav ikke alene som krav fra ledelsen, men også i omgivelsernes reaktion på omlægningen. Det er både kunder og familie, venner og sågar bekendte, de møder på gaden, som stiller spørgsmål og ønsker at diskutere økologi med dem. Det spørgsmål, der går igen i alle referater, er spørgsmålet: "Kan man nu stole på det?" Det betyder, at økologi-reglerne og ledelsens krav får konkret mening for medarbejderne, idet de selv bliver stillet overfor at bruge dem i en argumentation for at man kan stole på at alt er økologisk. Vi har da også kun mødt en accept af, at de strenge regler til kontrol og registrering er nødvendige, hvis man skal producere økologisk. Alle medarbejdere vi har talt med, kender reglerne og ved, hvorfor de er der. "Der er mange af de ældre der siger: Du siger bare det er økologisk, det kan du sagtens bilde mig ind, det er det udtryk de bruger. Så prøver vi så at forklare dem. Vi kan jo ikke stå og sælge forskellige ting, hvis vi ikke er sikre på, at det er 100% i orden." (Salgsmedarbejder) . "Jeg tror kunden tror lidt mere på det, fordi det er statskontrolleret." (Bagersvend).

Arbejds-mæssige konsekvenser af omstillingen

En vigtig faktor i omstillingsprocessen har været de rent faktiske fordele og ulemper, det har givet i det daglige arbejde at overgå til økologiske råvarer. De fordele vi har kunnet spore, ligger i de arbejdsbesparelser, som det giver at man ikke skal adskille de økologiske og de ikke-økologiske råvarer og produkter. I byområderne er det en betragtelig fordel, fordi man tidligere har bagt flere økologiske brød hver dag. De har skullet bages adskilt fra de øvrige, og råvarerne skulle holdes strengt adskilt. Det har betydet, at de er blevet lagt op først, når bord og plader er rene, og at beholdningen ikke har kunnet suppleres op i løbet af dagen. I landområderne er fordelene dog til at overse: "Før kørte vi to portioner sideløbende, men det har ikke givet de store lettelser, for den økologiske portion var ikke ret stor her, det var typisk kun om fredagen ... om fredagen lavede vi en rugbrødstype og en franskbrødstype, det lavede vi først og så blev det lagt på et bord" (bagermester). En anden fordel kunne være, at lagerbeholdningen ikke indeholder så mange råvarer og ingredienser, men det var ikke en så stor fordel at det blev nævnt i Vojens.

De største arbejds-mæssige ulemper knytter sig til selve omstillingen, hvor man har skulle omstille sig til nye rutiner og nye måder at håndtere råvarerne. Der har været stress og travlhed og mislykkede produkter, som har gjort det nødvendigt at eksperimentere og tilpasse opskrifterne og indlære nye rutiner. "De gamle opskrifter vi havde, dem måtte vi ikke bruge, de skulle ud, det er helt nye opskrifter .. og de opskrifter de har ikke passet, ikke hos os .. der er ikke to ovne der er ens" (bagersvend). "I starten var der mange kunder der klagede over at vores brød var tørre" (bagermester). Det kom som en overraskelse at brødet blev mere tørt, og det har alle bagermestre så arbejdet på at løse, ved at komme mere vædske i, ændre på meltyper, liggetider osv. "Det der var problemet i starten, det var at kvaliteten på brødet blev meget dårlig ... Folk skal lige finde ud af, at det skal altså ha lov til at ligge en halv time, inden vi kan lave det videre" (bagermester).

Der var mange problemer med råvarerne i starten, især æg og margarine og sukker. Bagerne måtte lære at leve med de ændrede egenskaber ved sukker og margarine. "Sukkeret har ændret sig farvemæssigt, det er blevet gyldent og når vi laver marengs, så bliver det sådan noget brunt noget, det bliver ikke hvidt" (bagermester). Det gav også problemer i starten, specielt med margarinen, som skilte og havde ujævn kvalitet. "Vi gik over til noget helt nyt økologi og så fik vi nogle råvarer, der var noget lort at arbejde med og vi skulle jo lave det samme produkt. Så skulle vi forklare kunden, at nu går vi over til økologi og hvorfor skal vi have sådan noget lort. Det var sku lidt svært, det var det. Så slog vi lidt af i prisen ... Spørgsmål: Hvad sagde kollegerne? ... Svar: De var tossede, det var alt det økologiske lort, det var det der fik skylden" (bagermester)

Men som det tager sig ud et halvt år efter, så opfatter hverken bagermester eller medarbejdere det som et større problem: "Det var heller ikke så bøvlet som vi troede. Det er bare en omlægning af sin arbejdsrytme." (bagermester). "Altså, det tager jo noget længere tid. Det eneste det har påvirket er konditorarbejdet, det tager længere tid, du skal planlægge noget bedre ... vi må ikke have wienerbrød for lang tid i fryseren, så kan det ikke holde sig ... vi skal huske at bestille fløde et par gange i ugen ... nu skal vi huske at lave det selv ... det skal måske piske så og så lang tid iflg. opskriften, og dur den opskrift ikke, så må vi lige lave lidt om der og der. Førhen var det bare at følge producentens anvisning" (bagersvend). "Vi er ved at ha en rutine." (bagermester).

På spørgsmålet om de har fået mere travlt, svarer både bagermestre og svende nej, selvom tingene tager mere tid "Nåja, enten må man rubbe neglene lidt mere, eller også må man tilrettelægge sin dag eller sin uge efter det. Vi har jo ikke lige meget at lave hver dag" (bagersvend). Tydeligvis er der forskel på at have mere at lave og at have travlt! Og det føles altså ikke som et problem at der er mere at lave.

Alt i alt forekommer der dog ikke at være de store ændringer i den daglige arbejdsgang "Det tager måske 5 min. længere tid" ... "Du skal tænke dig lidt mere om og veje det hele af" (Bagermester) "Du skal planlægge ..." Der har ikke været anskaffet nye maskiner, og der er ikke store forandringer på opskrifterne eller metoderne, da man i forvejen har været vant til at lave "Det originale bagerbrød" med lange liggetider mv.

Det eneste der nævnes som et virkeligt problem, altså en ulempe, er at der skal føres så nøje regnskab med alting: "jamen vi skal have en ekstra seddel med og vi skal lave kopier og vi skal skrive mindste holdbarhed, og det skal de se fra levnedsmiddelkontrollen, de skal kontrollere og checke det. Der er det blevet besværligt" (bagersvend). Det opleves som mere besvær, selvom det angiveligt bare tager to minutter hver gang. For butikspersonalet er det en ulempe at skulle huske mange flere varenumre, hver eneste vare skal registreres særskilt, og efter lukketid skal alle rester tælles op. Skal resterne bruges f.eks. til romkugler, skal de vejes af. Det giver ekstra administration og papirarbejde, og det betyder, at man skal holde sig helt nøje til opskrifterne. Alt sammen for at kunne kontrolleres af Levnedsmiddelkontrollen som led i øko-mærket.

Både bagermestre og medarbejdere nævner de nye arbejdsmiljøproblemer. Støv opfattes ikke som et alvorligt problem, fordi man pga. den håndværksmæssige produktionsmåde bare kan vente på at det har lagt sig, mens allergiproblemerne af nogle nævnes som alvorlige problemer ved de økologiske produkter: "For det er heller ikke alting ved økologisk drift der er saliggørende. Jeg ved med flere bagere, f.eks. på bageriet i Sønderborg, der er mindst 3 bagere der har fået allergi siden den økologiske overgang. Så var der en bagermester, jeg tror det er fra Odenseområdet, for 5-6 uger siden, han havde stort set ikke noget hud mellem fingrene. Det er noget allergi han har fået efter vi er begyndt at lave økologi. Og jeg har selv begyndt at få noget her (viser ved håndfladen og tommelfingre) og her. Min hud er begyndt om aftenen så klør den noget så grusomt. ... Det har noget at gøre med vores melprodukter, korn og kerner, de bliver jo ikke giftet, de bliver ikke gasset, de bliver ikke renset som konventionelt korn bliver. Jeg har ikke viden nok om hvad det kunne være, men man kunne jo godt tænke sig at der var nogle sporesvampe, nogle mugsporer, noget som ikke bliver slået ihjel. Når så korn og mel ligger i dvale, så sker der ingenting, men lige så snart vi behandler og tilsætter vædske, så kommer der liv i de sporesvampe. Der er også en anden bagersvend, som har fri i dag. Siden vi begyndte med økologisk, så begyndte hun at have gummihandsker på, når hun lavede rugbrød, men kun rugbrød. Hun fik kløe i hendes fingre, det kribler og krabler." (bagermester). Medarbejderne nævner det først, da vi direkte spørger efter om de har oplevet personlige gener: "Næ.. Jo, jeg tror egentlig nok der er nogen. (Navn på bagersvend) har vist fået noget med hendes hænder, hun kan ikke tåle at komme i rugbrød. Jeg har også hørt et andet sted fra, at der var nogen der havde problemer." (Salgsmedarbejder). Hverken på Nørrebro eller Stenløse bagerierne har man oplevet problemer af denne art. Det er et problem, som FDB har sat BST-Vejle til at undersøge og her har man kunne spore sig tilbage til allergene bakterier i surdejen, der købes fra tysk leverandør.

Ændringer i arbejdets indhold – nye faglige krav?

For brødernes vedkommende har forandringerne ikke været så store, idet de hidtidige opskrifter på det originale bagerbrød har kunnet følges. Dog har kravet om et fast sortiment betydet at der nogle steder skulle laves nogle brød, som tidligere ikke blev lavet lokalt. Den største omvæltning har været på konditorsiden: "Det er i konditor afdelingen, det hele skal laves på den gammeldags måde. Hvis du f.eks. vil lave en gulerodskage, så fik du før en spand koncentreret mel, hvor der kun skal vand i og så bager du. Jamen her skal vi selv veje det hele af, du skal lave det hele fra bunden. Du har slet ikke noget færdigt mel. Ligesom lagkagebunde, der skulle kun æg og vand i. Her skal vi selv piske det hele op." (bagersvend). Piskefløde, margarine osv. kan ikke ligge så længe uden at blive harsk, dvs. der skal købes ind og bages tiere.

Omfanget af ændringerne har været forskelligt, da nogle bagerier i forvejen lavede det meste med håndværksmæssige metoder, mens andre har brugt færdiglavede pulvere. F.eks. creme, vandbakkelsesdej, chokolade, kagedej, har kunnet købes som pulvere, og det har givet ændringer i arbejdet, når det skal laves fra bunden. På to af de bagerier, vi har kontakt med, skulle arbejdet således omlægges, mens det tredje i forvejen lavede alt fra bunden: "Creme har jeg sku altid lavet, jeg har været meget modstander af det der pulvertjavs ... Det var det jeg lærte der hvor jeg var i lære en gang" (Bagermester).

Der er helt entydigt en positiv indstilling hos de personer vi har talt med, til den faglige side af det økologiske bageri. "Det positive det er, at man er fri for alt det dér tryllepulver, som man egentlig ikke ved hvad er. Nu er der bare salt og sukker og gær, og så ved man hvad man har med at gøre. Der er fanme så mange tryllepulvere..." (bagermester). "Ja, større faglig udfordring, og det giver også en anden arbejdsglæde, det gør det også ... der er større tilfredshed ved at lave et brød, som man har bygget op fra grunden i stedet for bare at hente en sæk mel" (bagermester) "Så det er en udfordring, i hvert fald for bagersvendene" (bagersvend). Det mærkes også på det engagement, interviewpersonerne viser omkring de faglige spørgsmål, der rejses, omkring erfaringer med liggetider, piskning, pynt etc.

Overgangen til det økologisk bageri ses af alle vore interviewpersoner som en faglig udfordring, som opfattes meget positivt og som ligger i forlængelse af overgangen til originalt bagerbrød.

På spørgsmålet om den faglige uddannelse, som bagerne har med sig fra grunden af er tilstrækkelig svarer de fleste bekræftende. Det virker som om selve grunduddannelsen i bagerfaget har så mange håndværksmæssige elementer at den opleves som tilstrækkelig til at kunne leve op til de økologiske målsætninger. Imidlertid er punktet er lille smule uklart, fordi enkelte unge svende har udtalt at de synes det gav mange overgangsproblemer, når man ikke længere kan bruge "tryllepulver"/stabiliserende tilsætningsstoffer.

Produktudvikling

Er det blevet vanskeligere at udvikle nye opskrifter, hvem deltager i det, hvordan spredes nye ideer? Der er efter omstillingen langt færre råvarer at vælge imellem, hvilket især er synligt, når det gælder pynten af kagerne. Det har sat nye kreative processer i gang, i Vojens har de fundet frem til at økologisk rødbede giver en god rød farve, mens de i Stenløse bruger frugtsaft. Hele FDBs økologiske sortiment står til rådighed – men ikke andet. Det ser ud til, at det at finde på nye opskrifter er en løbende proces, som alle bagerne bidrager til, og hvor der også trækkes på butikspersonalets tilbagemeldinger fra kunderne.

De forskellige Kvickly'er refererer til det lokale opland og søger at udvikle deres sortiment så det falder i kundernes smag, i konkurrence med de øvrige lokale bagere. F.eks. har man i Sønderjylland særlige kagetraditioner: brunsvigere, honningkager etc., og Københavnsområdet har fået smag for de mange slags groft brød og det italienske brød. Der var tydelig forskel på butikkerne – en svulmende kagedisk i Vojens, men mere traditionelle brødtyper, mens Stenløse havde et stort sortiment af grove brød. Det som nævnes som problemer i den fortsatte udvikling af opskrifter er dels manglende tid – særlig i forbindelse med omstillingen, betød stress at man havde nok at gøre med at få de hidtidige opskrifter til at blive gode. Desuden nævnes de krav der stilles til registrering af opskrifterne og til at føre et fælles sortiment som begrænsende, da det er blevet vanskeligere at eksperimentere sig frem til et nyt produkt, som prøves på kunderne og tilpasses.

”Vi har vores konditor... Hun er virkelig kvik til at finde på nogen forskellige ting. Så kommer de der Kaj-kager, den plejer at være grøn, men så snakker vi lidt, vi kan godt bruge, at den er gul.” (Bager) Gode ideer spredes via FDB's centrale bagerisektion og bagerkonsulenterne – og ved at man kigger hinanden over skuldrene: ”Der har det jo å hjulpet at vi har været nede i Sønderborg og kigge... Vi har været ude at kigge på en masse butikker på Fyn. Få gode ideer, tage nogle billeder,.. Så var der også en i Kvickly Haderslev, der havde været herinde og som så ringer, hvorfor vi kunne lave gul marcipan...” (Bager og salgsmedarbejder)

Medarbejdernes forhold til kunder og lokalområde

Både salgsassistenten og bagere har direkte kontakt med forbrugerne. Salgsassistenten tilkalder bageren, hvis han/hun er der, eller giver reaktionerne videre. Der er ofte tæt samarbejde mellem bagerne og salgslederen, fordi sortimentet skal justeres efter kundernes smag, og der skal holdes tæt balance mellem hvad der produceres og hvad der kan sælges. Endvidere prøves nye opskrifter af, og man indretter sig i det hele taget efter den lokale smag. Derfor registreres forbrugernes reaktioner nøje.

Der er tydeligvis forskelle på de lokalområder vi besøgte, både i pengepung, smag og holdninger til økologi.

Vojens er karakteriseret ved dels at den har et stort landbrugsopland, dels at der er mange beskæftigede i store virksomheder i lokalområdet. Det kunne mærkes i butikken, da Brdr.Gram fyrede medarbejdere: ”Når de så ikke kommer på arbejde her, så tager de ikke herind og handler”. Og folk er følsomme over for de høje priser: ”Det er storbypriser man kører med fra kæden. Her i Vojens det er jo ude på landet. Jeg vil påstå, at et Filonebrød, der koster 19,50, jeg synes det er uanstændigt. Men det betyder ingenting inde i storbyerne. . Kundeunderlaget er større.” (Bagermester). Man kunne forvente, at der ville være modstand mod det økologiske, da de fleste landbrug omkring Vojens jo er traditionelle. Men det var ikke opfattelsen i bageriet: ”Hvis det ser lige så godt ud og smager lige så godt og prisen er i orden, så er min oplevelse, så er kunderne hamrende ligeglade. I min private omgangskreds er der også flere landmænd ... og vi snakker også meget om det, men jeg har ikke mærket at nogen af dem stejler... De er bange for det mindre udbytte. Det er økonomien de er bange for.” (Bagermester).

Folk i Vojens reagerer åbenbart ikke meget på at bagervarerne er økologiske: "Jeg tror slet ikke de ser vi er gået over til økologisk når det er kager. ... Jeg tror de fleste folk, de synes det er godt, men de er å ligeglade med om det er økologiske eller ikke-økologisk. De tænker vist mere på pris" (Bager) Enkelte reagerer, de fleste positivt, kun ganske få negativt. Kunderne spørger åbenbart sjældent om noget, endda mindre end før: "De spørger ikke længere, for når der ikke er nogen tilsætningsstoffer i, og det er jo det, folk ikke kan tåle. Førhen spurgte de jo meget om E-numre, og hvadfor nogen E-numre der er i, og vi anede det jo faktisk ikke... De spørger, er der tilsætningsstoffer i, nej, jamen så køber de det" (salgsmedarbejder). - Men det giver ikke flere kunder i butikken.

Stenløse er en mellemting mellem hovedstadsområde, forstad og provinsby. Her er et blandet opland af landbrugere og bybefolkning. "Jeg vil nok sige, at herude er det meget brød, brød og dyre kager. For de fleste herude har sku betalt deres huse og ungerne er flyttet hjemmefra. Så op til weekenden kan vi da godt sælge 25-30 liter fløde, altså flødekager." (bagermester). Her har der været positive reaktioner, men ikke den store fremgang iflg. bagermesteren. "Der er ingen jeg kan stjæle fra herude ... og der er også ret mange bønder der bor herudeomkring og de tror altså ikke på det der økologi". "Nu har vi også overvejende ældre kunder, og de er måske noget mere konservative end unge mennesker..."

Der er mange der er skeptiske overfor om man nu kan stole på at det er økologisk: "Du siger bare det er økologisk, det kan du sagtens bilde mig ind..." (bager). "Jeg har bare snakket med flere herude. De tror ikke på det. Jamen kan man så regne med at det er økologisk når det kommer fra udlandet" (bagermester).

Et stort problem i Stenløse har været manglen på friske jordbær i sommertiden, da folk ønsker jordbærkager: "Vi har været oppe på at lave en 150-200 jordbærtærter om dagen, som vi slet ikke har kunnet lave i sommers, og de kostede 30-40 kr. stykket. Og vi kunne ikke lave noget alternativt, for det ville folk jo ikke have." (bager)

Men der har også været mange positive tilkendegivelser: "Ja, det har vi bestemt. Der har jo været dem, der siger de kan smage det på brødet. Det er renere vare siger de." (bagermester). Der er tilsyneladende en stor viden og interesse blandt nogle af kunderne, især de unge: "De fleste unge vi snakker med, de er meget glade for det, især dem der har børn pga allergi og alt det her der kommer frem." (Bager) "Ja, det er ikke kun allergi, det er de rene råvarer, ikke. I hvertfald 80 % af det. Der kan man mærke, folk de har sat sig ind i tingene. Det er fordi de vil gøre det så godt for deres børn som muligt ... Jeg tror ikke der er nogen kunder der køber det af hensyn til bæredygtigheden i miljøet. Jeg tror de køber det for at undgå alle de forskellige former for tilsætningsstoffer, som er i meget af det andet, gensplejsede produkter, stråforkortningsmidler osv." (bager og salgsmedarbejder.) "Jeg har altid kunder der spørger om helt eksakt hvad et brød indeholder, og det kan de så også altid få oplyst" (Salgsmedarbejder)

På Nørrebro er der anderledes positive reaktioner fra kunderne. "dem jeg har hørt, de har været positive... og folk har også taget det pænt, når vi har forklaret at vi kan altså ikke lave noget med farver, som man har kunnet før... jeg ved at omsætningen er steget støt siden jeg er startet" (bagermester). "Vi er steget i omsætning... Vi har fået mange unge. Eller den generation, der siger 20-30 år. Dem der har små børn, småbørnsfamilier.. og dem der går op i miljøet, det har vi rimelig mange

af herude... altså mange af de der typer, der drikker soya-drikke og alt det der... og nu har vi også mange indvandrere herude .. og her er de osse sikre på, jamen nu er det bare vegetabiliske fedtstoffer" (bager og salgsmedarbejder). "Jeg synes de har været meget positive. Ja, vi har fået meget ros fra kunderne at vi har et godt brød og det smager af noget og de bliver meget forbavsede over at alt er økologisk..." (bager og salgsmedarbejder).

Også her mærkes en stigende interesse for hvad der er i brødet: "Kunderne spørger mere om indholdet ... Jamen jeg tror også med al det allergi, der er kommet, så kommer folk og vi kan sige 100 % hvad der er i. ..Ja, vi har fået mange allergiker-kunder... det er en service, at folk bare kan gå ind og købe og der er ikke alle de der tilsætningsstoffer i... det jeg mest støder på heroppe, det er det med alle de e-numre" (bager og salgsmedarbejder). "børn får også lov at få en kage... de får også lov at få noget af det her, hvor der før måske var spækket med farve og e-numre.." (salgsmedarbejder).

Til gengæld er det svært at forklare andre kunder, at de ikke kan få alt som de plejer: "Det tror jeg har været det sværeste at få kunderne til at forstå, at når vi er økologiske, så kan vi altså ikke komme en masse farve i. Fx når vi laver kagemænd og kagekoner, så bruger vi jo også økologisk slik og der er kun 5 eller 6 varianter." (salgsmedarbejder). Også her er det især de lidt ældre, der er skeptiske. "Jeg tror også med ældre mennesker, at det har været lidt med prisen, de troede ikke på at vi kunne holde prisen" Assistenterne har taget selvstændige initiativer til at fastholde de faste kunder med smagsprøver og andet: "Der gik vi ind og sagde: Det er i orden, du skal ikke bruge 8,75 for et halvt brød, du får et halvt brød af mig, så kommer du ned i morgen og fortæller mig hvor godt det er. Ikke at vi stod og delte gratis brød ud i flæng, men hvor vi virkelig kunne mærke, denneher kunde enten taber vi hende eller også vinder vi hende.." (salgsmedarbejder).

Kan man nu stole på det?

Den mest gennemgående reaktion, især på landet, er således denne: "Kan man nu stole på det?" I første omgang kan denne reaktion tolkes som en slags legitim undskyldning for at tage afstand fra initiativet. Det er svært at have noget imod økologi som princip, især hvis det koster det samme og smager lige så godt – så hvis man skal finde en legitim begrundelse for sin afstandtagen, kan man rejse tvivl om troværdigheden. I næste omgang kan man dog se en dybere mening med denne tvivl: for landbrugerne er det et eksistentielt spørgsmål om de skal lægge om eller ej, og derfor er det et spørgsmål om konkurrencevilkår. Bliver det nu kontrolleret godt nok, eller er der landbrugere der snyder på vægten? Kan det overhovedet lade sig gøre at producere landbrugsvarer økologisk til samme pris, eller er der snyd med i spillet? Denne mistillid gælder især de udenlandske varer: er kontrollen god nok i andre lande, f.eks. Spanien, eller er det unfair konkurrence, hvor udenlandske producenter trykker priserne? Kan man stole på at det er økologisk, når det kommer fra et andet land, med andre regler? "Jamen de kan bare ikke forstå det, f.eks. nu har der aldrig været et marked før med økologi, men nu bom så har vi det hele. Så må jeg jo prøve at forklare, at det er fordi vi henter det i udlandet og sådan noget. Så siger de: "Jamen kan man så regne med, at det er økologisk, når det kommer fra udlandet?" (bagermester)

Denne tvivl rejser et vigtigt dilemma: Når en så stor organisation lægger om, er der mange led der skal tages i ed: kan det nu kontrolleres godt nok? Og bliver de økologiske principper nu også overholdt i alle led, specielt i andre lande, og hvad med transporten?

Andre reaktioner går på forskellige aspekter af de økologiske kvaliteter:

- Sundhed – positive reaktioner på at der ikke er tilsætningsstoffer, GMO'er, stråforkortere i
- Allergivenlige – tryghed for forbrugere med frygt for allergi, mange nye kunder af denne grund
- Smag – både positive og negative reaktioner, problemer med at brødet blev tørt, fløden smager anderledes, overraskende (for os) få positive reaktioner (fordi det smager ens?),
- Udseende – overraskende få reaktioner fra kunder over at kagerne ser anderledes ud, det er snarere personalet, der gerne ville kunne pynte pænere
- Økologisk bevidsthed – der har ikke været mange reaktioner fra kunderne, men der kan ses ændringer: flere økologisk bevidste kunder, men der er også mange der er forsvundet
- "økologisk samvittighed" – man køber sig fri

Medarbejdernes forhold til kunderne

Hvordan forholder medarbejderne sig til kundereaktionerne? Opstår der nye kommunikationsformer? Har medarbejderne brug for ny viden og nye kompetencer?

Den gennemgående målestok for reaktionerne fra omverdenen er spørgsmålet om det giver flere kunder, om omsætningen ændrer sig. Både mestre, svende og butikspersonale bekymrer sig om omsætningen. "Jeg har min kundekreds og den har jeg hele tiden haft og bliver ved med at have" (bagermester). Medarbejderne i Vojens nævner som det største problem de kan se: "Økonomien ... Vi har jo ikke fået flere kunder af den grund. Det balancerer ikke rigtigt." Og medarbejderne i Stenløse er bekymrede over at omsætningen efter sommeren ser ud til at være gået ned. Både bagermestre og medarbejdere forholder sig til omstillingen set som ledelsesstrategi, hvor de på den ene side er nervøse for om det kan gå rent økonomisk og konkurrencemæssigt, på den anden side ser det som en fremtidsorienteret virksomhedsstrategi. "Jamen så var det jo at de fleste priser de steg ... Ligesom i Sønderborg, de siger de har Føtex lige overfor, de var simpelthen nødt til at beholde de priser de havde før" (salgsmedarbejder). Her er forskelle på by og land, hvor man i storbyområder klart kan se det som en rimelig konkurrencestrategi, mens man på landet ikke kan se det fornuftige i det rent markedsmæssigt og er nervøse for priskonkurrencen.

"Når vi så ikke kan hæve priserne. Vi har jo ikke fået flere kunder af den grund." (salgsmedarbejder)
: "Jeg tror de fleste folk, de synes det er godt, men de er å ligeglade med om det er økologisk eller ikke-økologisk. De tænker vist mere på pris... Vi har jo ikke fået flere kunder af den grund" (Salgsmedarbejder).

Det er en del af arbejdet at tage mod reaktioner fra kunderne og registrere deres smag og reaktioner på de forskellige produkter. Men det er klart, at medarbejderne i høj grad også reagerer personligt på kunderne, f.eks. er de glade for at kunne give "ren besked", at de kan forklare kunden præcis hvad der er i produkterne ud fra opskriftbogen, og at de kan forklare økologireglerne og derved svare igen på spørgsmålet om man kan stole på det. Medarbejderne tager også selvstændige initiativer, som f.eks. at give en fast kunde et halvt brød med hjem, og at gå i diskussion med folk, hvis de klager over noget.

Medarbejderne opfatter ikke bare kunderne som dem der altid har ret, men ser også et behov for at kunderne skal omstille sig til at de økologiske varer smager anderledes: "der er også en smagsændring, især på vores konditori, altså chokoladen den er et mere rent produkt end det vi brugte før, og

det gir en anden kakaosmag, og folk skal omstille sig til det.” (Salgsmedarbejder) ”.. folk har sagt, at de ikke kan vænne sig til det, de synes det smager meget anderledes ... og det er det, der har givet os den nedgang... (Spørgsmål: kunne I udvikle det så de smagte som folk kunne lide?)... Nej for jeg tror det er en holdning som skulle ændres og ikke produkterne der skulle ændres. Produkterne er faktisk så rene som de skulle være, jeg synes det er forkert at prøve at præge vores leverandører til at lave det anderledes ... Der må jeg sige, der skal vi prøve at ændre det ved at flere og flere bakker op omkring økologi og vi får ændret folks indstilling til det” (bagersvend).

Vi spurgte meget efter, om kunderne gerne ville vide mere om økologi og produkternes historie, og om personalet savnede viden. Det som kunderne altovervejende spørger til, er dels indholdet i produkterne mht. allergi og tilsætningsstoffer, dels troværdigheden om det er økologisk. Og i begge disse tilfælde kan personalet give en for dem selv tilfredsstillende besked. Som regel bliver bageren tilkaldt eller der bliver lagt besked med spørgsmål og kommentarer fra kunderne, hvis der er mere generelle spørgsmål. Nogle steder sker der en form for sidemandsoplæring: ”I starten når der kom kunder og ville spørge om noget konkret, så gik jeg ind til dem, men jeg sagde til damen, du skal stå ved siden af, for du skal altså også høre det. For på et eller andet tidspunkt så er bageren gået hjem, så skal der altså gives et svar... Det at forklare noget til kunden, som de kan forstå, det kan man ikke læse i en mappe, det er noget baggrundsviden...” (bagermester).

Nogle giver udtryk for at der er behov for en mere generel viden om råvarerne og bageprocesserne: ”Det eneste jeg kan fortælle kunden er at den er økologisk. Det der med fedtklumperne, som Bent siger, det aner jeg ikke... Der er nok visse ting de tager som en selvfølge, som vi damer inde i forretningen ikke er klar over ... man kunne jo forestille sig noget løbende information. At FDB sendte noget ud en gang imellem, det ser man jo ikke noget til. Andet end man får de såkaldte opskrifter, der kunne man jo skrive med på opskrifterne, forskellige interessante ting.” (salgsmedarbejder). På spørgsmålet om ikke det var en god ide at formidle mere om produkternes konkrete historie til kunderne, trådte FDB’s dilemma klart frem i et af svarene: ”dengang FDB kom ud med det, der fortalte de jo også at 80% kom overvejende fra Danmark, der har jeg indtryk af at de opgør det på forskellig måde ... (hvis vi tager hver ting for sig) ... så er vi måske nede på 30 % fra Danmark, resten er importeret fra Tyskland, Holland. Hvis FDB begynder at komme ud med mere oplysning, så tror jeg de kommer i et meget stort problem på nuværende tidspunkt” (bagersvend)

Det er karakteristisk, at medarbejderne hører til i lokalområdet og derved identificerer sig med kunderne og møder de samme reaktioner i deres privat liv og øvrige færdsel i lokalområdet som på arbejdspladsen: ”Vi har i hvert fald fået mange henvendelser, ”nå I har nok økologisk ude ved jer”, fra alle mulige andre, fra vennekredsen, eller fra nogen man møder på gaden, familie.” (salgsmedarbejder) ”I min private omgangskreds er der også flere landmænd, som enten er mælkeavlere eller jorddyrkere, og vi snakker også meget om det...” (bagermester). (Spørgsmål: er det nogen du møder som kunder?) ”Ja, både som kunder og jeg bor også her i området. Så jeg snakker jo også med folk.” (bagermester). ”Det har været positive reaktioner ... også fra min egen omgangskreds, de mener at økologi det er fremtiden.” (bagermester)

Økologibegreb – rene råvarer og det gode brød

Hvad betyder økologi for medarbejderne?, hvilke ændringer er sket for dem, hvilke handlinger gør de, hvilken indflydelse har de?

Vi har ikke talt med nogen medarbejdere, der var imod det økologiske princip eller FDBs koncept – og det er nok heller ikke så underligt, når det er personer, som er udvalgt af FDB og selv har indvillet i at tale med os.

Nogle af interviewpersonerne havde i længere tid haft interesse for økologi, en har tidligere haft det første bageri på Sjælland der bagte økologisk brød, og: "for mig er det bare en drøm der er gået i opfyldelse om at lave 100 % økologi" (bager). Dengang var det umuligt for leverandørerne at levere nok økologiske råvarer, så det gik ikke. Han viser sig også i interviewet at have stor viden om råvarerne. Han udtrykker, at det vigtigste for ham er de rene råvarer: "Produkterne er faktisk så rene som de skulle være, jeg synes det er forkert at prøve at præge vores leverandører til at lave det anderledes". Han har endvidere et klart blik for FDB's dilemma og de konflikter, der kan ligge i økologibegrebet: "hvis man snakker miljømæssigt, så er der ikke meget økologi i, at vi tager til Tyskland og Holland og bruger brændstof og diesel og forurener på at hente noget dernede, der skulle være rent ikke. Der går totalideen med økologi, den forsvinder." (bager). Dilemmaet for FDB ligger i, at det er for svært og dyrt at klare sig med danske råvarer, derfor må de lave aftaler med udenlandske leverandører, det giver problemer med troværdigheden. Desuden er A-butikkerne faldet fra og det betyder at nogen Kvikly-butikker har økologiske varer, andre ikke, og det skaber tvivl hos kunderne, og samtidig forhindrer det FDB i at lave massive kampagner, fordi A-butikkerne ikke kan levere varerne. Man sporer en vis skuffelse og afmatning efter den første tids entusiasme over at FDB kan acceptere at nogen falder fra: "Jeg har tabt en del for FDB's butik efter at jeg er kommet ind i kæden og har fundet ud af det der med A-butikker" (bager)

Andre har generelt haft en positiv holdning til økologi og miljø: "Det vigtigste er det med miljøet" (bagermester). "Jo, jeg går ind for økologi, men ikke så meget at jeg render rundt og køber alt sammen. Men jeg kan da godt se, det er bedre for naturen. Du kan jo også se, nu er jeg en meget ivrig jæger, ... der er kommet utrolig meget vildt, i forhold til hvad der var før i tiden da de sprøjtede stort set alt... Og jo, det var en renere vare, ganske enkelt, som vi skulle til at arbejde med. Nu skulle vi jo lige pludselig til at tænke os om også... Creme har jeg sku altid lavet, jeg har været meget modstander af det pulvertjavs. Det har jeg altid lavet sammen med vandbakkelse, dem har jeg også altid kogt.. det var det jeg lærte der hvor jeg var i lære engang" (bagermester). Samtidig ser han det klart som en forretningsstrategi: "Det drejer sig jo om at vi skal tjene nogen penge. Det er det det hele bunder og grunder i." (bagermester).

De fleste gør noget ud af at fortælle, at de går ind for økologi, men de er ikke fanatikere, de vælger økologisk nogen gange, men ikke hver gang: "Jeg vil sige det på den måde, at jeg ikke er nogen fanatiker med økologi. Jeg mener det er et godt skridt og det er et nødvendigt skridt... hvis vi skal efterlade en jord til nogen der kommer efter os" (bagermester). "Jeg må sige, jeg køber ikke økologisk mælk, det er for dyrt, men jeg kan godt finde på at købe kartofler og grønsager og hvad der er... man vejer det meget i prisen" (salgsmedarbejder). Det virker nærmest som en moralsk forhandling, et valg, der langsomt flytter sig: "jeg burde jo købe det, men jeg gør det bare ikke, fordi ... men så har jeg det så omvendt, at jeg tænker, jamen jeg gør jo noget godt alligevel, fordi jeg arbejder i en

økologisk bager og bruger økologiske råvarer hele dagen, ikke, så lidt godt må der være i mig, ikke?" (salgsmedarbejder).

Tilsyneladende har omstillingen haft betydning for holdningerne og viden om miljøproblemer: "Jeg vælger ikke økologisk mælk hver gang, men førhen der købte jeg det aldrig. Men efter vi lagde om, så er jeg begyndt at købe det... Men jeg kigger på prisen, det gør jeg" (bagermester). "Jeg er blevet mere bevidst om det, det er jeg. Jo mere man snakker om nogen ting og får øjnene op... Når der kommer noget der hedder økologi, førhen der kørte jeg bare forbi, for jeg var ikke en af de frelste, men nu læser jeg det" (bagermester). Omlægningen betyder bla. at der bliver snakket mere om det i omgangskredsen og at der bliver kommunikeret mere viden om tilsætningsstoffer og smag og behandlingen af råvarerne – man får simpelthen mere viden og formulerer holdninger.

"Man er blevet mere bevidst om det, efter man er blevet økologisk og efter man ved, hvad det er for nogen ting, de kommer i ikke-økologisk, altså jeg er da blevet mere bevidst om det der." (bager)

Nogen har tilsyneladende ikke skænket økologi mange tanker før omstillingen, men det begynder at få mening for dem: "Altså jeg tror nok at jeg er kommet til at tænke lidt mere over det. Men nu har jeg også selv en dreng..." og det er så tilsætningsstofferne og indholdet i varerne, der tænder interessen. "Det smager altså å anderledes og der er altså ikke alle de tilsætningsstoffer i" (bager). Når vi spørger videre til et bredere økologibegreb, så har de slet ikke tænkt det med: (spørgsmål: men tænker I ikke på at det hjælper grundvandet og)..."Det har jeg ikke spekuleret mere over, det har jeg ikke..." (Men nu stråforkortere, soya uden gensplejsede ... tænker I over de problemer?)... "Næh .. Det har jeg godt nok ikke gået og spekuleret over, men nu du siger det..." (salgsmedarbejder og bager). Disse større sammenhænge har slet ikke været med i de introducerende møder: "Nej det eneste der var i de videoer var hvordan man laver chokolade, det er simpelthen blevet printet ind i vores hoveder..." (bager og salgsmedarbejder). Det er således ikke de store sammenhænge, der tænder interessen, snarere de nære som børnenes sundhed, tilsætningsstoffer, ligesom det gjaldt for kundernes interesse. Til gengæld ser de heller ikke nogen dilemmaer eller tvivl om troværdigheden: " Hvis bare det er økologisk, så er det OK, så stoler vi på det"

Det som alle de interviewede lægger stor vægt på og forbinder med overgangen til økologi, er forestillingen om de rene råvarer og glæden ved at arbejde med rene råvarer helt fra bunden fra bagernes side, og glæden ved at kunne give kunderne fuld besked både om indholdet og om kontrollen af produkterne fra salgspersonalets side. Hertil kommer den vægt de alle lægger på de sanselige kvaliteter især smagen: "Vores kakao smager mere af kakao, kanel smager mere af kanel, tingene er blevet mere rene i smagen" (bager). "Især tørkageafdelingen er blevet meget mere lækker" (salgsmedarbejder). "Det har mere smag, det smager ikke af ingenting" (bager). Men udseendet spiller også en stor rolle: "man bliver sgu stolt når det ser flot ud" (bager), og mange udtrykker at de er kede af at kagerne ikke ser så farvestrålende og flotte ud.

Vi spurgte efter, hvad det betød for arbejdsglæden, at de arbejde med økologisk bageri. Hertil svarede de fleste at de var glade for det, og det viser sig jo også at de udfører en del ekstra arbejde for at få det til at lykkes. Men på spørgsmålet om de vil foretrække et økologisk bageri frem for et andet, forekommer det dog ikke at være så vigtigt for deres indstilling til arbejdet, selv for de mest økologisk bevidste: "(Ville du søge ind her fordi det var økologisk?) Det ved jeg sorme ikke, det har jeg

aldrig overvejet. Nej jeg tror nok, at det der er afgørende er hvor man bor." (bager). Og det er meget mere betydningsfuldt, at det er et stressende arbejde: "Vi har ikke ændret nogen tider heroppe ... det kører meget stramt..(Der er ikke noget der hedder økologisk arbejdstid her?) Nej, haha"(bager og salgsmedarbejder) "Det er jo ikke noget de kommer og siger: Hold kæft, i dag skal vi arbejde økologisk" (bagermester) "Men det der med arbejdsprocessen, det er jo lidt ligemeget om det er økologisk eller ej, fordi ligemeget hvad der er nyt, ikke, så er det hårdt, men i dag går jeg på arbejde som jeg gjorde førhen og jeg har ikke den indstilling, at, Å nu skal jeg hen at lave noget økologisk vel" (salgsmedarbejder). Det forekommer heller ikke at være sådan, at nyansatte tiltrækkes eller afskrækkes af at det er økologisk – de indstiller sig på, at sådan er det her. "Vi gjorde så det senere, at så holdt vi et møde for de piger, vi har deroppe, og dem tog vi så ind og forklarede hvordan og hvorledes og hvis de var i tvivl ... og med at have en positiv indstilling. Selv om man måske ikke selv troede på det over for kunderne..." (Bager).

Fremtidsvisioner – økologi på arbejde

Der er således en overvejende positiv indstilling til omlægningen til økologisk produktion hos medarbejderne og en opbakning til FDBs strategi, som viser sig i et engagement i at få den daglige arbejdsgang til at glide, at finde løsninger på de praktiske problemer, at lægge ekstra arbejde i den registrering der er nødvendig og at informere kunderne. Der er en indstilling til at fastholde strategien, også selv om der er problemer, da man ser den som fremtiden. "Det gælder om at holde fast. Jeg har en tidshorizont, der siger 2-3 år, der vil Dansk Supermarked, der vil en del private bagere gå med over på den her linje, og så er sådan set stilen lagt ... Efterhånden som vi kan se, og de danske landmænd kan se, at der er aftagere til de økologiske produkter .. jeg tror på at det vil tage nogle år før det slår igennem" (bagersvend).

Til gengæld har der i det interview vi har haft efter at A-butikkerne har valgt at gå bort fra den økologiske linje, vist sig en del skuffelse og frustration over, at der ikke kan holdes fast i en klar linje, og over det tab af troværdighed, som vil kunne ramme hele FDB: "Troværdigheden falder, og mange handler i FDB pga deres holdning til gensplejsning, tilsætningsstoffer, og de ved jo ikke at der er noget der hedder A-butikker... der synes jeg FDB burde skære igennem, at hvis I vil bruge vores navn, så skal I altså også følge vores linje. Jeg har tabt en del for FDBs butikker efter at jeg er kommet ind i kæden og har fundet ud af det med A-butikker" (bagersvend) "Jeg vil tro at den mistanke til om det er økologisk den bliver større og større ... vi har jo ingen garanti for at det er økologisk ude i Jyllinge (en A-butik)" (bagersvend). FDB kan ikke uden problemer lave reklamer og oplysningsmateriale for økologisk brød, fordi de derved ville hænge A-butikkerne ud og favorisere deres egne butikker. Har medarbejderne nogen muligheder for indflydelse på dette? Ikke umiddelbart, fordi det er den lokale bestyrelse der bestemmer over A-butikkerne.

Der er således bred opbakning til FDBs linje. Men hvilken opbakning giver FDB til at medarbejderne kan udvikle sig? Der har ikke været sat tid af til at indøve de nye procedurer. Der har ikke været information til personalet om omstillingen før et par måneder inden, og der har ikke været sat megen tid og ressourcer af til det bredere personale i oplæring og omstilling til hvad det vil sige at arbejde økologisk. De medarbejdere vi har interviewet har selv taget ideerne til sig, giver den nødvendige ekstrainsats og ekstra kreativitet, og virker som ambassadører for den økologiske ide - og FDB - i lokalområdet. Men hvor mange steder er disse muligheder glippet, fordi der ikke har været tilstrækkelig opbakning fra FDB? Og hvad sker der med entusiasmen og arbejdsglæden, når problemer i form af A-butikkernes frafald og nedgang i omsætning viser sig?

Bagerierne især i hovedstadsområdet er præget af stor personaleomsætning og stresset arbejdssituation. Der er åbenbart stor gennemstrømning af bagere. Kunne det være anderledes og kunne det give et bedre arbejde, hvis der i højere grad blev satset på oplæring og inddragelse af personalet i de omstillinger der sker? Butikspersonalet har åbenlyst stor betydning for kundernes forståelse for bagervarernes kvalitet og betydning af økologi. Kunne der ikke ligge store muligheder i en opkvalificering af salgsassistenterne, så de var i stand til at fortælle om tilblivelsen og indholdet i brødet – både om råvarerne og bageprocessen. F.eks. med brochurer om brødbagning og mel osv. Tilsætningsstoffer som kan undværes. Fløde som smager anderledes når den er uhomogeniseret. Chokolade og marcipan - brød og sukker.

Referencer

Uddelerbladet, ugeblad for samtlige uddelere under Brugsforeningerne og FDB i DK 1998-1999.

F-nyt, FDB-koncernens uge-blad, 1998-99.

Børsen, Politiken, Jydske Vestkysten, Skive Folkeblad, Berlingske Tidende, Aktuelt div. Numre oktober 1998 - maj 2000

www.fdb.dk

<http://www.mst.dk/handling/Kemikalier/pesticidhandlingsplan.doc>

www.mem.dk

www.agrofact.dk

www.strukdir.dk

www.fodir.dk

<http://www.mem.dk/publikationer/index.htm>

<http://www.strukdir.dk/publika/evaluation-organic/clean.htm>

<http://www.strukdir.dk/publika/forsk-oekojordbrug/pages/konklu.htm>

<http://www.fdir.dk/publikationer/publikationer/publikationer/toxicologi/toxico19.html>

<http://www.fdb.dk/butikkerne/KVICKLY/butikker.asp?kdx=0&kaede=2&amt=15>

http://www.fdb.dk/forbrugerinfo/centrallab/Maanedens_kom/maanedens-komm.htm

<http://www.fdb.dk/forbrugerinfo/mrkning/forside.htm>

<http://www.fdb.dk/forbrugerinfo/PROGRAM/forside.html>

<http://www.fdb.dk/omfdb/virksomheder/virksomheder.htm>

http://www.fdb.dk/omfdb/Hovedtal/5_aars_tal.htm

<http://www.fdb.dk/miljo/mil.asp>

<http://www.fdb.dk/miljo/milvare.htm>

Natur og miljøpolitisk redegørelse, 1999.

Action plan II Developments in organic farming.English summary.,Ministry of Food, Agriculture and Fisheries Danish Directorate for Development. January 1999.

Handlingsplan for en offentlig Grøn Indkøbspolitik, Miljøministeriet 1994.

Aftale mellem regeringen, SF og Enhedslisten i forbindelse med finansloven for 1998 om en styrket indsats for fremme og opretholdelse af økologisk omlægning for vandmiljøet, 28.01.98.

Karin Hofer: Greening Agricultural Policy.

Niels Heine Kristensen & Thorkild Nielsen: *From Social Movement to Food Industry - the Metamorphosis of Organic Food Production*. Paper for the joint meeting of ASFS and AFHVS. Department of Technology and Social Sciences, Technical University, Denmark. 1998.

Interviews og besøg:

Keld Andersen, bagerichef for Bageriafdelingen, FDB, 17.02.99, 23.3.00

Torben Lauersen, chef for ferskvareafdelingen, 22.3.99

Bagermester og svend i Kvickly Stenløse, 6.5.99

Bagermester og salgsassistent i Kvickly Stenløse, 27.10.99

Bagermester, bagersvend, salgsleder Kvickly Vojens 3.5.99

Salgsassistenter, Kvickly Nørrebro's Runddel 3.6.99

Bagermester, Kvickly Nørrebros runddel. maj 99

Niels Heine Kristensen, DTU, marts 2000