

Svigtende forbrugere og dårlig ledelse? Virksomhedsidentitet i arbejderbevægelsens kooperative virksomheder

AF KASPER SANDBERG SØRENSEN

I denne artikel undersøges det, hvilken betydning den særlige identitet, der knyttede sig til arbejderbevægelsens kooperative virksomheder, havde i forhold til forbrugernes holdning til virksomhederne og ledelsesforholdene indenfor disse virksomheder. Disse virksomheders identitet var præget af den socialdemokratiske arbejderkulturs ideologi, fortællinger og organisatoriske rammer. I artiklen vises det, at Bryggeriet Stjernen, arbejdernes fællesbagerier og arbejderbrugsforeningerne i perioder havde succes, blandt andet fordi deres identitet betød en konkurrencemæssig fordel i form af en særlig opbakning fra arbejderforbrugerne i tiden før 2. Verdenskrig. Forandringer indenfor erhvervslivet i årtierne efter krigen stillede imidlertid store krav til virksomhedsledernes evne til at agere under nye vilkår. For en række af arbejderkooperationens virksomheder vendte succes til modgang. Mange måtte lukke og ledelsesproblemer blev et diskussionsemne. Der kan imidlertid ikke konkluderes entydigt på spørgsmålet om ledelsesproblemer, da arbejderkooperationen også fremviste succes historier i perioden efter 2. Verdenskrig. I artiklen konkluderes det i stedet, at en forståelse af ledelsesforholdene indenfor arbejderkooperationen må tage højde for virksomhedernes særlige identitet, som i flere tilfælde formede ledernes opfattelser og afgørende beslutninger.

Indledning

Manglende opbakning fra forbrugerne og dårlig ledelse. Det har været vigtige debattemner både indenfor arbejderkooperationen selv, indenfor den historiske forskning om Kooperationen og til tider også i medierne. Diskussionen om disse spørgsmål har ikke mindst haft de mange virksomhedslukninger indenfor arbejderkooperationen som anledning. Lukninger der i perioden fra 1960'erne til årtusindskiftet har reduceret arbejderkooperationen fra at have et betydeligt omfang til at udgøre ganske få virksomheder.

Arbejderkooperationen opstod sammen med den faglige og politiske arbejderbevægelse i begyndelsen af 1870'erne. De første forsøg omfattede små produktionsforeninger indenfor forskellige håndværksfag, som dog alle måtte lukke under den økonomiske krise i anden halvdel af 1870'erne. Men i årtierne frem mod 1. Verdenskrig fik Kooperationen sit egentlig gennembrud med etablering af en række levedygtige virksomheder. Det drejede sig blandt andet om bagerier, brugsforeninger, bryggeri, boligforeninger og byggevirksomheder.¹

Den konkrete, historiske baggrund for de enkelte virksomhedsoprettelser var forskellig, men fælles for de kooperative virksomheder var et formål om at opfylde nogle ideale mål i modsætning til private virksomheders mål om profitmaksimering. Sådan kooperative mål var ofte at sikre billige varer til forbrugerne eller gode arbejdsforhold for medarbejderne.²

Det var ikke kun i forhold til målsætningen, at arbejderkooperationens virksomheder adskilte sig fra traditionelle virksomheder. Fra slutningen af 1800-tallet opstod en særlig arbejderkultur, hvor arbejderbevægelsens vidtforenede netværk af organisationer kom til at udgøre en ramme for

Kasper Sandberg Sørensen, f. 1981, cand.mag. i historie og samfundsfag, gymnasielærer ved Odense Katedralskole.

mange arbejderes livsudfoldelse.³ Virksomhederne indenfor arbejderkooperationen var en del af denne arbejderkultur, hvilket betød at disse virksomheder også fik en særlig identitet formet af denne kulturs ideologi, fortællinger og organisatoriske rammer.

I denne artikel vil jeg, med fokus på betydningen af denne identitet, bidrage til at besvare spørgsmålene om forbrugernes holdning til arbejderkooperationens virksomheder og ledelsesforholdene indenfor disse virksomheder.

Undersøgelsen vil særligt fokusere på tre af arbejderkooperationens store virksomhedsgrupper, nemlig Bryggeriet Stjernen, arbejderens fællesbagerier og arbejderbrugsforeningerne. Der vil ikke være tale om en samlet fortælling om disse virksomheders historie, men derimod vil der blive lagt vægt på nogle markante træk i virksomhedernes udvikling og den rolle som deres særlige identitet spillede i denne udvikling. At disse tre virksomheder er centrum for undersøgelsen, betyder også at analysen periodisk afgrænses til de cirka hundrede år fra 1880'erne til 1980'erne, hvor disse tre virksomhedsgrupper, med lidt forskellige start- og sluttidspunkter, spillede en rolle som en del af arbejderkooperationen.

Undersøgelsen vil primært have karakter af en syntese og fortolkning på baggrund af den viden som er fremkommet i den eksisterende forskning, særligt Kåre Månssons studie af Stjernen, Henning Grelles fremstilling af arbejderkooperationens historie, samt min egen tidligere undersøgelse af fællesbagerierne.⁴ I nogle tilfælde er der foretaget nye kildestudier til at supplere denne forskning. Her er særligt arbejderkooperationens eget tidsskrift "Kooperationen" anvendt, samt materiale i Stjernens arkiv.

Kooperationsbegrebet

Arbejderkooperationen omfattede en lang række meget forskellige virksomheder, som desuden udviklede og ændrede sig igennem den periode der her undersøges. Her skal derfor kort præsenteres en overordnet definition af kooperationsbegrebet, som er bred nok til at favne denne variation. Denne begrebsafklaring er baseret på det arbejde med at definere og afgrænse begrebet som Bjarne Møgelhøj og Jeppe Als har udført.⁵

I Danmark har den kooperative virksomhedsmodel haft stor betydning i form af bøndernes andelsbevægelse, mens arbejderbevægelsens anvendelse af denne virksomhedsform aldrig nåede samme omfang. Hensigten med anvendelsen af den kooperative virksomhedsform var forskellig, men på et overordnet plan var virksomhedsmodellen den samme og både arbejderkooperationens hovedorganisation, Det kooperative Fællesforbund, og Andelsudvalget var medlem af den Den Internationale Kooperative Alliance (ICA).

En første, afgørende konstatering vedrørende kooperationsbegrebet er, at målsætningen for kooperative virksomheder, som nævnt i indledningen, adskiller sig grundlæggende fra traditionelle, private virksomheders. Målsætningen for en virksomhed er almindeligvis at opnå størst mulig profit. For kooperative virksomheder er formålet derimod at dække et konkret behov hos virksomhedens interessenter.⁶

Arbejderkooperationen omfattede både virksomheder, hvis målsætning primært var at skabe gode løn- og arbejdsforhold for medarbejderne og virksomheder der først og fremmest søgte at opfylde forbrugernes behov for billige varer af god kvalitet.⁷ I praksis kan det være vanskeligt helt skarpt at definere de enkelte virksomheders formål. For eksempel var Bryggeriet Stjernen oprettet primært med henblik på arbejderens interesser som forbrugere, men forsøgte samtidig at sikre gode løn- og arbejdsforhold for de ansatte.⁸

Foruden deres særlige målsætning så adskiller kooperative virksomheder sig fra traditionelle med hensyn til ejerforholdene. Her er det ikke den juridiske form der er afgørende.⁹ Som Inger

Dübeck har vist, blev mange af arbejdernes kooperative virksomheder oprettet som aktieselskaber, mens landboerne oftest anvendte andelsformen.¹⁰ Derimod er det ejernes interesse i virksomheden der har betydning. I traditionelle virksomheder har ejerne typisk alene en rent økonomisk interesse i virksomheden og dens produktion. I kooperative virksomheder har ejerne derimod en interesse i de konkrete varer eller tjenesteydelser virksomheden producerer eller i den beskæftigelse og de arbejdsforhold der findes i virksomheden. Ejernes interesse kan enten være direkte, ved at de som enkeltpersoner er forbrugere, leverandører eller arbejdstagere i virksomheden, eller indirekte, ved at en virksomhed ejes af andre kooperative virksomheder eller af organisationer der repræsenterer leverandør-, forbruger- eller medarbejderinteresser.¹¹

Det sidste forhold der skal fremhæves i definitionen af kooperative virksomheder, er udformningen af de vedtægter, der styrer relationerne mellem ejerne og virksomheden. Disse vedtægter skal dels sikre, at den kooperative kapital forbliver i selskabet, typisk ved en begrænset forrentning af den indskudte kapital og ved at aktier eller andelsbeviser ikke frit kan omsættes, dels sikre demokratisk kontrol med virksomheden, for eksempel gennem særlige afstemningsregler.¹²

Undersøgelsens definition af en kooperativ virksomhed omfatter altså 1) virksomhedens målsætning om at opfylde et behov frem for at opnå profit, 2) ejernes interesse i virksomheden enten direkte som forbrugere, leverandører eller medarbejdere eller indirekte ved at repræsentere disse interesser og 3) at relationen mellem virksomheden og dens ejere er styret af nogle særlige kooperative vedtægter.

I praksis er grænsen mellem kooperative og traditionelle virksomheder dog flydende. Jeppe Als anvender betegnelsen kooperativt præg, og lægger hermed vægt på at dette præg kan være mere eller mindre stærkt.¹³ Denne undersøgelse vil tilslutte sig denne opfattelse og forstå Kooperation i et ”mere-eller-mindre” forhold frem for at tale om ”enten-eller”.

Det er således en bred forståelse af begrebet Kooperation. Mere afgrænsede definitioner har også været anvendt indenfor forskningen. Gurli Jakobsen har kritiseret Møgelhøjs definition for med sin bredde at fokusere mere på det forretningsmæssige end det demokratiske aspekt ved kooperative virksomheder.¹⁴ En smal definition af kooperationsbegrebet ville imidlertid betyde, at mange virksomheder inden for både andelsbevægelsen og arbejderbevægelsen ikke kan opfattes som kooperative. Med en sådan smal definition savnes et egnet begreb til at forstå de virksomheder, hvis målsætning og ejerskab dog adskilte dem fra traditionelle virksomheder. Dermed bliver det vanskeligt at forstå handlinger foretaget af de historiske aktører, der enten som ledere eller forbrugere i virksomhederne opfattede disse som kooperative og agerede under indtryk af denne opfattelse. Denne undersøgelse vil altså fastholde den ovenfor anførte brede definition af kooperationsbegrebet.

Virksomheders identitet

I de seneste godt ti år har der indenfor erhvervshistorien været et stigende fokus på kulturelle og identitetsmæssige faktoreres betydning for både traditionelle, private virksomheder og kooperative virksomheder.¹⁵

Med inspiration fra den sproglige vending har Per H. Hansen i flere studier påpeget, at en virksomheds identitet, og de fortællinger der er med til at konstruere denne identitet, både spiller en rolle for virksomhedens forhold til forbrugerne og er med til at forme de beslutninger som virksomhedslederne træffer. Hansen anvender en antropologisk inspireret forståelse af identitet, som noget der kontinuerligt konstrueres i et samspil mellem aktører både indenfor og udenfor virksomheden. Dermed er en virksomheds identitet ikke noget der alene kan kontrolleres og ændres af virksomhedens ledelse efter behov. Det betyder, at de fortællinger og den identitet, der knytter

sig til en virksomhed, både kan være en styrke for virksomheden, men også kan udgøre begrænsninger for ledelsens evne til at træffe strategiske valg.¹⁶ Hansen udtrykker det således: ”Narratives frame the way historical agents make sense of their surroundings and in doing so, they offer resources for, as well as constraints on, human choices.”¹⁷ En virksomheds identitet, og de fortællinger der har været med til at konstruere den, skaber således en stiafhængighed, der påvirker fremtidige beslutninger.¹⁸

Jørgen Fink har kritiseret den sproglige vendingens mest radikale konstruktivistiske retninger, der hævder, at der ikke findes noget uden for sproget og at sproget dermed skaber virkeligheden. Som Fink påpeger, så vil for eksempel en ny teori om Romerrigets fald, som formuleres gennem sproget, kunne ændre vores forståelse af fortiden, men ikke ændre fortiden i sig selv med tilbagevirkende kraft. Per H. Hansen har da også afvist en sådan radikal konstruktivistisk opfattelse.¹⁹ Når denne artikel anvender en teoretisk tilgang der fokuserer på de kooperative virksomheders identitet, skal det understreges, at denne tilgang ikke ignorerer, at virksomhedernes udvikling samtidig var påvirket af materielle forhold som for eksempel teknologisk udvikling, kapitaladgang, graden af konkurrence på de forskellige varemærker, osv. Men analysen fremhæver, at virksomhedernes identitet spillede en vigtig rolle for, hvordan både deres kunder og de ledende kooperatørene selv opfattede de materielle forhold og reagerede på disse.²⁰

Som nævnt havde arbejderkooperationens virksomheder en særlig identitet. Bryggeriet Stjernen var mere end blot en bryggerivirksomhed, arbejderne fællesbagerier var mere end blot bagerivirksomheder. De var kooperative virksomheder oprettet af arbejderne og arbejderne organisationer og som sådan en del af arbejderbevægelsen. Dermed var hver enkelt virksomhed også en del af denne bevægelses vidt forgrenede kulturelle netværk omfattende fagforeninger, socialdemokratiske partiforeninger, partiavis, idrætsforeninger, sangkor, øvrige kooperative virksomheder, og en lang række andre organisationer og foreninger med tilknytning til arbejderbevægelsen som fra slutningen af 1800-tallet omspandt mange arbejderes tilværelse ”fra vugge til grav”.

Arbejderkooperationens virksomheder var altså en del af en særlig socialdemokratisk arbejderkultur og den overordnede, ideologiske fortælling om arbejderbevægelsens kamp for at skabe en bedre tilværelse var en grundlæggende bestanddel i den identitet, der opstod omkring arbejderkooperationens virksomheder. Yderligere var mange af de kooperative virksomheders identitet præget af, at de på det lokale niveau var rodfastet i lokalsamfundets netværk af arbejderorganisationer. For eksempel har undersøgelser af den lokale Kooperation i Silkeborg, Århus, Randers og Esbjerg vist, hvordan Arbejderne Fællesorganisation, som samlede de lokale fagforeninger samt den socialdemokratiske forening, ofte var omdrejningspunkt for og initiativtager til kooperative virksomheder.²¹ Betydningen af denne særlige identitet vil blive undersøgt i det følgende.

Arbejderkooperationens forventninger til arbejderforbrugerne

Forbrugernes, særligt arbejderforbrugernes, manglende tilbøjelighed til at være loyale kunder hos de kooperative virksomheder var ofte et diskussionsemne i arbejderkooperationen. I 1930 udtalte den senere formand for Det kooperative Fællesforbund, Sigvard Munk sig om dette spørgsmål. ”Der er megen fordom, megen tradition og megen uklogskab, der skal overvindes. Selvfølgelig er den kooperative idé er ikke trængt til bunds blandt de i øvrigt så velorganiserede danske arbejdere og navnlig ikke blandt disses hustruer.”²²

I perioden i slutningen af 1800-tallet og starten af 1900-tallet, hvor arbejderkooperationen fik sit egentlige gennembrud og flere store virksomheder blev oprettet, var der ellers ofte en forventning om, at arbejderne nærmest automatisk ville købe produkterne fra ”deres egne”

virksomheder. Ved oprettelsen af Bryggeriet Stjernen i 1902, var man således ikke i tvivl om, at virksomheden ville give overskud. Da bryggeriets første øl kom på markedet, hed det at: ”Det er velkendt at der hersker konservatisme på ølmarkedet, men når arbejderne producerer lige så gode varer, så bør nok egne foretrækkes.”²³ Den samme forventning om støtte fra arbejderforbrugerne synes at ligge bag Dansk Arbejdsmandsforbunds køb af Svendborg Margarinefabrik i 1897. Det blev dog aldrig nogen salgsmæssig succes, blandt andet fordi fabrikken blev boykottet af købmænd og detailhandlere. I 1906 måtte fabrikken opgives med et, for datiden, stort tab på 681.000 kr. for Arbejdsmandsforbundet.²⁴ Hvordan det gik Stjernen skal der vendes tilbage til nedenfor.

Trods oprettelsen af en række kooperative virksomheder i slutningen af 1800-tallet, så var den generelle holdning til den kooperative idé hos arbejderbevægelsens top skeptisk i denne periode. Enkelte initiativer, som arbejderens fællesbagerier og Bryggeriet Stjernen, fik en form for officiel accept, men den almindelige opfattelse var, at man burde udvise ”den største varsomhed ved oprettelse af kooperative foretagender”, som det hed i en resolution fra Socialdemokratiets kongres i 1898.²⁵ Først på kongressen i 1908 fik Kooperationen, og da kun noget tøvende, principiel anerkendelse som et kampmiddel for arbejderbevægelsen. Selv om der på denne kongres blev vedtaget en resolution, der blandt andet kaldte det en pligt for de organiserede arbejdere at støtte de kooperative virksomheder og gøre deres indkøb ved disse, så blev der aldrig noget én til én forhold mellem organisationsgraden i fagforeningerne og opbakningen til Kooperationen.²⁶ Men at samtlige arbejdere ikke handlede hos arbejderkooperationen, er ikke det samme, som at de kooperative virksomheder slet ingen salgsmæssig fordel havde af at være en del af arbejderbevægelsen.

Stjerneøl som et livsstilselement i arbejderkulturen

Bryggeriet Stjernen blev oprettet som en protest mod en kartelaftale som Carlsberg og Tuborg havde indgået i 1895 og med det kooperative formål at levere billigt øl til arbejderne. Bryggeriet var arbejderbevægelsens store kooperative prestigeprojekt, men de forhåbninger man ved bryggeriets oprettelse havde til opbakningen fra arbejderforbrugerne, skulle hurtigt vise sig at være for optimistiske. Det første år blev der således produceret 6.500 tønner øl, hvoraf kun de 2.700 tønner blev solgt. Efter denne skuffende start begyndte omsætningen dog at stige, først langsomt, men i 1920'erne fik Stjernen en stærk salgsmæssig fremgang. Ved slutningen af dette årti havde bryggeriet således opnået en markedsandel på omkring 10 %.²⁷

Kåre Månsson, der har undersøgt Stjernens historie, påpeger, at bryggeriets fremgang i begyndelsen af 1900-tallet og den senere tilbagegang efter 2. Verdenskrig skal ses i sammenhæng med fremkomsten og tilbagegangen for den socialdemokratiske arbejderkultur. Stjerneøl kan ifølge Månssons tolkning betragtes som et livsstilselement indenfor denne kultur, hvor det at købe Stjernens produkter signalerede tilhørsforhold til arbejderbevægelsen. Virksomheden opbyggede da også bevidst en identitet omkring denne tilknytning til arbejderkulturen og fagforeningerne blev aktivt inddraget i markedsføringen af Stjerneøl. Det var, ifølge Månsson, denne indsats, der var den vigtigste årsag til Stjernens succes i mellemkrigstiden, hvor den socialdemokratiske arbejderkultur samtidig havde sin storhedstid.²⁸

Henning Grelle er mere tilbageholdende med at betegne Stjernen som en succes. Han hæfter sig ved, at selv markedsandelen på 10 % i bryggeriets storhedstid måtte være skuffende i forhold til forventningerne, idet man kunne have opnået langt større resultater, hvis arbejderne havde bakket op om bryggeriet i samme omfang som de gjorde om fagforeningerne og Socialdemokratiet.²⁹

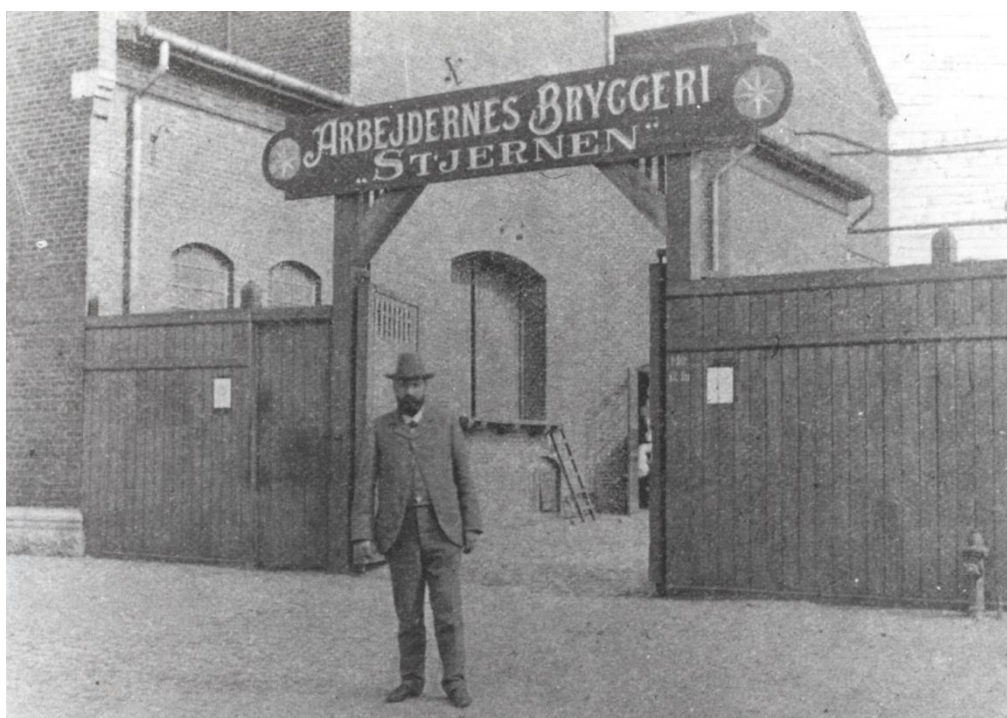
Tager man den benhårde konkurrence på ølmarkedet i betragtning, synes Stjernens resultater dog ikke at være så ringe. Under en veritabel krig på ølmarkedet, hvor mange små bryggerier måtte lukke, og hvor Stjernen stod overfor mastodonter som Carlsberg og Tuborg, der som nævnt var

forenet gennem en kartelaftale, lykkedes det Stjernen at opnå en position som Danmarks tredjestørste bryggeri.³⁰ En markedsandel på 10 % er muligvis ikke imponerende i forhold til arbejderklassens andel af den samlede befolkning, men ser man dette tal i sammenligning med resultaterne i andre kooperative virksomheder, er det bestemt heller ikke dårligt.

Arbejderbrugsforeningerne, der i 1950'erne skulle blive en af arbejderkooperationens største succeser, opnåede først i 1940'erne en markedsandel på 10 %.³¹ Fællesbagerierne er nok den eneste kooperative virksomhed der, med en markedsandel omkring 12,5-15 % ved midten af 1900-tallet, klarede sig bedre end Stjernen.³²

Ved siden af den, trods alt, pæne markedsandel kunne Stjernen også notere positive resultater i forhold til virksomhedens kooperative formål. Prisen på en Stjerneøl blev således i mellemkrigstiden holdt 1 øre billigere end konkurrenterne pr. flaske. Stjernens prispolitik påvirkede næppe de generelle priser på ølmarkedet, men for de forbrugere der valgte at købe Stjerneøl, betød det dog en konkret besparelse. Samtidig var Stjernen ofte foregangsvirksomhed i forhold til løn- og arbejdsforhold for bryggeriarbejderne.³³

I en periode, hvor mange andre små bryggerier måtte bukke under for den hårde konkurrence, virker det sandsynligt, at Månsson har ret, når han antager, at Stjernens resultater næppe havde været mulige uden virksomhedens særlige identitet som en del af arbejderkulturen. Denne identitet synes at have påvirket i hvert fald en del af arbejderforbrugerne til at købe bryggeriets produkter. Grelle er da også enig i, at arbejderkulturens storhedstid i mellemkrigstiden havde en positiv betydning for bryggeriet.³⁴



Bryggeriet Stjernens første direktør Sigvald Olsen foran bryggeriets indgangsparti i 1903. Olsen var den første formand for Tobaksarbejderforbundet fra 1887-1899, han var medlem af Folketinget fra 1895 og fra 1898 Socialdemokratiets næstformand til sin død i 1919. Desuden drev han i en periode sin egen cigarfabrik. Denne praktiske erfaring med organisatorisk arbejde var givetvis en fordel, når han som bryggeridirektør skulle konkurrere med store industrivirksomheder som Carlsberg og Tuborg. Foto: Arbejderbevægelsens Bibliotek og Arkiv.

Identitet frem for nyttemaksimering hos rugbrødkunderne

At den kulturændring der fandt sted blandt arbejderne med fremkomsten af den socialdemokratiske arbejderkultur også påvirkede arbejdernes adfærd som forbrugere, bliver endnu tydeligere, hvis vi iagttager arbejdernes fællesbagerier.

Det første fællesbageri blev grundlagt i Århus i 1884 og den kooperative virksomhedsform blev i de følgende årtier anvendt ved oprettelsen af fællesbagerier i de fleste af landets større byer. Anledningen var en udbredt opfattelse blandt arbejderne om, at de private bagermestre gennem interne prisaftaler tog urimeligt høje priser for brødet.

Fællesbagerierne var blandt de mest succesfulde af arbejderkooperationens virksomheder i tiden inden 2. Verdenskrig. Med undtagelse af få perioder havde de en konstant salgsfremgang og erobrede derved betydelige markedsandele fra de private bagerier. Mange af fællesbagerierne var i stand til at opfylde deres kooperative målsætning om at føre lavere priser end de private bagerier og pressede derved disse til også at sænke priserne.

Fællesbageriernes salgsmæssige succes kan imidlertid ikke alene forklares med deres lavere priser. Også under priskrige, hvor de private bagerier sænkede deres priser til under fællesbageriernes niveau, og fra midten af 1930'erne og i 1940'erne, hvor priserne var nogenlunde ens og konkurrencen særdeles hård, oplevede fællesbagerierne øget tilslutning fra forbrugerne. Andre faktorer end prisen alene må altså have tilskyndet forbrugerne til at handle hos fællesbagerierne.³⁵

I en række jubilæumsskrifter for fællesbagerier og i tidsskriftet "Kooperationen" berettes det, at de private bageriers priskrige mislykkedes, fordi forbrugerne fortsatte med at handle hos fællesbagerierne, selvom de private bagerier førte lavere priser.³⁶ Hvorfor udviste forbrugerne denne loyalitet overfor fællesbagerierne?

Indenfor mikroøkonomien er det en almindelig antagelse at forbrugere er rationelle, nyttemaksimerende individer.³⁷ Forbrugerne ville opnå mest nytte, i dette tilfælde brød, ved at købe brødet billigst muligt, altså ved de private bagermestre. Hertil kan indvendes, at forbrugerne vidste, at hvis et fællesbageri måtte lukke som følge af priskrigen, ville de private bagermestre igen hæve priserne til det tidligere niveau. Men ifølge økonomen Mancur Olsons teori om kollektiv handling, som fremføres i hans klassiske værk "The Logic of Collective Action", ændrer det imidlertid ikke på, at for hver enkelt forbruger var det faktisk mest rationelt at handle hos de private bagerier, hvor priserne var lavest, og så overlade det til de andre forbrugere at handle hos fællesbageriet og derved sikre dets eksistens.³⁸ Tager man de fattige kår, som mange af fællesbageriernes kunder levede under i slutningen af 1800-tallet, hvor disse priskrige oftest foregik, i betragtning, må dette incitament til at *free ride* have været stærkt.³⁹ Ikke desto mindre købte forbrugerne altså også deres brød hos fællesbagerierne i perioder med priskrige, så der må tilsyneladende være andet end ren økonomisk rationalitet, som har formet forbrugernes adfærd og tilskyndet dem til at være loyale kunder hos fællesbagerierne.

En sandsynlig forklaring er, at fællesbageriernes identitet, som virksomheder der var stærkt forankrede i lokalsamfundets arbejderkultur, betød, at de mødte en udbredt sympati fra de forbrugere, der ligeledes indgik i dette kulturelle netværk.⁴⁰

Bageriernes tætte forbindelse til den lokale arbejderbevægelse og arbejderbefolkning fremgår af fællesbageriernes jubilæumsskrifter. Initiativet til oprettelsen af fællesbagerier udsprang således ofte fra lokale fagforeninger, fællesorganisationer eller socialdemokratiske partiforeninger, mens startkapitalen almindeligvis blev fremskaffet ved, at flere hundrede af de lokale arbejdere tegnede aktier i bagerierne. Bageriernes bestyrelsesmedlemmer var ofte aktive fagforeningsfolk eller socialdemokratiske lokalpolitikere og fællesbagerierne havde kontakt med byens øvrige kooperative foretagender. Desuden spillede nogle af bagerierne en synlig rolle i lokalsamfundene ved at støtte

byens arbejdere for eksempel gennem uddeling af gratis brød til arbejdsløse eller strejkende.⁴¹ Det synes meget sandsynligt, at denne forbindelse med den lokale arbejderkultur har udgjort en konkurrencemæssig fordel i forhold til de private bagerier i kampen om arbejderkunderne.

I slutningen af 1800-tallet og starten af 1900-tallet nød fællesbagerierne givetvis også godt af, at tilliden til bageribranchen generelt var meget lille. Brødkvaliteten og hygiejnen var mangelfuld og det var en almindelig opfattelse, at de private bagermestre udnyttede udsving i kornprisen til at øge fortjenesten. En del af fællesbageriernes kunder var imidlertid samtidig aktionærer og havde mulighed for at deltage i bageriernes generalforsamlinger og derved få indblik i at man tilstræbte at bage brødet både så billigt og af så høj kvalitet som muligt. De ofte hundredvis af aktionærer kunne dermed være garant overfor de øvrige forbrugere for, at pris og kvalitet var som det skulle være hos fællesbagerierne. Det problem med asymmetrisk information der generelt præger forholdet mellem sælger og forbruger, fordi sælgeren ved mere om varen end køberen gør, var derfor givetvis mindre ved fællesbagerierne end ved de private bagerier og forbrugernes tillid til fællesbagerierne derfor større.⁴²

Fællesbageriernes identitet som virksomheder der både kulturelt og gennem ejerskab var integrerede med lokalsamfundets arbejderkultur, gav dem altså formentlig en særlig opbakning fra arbejderforbrugerne og var dermed en væsentlig årsag til bageriernes succes i tiden frem til 2. Verdenskrig.

Brugsforeningers identitet mellem arbejderbevægelse og politisk neutralitet

Som et sidste eksempel skal arbejdernes brugsforeningers forhold til forbrugerne undersøges. Som nævnt tog det længere tid for arbejderbrugsforeningerne at få tag i kunderne end det gjorde for fællesbagerierne og Stjernen. Nedenfor skal der argumenteres for, at en årsag til denne salgsmæssige forskel er, at brugsforeningernes identitet var præget af en langt svagere tilknytning til arbejderbevægelsen end de øvrige kooperative virksomheder.

Brugsforeningerne havde en markant anderledes position indenfor arbejderbevægelsen end for eksempel fællesbagerierne og Stjernen. I 1886 var Arbejdernes Fællesbageri i København, trods den generelle skepsis overfor Kooperationen, blevet oprettet af den absolutte top indenfor arbejderbevægelsen. I den første bestyrelse sad således blandt andre Socialdemokratiets formand P. Knudsen, partiets to eneste rigsdagsmænd P. Holm og Chr. Hørdum, samt formanden for fællesorganisationen for Københavns fagforeninger Jens Jensen, der senere skulle blive den første formand for De samvirkende Fagforbund. Som bestyrer blev den fremtrædende socialdemokrat C.C. Andersen ansat. Dermed fik bagerikooperationen, der i de kommende år spredtes til en lang række byer, altså en form for officiel godkendelse af arbejderbevægelsens ledelse.⁴³ Stjernen var ligeledes parti- og fagforeningstoppens projekt, hvor repræsentantskabet talte en række af de mest indflydelsesrige folk, herunder igen P. Knudsen, Jens Jensen og Chr. Hørdum, mens Socialdemokratiets næstformand Sigvald Olsen blev konstitueret som bestyrer for virksomheden.⁴⁴

Brugsforeningerne blev derimod længe betragtet med åbenlys modvilje af arbejderbevægelsens ledelse. Denne modvilje strakte sig tilbage til Louis Pios første nummer af "Socialistiske Blade" fra 1871, hvori han brugte halvdelen af siderne på et angreb på brugsforeningerne, der på dette tidspunkt var en del af den borgerlige selvhjælpsbevægelse. I løbet af 1880'erne og 1890'erne oprettede bønderne på landet i stor stil brugsforeninger som en del af andelsbevægelsen, så der i 1899 fandtes knap 1000 brugsforeninger. Forslag og initiativer fra arbejdere og enkelte fagforeninger om oprettelse af arbejderbrugsforeninger i byerne mødte dog fortsat modstand hos arbejderbevægelsens top. En vigtig årsag til denne modstand var, at man frygtede at Socialdemokratiet ved rigsdagsvalgene ville miste stemmer fra den store gruppe af

småhandlende, hvis man skubbede dem fra sig ved at støtte brugsforeningerne og dermed konkurrere med dem om kunderne.⁴⁵

Trods partiledelsens holdning tog mange arbejdere omkring år 1900 dog sagen i egen hånd og oprettede brugsforeninger i en række byer. Der blev sat et foreløbigt punktum for mange års debat om brugsforeningernes stilling internt i arbejderbevægelsen på Socialdemokratiets kongres i 1913. Her var stemningen overfor brugsforeningerne fortsat overvejende negativ og kongressen sluttede da også uden nogen egentlig stillingtagen til brugsbevægelsen. I stedet blev det besluttet at overlade den til sin egen fremtid.⁴⁶

Brugsbevægelsen i byerne fik således karakter af græsrodsbevægelse, oprettet og drevet af arbejdere og til tider enkelte fagforeninger, men med en løsere tilknytning til arbejderbevægelsen end de øvrige virksomheder indenfor arbejderkooperationen. I 1922 blev arbejderbrugsforeningerne medlem af den nystiftede hovedorganisation Det kooperative Fællesforbund. Brugsforeningerne blev dermed officielt en del af arbejderbevægelsen. Både organisatorisk og ved primært at have arbejdere som ejere og kunder havde arbejderbrugsforeningerne således en identitet, som virksomheder der var en del af arbejderkulturen. Men denne identitet var præget af en mere politisk neutral position end den øvrige arbejderkooperation, hvilket var kendetegnende for arbejderbrugsforeningerne gennem resten af deres historie. Denne særlige position indenfor arbejderbevægelsen blev udtrykt, og kritiseret, af Thorvald Stauning i en tale på et kooperativt stævne i 1938: ”Jeg erkender, at jeg aldrig har forsonet mig helt med denne neutrale bevægelse og i forhold til arbejderbevægelsen er der ikke tilstrækkelig klarhed.”⁴⁷



Det kooperative Fællesforbunds årlige sommerstævne på slottet Hindsgavl i 1938. På dette ugelange kursus kunne kooperatører med ledsagelse af deres hustruer høre foredrag af fremtrædende politikere eller kooperative ledere fra ind- og udland. Stauning talte på stævnet i 1927 og igen i 1938. I midten af billedet ses V. Johansen, formanden for Det kooperative Fællesforbund, til venstre for ham står fællesforbundets mangeårige forretningsfører Frederik Dalgaard, mens Thorvald Stauning ses til højre i billedet. Foto: Arbejderbevægelsens Bibliotek og Arkiv.

En praktisk betydning af arbejderbrugsforeningernes mere neutrale identitet var deres medlemskab af og samarbejde med FDB. Dette samarbejde blev til tider kritiseret af den øvrige arbejderbevægelse, fordi FDB opfattedes som orienteret mod partiet Venstre.

Arbejderbrugsforeningerne over hele landet blev i løbet af 1960'erne samlet i en fælles virksomhed, Brugsforeningen HB. Den endelige konsekvens af arbejderbrugsforeningernes mere neutrale identitet blev, at HB fusionerede med FDB 1. januar 1973. Målet med fusionen var at sikre sig imod den forventede konkurrence fra private, udenlandske detailkæder, som et kommende dansk EF-medlemskab kunne betyde. Med fusionen forlod FDB Andelsudvalget, mens arbejderbrugsforeningerne forlod Det kooperative Fællesforbund.⁴⁸ Dermed forlod de samtidig officielt arbejderkooperationen og arbejderbevægelsen og den debat der havde foregået siden 1800-tallet om deres position indenfor denne bevægelse fik en endegyldig afslutning.

Arbejderbrugsforeningernes svagere tilknytning til arbejderbevægelsen har formentlig påvirket deres forhold til kunderne. Det synes åbenlyst at brugsforeningernes udbredelse og deres opbakning fra arbejderforbrugerne i slutningen af 1800-tallet og begyndelsen af 1900-tallet blev hæmmet af den modvilje de mødte fra arbejderbevægelsens top. Efter forskellige problemer for brugsforeningerne i 1920'erne, blandt andet Andelsbankens krak i 1925 der medførte store tab, gik det dog uafbrudt fremad fra 1929 til 1946, hvor markedsandelen foreløbigt kulminerede med 10 %.⁴⁹

Henning Grelle peger på flere årsager til denne fremgang. Brugsforeningerne begyndte i stigende grad at reklamere og butikslokalerne blev gjort mere indbydende. Men Grelle bemærker også at Socialdemokratiets fremgang i mellemkrigstiden sandsynligvis havde en afsmittende virkning på salget hos brugsforeningerne.⁵⁰ Altså oplevede brugsforeningerne, ligesom Stjernen og fællesbagerierne, tilsyneladende en positiv effekt af at have en identitet som virksomheder, der var en del af en særlig arbejderkultur. Men når arbejderbrugsforeningerne i mellemkrigstiden salgsmæssigt klarede sig noget ringere end fællesbagerierne og Stjernen, så er en del af forklaringen på denne forskel formentlig brugsforeningernes løsere tilknytning til arbejderbevægelsen.

Forholdet til forbrugerne i tiden før 2. Verdenskrig

Igennem hele arbejderkooperationens historie var det en ofte udtrykt skuffelse for de aktive kooperatører, at deres virksomheder ikke nød samme opbakning som de faglige og politiske grene af arbejderbevægelsen.⁵¹ Men som det er vist, betyder denne type kildeudsagn ikke, at arbejderkooperationen slet ikke havde fordel af at være en del af arbejderkulturen.

Tværtimod kan det konkluderes, at en række af arbejderkooperationens store virksomheder havde en salgsmæssig konkurrencefordel, fordi deres identitet som virksomheder med tilknytning til den socialdemokratiske arbejderkultur betød, at de fik en særlig opbakning fra i hvert fald en del af arbejderforbrugerne. Det betød ikke at virksomhedernes markedsandel nogensinde kom til at svare til Socialdemokratiets stemmeandel. Men det var medvirkende til, at virksomheder som fællesbagerierne og Stjernen opnåede pæne resultater i hård konkurrence med private bagerier og bryggerier. Denne tolkning synes også at blive støttet af, at arbejderbrugsforeningerne, der havde en svagere tilknytning til arbejderbevægelsen, i tiden før 2. Verdenskrig klarede sig noget ringere salgsmæssigt end fællesbagerierne til trods for at de givetvis har haft den samme potentielle kundekreds.

Efter 2. Verdenskrig forandrede forholdene for erhvervslivet, herunder også arbejderkooperationen, sig på en række områder. Det gælder både afsætningsforholdene, hvor forbrugerkulturen, også blandt arbejderne, ændrede sig og det gælder indenfor produktionen, hvor

en omfattende modernisering fandt sted. Hvilken betydning de kooperative virksomheders identitet havde for ledernes reaktion på disse forandringer vil blive undersøgt i det følgende.

Cigarmagere, snedkere og typografer som virksomhedsledere

Fra 1960'erne og frem til årtusindskiftet måtte en række af arbejderkooperationens store virksomheder enten lukke eller sælges. Det er derfor interessant, at undersøge om de kooperative virksomheder generelt var dårligere ledet end virksomheder i det øvrige erhvervsliv. For de første mange år af arbejderkooperationens historie, fra slutningen af 1800-tallet til omkring midten af 1900-tallet, kan det ikke konstateres, at de kooperative virksomheder var mærkbart ringere ledet end traditionelle, private virksomheder. Kooperationen voksede støt i denne periode fra at være oftest små, økonomisk usikre foretagender til mere velkonsoliderede virksomheder. Som det blev vist ovenfor havde særligt fællesbagerierne, men også Stjernen, for eksempel succes med at opfylde deres kooperative målsætninger samtidig med at virksomhederne voksede, ligesom også brugsforeningerne oplevede fremgang.

Der har naturligvis været virksomheder, hvor ledelsen i perioder har været svag eller direkte inkompetent, men at de kooperative virksomheder generelt skulle lide under dårlig ledelse, har ikke sat sig spor i den interne debat i den kooperative bevægelse i denne periode. En gennemgang af arbejderkooperationens eget tidsskrift "Kooperationen", der udkom første gang i 1923, viser således, at ledelsesforhold stort set ikke bliver diskuteret før slutningen af 1950'erne og først i 1970'erne bliver tonen virkelig selvkritisk i forhold til specifikt ledelsesmæssige forhold.⁵² Henning Grelle der i sin fremstilling om arbejderkooperationen følger den interne debat både gennem tidsskriftet "Kooperationen", men også i referater fra generalforsamlinger, udvalgsarbejder, samt en række andre kildetyper, nævner heller ingen diskussioner om ledelsesproblemer før 1950'erne.⁵³ Materialet giver indtryk af, at der har været en ret åben debat internt i den kooperative bevægelse, og som nævnt dukker debatten om ledelsesproblemer da også op fra slutningen af 1950'erne, så der synes derfor ikke at være grund til at tro, at eventuelle ledelsesproblemer har været fortiet i tiden inden.

At der tilsyneladende ikke har været ledelsesproblemer af større betydning indenfor arbejderkooperationen de første mange år, kan umiddelbart virke overraskende, fordi virksomhedslederne indenfor arbejderkooperationen, indtil langt ind i efterkrigstiden, socialt og uddannelsesmæssigt adskilte sig fra lederne af traditionelle, private virksomheder. Per Boje har undersøgt baggrunden for lederne af dansk industri fra 1870 til 1972. Han viser, at langt hovedparten af industriens ledere kom fra den økonomisk og socialt velstillede del af befolkningen. Et flertal af lederne havde fædre, der var selvstændigt erhvervsdrivende og de fik således allerede under opvæksten indblik i denne livsform. Kun ganske få af industrilederne havde rødder i arbejderklassen, faldende fra 14 % i 1872 til 2 % i 1916 og 1 % fra 1935 og frem. Desuden havde stort set alle ledere i industrien en relevant forudgående uddannelse, enten praktisk, faglig eller teoretisk.⁵⁴

Helt modsat rekrutteredes lederne af arbejderkooperationens virksomheder typisk fra arbejderbevægelsens organisationer, hvilket oftest betød, at de havde rødder i arbejderklassen. For eksempel var den første bestyrer for Arbejdernes Fællesbageri i København, C.C. Andersen, udlært snedker, Stjernens første direktør, Sigvald Olsen, var cigarmager, mens Karl Kiefer, der var typograf, både var direktør for brændselsforretningen Arbejderkul og den første bestyrelsesformand for Arbejdernes Landsbank.

Ikke alle af arbejderkooperationens virksomheder kan umiddelbart sammenlignes med de industrivirksomheder, som er genstand for Bojes undersøgelse. Arbejderkooperationen omfattede

også en lang række bygge-, handels- og servicevirksomheder. Det synes dog rimeligt at antage, at arbejderkooperationens virksomheder de første mange år generelt havde ledere med en social og uddannelsesmæssig baggrund, der ofte var mere beskeden end lederne i mange private virksomheder.

Hvordan var det muligt at cigarmagere, snedkere, typografer og andre med lignende baggrund, uden erfaring med virksomhedsdrift, tilsyneladende kunne bestyre kooperative virksomheder, uden at disse oplevede væsentlige problemer med mangelfuld ledelse?⁵⁵

En vigtig del af forklaringen er nok, at mange kooperative virksomheder i starten af 1900-tallet ikke konkurrerede med store, top-professionaliserede virksomheder, men med de lokale håndværksmestre eller den lokale købmand. De var måske nok socialt og uddannelsesmæssigt en smule bedre stillet end de kooperative ledere, men forskellen var næppe større, end at den kunne opvejes af, at mange af de kooperative ledere havde praktisk erfaring med at tænke i organisation, strategi og økonomi fra en karriere i Socialdemokratiet eller fagbevægelsen.

Det er sandsynligt, at det også er denne erfaring, der er afgørende for, at Kooperationen kunne klare sig indenfor de brancher, hvor der konkurreredes med store industrivirksomheder, som tilfældet var for Bryggeriet Stjernen, eller indenfor en traditionel håndværksbranche som bagerisektoren, der netop i de år hvor fællesbagerierne oprettedes, gennemgik en udvikling mod industrialiseret produktion på brødfabrikker.⁵⁶ For eksempel blev der ved ansættelsen af C.C. Andersen som bestyrer af det store fællesbageri i København, således lagt vægt på hans evner som administrator, til trods for at det medførte intern kritik, at han ikke var uddannet bager.⁵⁷

Ledelsesproblemer i Kooperationen

Fra 1950'erne og særligt i 1970'erne voksede der imidlertid en debat frem om de kooperative virksomheders ledelsesforhold, som afslører, at de kooperative virksomheder i disse årtier oplevede problemer på det ledelsesmæssige plan.

I 1957 åbnede formanden for De samvirkende Fagforbund, Eiler Jensen, debatten om Kooperationens ledelse, om end som et sidespor til en mere overordnet debat om Kooperationens organisatoriske struktur. Under indtryk af den begyndende koncentrationsproces indenfor det private erhvervsliv, hvor virksomheder fusionerede eller de små blev slået ud af de store, efterlyste Eiler Jensen mere fælles styring og planlægning indenfor arbejderkooperationen, der i vid udstrækning bestod af relativt små virksomheder. Jensen savnede også kooperative initiativer, noget mere "sus" over Kooperationen som han udtrykte det, indenfor forhandling og produktion af de mange nye forbrugsgoder, der vandt frem i denne periode, som for eksempel køleskabe, fjernsyn og knallerter. Og med formuleringen af spørgsmålet "hvor findes de fremsynede og stærke mænd, der kan skabe et sådant sus over Kooperationen?" adresserede han ikke kun problemer med den organisatoriske struktur, men udtrykte altså også en manglende tiltro til de kooperative ledes evner.⁵⁸

Jørgen Thygesen og Kaj Nielsen, henholdsvis direktør og formand for Hovedstadens Brugsforening, tog problemstillingen op og påpegede i artikler i "Kooperationen", på linje med Eiler Jensen, at Kooperationen manglede dynamik og overordnet planlægning. Resultatet blev nedsættelsen af et analyseudvalg under Det kooperative Fællesforbund, der ved forbundets kongres i 1959 kunne præsentere rapporten "Kooperationens aktuelle problemer". Rapporten indeholdt blandt andet anbefalinger om bedre uddannelse af ledere og personale og ikke mindst bedre aflønning af lederne i erkendelse af, at der var behov for at tiltrække dygtige ledere til arbejderkooperationen.⁵⁹

De problemer med mangelfuld ledelse i de kooperative virksomheder, som debatten i 1950'erne pegede på, blev formuleret langt mere konkret og kritisk i 1970'erne, hvor en række virksomheder havde økonomiske vanskeligheder og hvor man havde set kooperative flagskibe som Bryggeriet Stjernen lukke i 1964 og Jydsk Murer- og Entreprenørforretning i Silkeborg (JME-Silkeborg) træde i likvidation i 1972.

Uden tvivl havde direktøren for Byggefagenes kooperative Landssammenslutning, Henrik Heie, JME-Silkeborgs konkurs i tankerne, da han i 1972 skrev en artikel med en hård kritik af ledelsesforholdene indenfor de kooperative virksomheder. Heie opremsede en hel liste af forhold, hvor ledelserne ofte svigtede: ”tilfældig knopskydning, forkerte folk på forkerte jobs, for mange medarbejdere, for dyre medarbejdere, manglende mål i alle led, manglende arbejdsinstruktioner, tvivl om hvem der skal gøre hvad, mangel på system og metode. Kort sagt: at ”ledelsen” bestod i at lade stå til.” Han fortsatte med at påpege at virksomhedsbestyrelserne i mange tilfælde var ukvalificerede, hovedsageligt fordi de var alt for ensidigt sammensat af personer fra arbejderbevægelsen, hvilket ikke sikrede tilstrækkeligt brede kompetencer i bestyrelserne.⁶⁰

Her rettedes altså en sønderlemmende kritik af ledelserne indenfor de kooperative virksomheder, som nok havde JME-Silkeborgs konkurs som den direkte anledning, men som var formuleret med et generelt sigte på hele arbejderkooperationen og af en mand med et indgående kendskab til denne. Heie havde således, foruden hans post som direktør for Byggefagenes kooperative Landssammenslutning, også en fortid som forretningsfører for Det kooperative Fællesforbund i 1960-1966.



Henrik Heie, der var cand.polit., blev i 1960, i en alder af 35, ny forretningsfører i Det kooperative Fællesforbund. Heie havde et skarpt blik for udviklingstendenserne i samfundet og ønskede mere fælles planlægning og sammenlægning af virksomheder indenfor Kooperationen. Dette var dog ikke nemt at gennemføre og Heie forlod skuffet Kooperationen og meldte sig ud af Socialdemokratiet i 1975. Foto: Arbejderbevægelsens Bibliotek og Arkiv.

Hvad kan forklare at kooperative virksomheder, der altså som vist tilsyneladende ikke havde ledelsesproblemer i tiden før 2. Verdenskrig, begyndte at få ledelsesmæssige vanskeligheder i årtierne efter krigen?

Når skiftet tilsyneladende for alvor skete i efterkrigstiden, peger det på, at forklaringen må søges i de strukturændringer, der foregik indenfor store dele af erhvervslivet i 1950'erne og 1960'erne. Industrien gennemgik en moderniserings- og koncentrationsproces, der var så omfattende, at Svend Aage Hansen taler om, at der efterfølgende på mange måder var tale om en helt ny industri.⁶¹ Indenfor byggebranchen blev der ligeledes iværksat væsentlige rationaliseringer og effektivitetsfremmende foranstaltninger.⁶² Også i detailhandlen var forandringer på vej med nyskabelser som selvbetjeningsbutikker og supermarkeder.⁶³

Manglende professionalisering af ledelsen i kooperationen

Igennem 1900-tallet var der foregået en løbende professionalisering af ledelsen indenfor industrien og denne udvikling blev accelereret af forandringerne i efterkrigstiden. Andelen af industriledere med en videregående teoretisk uddannelse var således stærkt stigende igennem 1900-tallet og især efter 2. Verdenskrig.⁶⁴ I forskelligt omfang har en lignende professionalisering af ledelsen også fundet sted i større virksomheder indenfor det øvrige erhvervsliv.⁶⁵

En række udsagn fra personer indenfor den kooperative bevægelse peger på, at arbejderkooperationen var langsommere til at gennemføre en sådan professionalisering end de private virksomheder. Heie bemærkede i ovennævnte artikel, at lederens faglige dygtighed var vigtig i en mindre virksomhed, for eksempel en håndværksvirksomhed med 10-15 svende, men at der krævedes helt andre kompetencer når medarbejdertallet steg til 50, 100 eller 500. Tydeligvis mente Heie, at man i kooperationen stadig i 1972 havde for mange ledere med rent faglige kompetencer.⁶⁶ Dette var blevet tydeligt ved JME-Silkeborgs konkurs, hvor en intern konsulentrapport udfærdiget en måned før konkursen konstaterede, at direktionen ikke havde magtet overgangen fra håndværk til industripræget byggeri og samtidig havde bestyrelsen svigtet på alle planer.⁶⁷ I forbindelse med lukningen af de kooperative virksomheder Tilskærernes Aktieselskab i 1969 og Como-Sko i 1971 udtrykte flere kooperatører lignende synspunkter: En dygtig fagmand havde været udmærket som leder i gamle dage, men var ikke længere tilstrækkeligt.⁶⁸

I forbindelse med en undersøgelse af arbejderkooperationen i Århus fra 1979 har Jeppe Als, Jesper Clausen og Arne Oksen gennemført en række interviews med direktører og bestyrelsesmedlemmer for kooperative virksomheder. Af disse interviews fremgår det også, at kooperationen ikke havde været dygtige nok til at finde de rette ledere. For eksempel udtaler et bestyrelsesmedlem: ”Vi har set alt for mange eksempler på ledere, der var ideologisk i orden, men som ikke var i stand til at lede virksomheden.”⁶⁹

Tilsyneladende forsøger kooperationen at få rettet op dette i løbet af 1970'erne. Als, Clausen og Oksen konstaterer i hvert fald, at det langt mest almindelige i 1979 var, at de ledere, både topledere og mellemledere, der blev ansat i de kooperative virksomheder, kom fra en tilsvarende stilling i det private erhvervsliv.⁷⁰ På et kooperativt stævne i 1986 efterlyste daværende cheføkonom i LO, Poul Nyrup Rasmussen, dog fortsat en mere professionel ledelse og en bedre uddannelse af lederne indenfor de kooperative virksomheder.⁷¹ Processen med en professionalisering af ledelsen indenfor arbejderkooperationen var altså i fuld gang i 1970'erne uden at man dog i 1980'erne havde indhentet niveauet i det private erhvervsliv.

Virksomhedernes identitet hæmmende for omstilling

Den manglende professionalisering på ledelsesområdet er dog næppe hele forklaringen på, at en del af de kooperative ledere ikke formåede at omstille virksomhederne til de store forandringer i årtierne efter 2. Verdenskrig. Som Per Boje har påpeget, kan en forståelse af virksomhedsledelse ikke reduceres til alene at være et spørgsmål om professionelle ledere, der træffer rationelle beslutninger.⁷² Ledere agerer i en kontekst og i denne artikel vil der som nævnt særligt fokuseres på, at den identitet og de fortællinger der knytter sig til virksomheden, sætter nogle rammer for de ledelsesvalg der træffes.

Ovenfor blev de kooperative virksomheders særlige identitet, som virksomheder der var tæt knyttet til arbejderbevægelsen, påpeget i forbindelse med deres forhold til kunderne. I det følgende vil der blive argumenteret for, at denne identitet også prægede virksomhederne internt og var med til at forme ledernes beslutninger. De konkrete årsager til de mange virksomhedslukninger indenfor arbejderkooperationen i årtierne efter 2. Verdenskrig er forskellige, men i flere tilfælde kan nogle af de afgørende ledelsesmæssige beslutninger føres tilbage til virksomhedernes særlige identitet.

Stjernens likvidation

Som nævnt synes det at være en sandsynlig forklaring på Stjernens fremgang i begyndelsen af 1900-tallet, når Kåre Månsson påpeger, at denne fremgang hang sammen med, at Stjernen, med sin identitet som en arbejdervirksomhed, nød godt af, at den særlige socialdemokratiske arbejderkultur generelt var i fremgang. Månsson ser også tilbagegangen for denne arbejderkultur som årsag til bryggeriets vanskeligheder i 1950'erne, men, som det vil blive vist nedenfor, kan denne forklaring imidlertid ikke stå alene.

Fra 1952 oplevede Stjernen et markant fald i omsætning, som blev begyndelsen på enden for bryggeriet, der måtte lukke i 1964. Månsson mener, at Stjernens svigtende salg skyldtes den svindende arbejderkultur, hvilket han baserer på en konsulentrapport som Stjernen fik udarbejdet i 1956-58. Den konkluderede at ”vrede over arbejderbevægelsen går ud over Stjernen”.⁷³ Denne ”vrede over arbejderbevægelsen” må dog imidlertid have været relativt begrænset. I hvert fald bevægede LO's medlemstal sig fra 1945 til 1960 fra 579.400 til 739.500 og organisationsgraden steg fra 59 % til 65 %, Socialdemokratiets medlemstal toppede i 1948 med 296.175 medlemmer og faldt derefter gradvist, men lå stadig i 1960 højt over niveauet i mellemkrigstiden, og mandatmæssigt stod partiet også stærkt ved folketingsvalg i denne periode.⁷⁴ Disse tal tyder altså ikke på, at modviljen mod arbejderbevægelsen skulle være så stor, at det i sig selv kunne foranledige, at forbrugerne svigtede kooperative virksomheder. Når Stjernens konsulentundersøgelse viste en ”vrede over arbejderbevægelsen”, så er det meget muligt at dette hang sammen med Socialdemokratiets upopulære regeringsindgreb i overenskomsterne i 1956, som samlede op mod 200.000 demonstrerende arbejdere netop det år hvor undersøgelsen iværksættes.⁷⁵ Konsulentundersøgelsen afspejlede således måske snarere en øjeblikkelig, umiddelbar utilfredshed med partiet, end en generel utilfredshed med bevægelsen.

Månsson henter tesen om en særlig socialdemokratisk arbejderkultur fra artiklen *Arbejderkulturens historie: kampen om sjælene* af Svend Aage Andersen.⁷⁶ Andersen synes dog ikke i denne artikel at tale om at arbejderkulturen ophører allerede i 1940, som Månsson refererer ham for, og i en anden undersøgelse påpeger Andersen da også, at trods begyndende tegn på faldende engagement, så besad arbejderbevægelsen efter 2. Verdenskrig stadig ”stor livskraft og dynamik”.⁷⁷ En tilbagegang for arbejderkulturen synes altså ikke alene, at kunne udgøre en holdbar forklaring på Stjernens salgsmæssige nedtur i starten af 1950'erne, hvor den socialdemokratiske

arbejderbevægelse stadig stod særdeles stærkt.⁷⁸ Her skal i stedet peges på en anden forklaring, der retter fokus mod bryggeriets ledelses evne til at reagere på forandrede markedsvilkår. Når den særlige socialdemokratiske arbejderkultur ikke længere i 1950'erne i samme grad som tidligere påvirkede arbejdernes adfærd som forbrugere, så skyldtes det altså ikke ”vrede over arbejderbevægelsen”. En mulig forklaring er derimod at denne bevægelse, der på mange andre områder fortsat var stærk, netop i forhold til forbrugernes adfærd blev udfordret af et andet økonomisk og kulturelt fænomen, der var under hastig udvikling i efterkrigstiden, nemlig forbrugersamfundet.⁷⁹ Et vigtigt element i og medskaber af forbrugersamfundet var reklameindustrien, der i stigende grad fokuserede på at sælge ikke blot en vare, men også den identitet der fulgte med varen.⁸⁰

I princippet kan man sige, at Bryggeriet Stjernen var meget moderne ved allerede i starten af 1900-tallet bevidst at sælge øl som et livsstilselement til arbejderkunderne som nævnt ovenfor. På linje hermed udtrykker en leder fra 1926 i Det kooperative Fællesforbunds tidsskrift også, at de kooperative virksomheder havde en ”indre styrke” i at have en kundekreds, ”der følte sig som noget andet og mere end kunder.”⁸¹

Når den fortælling, der i starten af 1900-tallet effektivt blev bygget op om Stjernen, som en virksomhed med en særlig identitet som arbejdernes ”eget” bryggeri, mistede styrke i 1950'erne, så er en mulig forklaring, at det skyldes, at denne fortælling blev sværere at vedligeholde og udvikle i en situation, hvor de private bryggerier stadig mere målrettet skabte egne fortællinger om deres brands og understøttede disse langt mere aktivt end Stjernen gennem reklamekampagner. En intern rapport som Stjernen fik udarbejdet i 1944 kunne således meddele, at ”da Stjernen kun i ringe udstrækning hidtil har reklameret, er der mange unge, som kun har en svag fornemmelse af, at der overhovedet eksisterer et Bryggeri Stjernen.”⁸²

I løbet af 1950'erne og 1960'erne satsede Stjernen mere målrettet på markedsføring, ikke mindst med en dyr reklameindsats der i 1955 forvandlede Stjernepilsneren til en ”Star”, som senere blev til en ”Viking”. Men det var åbenbart for sent og blandt andet som følge af store reklamekampagner fra Carlsberg og Tuborg, skabte Stjernens tiltag kun kortvarig salgsmæssig fremgang og ikke nok til at redde bryggeriet.⁸³

Det er nærliggende at pege på dårlig ledelse som årsag til Stjernens problemer med at omstille sig til en ny forbrugerkultur, der krævede en større reklameaktivitet. Det vil heller ikke som sådan være forkert, men hvis ikke man undersøger under hvilke forhold, og indenfor hvilken kultur, ledelsen agerede, så vil man få en forsimplet opfattelse af det at udøve ledelse. Stjernens ledelse havde nemlig fint klaret tidligere skift i forbrugsmønstret, hvor lagerøl blev erstattet med pilsner.⁸⁴ Når Stjernens ledelse reagerede langsommere end konkurrenterne i forhold til reklameindsatsen, må det ses på baggrund af den særlige opfattelse af markedsføring og reklamering, som var herskende hos Stjernen og indenfor arbejderkooperationen generelt.

I den kooperative bevægelse var der i tiden før 2. Verdenskrig en udbredt skepsis overfor at anvende moderne reklamemetoder. For det første mente man ikke at have brug for at reklamere. For eksempel forventede Stjernen ved bryggeriets åbning i 1902, at man helt kunne spare udgifterne til reklame, fordi man regnede med at arbejderne automatisk ville købe øl fra arbejderbryggeriet. Da ledelsen blev klar over, at en eller anden form for salgsmæssig indsats var nødvendig, besluttede man at markedsføringen af Stjerneøl skulle foregå gennem fag- og partiforeninger.⁸⁵ For det andet havde man indenfor kooperationen en ideologisk modvilje mod de private virksomheders ”løgnagtige” reklame.⁸⁶ I stedet for ”reklamekunstens markedskrig” skulle de kooperative virksomheder præsentere deres produkter ”på et ærligt grundlag som en form for oplysningsarbejde”.⁸⁷ Dette foregik blandt andet gennem arrangementer med foredrag, studiekredse og fremvisning af film og lysbilleder.⁸⁸ I løbet af 1930'erne blev reklame oftere et debattema indenfor kooperationen og et tema for interne kurser for kooperatørerne, men ofte blev emnet mødt med skepsis. For eksempel

blev der ligefrem udtrykt kritik overfor brugsforeningerne, der var relativt langt fremme på markedsføringsområdet.⁸⁹ Gradvist blev reklame dog mere accepteret og fra midten af 1930'erne påbegyndte enkelte virksomheder mere systematiske initiativer på reklameområdet.⁹⁰

Denne historiske og ideologiske baggrund, som var en del af Stjernens identitet, gjorde det altså sandsynligvis vanskeligt for bryggeriets ledelse at erkende behovet for reklamering lige så hurtigt som de private bryggerier. For et bryggeri der selv havde skabt en fortælling om, hvordan det var blevet dannet i protest mod storkapitalens, det vil sige Carlsberg og Tuborgs, kartelaftaler, var det ikke nemt at bevæge sig helhjertet ind i en reklameindsats, der indenfor Kooperationen længe netop blev opfattet som de private virksomheders, altså kapitalens, ”løgnagtige” redskab.⁹¹

Foruden at Stjernens faldende salg altså spillede en stor rolle for bryggeriets økonomiske vanskeligheder, så synes det også at være et væsentligt spørgsmål, hvilken betydning det havde, at Stjernen havde bedre løn- og arbejdsforhold end de private bryggerier og dermed højere omkostninger til arbejdskraft. Indenfor arbejderkooperationen havde det altid været en klar holdning, at man burde være foregangsvirksomheder med hensyn til løn- og arbejdsforhold, men at dette ikke måtte true virksomhedernes evne til at konkurrere. Det er interessant, at Kåre Månsson vurderer, at Stjernens øgede omkostninger til medarbejderne ligefrem var en fordel for virksomheden. Dette skyldtes især, at Stjernen fik en varig vækst i omsætning, når den øvrige bryggeribranche var ramt af strejker, fordi Stjernen var fritaget fra disse.⁹² Med hensyn til investeringer i effektivisering af produktionen, så fulgte Stjernens ledelse en strategi, hvor der i moderniseringsprocessen blev vist hensyn til medarbejderne. Henning Grelle bemærker, at det er et åbent spørgsmål, hvilken betydning denne tilgang til effektiviseringer havde.⁹³ Den samlede betydning af de gode løn- og arbejdsforhold der blev givet på Stjernen, er ikke mulig at opgøre præcist, men det synes ikke at være her årsagerne til Stjernens vanskeligheder findes. Månsson slår da også fast, at den primære årsag til Stjernens økonomiske problemer og deraf følgende likvidation skyldes det faldende salg.⁹⁴

Fællesbageriernes nedtur

Også arbejdernes fællesbagerier fik i årtierne efter 2. Verdenskrig økonomiske problemer som følge af manglende evne til at omstille sig til forandringer. Men som det også var tilfældet med Stjernen, synes den manglende omstillingsevne ikke at have været et generelt problem, men derimod et særligt problem i tilfælde af forandringer der kom i konflikt med fællesbageriernes identitet. I modsætning til Stjernen fik fællesbagerierne ingen salgsmæssige problemer trods store ændringer i afsætningsforholdene. Disse ændringer omfattede dels de ændringer i forbrugerkulturen som ramte Stjernen hårdt, dels ændringer i salgsforholdene inden for bageribranchen i løbet af 1960 og 1970'erne, så brødsalget i stigende grad foregik gennem detailhandlen, hvor bagerierne tidligere ofte havde solgt direkte til kunderne fra egne salgsvogne og udsalg.⁹⁵ I kraft af et tæt salgssamarbejde med lokale brugsforeninger, som fra slutningen af 1960'erne blev udvidet til at omfatte landsdækkende salgsaftaler med HB og FDB, kom fællesbagerierne succesfuldt igennem disse ændringer og øgede dermed fortsat deres markedsandel, så den i 1971 var på 27,4 %.⁹⁶

Men bageribranchen gennemgik andre forandringer i tiden efter 2. Verdenskrig, som fællesbagerierne ikke formåede at reagere på i tide. I 1950'erne foregik en udvikling af produktionsmetoderne indenfor branchen, som muliggjorde en effektivisering ved at koncentrere produktionen på færre produktionssteder. Den altoverskyggende årsag til de økonomiske problemer som fællesbagerierne fik i de kommende årtier var en manglende erkendelse af behovet for at gennemføre en sådan strukturrationalisering.

Arbejdernes fællesbagerier var ikke én enkelt virksomhed, men en række lokale, selvstændige kooperative bagerier som fra slutningen af 1800-tallet var blevet oprettet i mange af de større danske byer. I 1950'erne eksisterede der således knap 40 fællesbagerier. Trods talrige interne rapporter og hensigtserklæringer i løbet af 1960'erne og 1970'erne så løb samarbejdsforsøg og fusionsplaner mellem fællesbagerierne gentagne gange ud i sandet. Først i 1979 lykkedes det at få gennemført en fusion blandt de fleste af bagerierne vest for Storebælt i selskabet Rutana-Vest. Det var dog alt for sent og Rutana-Vest måtte allerede året efter fusionere med et FDB-ejet selskab og blev efterfølgende købt helt ud af FDB. Øst for Storebælt gik samarbejdet mellem fællesbagerierne endnu mere trægt og i 1980 måtte det store fællesbageri i København erklæres konkurs. Således var der ved midten af 1980'erne kun enkelte små bagerier tilbage indenfor arbejderkooperationen.⁹⁷

Som ved Stjernen vil det også ved fællesbagerierne være en for simpel forklaring blot at konkludere at den manglende omstilling skyldtes en generelt dårlig ledelse. I de foregående 60-70 år havde fællesbagerierne været en forretningsmæssig succeshistorie, der både opnåede vækst ved at erobre betydelige markedsandele og samtidig var i stand til at opfylde deres kooperative målsætning om at påvirke brødsprisen til gavn for forbrugerne.⁹⁸ Disse resultater peger på, at der overordnet set i en lang periode må have været truffet fornuftige ledelsesmæssige beslutninger indenfor bagerikooperationen. Det er altså nødvendigt, at komme dybere ind i forståelsen af hvorfor bagerilederne ikke formåede at træffe de nødvendige beslutninger i tiden efter 2. Verdenskrig.

I et afsnit om Kooperationen i LO's jubilæumsskrift fra 1998 har Peter Mortensen og Jørgen Christiansen peget på fællesbageriernes ejerforhold, som årsag til den manglende evne til at gennemføre det nødvendige samarbejde.⁹⁹ Ved fællesbageriernes oprettelse var startkapitalen typisk blevet fremskaffet ved at hundredvis af lokale forbrugere tegnede små 5- eller 10-kroners aktier. Med tiden fik arbejderbevægelsens organisationer større betydning som ejere, fordi det fra arbejderbevægelsens side tilstræbtes at indfri de personlige aktionærer. Fællesbagerierne vedblev dog at have meget blandede ejerforhold med både organisationer og enkeltpersoner som aktionærer.¹⁰⁰ Det er, ifølge Mortensen og Christiansen, disse lokale 5- eller 10-kroners aktionærer, der, ved hjælp af særlige kooperative stemmeregler der begrænsede storaktionærernes indflydelse, blokerede for fusionsforsøgene.¹⁰¹

En undersøgelse af mødereferater fra interne møder i bagerikooperationen viser imidlertid, at det ikke er rimeligt alene at placere skylden for det manglende samarbejde på de små aktionærer.¹⁰² Kildeudsagn fra disse møder giver derimod et tydeligt indtryk af, at der i 1950'erne og i starten af 1960'erne også blandt lederne af de store bagerier og i toppen af fællesbageriernes samarbejdsorganisation, De sammensluttede Fællesbagerier, var en meget tilbageholdende indstilling overfor en koncentration af produktionen. Da forretningsføreren for Arbejdernes Aktiebageri i Odense for eksempel i begyndelsen af 1950'erne stod overfor en overtagelse af det lille, kriseramte fællesbageri i Nyborg, forholdt han sig tøvende, fordi han ikke mente at Odensebageriet ville møde samme "good will" hos de lokale forbrugere som det lokale bageri. Et andet eksempel er formanden for De sammensluttede Fællesbagerier, Niels Hjortnæs, der på et repræsentantskabsmøde for fællesbagerierne i 1961 var betænkelig ved at lukke de små bagerier. De sammensluttede Fællesbagerier havde i løbet af 1950'erne ydet økonomisk støtte til en række mindre fællesbagerier og ifølge Hjortnæs skyldtes det, at han var uvillig til at "lade falde, hvad ikke kan stå", fordi han ikke følte sig sikker på, i hvilke bagerier fremtidsmulighederne var bedst. På samme møde udtalte Hjortnæs sig om Roskilde Fællesbageris overtagelse af den forretningsmæssige ledelse af fællesbageriet i Holbæk. Frem for en ros for dette lokale samarbejde, udtrykte Hjortnæs nærmere en form for forbeholdenhed, idet det var hans opfattelse "at fællesbagerierne i nogen grad er afhængige af lokalpatriotisme".¹⁰³

I spørgsmålet om strukturrationalisering synes fællesbagerierne altså tydeligvis at have været hæmmet af deres særlige virksomhedsidentitet. Som nævnt ovenfor så havde fællesbageriernes

stærke forankring i lokalsamfundets arbejderkultur været en styrke i tiden før 2. Verdenskrig. Denne identitet som en lokal arbejdervirksomhed blev løbende konstrueret og vedligeholdt gennem blandt andet jubilæumsskrifter, der gennemgående fortæller om det lille, fattige arbejderbageri, som med støtte fra de lokale forbrugere voksede til en stor, moderne virksomhed. Udsagnene fra bagerilederne ovenfor peger på, at den modvillige indstilling som mange af lederne havde overfor samarbejdsplaner og sammenlægninger, i høj grad var formet af den identitet der knyttede sig til fællesbagerierne, hvor netop den lokale forankring var en del af fortællingen om bageriernes succes. Bageriernes identitet kan altså siges at have skabt en stiafhængighed, der begrænsede bageriledernes evne til at erkende behovet for forandringer.¹⁰⁴

Hjortnæs' efterfølgere som formænd for Sammenslutningen var mere afklarede om behovet for strukturrationalisering, men forsøg på at presse på for et tættere økonomisk samarbejde mellem fællesbagerierne kolliderede med de enkelte bageriers identitet som lokalt forankrede virksomheder. Resultatet blev en række store, men spredte, lokale investeringer i nye fabrikker og produktionsanlæg. Investeringerne blev sjældent foretaget på baggrund af samarbejdsaftaler og konsekvensen blev en betydelig overkapacitet. Da der ikke kunne findes tilstrækkelig afsætning for produktionen blev mange af disse investeringer derfor en stor belastning for fællesbageriernes økonomi.¹⁰⁵



1950'erne og 1960'erne stod i moderniseringens tegn indenfor bageribranchen, såvel som indenfor dansk industri generelt. Billedet er fra skivepakteriet i Arbejdernes Fællesbageri i København i 1956. Med en kapacitet på en halv million skiver brød per dag var pakkeriet på det tidspunkt landets største og mest moderne. Foto: Arbejderbevægelsens Bibliotek og Arkiv.

Foruden ledernes opfattelse af den lokale forankrings betydning for fællesbagerierne, så blev fællesbageriernes strukturrationalisering også hæmmet af, at deres tilknytning til arbejderbevægelsen var en del af deres identitet. Dette betød, at det kunne være vanskeligt at opnå legitimitet bag beslutninger om effektiviseringer, der ville medføre afskedigelse af medarbejdere. For eksempel udtalte en repræsentant fra fællesbageriet i Frederikshavn under en strukturdebat i 1978, at ”vi skal kunne bevare de lokale arbejdspladser, ellers får vi ikke opbakning derhjemme”.¹⁰⁶ At effektiviseringsprocesser skulle tage et vist hensyn til medarbejderne, var for så vidt i overensstemmelse med arbejderkooperationens målsætning om at skabe gode arbejdsforhold. Men det var aldrig meningen, at et sådan medarbejderhensyn måtte true virksomhedens overlevelse. Det er imidlertid tydeligt, at beskæftigelseshensyn var med til at hæmme fusionsprocessen blandt fællesbagerierne ved dannelsen af selskabet Rutana-Vest, idet Vendsyssel Brødfabrik trådte ud af fusionen og genetablerede et selvstændigt selskab, da det blev klart at fusionen ville medføre afskedigelse af 22 medarbejdere i Hjørring og Frederikshavn.¹⁰⁷

Et bemærkelsesværdigt eksempel, der understreger den betydning fællesbagerierne havde for bageriledernes beslutninger, er etableringen af datterselskabet Dansk Biscuit Compagni i 1962, som et samarbejde mellem fællesbagerierne i Helsingør, København, Roskilde og Glostrup. Selskabet drev en meget succesfuld småkageproduktion, hovedsageligt til eksport, og var fra 1990'erne Danmarks klart største småkagevirksomhed og en gigant på det internationale marked.

Når dette succesfulde samarbejde kunne lade sig gøre i en periode, hvor alle fællesbagerierne samarbejdsforsøg indenfor rugbrødsproduktion løb ud i sandet, så er en sandsynlig forklaring, at bagerilederne ved beslutningen om dannelsen af Dansk Biscuit Compagni ikke var hæmmet af den stiafhængighed, der begrænsede fællesbagerierne. Som et datterselskab der beskæftigede sig med noget helt andet end den rugbrødsproduktion, der var fællesbagerierne traditionelle hovedbeskæftigelse, var Dansk Biscuit Compagni ikke knyttet til den samme identitet som de gamle fællesbagerier, og selskabets oprettelse antastede ikke de eksisterende fællesbageriers lokale produktion eller beskæftigelse.¹⁰⁸ Når blot det ikke vedrørte de gamle fællesbageriers lokale forankring, formåede bagerilederne altså at træffe og samarbejde om fremsynede beslutninger, der skabte forretningsmæssig succes.

I vurderingen af ledelsesforholdene indenfor fællesbagerierne er det værd at bemærke, at strukturrationaliseringen indenfor bøndernes andelsbevægelse stødte på problemer, der meget lignede fællesbagerierne. Således mødte sammenlægningsplaner indenfor både andelsmejerierne, andelsslagterierne og brugsforeningerne på landet betydelig lokal modstand. Jesper Strandkov har for eksempel påpeget, at den helt afgørende drivkraft for en koncentration af produktionen indenfor andelsslagterierne ikke var fremsynet lederskab, men økonomiske vanskeligheder hos de enkelte slagterier.¹⁰⁹

Brugsforeningernes succesfulde modernisering

Modsat fællesbagerierne viste arbejderbrugsforeningerne en imponerende evne til at modernisere virksomhederne i efterkrigstiden, ikke blot i forhold til den øvrige arbejderkooperation, men også sammenlignet med den private detailhandel.

Arbejdernes brugsforeninger i og omkring København havde siden 1907 samarbejdet gennem foreningen De samvirkende Brugsforeninger for København og Omegn. I 1916 blev 16 københavnske brugsforeninger samlet i en fælles forening, Hovedstadens Brugsforening (HB), mens samarbejdet mellem arbejderbrugsforeningerne på landsplan fra 1917 foregik gennem De samvirkende Brugsforeninger.¹¹⁰

I perioden fra slutningen af 1940'erne til 1960'erne gennemgik arbejdernes brugsforeninger en omfattende og succesfuld modernisering. I foråret 1948 havde lederen af Esbjerg og Omegns Brugsforening, Henry Pedersen, været på studietur i USA og med inspiration herfra åbnede brugsforeningen i Esbjerg landets første selvbetjeningsbutik i juni samme år. Nogle måneder senere fulgte HB efter med åbningen af en stor selvbetjeningsbutik. Få år senere, i 1951, tog HB's formand Kaj Nielsen initiativ til et grundigt analysearbejde om brugsforeningernes forhold. Som en del af denne undersøgelse var også Kaj Nielsen på studietur i USA. Resultatet af arbejdet blev en betænkning, der lagde op til en helt ny måde at drive butik på. Der skulle tænkes i effektivitet og stordrift og brugsforeningerne skulle sammenlægges i større enheder. Indretningen af butikkerne skulle omlægges til selvbetjening og der skulle planlægges store supermarkeder med gode tilkørselsforhold.¹¹¹

Modsat de mange rapporter som blev udarbejdet indenfor fællesbagerierne, så blev brugsforeningernes betænkning faktisk ført ud i livet. I 1953 åbnede HB Danmarks første supermarked i Islev og i 1956 kunne handelsminister Lis Groes åbne selvbetjeningsbutik nummer 50. Denne modernisering gav hurtigt udslag i HB's regnskaber, der viste en stigning i omsætningen fra 55 millioner kr. i 1950 til 138 millioner kr. i 1960.¹¹²

HB og Esbjerg og Omegns Brugsforening var i moderniseringsprocessen foran både de private købmænd, samt pionerer inden for den øvrige brugsforeningsbevægelse i FDB. Deres succesfulde forandring, inspireret af studieture til USA, var således med til at revolutionere hele den danske detailhandel.¹¹³

Et afgørende element i HB's modernisering var som nævnt sammenlægninger af og samarbejde mellem brugsforeningerne. I begyndelsen af 1960'erne samledes først en række arbejderbrugsforeninger på Sjælland i HB, derefter, fra 1963 til 1965, tilsluttede også brugsforeningerne i de store jyske byer og i Odense sig, så HB i 1965 var blevet Danmarks største detailforretning.¹¹⁴ Mens Henning Grelle betegner HB's udvikling som en "indiskutabel succes", så har Kristoffer Jensen i en ny undersøgelse af brugsbevægelsen påpeget, at den kraftige ekspansion belastede HB's kapitalreserver og i slutningen af 1960'erne begyndte økonomien at blive presset. Det betød at HB i fusionsforhandlingerne med FDB kom til at stå svagere og fik en ringere indflydelse på den efterfølgende udvikling i FDB end man havde håbet.¹¹⁵ Også Kristoffer Jensen betegner dog HB's modernisering i efterkrigstiden som en succes og hæfter sig ved at HB med sin dygtige omstilling og vilje til nytænkning sikrede brugsbevægelsen en større plads i København og de øvrige store byer, hvor bevægelsen havde stået svagt.¹¹⁶

Med sin succesfulde modernisering er HB den virksomhed indenfor arbejderkooperationen, som bedst klarede omstillingen til de forandringer indenfor dansk erhvervsliv, som foregik i 1950'erne og 1960'erne. Der synes ikke at være tvivl om, at en del af forklaringen på denne succes skyldtes, at HB i sin formand, Kaj Nielsen, havde en visionær leder. Men det har formentlig også haft stor betydning, at Nielsen traf beslutninger indenfor en virksomhed, der havde en anden identitet end Stjernen og fællesbagerierne. Hvor Stjernen som vist sandsynligvis blev hæmmet af sin historiske og ideologiske baggrund i sit syn på reklamer, så var brugsforeningerne, som mere politisk neutrale virksomheder, allerede i 1930'erne blandt de førende indenfor Kooperationen på markedsføringsområdet. Og hvor "lokalpatriotismen" forhindrede fællesbageriernes strukturrationalisering, så forløb nedlæggelser og sammenlægninger af butikker uden store problemer for HB, sandsynligvis, som det påpeges af Henning Grelle, fordi HB fra starten i 1916 var grundlagt på et samarbejde mellem hovedstadens brugsforeninger og siden da havde samarbejde og sammenhold været en central del af HB's udvikling.¹¹⁷ Desuden betød Stjernens og fællesbageriernes tætte forbindelse med arbejderbevægelsen, at medarbejderhensyn i et vist omfang spillede en rolle ved beslutninger om effektiviseringer, mens Kaj Nielsen ikke synes, at have haft nogen berøringsangst i forhold til om moderniseringsprocessen betød, at medarbejdere måtte

afskediges.¹¹⁸ Her har det formentlig spillet en rolle, at brugsforeningerne havde en identitet, hvor man i højere grad så sig selv som en virksomhed i forbrugernes tjeneste generelt end som specifikt knyttet til arbejderbevægelsen.



*Kaj Nielsen, her fotograferet i 1963, var den initiativrige formand for Hovedstadens Brugsforening under virksomhedens succesfulde modernisering fra 1940'erne til 1960'erne. Nielsen blev imidlertid frustreret over udviklingen efter fusionen med FDB i 1973. Han mente, at fusionen skulle medvirke til en reform af brugsbevægelsen, hvor de små ineffektive brugser på landet skulle lukkes. Sådan gik det ikke i 1970'erne. I stedet blev brugsbevægelsen præget af splittelse og interessemodsatninger mellem land og by. Kaj Nielsen trak sig som næstformand for FDB på grund af alder i 1978.
Foto:
Arbejderbevægelsens Bibliotek og Arkiv.*

Konklusion

Når arbejderkooperationen i dag har et mindre omfang end ved midten af 1900-tallet, så er det nærliggende at slutte, at det skyldes virksomhedslukninger som følge af dårlig ledelse og svigtende opbakning fra forbrugerne. På baggrund af ovenstående undersøgelse, som har haft Stjernen,

fællesbagerierne og brugsforeningerne som hovedfokus, kan der dog ikke svares entydigt bekræftende til en sådan antagelse.

Med hensyn til forholdet til forbrugerne synes billedet at være ret tydeligt for tiden før 2. Verdenskrig. For både Stjernen, fællesbagerierne og, om end i lidt mindre grad, brugsforeningerne betød deres særlige identitet, som virksomheder med tilknytning til arbejderkulturen, formentlig en salgsmæssig fordel, fordi de mødte opbakning fra forbrugere, som selv var en del af denne kultur. Selv om denne opbakning, til kooperatørernes stadige ærgrelse, aldrig svarede til medlemstallene hos fagforeningerne eller opbakningen til Socialdemokratiet, så peger materialet dog klart på, at virksomhedernes identitet var en væsentlig årsag til den fremgang som alle tre virksomhedsgrupper oplevede i mellemkrigstiden.

I tiden efter 2. Verdenskrig mistede arbejderkulturen gradvist sin indflydelse på forbrugsmønstrene, der i stedet begyndte at blive formet af en ny forbrugerkultur, hvor reklame var et stadigt vigtigere redskab i skabelsen af en virksomheds brand. Herefter måtte arbejderkooperationens virksomheder i højere grad konkurrere på lige fod med det øvrige erhvervsliv om kundernes sympati. Både fællesbagerierne og brugsforeningerne klarede imidlertid denne ændring i afsætningsforholdene med stor succes, mens Stjernen ikke formåede at opretholde sit salg under de nye vilkår.

Hvad angår ledelsesforholdene indenfor arbejderkooperationen er det vanskeligere at tegne en skarp konklusion.

Når man har at gøre med virksomheder, der ofte var 50 eller 100 år gamle, kan en vurdering af ledelsesforholdene ikke alene fokusere på tiden omkring lukningen af virksomhederne. Den interne debat i arbejderkooperationen tyder ikke på, at der var ledelsesproblemer i tiden før 1950'erne. En del kooperative virksomheder var desuden i lange perioder succeshistorier. Nogen i mindre omfang, som Stjernen. Andre med betydelig succes som for eksempel fællesbagerierne og brugsforeningerne. Som et aktuelt eksempel kan det nævnes, at Arbejdernes Landsbank i årene efter finanskrisen har klaret sig bedre end mange af de største private banker, hvilket i 2014 fik bankespert fra Aalborg Universitet, Lars Krull, til at konstatere, at ”der er ingen grund til at tro, at en kooperativ virksomhed skal have en dårligere performance, fordi den er ejet på den måde”.¹¹⁹ Det er dog utvetydigt, at der i en række kooperative virksomheder blev truffet u hensigtsmæssige beslutninger i årene op til lukningstidspunktet. Det gælder Stjernen og fællesbagerierne, som denne undersøgelse har fokuseret på, men det gælder også en række øvrige kooperative virksomheder. Som det er blevet vist, så var der en periode fra 1960'erne til 1980'erne, hvor det i nogle af arbejderkooperationens virksomheder slog igennem, at de ikke i samme grad som det private erhvervsliv havde gennemgået en professionalisering af ledelsen. Årsagen til en del af virksomhedslukningerne indenfor arbejderkooperationen skal givetvis findes her. JME-Silkeborgs konkurs er et eksempel på dette.

Men mange virksomhedslukninger skyldtes ganske simpelt strukturændringer indenfor dansk erhvervsliv generelt, særligt i tiden efter 2. Verdenskrig. Når en række fællesbagerier for eksempel lukkede, så skete det helt sideløbende med lukningen af en lang række private bagerier.¹²⁰ Når mange kooperative virksomheder fik vanskeligheder i denne periode, så kan det ikke alene forklares af den manglende professionalisering af ledelsen, for billedet er ikke entydigt. Mens lederne af fællesbagerierne havde vanskeligt ved at gennemføre en nødvendig centralisering af rugbrødsproduktionen, så viste en række af de selv samme ledere i nøjagtig samme periode stor forretningssans ved grundlæggelsen af Dansk Biscuit Compagni, der i løbet nogle årtier udviklede sig til en international småkagegigant. Og mens Stjernens ledelse havde svært ved at omstille sig til nye tider, så var arbejdernes brugsforeninger førende i moderniseringen af hele den danske detailhandel.

Det er således vanskeligt, at sige om arbejderkooperationens virksomheder generelt var mere robuste eller mere skrøbelige overfor forandringer end traditionelle, private virksomheder. Det der kan konstateres er, at de kooperative virksomheders identitet spillede en stor rolle for deres udvikling og for de valg lederne traf. Denne identitet betød i nogle perioder en konkurrencemæssig fordel, mens den i andre perioder var en hæmsko.

I mellemkrigstiden klarede Stjernen sig for eksempel bedre i konkurrencen med Tuborg og Carlsberg, end mange private bryggerier gjorde, netop i kraft af Stjernens særlige identitet – og en ledelse der forstod at udnytte denne. På andre tidspunkter var de kooperative virksomheders identitet en hindring for ledernes evne til at erkende behovet for forandringer. Set med eftertidens briller kan det virke helt tåbeligt, når formanden for De sammensluttede Fællesbagerier i 1961 kunne være i tvivl om, hvorvidt fremtidsmulighederne var bedst i nogle få store bagerier eller i de mange små, lokale bagerier. Men det vil være en ahistorisk betragtning. Fællesbagerierne havde en forhistorie med 60-70 års forretningsmæssig succes, som i høj grad skyldtes deres identitet som lokalt forankrede arbejderforetagender. Bageriledernes opfattelser var præget af denne identitet og i 1961 har det ikke været noget simpelt spørgsmål, hvornår det var det rette tidspunkt til at skære båndene til de lokalsamfund, der havde bakket bagerierne op, for at begive sig ud på en ukendt færd mod masseproduktion koncentreret på få store enheder.

Ledelsesmæssige vanskeligheder ved at tilpasse en virksomhed med en given identitet til samfundsmæssige forandringer er imidlertid ikke et unikt problem for arbejderkooperationens virksomheder. Også indenfor bøndernes andelsbevægelse forholdt man sig meget tøvende overfor strukturrationalisering i årtierne efter 2. Verdenskrig. Omvendt har Mads Mordhorst påpeget, at Arla og Danish Crown oplevede, at når de i 00'erne forfulgte, virksomhedsmæssigt, rationelle strategier om at blive dominerende spillere på verdensmarkedet, så mødte de kritik fra medier og forbrugere for at anvende udemokratiske og monopolkapitalistiske metoder. Altså med andre ord metoder som var i strid med fortællingen om virksomhederne som særligt demokratiske andelsforetagender – en fortælling som virksomhederne i øvrigt selv aktivt har vedligeholdt i deres markedsføring.¹²¹

Endelig bør det nævnes, at problemet med virksomheder, der bliver ”fanget” i en stiafhængighed som følge af deres identitet også findes inden for traditionelle, private virksomheder. Kristoffer Jensen og Louise K. Skyggebjerg har for eksempel givet gode eksempler på, hvordan beslutninger indenfor den danske tekstilindustri i flere tilfælde var formet af de fortællinger, der knyttede sig til virksomhederne.¹²²

Eftertanker: Kooperative virksomheder forudsætter et konkret behov

Svigtende forbrugere og ledelsesproblemer synes altså ikke at være en tilstrækkelig forklaring på, hvorfor arbejderkooperationen i dag har et meget begrænset omfang. Hvad kan så forklare, at der findes meget lidt arbejderkooperation i dag? Her skal afslutningsvist gives et bud.

Det kan selvfølgelig uden videre konstateres, at en del af forklaringen på tilbagegangen skyldes virksomhedslukninger indenfor arbejderkooperationen. Men at virksomheder lukker er ikke et usædvanligt fænomen indenfor erhvervslivet. Alene i 2015 gik 4029 virksomheder således konkurs.¹²³ En langt vigtigere forklaring på den svindende arbejderkooperation skal nok findes ved at se på årsagerne til at virksomheder oprettes.

Indenfor det private erhvervsliv vil der blive investeret kapital og oprettet virksomheder indenfor områder, hvor der er mulighed for et fornuftigt afkast. Lukker nogle virksomheder vil der altså, lidt firkantet og teoretisk sagt, på sigt ”automatisk” blive investeret i nye eller eksisterende virksomheder, når der er et profitabelt marked for de varer eller serviceydelser, som der udbydes.¹²⁴

Oprettelse af kooperative virksomheder fungerer imidlertid ikke efter samme mekanisme. Som Keld Dalsgaard Larsen konstaterer, så blev kooperative initiativer historisk udløst af et ønske om at opfylde nogle nære og umiddelbare behov.¹²⁵ Er der ikke længere noget konkret behov at opfylde, så vil der altså heller ikke blive oprettet nye kooperative virksomheder i takt med at andre lukker.

Her synes en stor del af forklaringen på den formindskede arbejderkooperation at ligge. En række af de formål der lå bag oprettelsen af arbejderbevægelsens kooperative virksomheder i slutningen af 1800-tallet og første halvdel af 1900-tallet bliver i dag varetaget af andre instanser. Et eksempel er de kooperative virksomheder som, særligt i 1870'erne og i årene efter storkonflikten i 1899, blev oprettet med det formål at støtte arbejderne i kampen for bedre løn- og arbejdsforhold. I ugebladet "Socialisten" blev kooperative produktionsforeninger i 1872 endda tillagt en strategisk betydning på linje med stejkevåbnet. Opgaven med at sikre bedre løn- og arbejdsforhold blev dog efterhånden i stigende grad varetaget primært af fagforeningerne og Kooperationen fik aldrig siden en så fremtrædende strategisk vurdering som fagligt kampmiddel, som den havde haft i de tidlige 1870'ere.¹²⁶ Et andet eksempel er Stjernen og fællesbagerierne, der blev oprettet for at modvirke høje priser som følge af kartelaftaler blandt de private bryggerier og bagerier. Særligt fællesbagerierne udfyldte denne rolle med succes frem til midten af 1900-tallet. Med vedtagelse af Prisaftaleloven i 1937, som blev udbygget og suppleret i de følgende årtier, overtog staten imidlertid gradvist opgaven med bekæmpelse af monopoler og konkurrencebegrænsende aftaler.¹²⁷ Behovet for kooperative virksomheder med dette formål blev derfor langt mindre. Med oprettelse af Lønmodtagernes Dyrtidsfond og arbejdsmarkedspensionerne i 1980'erne begyndte fagbevægelsens interesse i Kooperationen for alvor at falde, idet disse nye investeringsgiganter ville kunne give fagbevægelsen en langt større indsigt i og indflydelse på erhvervslivet end arbejderkooperationen var i stand til.¹²⁸

Siden 1980'erne var der desuden en generelt voksende tiltro til de frie markeds kræfter, også indenfor Socialdemokratiet. Samtidig havde arbejderkooperationen selv, presset af den hårde konkurrence, opgivet dele af sit særlige kooperative præg, blandt andet bestemmelserne om begrænset udbytte af den investerede kapital, og i højere grad ageret som almindelige, private virksomheder.¹²⁹ Begge dele har sikkert også medvirket til, at opfattelsen af at der er et behov for kooperative virksomheder som et korrektiv til en privatkapitalistisk markedsøkonomi, er blevet mindre både i den brede befolkning, såvel som indenfor arbejderbevægelsen.

I knap 150 år har arbejderkooperationens virksomheder med varierende succes forsøgt at opfylde konkrete behov frem for at opnå den størst mulige profit. Hvilke fremtidsmuligheder der er for denne virksomhedsmodel må i høj grad afhænge af om der forefindes nye behov, som meningsfuldt kan varetages af kooperative virksomheder. Indenfor arbejderkooperationen er man opmærksom på dette. I 00'erne har man for eksempel fulgt og bidraget til debatten om socialøkonomiske virksomheder og set dette som en mulighed for at opnå en ny rolle indenfor beskæftigelsesområdet.¹³⁰ Og i den aktuelle debat om deleøkonomi har den fremtrædende amerikanske økonom Jeremy Rifkin påpeget, at det er oplagt at deleøkonomiske virksomheder organiseres efter kooperative principper – og ligefrem spået at de vil blive det i fremtiden.¹³¹ I en dansk sammenhæng har Claus Skytte, der har skrevet flere bøger om deleøkonomi, også fremhævet at danske kooperative virksomheder, som for eksempel Coop, burde engagere sig i deleøkonomien.¹³² Tiden må vise om disse eller andre områder vil skabe ny fremgang for arbejderkooperationen.



Arbejdernes Aktiebageris gamle fabriksbygninger i Vindegade i Odense. I en lang periode var fællesbageriet i Odense det største i provinsen og måske det mest effektive. I hvert fald klagede et bestyrelsesmedlem for bagermestrenes forening i 1913 i Fyens Stiftstidende over, at fællesbageriet havde fået presset brødpriisen ned på et niveau, der "vistnok var den laveste i hele landet". I takt med fællesbageriernes voksende økonomiske problemer gled rollen som brødpriens vogtere over til Monopoltilsynet. I dag er der lejligheder og en Fakta-butik i de gamle bageribygninger i Vindegade. Foto: Privat.

Utrykte kilder

Erhvervsarkivet (EA)

Bryggeriet Stjernen A/S

Undersøgelser vedr. Stjernens økonomiske forhold, 1944.

Trykte kilder

Kooperationen. 1.-67. årgang. 1923-1990. Det kooperative Fællesforbund. København: Dansk Andels Trykkeri.

Litteratur

Als, Jeppe, Jesper Clausen og Arne Oksen: *Arbejderkooperationen. En beskrivelse og analyse af den arbejderkooperative virksomhedsform, eksemplificeret ved kooperative virksomheder i Århus*. København, 1979.

Als, Jeppe: *Danske virksomheder med kooperativt præg*. Esbjerg, 1981.

Andersen, Finn: *Den 3. streng. Den århusianske arbejderkooperation 1884-2002*. Århus, 2003.

Andersen, Finn: *Arbejderbevægelsen i Randers. Kooperationen 1867-2005*. Randers, 2005.

Andersen, Finn: *Rask gik det – med Kooperationen som makker*. Esbjerg, 2008.

Andersen, Kåre Ørum: "FDB som amerikaniseringsagent i dansk detailhandel efter 1945". I Nils Arne Sørensen (red.). *Det amerikanske forbillede? Dansk erhvervsliv og USA, ca. 1920-1970*. Odense, 2011, s. 95-123.

Andersen, Svend Aage: *Salt og brød gør kinden rød. Arbejderliv i Århus 1870-1940*. Århus, 1985.

Andersen, Svend Aage: "Arbejderkulturens historie: kampen om sjælene". *Årbog for arbejderbevægelsens historie*, 1993, s. 75-106.

Andersen, Svend Aage: *Arbejderkultur i velfærdssamfundet*. København, 1997.

Boje, Per: *Ledere, ledelse og organisation. Dansk industri efter 1870*. Bind 5. Odense, 1997.

Boje, Per og Morten Kallestrup: *Marked, erhvervsliv og stat. Dansk konkurrencelovgivning og det store erhvervsliv*. Magtudredningen. Århus, 2004.

Boje, Per: *Vejen til velstand. Marked, stat og utopi*. Odense, 2014.

Bruun, Henry: *Den faglige arbejderbevægelse i Danmark indtil aar 1900. Første del til ca. 1880*. København, 1977 [1938].

Bryld, Claus: *Den demokratiske socialismes gennembrudsår*. København, 1992.

Buksti, Jakob: "Dansk mejeribrug 1955-1982". I Claus Bjørn (red.) *Dansk mejeribrug 1882-2000*. Odense, 1982, s. 309-480.

Christensen, Jørgen Peter: *Fabriksarbejdere og funktionærer 1870-1972. Dansk industri efter 1870*. Bd 6, Odense, 2002.

Christensen, Lars K., Søren Kolstrup og Anette Eklund Hansen: *Arbejdernes historie i Danmark 1800-2000*. København, 2007.

Dybdahl, Vagn: "Socialdemokratiet og brugsforeningerne frem til 1908". *Erhvervshistorisk årbog*. 1957. Nr. 9, s. 79-89.

Dybdahl, Vagn: *Partier og erhverv*. Århus, 1969.

Dübeck, Inger: "Arbejdernes aktieselskaber". *Arbejderhistorie*. 1990. Nr. 34. s. 33-42.

Fink, Jørgen: "Teori – metode – teknik i erhvervshistorien". *Erhvervshistorisk årbog*. 2004. Bind 53, s. 7-51.

Grelle, Henning: *Det kooperative alternativ. Arbejderkooperationen i Danmark 1852-2012*. København, 2012.

Hansen, Per H.: "Virksomhedshistorie og den sproglige vending". *Erhvervshistorisk årbog*. 2003. Bind 52, s. 7-31.

Hansen, Per H.: "Networks, Narratives, and New Markets: The Rise and Decline of Danish Modern Furniture Design, 1930-1970". *Business History Review*. 2006. Nr. 80, s. 449-483.

Hansen, Per H.: "Organizational Culture and Organizational Change: The Transformation of Savings Banks in Denmark, 1965-1990". *Enterprise and Culture*. 2007. Bind 8. Nr. 4, s. 920-953.

Hansen, Per H.: "Business History: A Cultural and Narrative Approach." *Business History Review*. 2012. Bind 86. Nr. 4, s. 693-717.

Hansen, Svend Aage: *Økonomisk vækst i Danmark*. Bind 2. 3. udg. København, 1984.

Hastrup, Bjarne: *Håndværkets økonomiske historie 1879-1979*. København, 1979.

Holt, Douglas B.: "Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding." *Journal of Consumer Research*. 2002. Nr. 29, s. 70-90.

Hylldtoft, Ole og Hans Chr. Johansen: *Teknologiske forandringer i dansk industri 1896-1972. Dansk industri efter 1870*. Bind 7. Odense, 2005.

Jakobsen, Gurli: *Uddannelse til demokrati og Kooperation*. København, 1993.

Jensen, Kristoffer og Louise K. Skyggebjerg: "En kjolefabriks kamp for overlevelse". *Erhvervshistorisk årbog*. 2009. Bind 58, s. 303-325.

Jensen, Kristoffer: "Successful Strategy Leading to Lock-in – Lessons from the Danish Garment Industry, 1960 to 2000". *The Scandinavian Economic History Review*. 2010. Bind 58. Nr. 3, s. 220-238.

Jensen, Kristoffer (red.): *Brugsen – en anderledes forretning?* København, 2016.

Johansen, Hans Chr.: *Industriens vækst og vilkår 1870-1973. Dansk industri efter 1870*. Bind 1. Odense, 1988.

Larsen, Keld Dalsgaard: *Arbejderkooperationen – set fra Silkeborg*. Silkeborg, 1983.

Larsen, Keld Dalsgaard: "Arbejderkooperationens historie 1871-1923". *Arbejderhistorie*. 1984. Nr. 22, s. 25-40.

Larsen, Keld Dalsgaard: "Lokal arbejderkooperation. Fokus og refleksion." *Arbejderhistorie*. 2003. Nr. 4, s. 38-58.

Mordhorst, Mads: "Andelsbevægelsen mellem national identitet og globalisering". *Den jyske historiker*. 2005. Nr. 109, s. 48-69.

Mortensen, Peter og Jørgen Christiansen: "Kooperationen – en historie om en idé". *I takt med tiden. LO's historie 1960-1997*. (Red.) Henning Grelle. København, 1998, s. 504-521.

Møgelhøj, Bjarne: *Det kooperative særpræg*. Esbjerg, 1980.

Månsson, Kåre: "Bryggeriet Stjernen – Arbejderbevægelsens bryggeri 1902-1964". *Fabrik og bolig*. 2001. Nr. 1, s. 3-44.

Olson, Mancur: *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*. Harvard, 1977 [1965].

Pindyck, Robert S. og Daniel L. Rubinfeld: *Microeconomics*. 7. udgave. Upper Saddle River, 2009.

Scheuer, Steen: "Struktur og forhandling. Aspekter af fagbevægelsens strukturudvikling i efterkrigstiden". *Årbog for arbejderbevægelsens historie*. 1990, s. 17-77.

Skyggebjerg, Louise K. og Anja Meier Sandreid. "When Danish industry relocates – globalisation in an everyday perspective". *Erhvervshistorisk årbog*. 2014. Bind 63, s. 127-151.

Strandskov, Jesper: *Konkurrence og koncentration. Svinestagteriernes fusionshistorie 1960-2010*. Odense, 2011.

Sørensen, Kasper: *Arbejdernes fællesbagerier*. Upubliceret speciale. SDU, 2012.

Sørensen, Kasper Sandberg: "Arbejdernes fællesbagerier – kooperativ succes og modgang 1884-1980". *Arbejderhistorie*. 2013. Nr. 1, s. 16-33.

Sørensen, Nils Arne: "Kulturmøder, selvkolonisering og imperialism. Om USAmerikaniseringen af Europa". I Sissel Bjerrum Fossat, Anne Magnussen, Klaus Petersen og Nils Arne Sørensen (red.). *Transnationale historier*. Odense, 2009, s. 181-196.

Wagner, Michael F. og Adri Albert de la Bruhéze: "Det europæiske fritidsmenneske. Forbruger- og forhandlingskrydsfelter i det 20. århundredes fritidsliv". *Den jyske historiker*. 2012. Nr. 127-128, s. 7-31.

Noter

¹ Bruun: *Den faglige arbejderbevægelse i Danmark*, s. 552-554 og 587-590. Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 112.

² Møgelhøj: *Det kooperative særpræg*, s. 9 og 17-25.

³ Denne arbejderkultur er nærmere beskrevet i Andersen: *Salt og brød gør kinden rød*. Andersen: *Arbejderkulturens historie*. Andersen: *Arbejderkultur i velfærdssamfundet*.

⁴ Månsson: *Bryggeriet Stjernen*. Grelle: *Det kooperative alternativ*. Sørensen: *Arbejdernes fællesbagerier – kooperativ succes og modgang*. Sørensen: *Arbejdernes fællesbagerier*.

⁵ Møgelhøj: *Det kooperative særpræg*. Als: *Danske virksomheder med kooperativt præg*. Fremstillingen i dette afsnit bygger på Sørensen: *Arbejdernes fællesbagerier*, s. 5-7.

⁶ Pindyck og Rubinfeld: *Microeconomics*, s. 274-275. Møgelhøj: *Det kooperative særpræg*, s. 9. Møgelhøj mener dog, s. 34-35, at kooperative virksomheder i en vis forstand kan siges at være profitmaksimerende, for så vidt at de søger at sikre det bedst mulige økonomiske resultat til gavn for deres interessenter. Dette adskiller sig dog fra profitmaksimering i traditionel forstand.

⁷ Als: *Danske virksomheder med kooperativt præg*, s. 15.

⁸ Månsson: *Bryggeriet Stjernen*, s. 36.

⁹ Møgelhøj: *Det kooperative særpræg*, s. 27.

¹⁰ Dübeck: *Arbejdernes aktieselskaber*, s. 36.

¹¹ Als: *Danske virksomheder med kooperativt præg*, s. 10-11.

¹² Møgelhøj: *Det kooperative særpræg*, s. 37-54. Als: *Danske virksomheder med kooperativt præg*, s. 12-14.

¹³ Als: *Danske virksomheder med kooperativt præg*, s. 11.

¹⁴ Jakobsen: *Uddannelse til demokrati og Kooperation*, s. 35-44.

¹⁵ For undersøgelser der beskæftiger sig med virksomheders identitet og kultur se f.eks. Hansen: *Virksomhedshistorie og den sproglige vending*. Mordhorst: *Andelsbevægelsen mellem national identitet og globalisering*. Hansen: *Networks, Narratives, and New Markets*. Hansen: *Organizational Culture and Organizational Change*. Jensen og Skyggebjerg: *En kjolefabriks kamp for overlevelse*. Jensen: *Successful Strategy Leading to Lock-in*. Hansen: *Business History: A Cultural and Narrative Approach*. Sørensen: *Arbejdernes fællesbagerier – kooperativ succes og modgang*. Skyggebjerg og Sandreid: *When Danish industry relocates*. Jensen (red.): *Brugsen*.

¹⁶ Hansen: *Networks, Narratives, and New Markets*, s. 449-453 og 482-483. Hansen: *Organizational Culture and Organizational Change*, s. 921-927 og 946-949.

¹⁷ Hansen: *Organizational Culture and Organizational Change*, s. 949.

¹⁸ Hansen: *Organizational Culture and Organizational Change*, s. 949.

¹⁹ Fink: *Teori – metode – teknik i erhvervshistorien*, s. 16-19. Hansen: *Virksomhedshistorie og den sproglige vending*, s. 8-17.

²⁰ Denne beskrivelse af Hansens teoretiske tilgang og Finks diskussion af den bygger på Sørensen: *Arbejdernes fællesbagerier*, s. 17-18.

²¹ Larsen: *Arbejderkooperationen – set fra Silkeborg*, s. 78-79. Andersen: *Den 3. streng. Den århusianske arbejderkooperation 1884-2002*, s. 24. Andersen: *Arbejderbevægelsen i Randers. Kooperationen 1867-2005*, s. 51-55. Andersen: *Rask gik det – med Kooperationen som makker*, s. 40, 50 og 54-56.

-
- ²² Citeret efter Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 152.
- ²³ Citeret efter Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 70.
- ²⁴ Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 55-58.
- ²⁵ Citeret efter Dybdahl: *Partier og erhverv*, s. 271.
- ²⁶ Socialdemokratiets holdning til kooperationen i denne periode er grundigt undersøgt i Dybdahl: *Socialdemokratiet og brugsforeningerne*, s. 79-89. Dybdahl: *Partier og erhverv*, s. 261-282. Larsen: *Arbejderkooperationens historie 1871-1923*, s. 25-40. Bryld: *Den demokratiske socialismes gennembrudsår*, s. 247-254. Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 80-88.
- ²⁷ Månsson: *Bryggeriet Stjernen*, s. 8, 12 og 19.
- ²⁸ Månsson: *Bryggeriet Stjernen*, s. 32-34.
- ²⁹ Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 211.
- ³⁰ Månsson: *Bryggeriet Stjernen*, s. 15-17. Johansen: *Industriens vækst og vilkår 1870-1973*, s. 103-105 og 152.
- ³¹ Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 186 og 212-213.
- ³² Sørensen: *Arbejdernes fællesbagerier – kooperativ succes og modgang*, s. 20.
- ³³ Månsson: *Bryggeriet Stjernen*, s. 21-25.
- ³⁴ Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 211.
- ³⁵ Sørensen: *Arbejdernes fællesbagerier – kooperativ succes og modgang*, s. 17 og 20-22.
- ³⁶ Sørensen: *Arbejdernes fællesbagerier*, s. 43.
- ³⁷ Pindyck og Rubinfeld: *Microeconomics*, s. 68-69.
- ³⁸ Olson: *The Logic of Collective Action*, s. 9-11.
- ³⁹ Jørgen Peter Christensen har undersøgt arbejderklassens forbrugsudgifter i forhold til deres indkomst og når frem til, at selv for en faglært arbejder kunne mandens indtægt i 1800-tallet sjældent dække de mest basale behov, se Christensen: *Fabriksarbejdere og funktionærer 1870-1972*, s. 147-148.
- ⁴⁰ Sørensen: *Arbejdernes fællesbagerier – kooperativ succes og modgang*, s. 22-24.
- ⁴¹ Sørensen: *Arbejdernes fællesbagerier*, s. 44.
- ⁴² Sørensen: *Arbejdernes fællesbagerier – kooperativ succes og modgang*, s. 24.
- ⁴³ Sørensen: *Arbejdernes fællesbagerier*, s. 22-23.
- ⁴⁴ Månsson: *Bryggeriet Stjernen*, s. 9-10.
- ⁴⁵ Dybdahl: *Socialdemokratiet og brugsforeningerne*, s. 79-89, Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 31-32, 45-52 og 71-106.
- ⁴⁶ Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 75-106.
- ⁴⁷ Citeret efter Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 157.
- ⁴⁸ Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 71-74, 145-150 og 211-218.
- ⁴⁹ Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 79-80, 145 og 186.
- ⁵⁰ Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 145.
- ⁵¹ Se for eksempel Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 152 og 196.
- ⁵² *Kooperationen*. 1.-67. årgang. 1923-1990.
- ⁵³ Grelle: *Det kooperative alternativ*.
- ⁵⁴ Boje: *Ledere, ledelse og organisation*, s. 126-136.
- ⁵⁵ Enkelte kooperatører, for eksempel C.C. Andersen og Sigvald Olsen, havde dog i perioder været selvstændige erhvervsdrivende.
- ⁵⁶ Om brødblandens industrialisering se Hyldtoft og Johansen: *Teknologiske forandringer i dansk industri 1896-1972*, s. 125-126.
- ⁵⁷ Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 50.
- ⁵⁸ Jensen, Eiler: "Krav til kooperationen". *Kooperationen*, nr. 2, 34. årgang, 1957, s. 33-38.
- ⁵⁹ Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 196-199.
- ⁶⁰ Heie, Henrik: "På høje tid med selvransagelse i kooperationen". *Kooperationen*, nr. 4, 50. årgang, 1972, s. 25.
- ⁶¹ Hansen: *Økonomisk vækst i Danmark*, s. 174.
- ⁶² Hastrup: *Håndværkets økonomiske historie*, s. 354.
- ⁶³ Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 192-195.

- ⁶⁴ Johansen: *Industriens vækst og vilkår 1870-1973*, s. 211. Boje: *Ledere, ledelse og organisation*, s. 130.
- ⁶⁵ F.eks. har Kristoffer Jensen beskrevet akademiseringen af FDB's ledelse i 1950'erne, se Jensen: *Brugsen*, s. 86-88.
- ⁶⁶ Heie, Henrik: "På høje tid med selvransagelse i kooperationen". *Kooperationen*, nr. 4, 50. årgang, 1972, s. 27.
- ⁶⁷ Larsen: *Arbejderkooperationen – set fra Silkeborg*, s. 165-166.
- ⁶⁸ Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 224-225.
- ⁶⁹ Als, Clausen og Oksen: *Arbejderkooperationen*, s. 121.
- ⁷⁰ Als, Clausen og Oksen: *Arbejderkooperationen*, s. 120.
- ⁷¹ *Kooperationen*, nr. 5, 63. årgang, 1986, s. 6.
- ⁷² Boje: *Vejen til velstand*, s. 23-28.
- ⁷³ Månsson: *Bryggeriet Stjernen*, s. 34.
- ⁷⁴ Scheuer: *Struktur og forhandling*, s. 28-29. Christensen, Kolstrup og Hansen. *Arbejdernes historie*, s. 228-229.
- ⁷⁵ Om regeringsindgrebet og demonstrationerne se Christensen, Kolstrup og Hansen. *Arbejdernes historie*, s. 224-226.
- ⁷⁶ Andersen: *Arbejderkulturens historie*.
- ⁷⁷ Andersen: *Arbejderkultur i velfærdssamfundet*, s. 29.
- ⁷⁸ Diskussionen af Månssons forklaring bygger på Sørensen: *Arbejdernes fællesbagerier*, s. 15-17.
- ⁷⁹ Forbrugersamfundet udvikledes gradvist gennem det 20. århundrede og selvom forbrugersamfundet for alvor fik sit gennemslag med højkonjunktoren fra slutningen af 1950'erne, så er det sandsynligt at indflydelsen fra en ny, amerikansk inspireret forbrugerkultur allerede før da påvirkede danskernes forbrugsvaner. Om udviklingen af forbrugersamfundet se Wagner og Bruhézé. *Det europæiske fritidsmenneske*, s. 7-9. Sørensen: *Kultur møder, selvkolonisering og imperialisme*, s. 185-188.
- ⁸⁰ Holt: *Why Do Brands Cause Trouble?*, s. 80-82.
- ⁸¹ *Kooperationen*, nr. 1, 4. årgang, 1926, s. 1.
- ⁸² EA. Stjernens arkiv. Undersøgelser vedr. Stjernens økonomiske forhold, 1944, side 41. En række andre udsagn fra denne rapport, side 41-49, giver indtryk af at Stjernen var bagud på markedsføringsområdet i forhold til sine konkurrenter.
- ⁸³ Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 208.
- ⁸⁴ Om dette skift se Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 184-185.
- ⁸⁵ Månsson: *Bryggeriet Stjernen*, s. 13.
- ⁸⁶ *Kooperationen*, nr. 5, 6. årgang, 1929, s. 69-71.
- ⁸⁷ *Kooperationen*, nr. 8, 5. årgang, 1928, s. 102-103.
- ⁸⁸ *Kooperationen*, nr. 1, 3. årgang, 1925, s. 8-9. *Kooperationen*, nr. 8-9, 8. årgang, 1931, s. 102.
- ⁸⁹ *Kooperationen*, nr. 3-4, 7. årgang, 1930, s. 35. *Kooperationen*, nr. 12, 8. årgang, 1931, s. 171-181. *Kooperationen*, nr. 6, 9. årgang, 1932, s. 79. *Kooperationen*, nr. 9, 9. årgang, 1932, s. 116-130.
- ⁹⁰ *Kooperationen*, nr. 8, 13. årgang, 1936, s. 114. *Kooperationen*, nr. 9, 13. årgang, 1936, s. 132.
- ⁹¹ Om Stjernens agitation mod "storkapitalen" se Månsson: *Bryggeriet Stjernen*, s. 8 og 15-16.
- ⁹² Månsson: *Bryggeriet Stjernen*, s. 21-24.
- ⁹³ Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 208.
- ⁹⁴ Månsson: *Bryggeriet Stjernen*, s. 35.
- ⁹⁵ Om de ændrede afsætningsforhold indenfor bageribranchen se Hastrup: *Håndværkets økonomiske historie*, s. 338.
- ⁹⁶ Sørensen: *Arbejdernes fællesbagerier*, s. 50-52.
- ⁹⁷ Sørensen: *Arbejdernes fællesbagerier – kooperativ succes og modgang*, s. 17 og 24-30.
- ⁹⁸ Sørensen: *Arbejdernes fællesbagerier – kooperativ succes og modgang*, s. 20-21.
- ⁹⁹ Mortensen og Christiansen: *Kooperationen*, s. 513-514.
- ¹⁰⁰ Sørensen: *Arbejdernes fællesbagerier – kooperativ succes og modgang*, s. 17.
- ¹⁰¹ Mortensen og Christiansen: *Kooperationen*, s. 513-514.
- ¹⁰² For en nærmere diskussion af Mortensen og Christiansens tolkning af fusionsforhandlingerne se Sørensen: *Arbejdernes fællesbagerier*, s. 72.

-
- ¹⁰³ Citater fra Sørensen: *Arbejdernes fællesbagerier*, s. 61-62.
- ¹⁰⁴ Sørensen: *Arbejdernes fællesbagerier – kooperativ succes og modgang*, s. 26-27.
- ¹⁰⁵ Sørensen: *Arbejdernes fællesbagerier – kooperativ succes og modgang*, s. 27-29.
- ¹⁰⁶ Sørensen: *Arbejdernes fællesbagerier*, s. 71.
- ¹⁰⁷ Sørensen: *Arbejdernes fællesbagerier*, s. 71.
- ¹⁰⁸ Sørensen: *Arbejdernes fællesbagerier – kooperativ succes og modgang*, s. 27-28.
- ¹⁰⁹ Strandskov: *Konkurrence og koncentration*, s. 774-777. Om problemer med strukturrationalisering indenfor andelsmejerierne se Buksti: *Dansk mejeribrug 1955-1982*, s. 360-364 og indenfor brugsforeningerne på landet se Jensen: *Brugsen*, s. 169-175 og 203-207.
- ¹¹⁰ Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 78-79.
- ¹¹¹ Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 188 og 194.
- ¹¹² Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 194-195.
- ¹¹³ Andersen: *FDB som amerikaniseringsagent i dansk detailhandel*, s. 95 og 103-105.
- ¹¹⁴ Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 212-213.
- ¹¹⁵ Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 279. Jensen, 2016, s. 189-197.
- ¹¹⁶ Jensen: *Brugsen*, s. 151-160.
- ¹¹⁷ Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 223.
- ¹¹⁸ Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 194.
- ¹¹⁹ ”Røde finansbaroner slår blå banker”. *Berlingske Business*. 2. februar 2014. Link: <http://www.business.dk/finans/roede-finansbaroner-slaar-blaa-banker> (6.7.2016)
- ¹²⁰ Sørensen: *Arbejdernes fællesbagerier – kooperativ succes og modgang*, s. 29.
- ¹²¹ Mordhorst: *Andelsbevægelsen mellem national identitet og globalisering*. De der drikker mælk til deres morgenmad, vil sikkert have bemærket, at netop nu mærker Arla også deres kartoner med et lille grønt mærkat med teksten ”Ejet af landmænd” – så den hundredårgamle identitet som andelsselskab er stadig aktiv, i hvert fald når det kommer til markedsføring.
- ¹²² Jensen og Skyggebjerg: *En kjolefabriks kamp for overlevelse*. Jensen: *Successful Strategy Leading to Lock-in*.
- ¹²³ Danmarks Statistiks konkursopgørelse. Antallet af konkurser i 2015 er lavt sammenlignet med årene umiddelbart efter finanskrisen i 2008, men noget højere end de omkring 1500-3000 årlige konkurser, som det typisk har svinget imellem i perioden fra 1979 til 2007.
- ¹²⁴ Pindyck og Rubinfeld: *Microeconomics*, s. 294-296.
- ¹²⁵ Larsen: *Lokal arbejderkooperation*, s. 51.
- ¹²⁶ Larsen: *Arbejderkooperationens historie 1871-1923*, s. 26-29. Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 34-45.
- ¹²⁷ Boje og Kallestrup. *Marked, erhvervsliv og stat*, s. 117-136 og 215-237.
- ¹²⁸ Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 237-245.
- ¹²⁹ Om den voksende tiltro til markedskræfterne se Christensen, Kolstrup og Hansen. *Arbejdernes historie*, s. 313, 325-328 og 343-345. Om opgivelsen af kooperative principper se Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 237-240.
- ¹³⁰ Grelle: *Det kooperative alternativ*, s. 272-273.
- ¹³¹ ”Amerikansk økonom: Derfor vil Uber ikke overleve i længden”. *Politiken*. 15. september 2016. Link: http://politiken.dk/oekonomi/2050/groen_omstilling/ECE3383995/amerikansk-oekonom-derfor-vil-uber-ikke-overleve-i-laengden/ (17.9.2016)
- ¹³² ”Coop bør bygge sin egen Uber”. *Information*. 9. juli 2016. Link: <https://www.information.dk/indland/2016/07/coop-boer-bygge-egen-uber> (9.7.2016)