

Organisationsdynamik i sammenhængende erhvervssystemer

Koncentrationstendenser i den danske mejerisektor kan forklares ud fra forskellige perspektiver

Af Torben Bager

Resumé

Artiklen er et uddrag af professor Torben Bager tiltrædelsesforelæsning ved Handelshøjskole Syd. I artiklen argumenteres der for, at den omfangsrige og heterogene litteratur om organisationsforhold er en rigdom snarere end et problem, blandt andet fordi et givet empirisk materiale med fordel kan belyses fra forskellige perspektiver. Dette argument illustreres med en belysning af mejerisektorens udvikling i de sidste 30-40 år med afsæt i henholdsvis et modernisationelt og et symbolsk-institutionelt perspektiv.

Indledning

Mit valg af forelæsningsstitel hænger sammen med ønsket om at signalere min placering i faget, idet studiet af organisationsdynamik i sammenhængende erhvervssystemer kan siges at være en fællesnævner for det, jeg har beskæftiget mig med, og det jeg - så langt øjet kan skue - gerne vil beskæftige mig med.

Min hidtidige forskning har i høj grad været rettet mod fødevarersektoren, både landbruget, forarbejdnings- og afsætningsleddet og i nogen grad også detailhandelen. Mest intensivt har jeg beskæftiget mig med landbrugets andelsvirksomheder med særlig fokus på de indbyrdes relationer mellem disse inden for forskellige

Organisationsdynamik i sammenhængende erhvervssystemer

Koncentrationstendenser i den danske mejerisektor kan forklares ud fra forskellige perspektiver

Af Torben Bager

Resumé

Artiklen er et uddrag af professor Torben Bager tiltrædelsesforelæsning ved Handelshøjskole Syd. I artiklen argumenteres der for, at den omfangsrige og heterogene litteratur om organisationsforhold er en rigdom snarere end et problem, blandt andet fordi et givet empirisk materiale med fordel kan belyses fra forskellige perspektiver. Dette argument illustreres med en belysning af mejerisektorens udvikling i de sidste 30-40 år med afsæt i henholdsvis et modernisationelt og et symbolsk-institutionelt perspektiv.

Indledning

Mit valg af forelæsningsstitel hænger sammen med ønsket om at signalere min placering i faget, idet studiet af organisationsdynamik i sammenhængende erhvervssystemer kan siges at være en fællesnævner for det, jeg har beskæftiget mig med, og det jeg - så langt øjet kan skue - gerne vil beskæftige mig med.

Min hidtidige forskning har i høj grad været rettet mod fødevarersektoren, både landbruget, forarbejdnings- og afsætningsleddet og i nogen grad også detailhandelen. Mest intensivt har jeg beskæftiget mig med landbrugets andelsvirksomheder med særlig fokus på de indbyrdes relationer mellem disse inden for forskellige

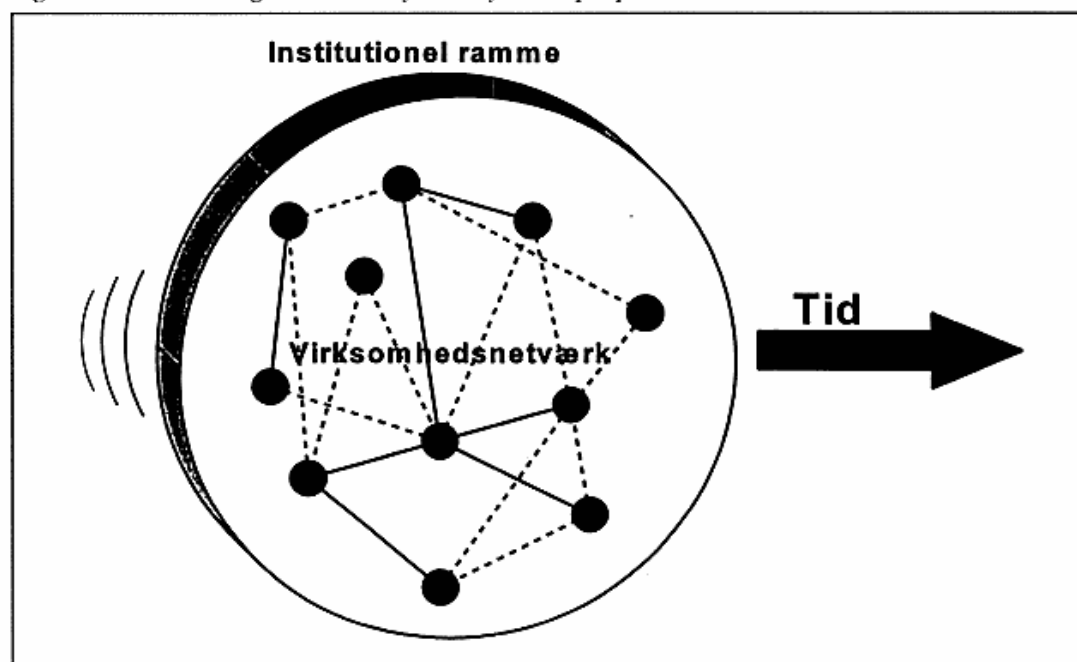
landbrugssektorer. Som jeg senere skal komme tilbage til, drives dynamikken i disse relationer ikke kun af markedsforhold og teknologiske forhold, men også af reguleringsmæssige og sociale forhold, og det er først når man - i et historisk perspektiv - sætter disse forklaringsæt sammen, sådan som jeg forsøgte det i min doktordisputats, at man får et mere fuldstændigt billede af udviklingsforløbet (Bager 1992 og 1996). Også for det primære landbrugs vedkommende har min forskning været båret af interessen for betydningen af de socio-politiske rammer for dette erhvervs udvikling, og aktuelt er jeg i gang med et større forskningsprojekt om indvandrerjede virksomheder, som ser nærmere på den særlige dynamik i de etniske enklaver, der ser ud til at være under dannelse i dansk erhvervsliv.

En fællesnævner i alle disse projekter

er interessen for virksomhedernes indbyrdes konkurrence- og samarbejdsrelationer inden for en institutionel ramme. Til tider er kittet mellem virksomhederne deres branchetilknytning. I andre tilfælde er det selskabsformen (fx andelsformen), ejergruppen (fx indvandrergrupper) eller reguleringsforanstaltninger (fx energisektoren). Endvidere dannes kittet som regel i et samspil mellem reguleringsforanstaltninger ovenfra, der afleder en organisatorisk respons, fx dannelse af en brancheforening, og virksomhedernes egendynamik, hvor de af egen drift vælger at indgå i forskellige samarbejdskonstellationer ud fra et forsøg på at afveje fordele og ulemper.

Den fællesnævner jeg her har beskrevet er søgt sammenfattet i figur 1. Fokus er på samspillet mellem beslægtede virksomheder inden for en formel eller uformel institutionel ramme (cirklen) i et dy-

Figur 1: Et sammenhængende erhvervssystem i dynamisk perspektiv



namisk perspektiv (pilen mod højre). Dynamikken består i, at den institutionelle ramme bestandig ombrydes oppefra og indefra, samtidig med at relationerne mellem virksomhederne ændres, blandt via dannelse af nye grupperinger og responser herpå.

Organisations- og ledelsesforskningens videnskabelige status og anvendelighed

Organisations- og ledelsesforskningen er ikke alene omfattende, men også særdeles heterogen. Sådan set er det ikke overraskende i betragtning af organisationslivets umådelige rigdom, fokuseringen på mikro-niveauet samt det forhold, at vi her har at gøre med et felt, som samler forskere med vidt forskellige videnskabelige discipliner som baggrund, lige fra naturvidenskabsfolk til humanister, men dog med hovedvægten på økonomer og sociologer.

Denne heterogenitet har frustreret mange forskere på feltet i tidens løb. Det er som om den umådelige mængde litteratur ikke modsvares af større klarhed. Tværtimod er det som om alt er til debat og intet lagt fast, end ikke feltets centrale begreber og definitioner. Hver gang et nyt perspektiv melder sin ankomst, er det som om det sprænges i stumper og stykker i en sådan grad, at alle synes at stå forvirrede tilbage. Organisationskultur blev eksempelvis et modebegreb i 1980'erne, som i dag må grupperes i mindst 3 forskellige hovedperspektiver, og hvor der langt fra er enighed om definitionen af organisationskulturbegrebet, hvilket naturligvis bidrager til forvirring i den videnskabelige debat (Frost et al. 1991).

Heterogeniteten har naturligt nok fået

mange forskere på feltet til at stille spørgsmålstegn ved dets videnskabelige status. Er det overhovedet videnskab vi har med at gøre, når vi har så vanskeligt ved at nå frem til holdbare og generaliserbare konklusioner?

Dette spørgsmål er blevet rejst gang på gang i tidens løb og præger fortsat den videnskabelige debat (fx Freedman 1992 og Willmott 1997). Et tidligt eksempel er Harold Koontz, der allerede i 1961, hvor feltet var langt mere overskueligt, skrev en artikel med titlen "The Management Theory Jungle", og som næsten 20 år senere vendte tilbage til spørgsmålet med artiklen "The Management Theory Jungle Revisited" (Koontz 1961, 1980). I artiklen fra 1980 argumenterer han for, at der nu er 11 forskellige tilgange mod 7 i 1961 og han konkluderer, at "the management theory jungle continues to flourish and perhaps gets more dense", og at dette "retards the development of a useful theory and science and confuses practicing managers" (1980: 183).

I dag, på ny næsten 20 år senere, vil man med lethed kunne argumentere for, at antallet af tilgange er vokset betydeligt, ligesom antallet af lærebøger og tidsskrifter nærmest er eksploderet. I den forstand er metaforen "jungle" mere berettiget end nogensinde, medens til gengæld metaforen "træ", forstået som en sammenhængende videnmasse med forgreninger, synes stadig mere uopnåelig. Paradoksalt nok er det som om vi fjerner os stadig mere fra Koontz's og mange andres ønskedrøm om et sammenhængende videnstræ, jo mere vi forsker. Enhver kan i dag indse, at vi ikke har at gøre med en ensartet videnmasse, som gradvist og harmonisk vokser sig

større og leder os til blot nogenlunde sikker viden om, hvorledes det organisatoriske liv fungerer - hvilket igen kunne sætte os i stand til at give normative anvisninger til virksomhedsledere og andre om, hvorledes de mest hensigtsmæssigt skal bette sig. Vi må konstatere, at forskerne ikke er i stand til at forudsige organisationsudvikling, og at erhvervslederne kun i begrænset udstrækning er i stand til at kontrollere og styre de organisatoriske forløb, trods hele arsenalet af teorier og redskaber.

Imidlertid har en sådan forestilling om videnskaben og dens praktiske implikationer, som tydeligvis er rodfæstet i Scientific Management og et positivistisk videnskabsideal, fra starten været en illusion. Ikke alene er forestillingen om, at man kan opbygge en fond af ubetvivlelig og harmonisk viden en illusion; også forestillingen om, at man kan øse af denne fond til gavn for erhvervslivet, at man så at sige kan sætte sig på skødet af erhvervslederne og fortælle dem, hvad der videnskabeligt set er den rigtige handlemåde i givne situationer, er illusorisk.

Det er der mindst to gode grunde til: (1) forskningsfeltet er og vil vedvarende være fragmenteret og heterogent - og bør faktisk også være det, hvis det for alvor skal være brugbart; (2) virksomhedernes situation er så specifik og kræver så megen situationsfornemmelse og intuition af virksomhedslederne, at "kogebøger" ikke er til megen nytte.

Der er med andre ord brug for at tage skeen i den anden hånd. Det egentlige problem er ikke, at forskningsfeltet bliver stadig mere fragmenteret og heterogent, men at Koontz og andre arbejder ud fra et

ingeniørpræget videnskabsideal. Hvis vi forlader forestillingen om forskeren som budbringer af de seneste ubetvivlelige sandheder, og snarere ser hans rolle som det at bibringe det praktiske livs folk nye, teoretisk funderede perspektiver, forestillinger og inspiration, så bliver heterogeniteten pludselig en rigdom vi kan øse af. Sagt med David Freedman's ord:

"Science, long esteemed by business as a source of technological innovation, may ultimately prove of greatest value to managers as a source for something else: useful ways of looking at the world" (Freedman 1992:26)

Accept af heterogenitet indebærer ikke, at de forskellige teoretiske strømninger og perspektiver skal røres sammen til en grød. De skal snarere udvikles og dyrkes i deres egen ret og stå ved siden af hinanden i empiriske analyser.

Det positive syn på heterogenitet indebærer naturligvis heller ikke, at alt er acceptabelt og lige godt. Der skal være kriterier for at skelne mellem godt og skidt i teoriudviklingen, men kriteriet er ikke alene empirisk efterprøvning - som aldrig bliver ultimativ - men også den tanke-mæssige fornyelse, det at man pludselig kan se organisationslivet fra en ny, interessant vinkel.

Accepten af heterogenitet og kompleksitet indebærer heller ikke, at man skal afstå fra at søge at samle de forskellige teoretiske smådele i nogle større helheder. Hvis teorier er nært beslægtede med hinanden, hvis de hviler på de samme byggeklodser, er der god grund til at afsøge mulighederne for sammensvejning. Men man skal ikke søge at sammenflette teorier og perspektiver, der hviler på et forskelligt

fundament, fx i antagelsen af hvad der driver menneskelig handling.

Faktisk har vi i dag nogle gode bud på, hvorledes vores "jungle" kan blive mere overskuelig og samlet i nogle større klumper i form af de lærebøger, der findes på feltet. Mest interessant er efter min mening Richard Scott's skelnen mellem organisationer som rationelle, naturlige og åbne systemer (Scott 1992) og Mary Jo Hatch's nylige elaborering af dette til 3 overordnede perspektiver: det moderne, det symbolsk-fortolkende og det postmoderne (Hatch 1997). Begge disse bøger peger på, at den relevante metafor for organisationsfeltet hverken er "jungle" eller "træ", men "3 træer". Inden for hvert af disse træer kan man søge at sammenflette delteorier, men man bør ikke sammenflette på tværs, fx ved at integrere det moderne perspektiv med det post-moderne, idet dette ville være ødelæggende for dem begge. Derimod kan man udmærket forestille sig, at man fremlægger separate analyser af det samme empiriske materiale ud fra alle 3 perspektiver og derved får et mere fuldstændigt billede af materialet. Empirien bruges her ikke som grundlag for at sortere i "sande" og "falske" teorier i over-

ensstemmelse med det positivistiske videnskabsideal, men tværtimod som samtidig bekræftelse af forskelligartede teoriers og perspektivers relevans.

Hvad betyder dette for forskningsverdens samspil med erhvervs- og organisationslivet? Indebærer accepten af fragmentering og heterogenitet, at forskningen bliver så uoverskuelig, at den bliver uanvendelig for det praktiske livs folk?

For at samspillet med erhvervslivet skal kunne udfoldes, må vi forkaste forestillingen om virksomhedslederen som en kaptajn på et skib, der med kendskab til strøm, vejrforhold o.l. kan sætte en sikker kurs. Det vi har at gøre med er langt mere komplekst og usikkert, og det er desuden i vidt omfang mennesket selv - inklusive forskerne - der skaber den samfundsmæssige virkelighed, herunder også organisationerne. Organisationer og deres omgivelser er ikke noget uden for os selv, en fast objektiv størrelse vi kan studere via eksperimenter og måleinstrumenter, men noget vi i fællesskab skaber, blandt andet via symboler og metaforer. Samfundsforhold er, som Berger og Luckmann opdagede i 1960'erne, et resultat af social konstruktion (Berger & Luckmann 1966). Rigtig

Skema 1: Grundtræk ved forsker- og konsulentrollen

	Konsulentrolle	Forskerrolle
Orientering	mod praksis	mod teori
Metode	anvendelse af kendte teorier og redskaber	teoriudvikling og empirisk afprøvning
Ressource	erfaringsbredde	teoretisk overblik
Praktisk relevans	problemløsning	problemativering

nok optræder samfundsforhold som objektive for os, men vi har i vidt omfang selv skabt dem. Selvpfyldende profetier er en vigtig bestanddel af al samfundsliv - og forskerne er med til at producere sådanne profetier.

Dette syn på forskning og metode omdefinerer forskerens rolle. Fra at være budbringer af videnskabelige sandheder bliver hans egentlige rolle at give det praktiske livs folk nye synsvinkler og perspektiver på deres organisationer. Hans styrke bliver overblikket over teorier og perspektiver, og hans bidrag bliver i højere grad problematisering end problemløsning. Naturligvis kan den enkelte forsker også bidrage til problemløsning, og det har for mange været frugtbart at supplere forskerrollen med konsulentrollen, men idealtypisk set er der tale om to forskellige roller, som man bør søge at udfylde i bevidstheden om forskellene. Konsulenten er som regel betalt af virksomheden til at levere konstruktive løsninger på nogle problemer, virksomheden selv har defineret, medens forskeren grundlæggende er kritisk og "sin egen herre", også hvad angår problemdefinerings.

Mejerisektorens udvikling analyseret ud fra to perspektiver: et moderne-rationelt og et symbolsk-institutionelt

Værdien af at anlægge forskellige perspektiver på den samme empiri vil jeg i det følgende anskueliggøre ved en analyse af den danske mejerisektors udvikling de sidste 30-40 år, først ved hjælp af et moderne-rationelt perspektiv, som formentlig forekommer de fleste velkendt, dernæst ved et symbolsk-institutionelt perspektiv, som

jeg formoder virker mere fremmedartet, og som derfor fortjener en mere grundig analyse.

Mejerisektorens udvikling er et af de dramatiske kapitler i vores nyere erhvervs-historie. I slutningen af 1950'erne havde vi ca. 1400 mejerier i Danmark, hvilket stort set svarede til et mejeri i hvert sogn. Her i slutningen af 1990'erne er vi nede på omkring 60 mejerier; og et enkelt selskab, MD Foods, har sammen med sin allierede, Kløver Mælk, ca. 4/5 af den samlede mælkeindvejning. Udover disse er der et par halvstore private mejerier som Tholstrup Cheese og Borden og et overskueligt antal mindre mejerier, inklusive et par økologiske mejerier.

Det, der er genstanden for min analyse er med andre ord, hvad der drev processen fra den fragmenterede sognestruktur til dagens stærkt koncentrerede struktur. Var det tekniske og markedsmæssige forhold, der nødvendiggjorde strukturændringer? Eller var det snarere aktørernes institutionelt forankrede forestilling om den rationelle løsning på strukturproblemet, der var den centrale drivkraft?

Det moderne-rationelle perspektiv

I et moderne-rationelt perspektiv udvikler erhvervsstrukturer sig i samklang med aktørernes bestræbelser på at opnå effektivitet og økonomisk gevinst. Det gælder for aktørerne om at finde de, i den givne situation, optimale løsninger på de teknologiske og markedsmæssige muligheder. Andre hensyn, herunder sociale og politiske, spiller en sekundær rolle og kan ikke forhindre bevægelsen mod et mere effektivt og højproduktivt erhvervsliv.

Set i dette perspektiv var årsagen til op-

bruddet i mejeribrugget i 1960'erne dets ineffektivitet. Som den stærke direktør i Mejeriernes Fællesorganisation, Thorkil Mathiassen, sagde i 1963, så var mejerierne "ineffektive i kraft af deres lidenhed, der afskærer dem fra at benytte den moderne tekniks og stordrifts muligheder" (Andelsbladet, 21/1963:933). Faktisk var mejeriernes produktionsanlæg dengang gennemsnitligt mindre end i Norge og Sverige, selv om transportafstanden fra mælkeproducent til mejeri i gennemsnit er betydeligt længere i disse lande. Kort sagt, den danske mejeristruktur havde overlevet sig selv, fordi det stærke danske landsbysogn havde hindret en mere rationel løsning, men nu var det teknologiske pres så stort, at en forandringsproces blev sat i gang.

Erkendelsen af forandringens nødvendighed bredte sig hastigt i mejeribrugget i 1960'erne, men spørgsmålet var, hvilken struktur man på længere sigt skulle satse på, herunder hvilken rolle den stærke brancheorganisation, Mejeriernes Fællesorganisation, skulle spille i forhold til de enkelte mejerier. En stærk fløj af mejeribrugget mente, at "den fulde koordinering inden for såvel produktion som afsætning" var den optimale løsning, og at man derfor skulle skabe Mejeriselskabet Danmark (Søgaard 1990:51). Dette kunne man imidlertid ikke blive enige om, og resultatet blev, at en mindre gruppe mejerier i 1970 gik sammen og dannede Mejeriselskabet Danmark, som senere omdøbtes til MD Foods. Dette selskab havde som sit formål at samle mejeribrugget, og fra en beskedent markedsandel i 1970 nåede det i begyndelsen af 1980'erne op over 50%. Denne voldsomme ekspansion skete naturligvis ikke uden modstand og forsøg på modor-

ganiseringer, herunder dannelsen af Kløver Mælk. Fra tid til anden udbrød der såkaldte mælkekriser, hvor de store mejerier søgte at underbyde hinanden både på hjemme- og eksportmarkedet. Dette var et resultat af, at strukturen bevægede sig i oligopolistisk retning styret af positionel konkurrence, hvor den enkelte aktør søger at placere sig bedst muligt i et hierarki. Trumfkortet i dette spil var efterbetalingen til mælkeproducenterne, hvor MD Foods gradvist var i stand til at bevæge sig op mod en topplacering.

Indtil midten af 1980'erne var dansk mejeribrug, trods sin store eksportandel, drevet af denne indadvendte rivalisering mellem nogle få selskaber, hvor MD Foods tydeligvis havde fat i den lange ende. Og MD Foods's øgede markedsandel kan ses som et udtryk for, at denne organisationsform, det fuldt integrerede samarbejde inden for en koncern, var de forskellige føderative organisationsdannelser overlegen. Altså historien om, at den mest effektive organisationsform udkonkurrerer de andre.

Det symbolsk-institutionelle perspektiv

Lad mig herefter tage de andre briller på og se på dette stykke erhvervshistorie med symbolsk- institutionelle briller. Det centrale er her sociale konstruktionsprocesser, hvori der indgår symbol- og meningsdannelse, som med tiden leder til dannelsen af formelle og uformelle institutioner, dvs. normer, værdier, regler o.l., altså nogle rammer der styrer vores adfærd på den måde, at vi søger at tilpasse den efter de institutionelle rammer. For organisationer indebærer dette, at stræben efter legitimitet bliver en vigtig drivkraft ved siden af deres stræben efter effektivitet.

Den sociale konstruktion kan lede i mange forskellige retninger. Mennesker spinder så at sige i fællesskab det net, de senere selv kommer til at sidde i, og der er mange måder at spinde nettet på. Det er derfor vi har den enorme variation i sociale, økonomiske og politiske strukturer, især på tværs af landegrænser og kulturer.

Også det område vi beskæftiger os med her, altså erhvervsorganisering, er underlagt sociale konstruktionsprocesser med betydelige frihedsgrader for konstruktørerne, efterfulgt af institutionsdannelse og institutionelt reguleret adfærd. Dette er nok især tydeligt på de mere bløde organisationsområder som organisationskulturers dannelse og betydning, men det er også en vigtig brik i forståelsen af måden samspillet mellem virksomheder inden for bestemte felter og brancher foregår på, herunder deres dannelse af brancheforeninger o.l. Det er det jeg nu vil søge at vise med mejerisektoren som eksempel.

Den måde mejeribrugget greb strukturdiskussionen og fusionsprocessen an på, ser jeg som indlejret i en bredere national diskurs. Det er ikke tilfældigt, at det er dannelsen af et nationalt branchemonopol, der ses som løsningen blandt de toneangivende i mejeribrugget - og oven i købet den eneste rationelle løsning. Et medlem af bestyrelsen af Mejeriernes Fællesorganisation udtrykte det således i 1966:

“Bestyrelsen er ikke på noget tidspunkt blevet rokket i sin sikre overbevisning om, at der ikke gives noget alternativ til Mejeriselskabet Danmark” (Andelsbladet, 43/1966)

Metaforen, der blev brugt, var “al mælk i én junde”. Her underforstår man, fordi det anses for selvindlysende, at der er tale

om al dansk mælk. Argumentationen er derfor selvmodsigende, fordi man begrundede løsningen med teknologiske forhold, samtidig med at den teknologisk betingede rationelle løsning tilfældigvis følger landegrænsen.

Den måde dagsordenen bliver sat på, og den løsning der advokeres, afslører en bagvedliggende institutionel struktur, som faktisk er resultatet af en århundredlang konstruktionsproces. Det første forsøg på at danne et nationalt branchemonopol ligger helt tilbage i 1890'erne under den såkaldte “svinekrig”, men også senere har man brugt markante nationale symboler i brancherne. Danske skinker fik påstemplet “Danish” og dansk smør fik sit lurmærke, som udadtil fik de mere end 1000 danske mejerier til at virke som én stor fabrik. Når man dertil lægger den flittige brug af højskolesangbogen, de mange dannebrogssflag ved dyrskuer, de mange navnedannelser hvori ordet dansk indgik, kort sagt hele den stærke nationale symbolik og tænkning i landbruget, så er det egentlig ikke overraskende, at man ser dannelsen af et nationalt branchemonopol som løsningen i 1960'erne.

Det skal også med i billedet, at samme løsning markedsførtes i andre brancher i 1960'erne, og overalt i et deterministisk sprog. I detailhandelen blev dannelsen af Danmarks Brugforening foreslået som “den eneste rationelle løsning” (Holmstrand 1984:1), i grovvarebranchen dannedes Dansk Landbrugs Grovvareselskab i 1969, i ægsektoren Danæg og i fjerkræbranchen Danpo. Overalt finder vi et stort D i disse navne.

Denne nationale diskurs er på ingen måde en selvfølgelighed. Den findes

langt fra i alle danske brancher, og ser vi ud over landet grænser finder vi den langt fra i alle landes mejeribrancher. Dannelsen af nationale branchemonopoler har fx aldrig været et vigtigt dagsordenspunkt i Italien, Frankrig og Irland, der også har veludviklede mejerisektorer. I årtier har mejeribrugget i disse lande været underlagt den samme teknisk-økonomiske udfordring og de samme reguleringsmekanismer via EUs landbrugspolitik, men alligevel finder vi stor variation i den måde, hvorpå de håndterer den fælles udfordring på grund af forskelle i institutionelle udviklingsspor og diskursers relative autonomi.

Medens det således ikke, med den stærke nationale diskurs i Danmark in mente, er overraskende, at tanken om et landsdækkende selskab udviklede sig i 1960'erne i mejeribrugget, så er det ikke umiddelbart indlysende, at tanken om en monopoldannelse skulle kunne finde opbakning hos landmændene. Bag tanken om nationale branchemonopoler lå nemlig, med Villy Søgaards ord, en "stærk tro på det rationelle, på planlægning og centralstyring", som ikke umiddelbart falder godt i hak med landbrugets liberale tradition (Søgaard 1990:52). Tværtimod er dette harmoni- og planlægningsyn som taget ud af en planøkonomisk lærebog.

Det er da også på dette punkt vi finder den egentlige begrundelse for den vedvarende modstand mod branchemonopolet lige fra 1960'erne til i dag. Ganske vist bæres en del af modstanden af ideologiske "small is beautiful" forestillinger, men der er også mere håndfaste argumenter om monopolselskabets mangelfulde innovationsevne og ejernes svækkede kontrolmulighed i forhold til selskabet. Med mod-

standernes metafor er der en risiko for at selskabet "falder i søvn", og det vil ikke længere vil være muligt at sammenligne efterbetalingen i forskellige selskaber. Man bør her erindre sig, at efterbetalingen i andelsmejerier ikke umiddelbart kan sammenlignes med overskuddet i et aktieselskab, og at sammenligning med de økonomiske resultater hos mejeriselskaber uden for landets grænser er vanskelig.

Den centrale diskussion i mejeribrugget fra 1960'ernes begyndelse til midten af 1980'erne var denne strid om et branchemonopols fordele og ulemper. Andre diskussioner, herunder om mejeribrugget skulle producere mere varieret, om man skulle overskride branchegrænserne, og om man skulle overskride landegrænserne med sin produktionsvirksomhed, var sekundære eller helt fraværende. I løbet af 1980'erne kommer disse emner imidlertid stadig mere i front og er med til at problematisere mejeribruggets selvforståelse om branchemonopolet som den rationelle løsning. I takt med globaliseringsprocessen bliver bestræbelserne på at realisere et nationalt branchemonopol ret beset meningsløs. Det centrale problem bliver nu, hvorledes man skal håndtere to forskellige udfordringer, globalisering og produktdifferentiering, hvor den ene peger på behovet for stor kapitalstyrke og store enheder, medens den anden peger på behovet for at øge innovationsevnen via mindre enheder á la Tholstrup Cheese, der har formået at skabe en ekspansiv, middelstor mejerivirksomhed baseret på specialprodukter og brancheoverskridning.

Man kan derfor sige, at mejeribruggets udvikling i sig selv i stigende grad stiller spørgsmålstejn ved, om "den eneste ratio-

nelle løsning” på strukturproblemet nu er så rationel endda. Dertil kommer, at strukturudviklingen i mejeribrugene i andre lande har fulgt et noget andet mønster end det danske, og at forestillingerne om rationelle løsninger her har været anderledes, selv om de teknologiske, markedsmæssige og reguleringsmæssige vilkår har været parallelle. Overalt har man set en proces mod større enheder, men næppe i noget andet europæisk land er man kommet så tæt på et nationalt branchemonopol som i Danmark.

Især den norditalienske mejeristruktur er tankevækkende set med danske briller (Fanfani 1994a). I Emilia Romagna var der i begyndelsen af 1990'erne i alt knap 900 enheder i mejerisektoren, hvoraf langt de fleste var beskæftiget med håndværkspræget produktion af Parmaost. Den mæl-

kepris, der betales til landmanden, som i gennemsnit kun har 20-25 køer, har i mange år været Europas højeste, og lønnen der betales i industrien hører også til Europas højeste. Beskæftigelsen i det samlede kompleks er langt større end i det danske. En hollandsk undersøgelse af beskæftigelsen baseret på en mælkemængde på 1,8 mio. t. mælk i Friesland i den nordlige del af Holland og en tilsvarende mælkemængde i Emilia Romagna viste, at beskæftigelsen i Norditalien var 5 gange højere end i Holland (van der Ploeg 1993:246).

Hemmeligheden i det norditalienske mejerisystem er, at man kombinerer et (delvis importbaseret) standardvareproducerende produktionssystem, der ligner det danske, med et specialvareproducerende system med højprisvaren Parmaost, der kan bære en helt anden udgiftsstruktur

Figur 2: Den todelte mejeristruktur i Emilia Romagna, ca. 1990

Parmaost	Standard mejeriprodukter
<ul style="list-style-type: none"> - 1,5 mio. t. mælk - 15.000 mælkeproducenter - 380.000 malkekøer - 840 ostemejerier (halvering siden 1960) 	<ul style="list-style-type: none"> - 1,3 mio. t. mælk - 75% importeret - 19 mejeriselskaber (hvoraf 4 har 70% af produktionen)
Småskala- produktion	Storskala- produktion

end standardoste. Parmaosten kan ikke umiddelbart efterlignes med industrielle masseproduktionsmetoder, da den kræver særlig fodring hos landmanden og håndværksmæssig håndtering i mejeriet. Osten er i de sidste årtier i høj grad blevet en eksportvare, hvor efterspørgslen nærmest skaber sig selv på grund af det italienske køkkens internationale succes samt udbredelsen af italienske restauranter og pizzerier over hele kloden - iøvrigt en helt anden internationaliseringshistorie end den danske, som på ingen måde er blevet fremmet af det danske køkkens popularitet uden for landets grænser.

Figur 2 illustrerer den to-delte mejeristruktur i Emilia-Romagna (baseret på Fanfani 1994b). Det ene system er fragmenteret småskalaproduktion, medens det andet mere ligner det danske og præges af en voldsom strukturproces. Også Parmaostesystemet præges af en vis koncentrationsproces, men der er kun tale om en reduktion fra ca. 2000 enheder i 1950'erne til dagens 8-900 enheder, altså en meget langsommere proces end den danske.

Sammenfatning

Sammenfattende om denne analyse af mejerisektoren fra to perspektiver kan man sige, at begge perspektiver føjer noget væsentligt til analysen. Den danske mejeristruktur anno 1960 var moden til forandring på grund af teknologiske forandringer, og overalt i mejerisektoren i Europa og andre udviklede lande har vi de sidste 30-40 år set en koncentrationstendens, som bedst forstås med et moderne-rationelt perspektiv.

Når det gælder bestræbelsen på at skabe et nationalt branchemonopol i Dan-

mark er forklaringskraften i et moderne-rationelt perspektiv mindre - og der kan ud fra samme perspektiv anføres modgående argumenter. Anlægger man derimod et symbolsk-institutionelt perspektiv bliver det tydeligt, at denne krumtap i den danske mejeridebat og udviklingsproces i perioden fra 1960 til midten af 1980'erne er forankret i et institutionelt spor med rødder tilbage i forrige århundrede samt et resultat af social konstruktion i 1960'erne, som meget godt sammenfattes i metaforen: "al mælk i én junde". Ønsket om en harmonisk og planlagt brancheudvikling, styret oppe-fra-og-ned, genfindes i en række andre landbrugstilknyttede brancher, og da først dagsordenen er sat, og organiseringsbestræbelsen sat i gang via dannelsen af Mejeriselskabet Danmark, er aktørerne så at sige fanget i deres eget tankespind i mere end 20 år.

Et blik på udviklingen i Danmark siden midten af 1980'erne, hvor globalisering og produktdifferentiering har stået højt på dagsordenen i fødevaresektoren, og et udblik til den to-delte mejeristruktur i Norditalien, peger klart i samme retning: branchemonopolet, der blev præsenteret som "den eneste rationelle løsning" på mejerisektorens strukturproblem var mere en institutionelt forankret social konstruktion i en given tidsepoke end det, aktørerne selv troede det var: det ultimative svar på en rationel organisering af mejeribranchen.

Afslutning

Med denne kortfattede analyse af mejerisektoren håber jeg at have peget på to pointer.

Den ene retter sig mod forskningsverdenen med budskabet om, at det kan være

værdifuldt at analysere det samme empiriske materiale ud fra forskellige teoretiske perspektiver, og at det i det hele taget er en rigdom, at vi nu har så mange forskellige teorier og perspektiver at øse af.

Den anden retter sig mod erhvervslivets aktører. Ingen kan sige sig fri for institutionelle bånd, når vi konstruerer vores organisationer og virksomheder, og det vi konstruerer er sjældent "den eneste rationelle løsning", selv om vi ofte undervejs tror den er det. Derfor er der grund til at fastholde en kritisk sans over for egen gøren og laden

Summary

The article is a summary of professor Torben Bager's inaugural lecture at the Southern Denmark Business School. It is argued that the extensive and heterogeneous literature on organisational aspects are a blessing rather than a problem since given empirical data can be expounded on from different perspectives. This argument is illustrated by an elucidation of the development of the dairy sector in the last 30-40 years, based on a modern-rational and symbol-institutional perspective, respectively.

Litteratur

Bager, T.: *Andelsorganisering: en analyse af danske andelsorganisationers udviklingsprocesser*, Esbjerg, Sydjysk Universitetsforlag, 1992.

Bager, T.: *Organisations in sectors*, Esbjerg, Sydjysk Universitetsforlag, 1996.

Berger, P.L. & T. Luckmann: *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*, New York, Doubleday, 1966.

Fanfani, R.: *Agricultural change and agro-food districts in Italy. I: Agricultural restructuring and rural change in Europe*, ed. by D. Symes & A.J. Jansens. 87-101, Wageningen, Agricultural University Wageningen, 1994(a).

Fanfani, R.: *Agro-food district: methodological aspects*

og ultimative formuleringer, og det kan til dette formål være nyttigt at kigge i bakspejlet. Kirkegaard har formentlig ret i, at "livet skal leves forlæns, men forstås baglæns", men det kan givetvis ofte være værdifuldt at søge at forstå "baglæns" samtidig med at man handler "forlæns". Historien kan ikke bruges som en opskrift på, hvorledes nutidens problemer skal løses, men kritisk analyse af historiske forløb kan bruges til at forstå de institutionelle begrænsninger vi er underlagt, når vi handler i nutiden.

and factor of competitiveness (unpublished paper to conference in Trondheim, May 1994(b)).

Freedman, D.: Is management still a science?, s. 26-38, *Harvard Business Review*, nov.-dec. 1992.

Frost, P.J. et al. (eds.): *Reframing organizational culture*, London, Sage, 1991.

Hatch, M.J.: *Organization Theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*, Oxford, Oxford University Press, 1997.

Holmstrand, H.C.: *Brugsforeningsbevægelsens nyorientering*, Esbjerg, Sydjysk Universitetsforlag, 1984.

Koontz, H.: The management theory jungle, s. 174-188, *Academy of Management Journal*, 5(2), 1961.

Koontz, H.: The management theory jungle revisited, s. 175-187, *Academy of management review*, 5(2), 1980.

Scott, R.: *Organizations: rational, natural and open systems* (3rd ed.), Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1992.

Søgaard, V.: *Spildt mælk? En analyse af konkurrence, samarbejde og solidaritet mellem landbrugets andelsvirksomheder*, Esbjerg, Sydjysk Universitetsforlag, 1990.

van der Ploeg, J.D.: Rural sociology and the new agrarian question: a perspective from The Netherlands, s. 240-260, *Sociologia Ruralis*, 33(2), 1993.

Willmott, H.: Management and organisation as science?, s. 309-344, *Organization*, 4(3), 1997.

værdifuldt at analysere det samme empiriske materiale ud fra forskellige teoretiske perspektiver, og at det i det hele taget er en rigdom, at vi nu har så mange forskellige teorier og perspektiver at øse af.

Den anden retter sig mod erhvervslivets aktører. Ingen kan sige sig fri for institutionelle bånd, når vi konstruerer vores organisationer og virksomheder, og det vi konstruerer er sjældent "den eneste rationelle løsning", selv om vi ofte undervejs tror den er det. Derfor er der grund til at fastholde en kritisk sans over for egen gøren og laden

Summary

The article is a summary of professor Torben Bager's inaugural lecture at the Southern Denmark Business School. It is argued that the extensive and heterogeneous literature on organisational aspects are a blessing rather than a problem since given empirical data can be expounded on from different perspectives. This argument is illustrated by an elucidation of the development of the dairy sector in the last 30-40 years, based on a modern-rational and symbol-institutional perspective, respectively.

Litteratur

Bager, T.: *Andelsorganisering: en analyse af danske andelsorganisationers udviklingsprocesser*, Esbjerg, Sydjysk Universitetsforlag, 1992.

Bager, T.: *Organisations in sectors*, Esbjerg, Sydjysk Universitetsforlag, 1996.

Berger, P.L. & T. Luckmann: *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*, New York, Doubleday, 1966.

Fanfani, R.: *Agricultural change and agro-food districts in Italy. I: Agricultural restructuring and rural change in Europe*, ed. by D. Symes & A.J. Jansens. 87-101, Wageningen, Agricultural University Wageningen, 1994(a).

Fanfani, R.: *Agro-food district: methodological aspects*

og ultimative formuleringer, og det kan til dette formål være nyttigt at kigge i bakspejlet. Kirkegaard har formentlig ret i, at "livet skal leves forlæns, men forstås baglæns", men det kan givetvis ofte være værdifuldt at søge at forstå "baglæns" samtidig med at man handler "forlæns". Historien kan ikke bruges som en opskrift på, hvorledes nutidens problemer skal løses, men kritisk analyse af historiske forløb kan bruges til at forstå de institutionelle begrænsninger vi er underlagt, når vi handler i nutiden.

and factor of competitiveness (unpublished paper to conference in Trondheim, May 1994(b)).

Freedman, D.: Is management still a science?, s. 26-38, *Harvard Business Review*, nov.-dec. 1992.

Frost, P.J. et al. (eds.): *Reframing organizational culture*, London, Sage, 1991.

Hatch, M.J.: *Organization Theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*, Oxford, Oxford University Press, 1997.

Holmstrand, H.C.: *Brugsforeningsbevægelsens nyorientering*, Esbjerg, Sydjysk Universitetsforlag, 1984.

Koontz, H.: The management theory jungle, s. 174-188, *Academy of Management Journal*, 5(2), 1961.

Koontz, H.: The management theory jungle revisited, s. 175-187, *Academy of management review*, 5(2), 1980.

Scott, R.: *Organizations: rational, natural and open systems* (3rd ed.), Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1992.

Søgaard, V.: *Spildt mælk? En analyse af konkurrence, samarbejde og solidaritet mellem landbrugets andelsvirksomheder*, Esbjerg, Sydjysk Universitetsforlag, 1990.

van der Ploeg, J.D.: Rural sociology and the new agrarian question: a perspective from The Netherlands, s. 240-260, *Sociologia Ruralis*, 33(2), 1993.

Willmott, H.: Management and organisation as science?, s. 309-344, *Organization*, 4(3), 1997.