



## Andelsorganisering i det landbrugsindustrielle kompleks

*en historisk oversigt*

Ingemann, Jan Holm

*Publication date:*  
2006

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Ingemann, J. H. (2006). *Andelsorganisering i det landbrugsindustrielle kompleks: en historisk oversigt* Centre for Comparative Welfare Studies, Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning, Aalborg Universitet.

### General rights

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

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

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

**Andelsorganisering i det land-  
brugsindustrielle kompleks  
– en historisk oversigt**

**Jan Holm Ingemann  
ISSN: 1396:3503  
ISBN: 87-90789-83-0  
2006:3**

*Andelsorganisering i det landbrugsindustrielle kompleks  
- en historisk oversigt  
Jan Holm Ingemann*

*Copyright: forfatteren*

*Arbejdsrapport Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning  
Aalborg Universitet  
Fibigerstræde 1  
DK-9220 Aalborg*

*ISSN: 1396:3503  
ISBN: 87-90789-83-0  
2006:3  
Aalborg 2006  
Print: UNI.Print*

# **Andelsorganisering i det landbrugsindustrielle kompleks - en historisk oversigt**

**Jan Holm Ingemann**

Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning  
Aalborg Universitet  
Fibigerstræde 1  
9220 Aalborg  
Danmark

Tlf. +45 96358185  
e-mail: [ingemann@socsci.aau.dk](mailto:ingemann@socsci.aau.dk)



# Indholdsfortegnelse

<b>1. Indledning</b> .....	1
<b>2. Andelsbevægelsens start</b> .....	3
De oprindelige andelsprincipper i Danmark .....	8
Strukturkonflikten ved andelsvirksomhedernes start .....	9
Opsummering .....	9
Andelsbevægelsens første år i tal .....	10
<b>3. Udviklingen fra 1. verdenskrig til 1950</b> .....	13
Strukturkonflikten i perioden .....	15
<b>4. Udviklingen fra 1950 til 1980</b> .....	17
Strukturkonflikten i perioden .....	22
<b>5. Perioden fra 1980 til 2005: Strukturudviklingens endemål?</b> .....	25
Samlet oversigt .....	26
Strukturkonflikten blandt mælkeproducenterne .....	33
Strukturkonflikten i den primære produktion – svinebranchen .....	37
Perspektivering .....	38
<b>Litteratur</b> .....	43



## 1. Indledning

Andelsorganiseringen af dansk landbrugs forarbejdnings- og leverandørvirksomheder blev igangsat ved etableringen af det første andelsmejeri i 1882. Hermed blev en ny organiseringsform taget i brug som middel til realisering af en ny markedsstrategi (animalske kvalitetsfødevarer som svar på kornsalgskrisen) og en ny måde at organisere varetagelsen af de fælles interesser på. Såvel den nye strategi som den nye organisering fik afgørende betydning for dansk landbrugs samfundsmæssige og markeds-mæssige betydning, og disse rødder har stadig stor betydning for dansk landbrug og dets nuværende strategi. Med andre ord blev der i 1882 lagt spor ud for dansk landbrugs udvikling og for de mønstre, hvorudfra landbruget fortolker sin omverden og handler i forhold til den. 1882 markerede således også startskuddet til en lang institutionaliseringsproces, og det er denne proces der er i fokus i herværende fremstilling for så vidt andelsorganiseringen af det landbrugsindustrielle kompleks i Danmark. Med strategien fra 1880'erne blev grunden nemlig lagt til såvel et landbrugsindustrielt som et landbrugspolitisk kompleks samt en organisatorisk sammenvævning af de to, hvilket – i samspil med tætte relationer til regering, folketing og centraladministration – gav dansk landbrug et enestående koordineringspotentiale. Herværende fremstilling er således en brik til at beskrive og analysere udviklingen af dette koordineringspotentiale.

Historien om udviklingen af andelsorganiseringen i det landbrugsindustrielle kompleks er smuk og kan virke harmonisk. Det skyldes bl.a., at det er en historie om, hvorledes det lykkedes at etablere et omfattende og ansvarspådragende samarbejde mellem hundredtusindvis af danske bønder. Men der var naturligvis også konflikter, herunder ikke mindst en strukturkonflikt mellem bondebruget og husmandsbruget. Derfor forsøges i hvert kapitel anlagt en supplerende betragtningsvinkel med fokus på denne konflikt i de respektive epoker.

De fire følgende kapitler indeholder en historisk belysning af andelsbevægelsens udvikling. Denne belysning finder sted for at nå frem til en forståelse af særegne historiske betingelser for den kvalitative udvikling af en række centrale relationer i og omkring det landbrugsindustrielle kompleks – en udvikling der i overskriftsform kan beskrives som transformation fra bevægelse til selskaber og koncerner med multinational fundering. Fremstillingen er således kort og selektiv under hensyn til det givne formål og gør således ikke krav på at være en dækkende, historisk oversigt. Branchemæssigt er hovedvægten lagt på mejeribranchen, subsidiært grovvarebranchen. Denne indsnævring har fundet sted, idet kun en eksemplarisk analyse anses for praktisk overkommelig. Mejeribranchen er således udvalgt, fordi den er central på aftagersiden og på samme tid rimelig godt beskrevet i litteraturen. Grovvarebranchen er medtaget, fordi den er central på leverandørsiden – til gengæld er den ikke (sådan som det desværre gælder for leverandørsiden generelt) særlig omfattende beskrevet, hvor belysningen her da også fremtræder særdeles begrænset. I det afsluttende kapitel 5 gives en oversigt over det seneste par årtiers udvikling, og denne perspektiveres i forhold til de oprindelige andelsidealer.

Kapitlerne 2, 3 og 4 baserer sig i stort omfang på min licentiatafhandling, hvor emnet var dansk landbrugs økonomiske og politiske historie fra 1880 til 1980. Kapitel 5 baserer sig på flere senere arbejder. For alle kapitler er der foretaget justeringer og udbygning i forhold til grundlaget. Det skal for god ordens skyld understreges, at denne publikation kun skal læses som et arbejdspapir med et første forsøg på en samlet fremstilling af perioden fra 1870'erne til nutiden. Kommentarer og forslag til uddybning vil således blive modtaget med taknemmelighed.

I herværende fremstilling optræder en række organisationer, hvoraf flere i tidens løb har ændret navn. I de tilfælde, hvor navneændringerne ikke har direkte relation til de behandlede problemstillinger, er det nuværende navn anvendt for hele perioden.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Henføres ofte til Rochdale-kooperationen eller tidligere initiativer .

## 2. Andelsbevægelsens start

Udviklingen i konjunkturerne i det danske landbrug i det 19. århundrede må ses i sammenhæng med den industrielle udvikling i England. I tiden fra 1818 til 1828 udvikledes en landbrugskrise i hele Europa. For Danmarks vedkommende kan årsagerne henføres til den engelske kornlov, den generelle, europæiske overproduktion og tabet af Norge. Sidstnævnte medførte, at den hidtidige monopolstilling på det norske marked blev tabt - det korn, der alternativt blev bragt på det engelske marked blev listeført som ”skidensæd”<sup>2</sup>. Under krisen blev godsejerne hårdt ramt, da de var udprægede korndyrkere. De få selvejerbønder klarede sig relativt bedre, da de baserede deres produktion på selvforsyning - herved blev den fremtrængende tendens til pengeøkonomi også standset for nogle år. Men alt i alt gik krisen hårdt ud over det danske samfund, da mere end halvdelen af den danske eksport på dette tidspunkt bestod af korn. I de værste år gled priserne helt ned på mellem 1/4 og 1/3 af 1818-niveauet<sup>3</sup>.

I 1828 fandt der lettelse sted i de engelske kornlove, hvorved princippet ”*sliding-scale*” indførtes - d.v.s. et princip hvorved der blev tilladt en vis import proportionalt med den indenlandske markedspris (i UK), og i 1846 blev lovene helt ophævet. I perioden 1830 - 1860 fordobledes kornprisen for dansk eksport til England, der var hovedaftageren af dansk korneksport, og Danmark dækkede 15 % af den engelske kornimport. Årsagen til, at Danmark kunne få et hovedmarked i England, var bl.a. nærheden, fordi Danmark kunne udnytte *sliding-scale* princippet ved hurtigt at eksportere store mængder, når priserne var høje i England<sup>4</sup>.

Denne udvikling var med til at sætte fart i den tekniske udvikling. Således kom svingploven i 40'erne og erstattede hjulploven, og i 1856 grundlagdes Landbohøjskolen. Herved begyndte også så småt omlægningen til animalsk landbrug. Den væsentligste årsag hertil var dog, at en international kornkrise fra midten af det 19. århundrede slog igennem som følge af de store kornproducenters tilførsel af korn muliggjort ved det efterhånden verdensomspændende trafiknet m.m. Den udviklede, transportmæssige infrastruktur og de lave kornpriser var dog også forudsætningen for den på det tidspunkt stigende animalske eksport fra Danmark. Herunder spillede ikke mindst anlæggelsen af Esbjerg havn, der blev åbnet i 1868, en væsentlig rolle, da den betød relativt kort transportvej til det engelske marked<sup>5</sup>.

I 1880'erne tog omlægningen fart bl.a. med oprettelsen af de første andelsmejerier, der baserede sig på de nye produktionsmetoder i kraft af centrifugen, der som teknik blev udviklet bl.a. på herregårdsmejerierne muliggjort af de store indtægter fra korneksport. De første andelsmejerier (og før dem fællesmejerier) opstod omkring Ribe forårsaget af de der herskende, økonomiske forhold: Meget eng, dårligt korn samt forskellige forhold omkring begrænsning af eksporten af levende kvæg til Tyskland<sup>6</sup>. Udviklingen blev i øvrigt realiseret ikke mindst i kraft af andelsforetagendernes muligheder for at skaffe kapital udenfor landbruget, herunder bidrog i høj grad sparekasser og kreditforeninger<sup>7</sup>.

Det var herregårdene, der i første omgang var den væsentlige drivkraft, da der efterhånden i 1860'erne og 70'erne blev sat gang i dansk mejeridrift, hvor eksporten af smør hurtigt blev

---

<sup>2</sup> På det jævne, på det jævne. København 1974 s. 35 f.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Hans Hertel: Andelsbevægelsen i Danmark. København 1917, anfører i øvrigt s. 277, at daværende indenrigsminister Estrup i kraft af også at være godsejer havde øje for Esbjerg Havns potentielle betydning, hvorfor han pressede den gennem regeringen trods en ikke ringe modvilje.

<sup>6</sup> Se bl.a. S.Å. Hansen: Økonomisk vækst i Danmark, I. København 1977, s. 212 og 217.

<sup>7</sup> Se bl.a. ibid. s. 223.

det væsentligste, økonomiske grundlag. Gårde og smålandbrug forsøgte sig med fællesmejerier, men med ringe held, fordi kvaliteten ikke var tilstrækkelig og produkterne af uensartet kvalitet. Dette problem løstes med centrifugen, hvorefter det var muligt at skabe en god og ensartet kvalitet efter samling af mælk fra flere gårde. Det tekniske grundlag for de mellemstore og mindre landbrugs muligheder på det givtige smør-marked var således givet, da det første andelsmejeri i Hjedding åbnede i 1882. Et væld af andelsmejerier skød op i de efterfølgende år – alene i 1888 blev der oprettet 244 nye andelsmejerier – og i 1890 var omkring 1/3 af landets landbrugsbedrifter leverandør til et andelsmejeri<sup>8</sup>. I 1890'erne begyndte også de store gårde at slutte sig til andelsmejerierne, hvorefter herregårdsmejerierne efterhånden faldt væk.

Både andelsmejerierne og den stigende efterspørgsel på det engelske marked skabte grundlag for en meget væsentlig forøgelse af svineproduktionen: Andelsmejerierne, fordi restproduktet, skummetmælk, udgjorde et godt og effektivt svinefoder; den engelske efterspørgsel, fordi den især rettede sig efter bacon. I 1887 oprettedes ved Horsens det første andelssvineslagteri, og i 1890 var der oprettet 10 andelssvineslagterier og i år 1900 26, der slagtede omkring 60 % af de svin, hvorfra kødet gik til eksport<sup>9</sup>. I modsætning til mejerierne, der etableredes i, og som en integreret del af, de små lokalsamfund, blev slagterierne fra starten anlagt som større industrier lokaliseret i købstæder med let adgang til transportmæssige infrastrukturer. Endvidere skal det nævnes, at Dansk Andels Ægekspport blev etableret i 1895<sup>10</sup>.

Det var således mejerier og slagterier, der først blev etableret som andelsvirksomheder, og mejerier og slagterier har da også siden udgjort det væsentligste, økonomiske grundlag for den danske, animalske produktion.

Men med omlægningen til animalsk produktion og organiseringen af mejerier og slagterier fulgte en række nye opgaver, der også efterhånden i stigende omfang blev varetaget af nye andelselskaber. Omlægningen til animalsk produktion medførte, at den hidtidige korneksport måtte erstattes af foderimport. Til at varetage denne funktion fandtes en privat korn- og foderstofhandel, men fra 1884 blev der oprettet lokale indkøbsforeninger. I 1898 stiftedes Jydsk Andels Foderstofforretning (JAF) som modtræk til en koncentration i den private foderstofhandel. I 1901 fulgte Fyens Andels Foderstofforretning (FAF), Øernes Andelselskab for Indkøb af Foderstoffer (ØA), Lollandske Mejeriers og Andelshaveres Fællesindkøb (LMAF) og Dansk Andels Gødningsforretning (DAG), og omkring 1. verdenskrigs udbrud varetog disse selskaber omkring 1/3 af den samlede import af korn, foderstoffer og kunstgødning<sup>11</sup>.

Men med den animalske produktion og eksporten af en stor del heraf opstod også behov for funktioner på afsætningsiden, hvilket især – udenom den væsentlige, private handel – blev imødekommet ved oprettelsen af andelseksportforeninger. I 1895 oprettedes de første andels-smørekseksportforeninger, i 1902 foreninger for andelssvineslagterierne, og disse foreninger overtog i 1906 det engelske Danish Bacon Company (DBC)<sup>12</sup>.

---

<sup>8</sup> Bjørn 1986 op. cit. s. 10. En meget detaljeret fremstilling gives i Bjørn (red.): Dansk mejeribrug 1882-2000. Odense 1982.

<sup>9</sup> Bjørn 1986 op.cit. s. 11.

<sup>10</sup> Hertel op.cit. s. 249.

<sup>11</sup> Bjørn 1986 op.cit. s. 13. endvidere Hertel op.cit. s. 415 ff.

<sup>12</sup> Bjørn 1986 op.cit. s. 13. endvidere Hertel op.cit. s. 298 ff.

Også på en række andre, landbrugsmæssige områder blev der oprettet andelsvirksomheder, således der ved århundredeskiftet eksisterede ca. 2.650 virksomheder med en årsomsætning på 225 mio. kr.<sup>13</sup>. For at varetage deres fælles interesser oprettedes Andelsudvalget i 1899<sup>14</sup>.

Initiativet til oprettelsen og ledelse af andelsvirksomhederne kom fra gårdmændene, og virksomhederne kom således til at udgøre fundamentet for en økonomisk (og politisk) frigørelse og selvstændiggørelse samt også et økonomisk grundlag for udviklingen af husmandsbrugene ved og kort efter århundredeskiftet.

Udviklingen af husmandsbruget kræver en kort ekskurs<sup>15</sup> for at forstå, at der ligesom i landbrugsindustrien også i primærsektoren sker en afgørende udvikling. Bøndernes hoveri var afskaffet i 1790'erne, men husmændenes var først afskaffet i 1850. Husmændene kunne ved den lejlighed fortsætte som fæstere og lejere, mens kun enkelte havde mulighed for at blive ejere. Deres kår var usle; en del af dem, nemlig indsidderne, havde ingen ejendom og ingen jord, mens resten havde beskedne jordtilliggende på størrelse med en have. Nogle havde en ko og et par får samt lidt høns, og enkelte havde flere husdyr. Bønderne, der havde opnået en vis frigørelse, havde sammen med godsejerne en stor interesse i at opretholde husmændene som arbejdskraftreserve. Husmændene skulle derfor leve på et eksistensminimum, således de kunne fungere som daglejere især ved forårs- og høstarbejdet, mens de i den øvrige del af året måtte hutle sig igennem med deres egen, ringe jord (og herunder betale bønderne for at få udført markarbejdet, med mindre det kunne klares med hakke og spade) og med husflidsarbejde, en smule håndværk o.s.v. Fra tiden omkring hoveriets afskaffelse til slutningen af 1870'erne (kornsalgperioden) var der gode kår for bønderne på grund af de store afsætningsmuligheder for korn, og der var stor brug for husmændenes arbejdskraft, uden at dette dog medførte særlige forbedringer af deres levevilkår. Samtidigt var der dog med grundloven og "Grundtvigæraen" indvarslet en vis, begyndende, social bevidsthed hos husmændene, hvilket førte til en gryende bevægelse, men ikke til store resultater. Med krisen var kornsalgperioden forbi, og groft sagt stod husmændene i begyndelsen af 1880'erne i en situation, hvor mulighederne dels var emigration (ca. 8.000 til USA årligt i 1880'erne), dels flytning til de voksende byer (hvor de kunne møde en proletarisering, der ikke gav stort bedre perspektiv, men en del valgte dog denne mulighed) og endelig at blive på husmandsbrugene og forsøge at gøre driften af disse tilstrækkelig til at underholde husmandsfamilien. Man må her være opmærksom på, at de to første muligheder medførte oprud og brud med livsform, og informationen var sparsom og husmændenes uddannelse ringe. For størsteparten var muligheden udelukkende den sidste: Satse på og kæmpe for at få husmandsbedriften til at give det nødvendige udkomme. De tekniske muligheder var små. Husmændene havde som oftest ingen trækraft - eller i givet fald kun koen, der ikke måtte overbebyrdes, da dens mælk også var livsvigtig for familiens reproduktion. Jorden var ofte udpint og særdeles begrænset i omfang. Man måtte satse på noget man havde i forvejen: Høns, får, gæs eller lignende. For mange husmænd blev hønsene den sidste udvej, og hermed blev hønsedriften så småt sat i system og flere fandt sammen om at organisere afsætningen, hvilket senere også blev til en omfattende eksportforretning.

Det interessante ved husmandsbrugets udvikling i denne periode er, at bønder og godsejere havde en objektiv interesse i husmændenes arbejdskraftreserve og hermed i at husmændene kun levede på et eksistensminimum, således de var afhængige af bønder og godsejere som

---

<sup>13</sup> Bjørn 1986 op.cit. s. 15.

<sup>14</sup> Nærmere beskrevet i projektdelen om den organisationspolitiske udvikling.

<sup>15</sup> Baseret på J.H. Ingemann: Til reetablering af en historie-materialistisk udviklingsmodel. Roskilde 1986 s. 35 ff.

arbejdsgivere. Men landbrugskrisen medførte tendentielt, at husmandsfamiliernes levefod bevægede sig ned under eksistensminimum, arbejdsgiverne ville ikke påtage sig nye forpligtelser ved et mere fast underhold, da det ville betyde et fradrag i deres levefod. Derfor måtte husmændene søge en udvej ved hjælp af de yderst begrænsede midler, de havde for hånde. Men resultatet blev, at husmandsbrugene hermed kom ind i en proces, hvorefter de endte op med at blive levedygtige, selv bærende enheder (med modifikationer), og husmændene fik hermed en materiel basis for frigørelse, der betingede deres politiske organiserings succes såsom de forskellige husmandslove og husmændenes begyndende optagelse i andelsmejerier m.m.

### **Hvorfor andelsbevægelse?**

Ovenfor er der søgt skitseret en række faktorer, der ledte til en omstilling af dansk landbrug i midten af 1800-tallet, og denne omstilling nødvendiggjorde en vis forarbejdnings- og leverandørindustri. I den første samlede fremstilling af dansk andelsbevægelses etablering skrev Hertel i 1917:

*“Fremdeles skabte Overgangen til en udvidet dyrisk Produktion Betingelserne for Andelsbevægelsens Frembrud og Vækst paa Omraader, der tidligere havde savnet Forudsætninger for den. Først nu blev det muligt at grundlægge en Landbrugsindustri, ved hvilken en stor Mængde Mennesker efterhaanden skulde finde Livets Ophold: Andelsmælkerier, Andelsslagterier, Indkøbs- og Salgsforeninger o.s.v.”*<sup>16</sup>.

Disse indicerede forudsætninger eller betingelser indeholder imidlertid ikke i sig selv forklaringer på hvorfor landbrugsindustrien i stort omfang blev andelsorganiseret og ikke privatkapitalistisk i traditionel forstand. Et endegyldigt svar er imidlertid heller ikke nødvendigt i herværende sammenhæng, idet den underlæggende analyse vil falde uden for herværende projekts egentlige problem. Men enkelte faktorer, der formentlig vil kunne indgå som forklaringskomponenter i relation til landbrugets genetiske transformation i perioden, er imidlertid vigtige at fremhæve for at forstå andelsbevægelsens oprindelige funktion og perspektiv, ud fra hvilke de aktuelle, landbrugsindustrielle spørgsmål blandt andet må vurderes.

Overordnet er det vigtigt at understrege, at andelsorganiseringen (underforstået i landbruget!) må ses som et praktisk svar på opståede, praktiske problemer. Med brugsforeningsbevægelsen var der vist en praktisk, levedygtig organisationsform på det økonomiske felt, om end denne bevægelse havde klare, ideologiske overtoner (fremført f.eks. af grundlæggere som Sonne og Severin Jørgensen). På organisationsplan havde landbrugerne allerede erfaringer fra de lokale og regionale Landboforeninger med landbrugsfagligt, erhvervspolitisk og afsætningsfremmende virksomhed<sup>17</sup>. Således blev Foreningen af jydsk Landboforeninger oprettet allerede i 1872 – altså ti år forud for det første andelsmejeri. Hermed lå således hos landbruget visse, egne erfaringer med kollektiv løsning af fælles problemer. Da der tilsyneladende ikke samtidigt viste sig større interesse for at løse de efterhånden opståede, praktiske problemer fra seriøs, privatkapitalistiske interessenter, var andelsorganiseringen en naturlig løsningsmodel<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Hertel op.cit. s. 111.

<sup>17</sup> J.A. Buksti: Et enigt landbrug? Århus 1974 s. 37 ff.

<sup>18</sup> Erling Olsen samt S.Å. Hansen påpeger, at der i de ligelige, demokratiske principper bl.a. også ligger en politisk demonstration mod 1866-grundlovens privilegerede stemmet til Landstinget, samt at der ikke var nogen reelle interesse modsætninger mellem de andelshavere der til andelsselskaberne leverede hhv. store og små mængder, S. Å. Hansen, op.cit. s. 217 og Olsen: Danmarks økonomiske historie. København 1962 s. 57.

I kølvandet på omstillingen til animalsk produktion opstod imidlertid også, som nævnt, behov for foderstoffer. Efterhånden blev den danske korneksport afløst af foderimport, og det var ved kunstgødning m.m. naturligt at søge den vegetabiliske produktion omlagt og effektiviseret med henblik på det voksende behov for foderstoffer. Brugsforeningerne havde efterhånden fået godt tag i landdistrikterne, og FDB påbegyndte i 1880'erne frøavl og salg af kunstgødning<sup>19</sup>, men bortset herfra var landbrugerne henvist til private købmandshandler, hvor handel med gødnings- og foderstoffer m.m. efterhånden blev betydelig. Andelsorganiseringen i grovvarebranchen fandt, som ovenfor gennemgået, først sted omkring århundredeskiftet. Her var en branche, hvor den private kapital nok i høj grad var aktiv, men tilsyneladende med uheldige resultater. Hertel angiver således bl.a., at undersøgelser på Steins laboratorium f.eks. viste, at foderstof kunne bestå af 30 % sand og herudover affald, ukrudtsfrø (heriblandt giftige) o.s.v.<sup>20</sup>. Tilsvarende viste undersøgelser, at kunstgødning havde en særdeles ringe virkning, men blev solgt til skyhøje priser under løfte om højt udbytte og under fantasifulde navne<sup>21</sup>. En række lokale indkøbsforeninger skød op, især i tilknytning til mejerierne for hvem foderkvaliteten var afgørende for resultatet, men den mere grundlæggende andelsorganisering af branchen fandt først sted i 1898 med etableringen af JAF.

Anstødsstenen til denne grundlæggende organisering var ikke blot kvaliteten, men ifølge Hertel i særdeleshed dannelsen af KFK:

*"Midt i Halvfemserne oprettede jyske Købmænd "Jydsk Korn og Foderstofkompagni" i Aarhus. Landmændene saa heri en Ringdannelse, der betød højere Priser for dem, de jyske Bønder besluttede derfor at gribe til Andelssystemets Nødværge for at tilvejebringe mere Sikkerhed i Foderstofhandelen og sætte deres brede Ryg mod Ringdannelsen ..."*

*Tanken vakte stærkt Røre, der afholdtes en Række Møder ved hvilke Landmændene udtalte deres Tilslutning til Sagen, men samtidig fremkom der i Aviserne stærke Advarsler til Landboerne mod at indlade sig herpaa; det fremhævedes, at det her var helt andre Summer, som stod på Spil, og drejede sig om en langt større Risiko end ved Andels-Slagterierne og -Mælkerierne, Landmændene vilde ikke kunne gøre det saa godt som de kyndige Handlende, dygtige Forretningsførere voksede saa vist ikke paa Træerne, osv. Men hver Gang Landmændene var gaaede til Oprettelsen af nye kooperative Foretagender, havde der lydt lignende Advarsler, der ikke skræmmede dem: ..."*<sup>22</sup>.

Hertel peger her bl.a. på, hvad S.Å. Hansen har formuleret som *"bøndernes historisk let forståelige frygt for at blive udnyttet af andre"*<sup>23</sup>, hvad han ser som et generelt grundlag for etableringen af andelsvirksomhederne.

Grundlaget for JAF blev lagt i Landboforeningerne (hvor organisationen anvendtes til agitation for ideen) og De samvirkende jyske Mejeriforeninger<sup>24</sup>, hvor sidstnævnte var udtryk for en begyndende, organisatorisk overbygning.

Hermed var andelsorganiseringen ligeledes i grovvarebranchen et praktisk svar på praktisk opståede problemer, men i dette tilfælde også et bevidst ønske om at lade andelsvirk-

<sup>19</sup> Hertel op.cit. s. 98.

<sup>20</sup> Ibid. s. 409 ff.

<sup>21</sup> Ibid. s. 412.

<sup>22</sup> Ibid. s. 415 f.

<sup>23</sup> Ibid. s. 218.

<sup>24</sup> Claus Bjørn i Bent Hansen (red.): DLG 1898-1973. København 1973 s. 15.

somhederne optræde som bolværk mod private kapitalkoncentrationers forsøg på at diktere landbrugets samhandelsbetingelser med det omkringliggende samfund.

### ***De oprindelige andelsprincipper i Danmark***

Inden jeg går videre i den historiske gennemgang, vil jeg i ekskursiv form dvæle et øjeblik ved spørgsmålet: Hvad er det principielle indhold i det der ovenfor er benævnt andelsorganisering?

Generelt kan man opstille flg. tre, juridiske karakteristika for andelsselskaber:

*“a) formålet skal være fælles erhvervsmæssigt samvirke til gavn for de i samvirket deltagende medlemmer, således at afkast alene opnås i forhold til deltagelsens (omsætningens) omfang og navnlig ikke i forhold til kapitalindsats,  
b) der skal være adgang til indtræden og udtræden, altså vekslende deltagerantal,  
c) der skal være lige stemmeret (” stemmeret efter hoveder og ikke efter høveder”)”<sup>25</sup>.*

For de oprindelige, danske andelsselskaber må imidlertid yderligere tre karakteristika udpeges, nemlig den solidariske hæftelse, periodedriften samt omsætnings- /aftagerpligten.

Andelsselskaberne skulle løse praktiske problemer, hvilket organisatorisk var overkommet gennem andelsorganiseringen, men virksomheden krævede imidlertid også en omfattende kapitalindsats, der realistisk set næppe kunne tilvejebringes fra de deltagende landmænd alene. Den nødvendige kapital blev derfor tilvejebragt i kraft af den solidariske hæftelse<sup>26</sup>, hvorefter hver deltager (andelshaver) hæfter med hele sin formue. I kraft af den solidariske hæftelse kunne der opnås lån i sparekasser, andelskasser og senere andelsbanken og lignende pengeinstitutter, og disse lån udgjorde da det likvide grundlag for anskaffelse af kapitalapparat og driftskapital. Det var således muligt at opstarte andelsvirksomhederne uden egentlig egenkapital.

Princippet om periodedrift hang ganske nøje sammen med denne form for tilvejebringelse af kapital. Andelsvirksomhederne blev nemlig stiftet for en tidsbegrænset periode svarende til lånenes tilbagebetalingsperiode, og efter tilbagebetalingen kunne andelshavere, der måtte ønske at udtræde, få udbetalt den evt. oparbejdede formueandel ved optagelse af nye lån til en ny driftsperiode, og nye andelshavere kunne indtræde<sup>27</sup>. Dette princip vanskeliggjorde konsolidering og vel sagtens også planlægning af produktion og afsætning, og princippet gled ret hurtigt bort til fordel for kontinuerlig drift med forskellige muligheder for hhv. ind- og udtræden.

Princippet om omsætnings-/aftagerpligt har ligget i naturlig forlængelse af det solidariske ansvar for virksomheden og samtidigt sikret denne stabile leverancer hhv. aftagere, men samtidigt til en vis grad hindret kortsigtet priskonkurrence.

I de oprindelige andelsprincipper har der været indbygget en balance mellem ansvar og fordele. De (ligelige) fordele, andelshaverne har kunnet opnå ved at tilslutte sig et andelsselskab, har oprindeligt været modsvaret af et vist (ligeligt) ansvar: For at få andel i fordele som fra et

---

<sup>25</sup> Erik Hørlyck: Dansk andelsret. København 1980, s. 20.

<sup>26</sup> Ibid. s. 15. Bjørn (red.) 82 op.cit. nævner en modifikation, idet der ved starten af Hjedding ydermere krævedes kaution fra bestyrelsen.

<sup>27</sup> Hørlyck op. cit. s. 112 f. og 125 ff.

landmandssynspunkt fordelagtige priser, produkter af god kvalitet, sikkerhed for leverancer/afsætningsmuligheder o.s.v. har landmanden måttet tage andel i ansvaret i form af ledelse, solidarisk hæftelse, troskab (selskabet som eneste aftager/leverandør) o.s.v. Fordelene har med andre ord haft en vis pris (selvom det sikkert kan hævdes, at også prisen har været vendt til fordele) - potentielt større eller mindre. I særdeleshed når det gælder den solidariske hæftelse vil dette ansvar vanskeligt kunne praktiseres uden for afgrænsede lokalsamfunds sociale kontrol.

### ***Strukturkonflikten ved andelsvirksomhedernes start***

Det er blevet fremhævet<sup>28</sup>, at det var gårdmændene, der var drivkraften bag etableringen af landbrugets andelsvirksomheder, hvilket da også indiceres af tabellerne 4., 5. og 6. At det forholdt sig således, er i og for sig indlysende. For det første havde det helt store landbrug (herregårde, godser m.fl.) opbygget egne forarbejdningsvirksomheder f.eks. i herregårdsmejerierne som allerede anført, og derfor var det store landbrugs interesse i andelsvirksomheder i første omgang særdeles begrænset. For det andet eksisterede der ved andelsvirksomhedernes første fremvækst ikke noget mindre landbrug af betydning - der fandtes med andre ord ikke nogen husmandsbrug i det 20. århundredes forstand (et lille, men bæredygtigt landbrug), idet - som allerede gengivet ovenfor - husmandsbruget netop i samme periode var under begyndende udvikling fra groft taget at være et hus evt. med have til et egentligt landbrug. Det 20. århundredes strukturkonflikt havde således ingen relevans i andelsvirksomhedernes første år, og kunne da heller ikke på daværende tidspunkt finde noget organisatorisk udtryk, da de selvstændige landmænd var politisk og økonomisk organiseret i og omkring landboforeningerne.

Det er imidlertid flere steder fremhævet<sup>29</sup>, at andelsvirksomhedernes tilstedeværelse var en ikke uvæsentlig forudsætning for husmandsbrugets transformering i perioden. Andelsselskabernes åbenhed for at optage nye andelshavere uden krav om direkte kapitalindskud samt principper om lighed m.h.t. ansvar og fordele og de gennem dem etablerede afsætningskanaler m. m. taler for, at dette udsagn ikke kan afvises.

I perioden var der ingen strukturkonflikt imellem andelsvirksomhederne. En virksomhed var synonym med en forening, der i kraft af sin virksomhed varetog medlemmernes oftest lokalt afgrænsede interesser inden for et givet produktionsfelt.

### ***Opsummering***

Ovenfor er det søgt illustreret, hvorledes andelsvirksomhederne voksede frem som led i en stor omstillingsproces for det danske landbrug i perioden fra medio 1870'erne frem til århundredeskiftet. Det er søgt pointeret, at fremvæksten af andelsselskaberne har haft et materielt grundlag som praktiske løsninger på opståede, praktiske problemer (en krise der nødvendigvis gør omstilling), men at den faktiske udformning af de praktiske løsninger og disses udviklingsprocesser hænger ganske nøje sammen med landmændenes generelle organisering og politisk funderede præferencer.

For at tydeliggøre denne sammenhæng kan S.Å. Hansens faseopdeling af omstillingsprocessen anvendes som grundlag, idet han<sup>30</sup> opstiller flg. tre faser:

---

<sup>28</sup> Se bl.a. hhv. Bjørn, Hansen, Hertel op.cit.

<sup>29</sup> Bl.a. Ibid.

<sup>30</sup> S. Å. Hansen op.cit. s. 214.

**1. 1876 - 1883.** Denne første fase benævner Hansen ”kornsalgskrisens år”. I 1876 begynder kornpriserne at falde, og krisen sætter ind. I denne fase har landmændene gennemgående en liberalistisk-individualistisk holdning til krisen<sup>31</sup> udtrykt ved forhåbninger om, at kornpriserne snart vil stige igen.

**2. 1883 - 1889.** I denne anden fase, som Hansen benævner ”landbrugets egentlige omstillingsperiode”, er det blevet åbenbart, at fordums kornpriser ikke vender tilbage inden for overskuelig fremtid, og man drager konsekvensen ved at omstille sig til husdyrproduktionen, hvor man netop kan nyde godt af de lave kornpriser. Omstillingen fordrer imidlertid en forarbejdnings- og afsætningssektor, hvorefter andelsselskaberne vinder hurtigt frem. Med Hansens ord organiseres ”landmændenes selvhjælp” og ”krisen bliver i stigende grad de faglige organisationers sag”<sup>32</sup>.

**3. 1889 - 1900.** ”Den animalske krise” benævner Hansen denne tredje fase. Her viser sig også en krise for den animalske afsætning, idet konkurrence fra den oversøiske, animalske produktion bliver særdeles mærkbar samtidigt med iværksættelse af indførselsbegrænsninger på vigtige afsætningsmarkeder. Andelsorganiseringen må her stå sin prøve (hvilket den faktisk gør med godt resultat), og der vokser helt nye krav frem, om at staten skal træde regulerende til for at lette landbrugets problemer som følge af problemerne på det animalske område. Omstillingen har med andre ord ikke fuldstændig løst erhvervets problemer, og staten opfordres til hjælp.

Organiseringen af landmændenes selvhjælp i medfør af de generelle organisationer i den ovenstående, anden fase er allerede berørt og understreget ovenfor i forsøget på at udpege forklaringskomponenter omkring spørgsmålet om, hvorfor det netop var andelsorganiseringen, der blev det dominerende organisationsprincip i omstillingsperioden. Den tredje fase peger derimod frem mod en ny problemstilling, nemlig udviklingen af de generelle organisationers orientering mod staten med henblik på mere direkte intervention end hidtil, hvor de generelle organisationer nok var orienteret mod staten, men da primært for at lade den sikre kollektive opgaver f.eks. i form af FoU-arbejde bl.a. i medfør af Landbohøjskolens oprettelse jfr. ovenfor.

Nyorienteringen fik sit vel nok væsentligste, organisatoriske udtryk i den tredje fase gennem etableringen af Danmarks Agrarforening i 1893. Denne forening fik held til initiering af visse, statslige reguleringer, men foreningen gled efterhånden ud omkring århundredeskiftet<sup>33</sup>.

### ***Andelsbevægelsens første år i tal***

Allerede i begyndelsen af det 20. århundrede bredte andelsorganiseringen sig til alle - på daværende tidspunkt væsentlige områder af landbrugsindustrien. På forarbejdningsiden gjaldt det især mejerier og slagterier, på afsætningsiden diverse eksportforeninger m.m., på foder-siden grovvarforeninger, kød- og benmelsfabrikker m.m., frøavl, gødningsproduktion, husdyravl m.m.

- i 1909 leveredes 84,2 % af mælken fra samtlige køer til andelsmejerier

---

<sup>31</sup> Ibid. s. 215.

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Ibid. s. 222.

- 86.510 ejendomme svarende til 63,9 % af svinebestanden var medlem af andelssvine-slagteri
- i 1905 tegnede andelssvineslagterierne sig for ca. 2/3 og i 1913 ca. 4/5 af samtlige svi-neslagtninger
- i 1905 var der oprettet 30 andelsslagterier, i 1909 var der i alt oprettet 35 og i 1913 var der i alt oprettet 44
- i 1903 var landmænd med høns svarende til 30,5 % af samtlige medlem af æggekrede
- i 1911 udførte smørekspportforeningerne 16,7 % af samlede udførsel af smør m.v. og i 1914 20,3%
- i 1909 var der oprettet 1.259 kvægavlsforeninger, der modtog statstilskud, hvoraf 66 var oprettet før 1890 og 321 før 1900, i 1909 havde de 1.259 foreninger 31.300 med-lemmer
- JAF havde i driftsåret 1915-16 ca. 40.000 medlemmer fordelt i 830 lokalforeninger og en omsætning på 66,9 mill kr.
- tilsammen havde foderstofforeningerne i 1915-16 68.441 medlemmer i 1.230 lokal-foreninger, en omsætning på 100,5 mill. kr.

Kilde: Hertel op.cit.

**Tabel 1** Bestanden af køer og svin, 1000 stk.

År	svin	køer
1871	808	442
1876	898	504
1881	899	527
1888	954	771
1893	1011	829

Kilde: Hertel s. 110

**Tabel 2** Animalske produktions andel af landbrugets produktionsværdi

År	procent
1840	62,8
1850	54
1860	62,6
1870	65,9
1880	71,9
1890	84,4
1900	89,8
1910	92

Kilde: Udregnet på grundlag af S.Å. Hansen, op.cit

**Tabel 3** Eksportens fordeling på animalier og vegetabilier, mio. kr.

År	levende dyr	animalske produkter	kornvarer
1866-70	15	12	38
1871-75	34	26	39
1876-80	44	22	28
1881-85	50	30	3
1886-90	35	66	-10

Anm. Tallene er angivet som nettoeksportværdi som gennemsnit for de anførte femårs perioder

Kilde: Hertel op.cit. s. 111

**Tabel 4** Bestyrelsesmedlemmernes procentvise fordeling på sociale grupper for andelsmejerier

År	antal mejerier	større landbrug	gård- mænd	mindre landbrug	lærere	andre
1886	18	-	87,0	6,0	6,1	0,9
1887	45	1,3	89,9	3,9	2,9	2
1888	91	1,5	85,0	9,1	1,5	2,9
1889	145	1,2	84,9	12,8	1,1	-

Anm. Antal mejerier angiver antal undersøgt

Kilde: Claus Bjørn (red.) 1982, s. 102

**Tabel 5** Andelsmejeriets første bestyrelsesformand fordelt på sociale grupper, absolutte tal

År	antal mejerier	større landbrug	gård- mænd	mindre landbrug	lærere	andre
1882	2	-	2	-	-	-
1883	7	-	3	-	4	-
1884	19	-	13	-	5	1
1885	41	1	33	-	6	1
1886	78	-	64	1	10	3
1887	125	5	101	3	12	4
1888	222	14	181	5	16	7
1889	87	9	70	1	6	1
1890	54	2	47	1	4	-

Anm. Antal mejerier angiver antal undersøgt

Kilde: Claus Bjørn (red.) 1982, s. 101

**Tabel 6** Andelshavernes og bestyrelsesmedlemmernes fordeling efter besætningsstørrelse, pct.

Antal køer	1	2	3	3-4	6-9	10-14	15-29	30 og flere
Andelshavere	12,8	20,9	8,2	7,9	18,7	26,2	4,9	0,4
Bestyrelsesmedlemmer	6,6	3,5	2,9	4,7	20,3	48,2	12,6	1,2

Anm. Undersøgelsen omfatter 25 sjællandske andelsmejerier oprettet i perioden 1887-1889

Kilde: Claus Bjørn (red.) 1982, s. 103

### 3. Udviklingen fra 1. verdenskrig til 1950

I denne periode befæster andelsvirksomhederne deres position dels gennem fortsat etablering af nye virksomheder i de oprindelige brancher og dels - men i mere begrænset omfang - gennem andelsorganisering af virksomheder i andre/nye brancher. Og gennem perioden finder en teknologisk udvikling sted, der forøger virksomhedernes produktivitet. Den mest iøjnefaldende udviklingstendens er imidlertid, at der i samspil med den samfundsmæssige udvikling etableres en række koordinerende overbygninger på andelsvirksomhederne; overbygninger der placerer sig i grænseområderne mellem virksomhedsøkonomi, erhvervspolitik og samfundsøkonomisk politik. Med denne historiske udvikling bliver det vanskeligt at opretholde en entydig, analytisk skelnen mellem virksomhedernes andelsorganisering, deres organisationspolitiske indplacering og den fra centralstatslige side førte landbrugspolitik/samfundsøkonomiske politik. Den analytiske skelnen vil af hensyn til overskueligheden blive søgt opretholdt, men den kan som nævnt ikke betragtes som entydig.

Der vil i det følgende blive lagt størst vægt på udviklingen i mejerisektoren. Det har den praktiske årsag, at denne sektors historie er langt den bedst beskrevne, og det findes forsvarligt på grundlag af dens dominerende betydning for det danske landbrugserhverv.

I 1912 var der oprettet en Fællesorganisation for mejeribruget, der bl.a. indførte lurmærket<sup>34</sup>, og ved 1. verdenskrigs udbrud var det store antal små mejerier således velorganiserede. Som følge af den danske neutralitet måtte det sikres, at eksporten til såvel England som Tyskland kunne opretholdes på det hidtidige niveau<sup>35</sup>, hvilket førte til statslig regulering i form af udførselsforbud m.m. Men denne regulering fandt sted på grundlag af fællesorganisationens (De danske Mejeriforeningers Fællesorganisation) forslag, idet den havde iagttaget en forskydning af smørekseporten til fordel for det tyske marked, hvor der kunne opnås højere pris. Fællesorganisationen erkendte, at dette politisk set var uholdbart af hensyn til Danmarks stilling som neutral i konflikten, og samtidigt ønskede Fællesorganisationen at sikre, at de hidtidige eksportrelationer kunne videreføres og videreudvikles, når krigen en gang var slut<sup>36</sup>. Forslaget, der blev fremsat i samarbejde med Foreningen af Eksportører af dansk Smør, blev i 1915 godkendt af justitsministeriet, og det indeholdt regler om, at al udførsel af smør, fløde og sødmælk kun måtte finde sted gennem landbrugsministerielt godkendte eksportvirksomheder. Til administration heraf blev der nedsat et smørekseportudvalg med repræsentanter fra Fællesorganisationen og fra visse smørekseportører. De godkendte virksomheder skulle underkaste sig en fordelingsplan som løbende blev udarbejdet af smørekseportudvalget. Endvidere etableredes en udligningsordning, således eksportørerne til det ringere betalte, engelske marked blev økonomisk sidestillet med eksportørerne til det tyske marked. Udvalget ophørte med sin reguleringsvirksomhed i 1920. Tilsvarende reguleringsordninger blev også indført for eksporten af flæsk.

Til sikring af afsætningsarbejdet efter krigen vedtog Fællesorganisationen allerede i 1917 at etablere en afsætningsfond der fik tilført midler dels fra mejerierne og dels fra smør- og osteeksportudvalget, og man stod hermed økonomisk og organisatorisk godt rustet ved krigens ophør i 1918. Mellem 1917 og våbenhvilen i 1918 havde man fra Fællesorganisationens side søgt at vurdere de fremtidige eksportmuligheder for det danske mejeribrug efter krigens ophør. På grundlag heraf besluttede Fællesorganisationen at oprette en andelsvirksomhed til mælkekondensering. Selskabet blev stiftet i 1919, men udbuddet på det europæiske marked af

<sup>34</sup> Bjørn 1986, op.cit. s. 15.

<sup>35</sup> J.D. Rasmussen: Dansk Mejeribrug 1914-55. I Bjørn (red.) 1982, op.cit. s. 192.

<sup>36</sup> Ibid. s. 198.

kondenseret mælk og tømælk var så stort, at produktionen blev tabsgivende, og i 1925 gik virksomheden konkurs og rev Andelsbanken med sig i faldet<sup>37</sup>.

Ellers var udviklingen gennem 20'erne præget af genvinding af førkrigstidens stabilitet for andelsvirksomhederne og deres afsætning. Denne stabilitet må dog modereres f.s.v. den sønderjyske genforening, idet det sønderjyske landbrug og dets tilknyttede virksomheder var præget dels af krigen og dels af det tidligere, tyske tilhørsforhold, hvorefter produktion, produktivitet og kvalitet igennem 20'erne måtte tilpasses det danske niveau, hvilket krævede en stor mængde investeringer<sup>38</sup>. Dernæst modereredes den af den store internationale produktivitetstigning i fødevarerproduktionen, hvilket ledte til faldende priser, men prisfaldet kunne i store træk neutraliseres gennem øget produktionsvolumen i det danske landbrug. I 1923 startede f.eks. Statens Forsøgsmejeri sin virksomhed, og den teknologiske udvikling på mejerisiden gav sig i 20'erne og det næste par årtier udslag i udskiftning af dampmaskinen med elektrisk enkelt drift, overgang fra maskiner af træ til rustfrit stål, etablering af køleanlæg m.m. Ikke mindst den begyndende mekanisering af transporten medførte, at distributionen kunne forbedres og gøres mere fleksibel.

Men den økonomiske verdenskrise satte en stopper for stabiliteten. I 1931 ramte det internationale prisfald også landbrugets færdigvarer og i særdeleshed mælkeproduktionen. Dette medvirkede til de velkendte, politiske indgreb i 30'erne, som for landbrugets vedkommende ledte til produktionsfordeling m.v. I 1932 blev der etableret en ny række eksportudvalg, der i lighed med udvalgene under 1. verdenskrig blev nedsat som landbrugsministerielle udvalg udelukkende med medlemmer fra branchernes egne rækker for smørekseportudvalget 2 fra Fællesorganisationen, 1 fra osteproducerende andelsmejerier, 1 fra osteproducerende privatmejerier og 2 fra osteekseportører. Udvalgenes opgaver var at rådgive og kontrollere omkring en rationel udnyttelse af de tilladte eksportkvoter og for smørekseportudvalgets vedkommende en udligningsordning i lighed med den gældende under 1. verdenskrig<sup>39</sup>. Samtidigt nedsatte Fællesorganisationen i samarbejde med bymejeriernes organisation Mejeriernes Propagandaudvalg, der gennem inddragelse af reklame skulle øge det indenlandske forbrug af mejeriprodukter. I 1934 nedsattes i Fællesorganisationens regi et markedsreguleringsudvalg, der på helt privat basis fik til opgave at holde smør tilbage når markedets var svagt og bringe det til salg, når markedets var stærkt. Udvalget blev nedsat med 4 medlemmer fra hhv. Fællesorganisationen, Foreningen af eksportører af dansk smør og De samvirkende danske Andels-smørekseportforeninger. Før udbruddet af 2. verdenskrig projekterede udvalget opførelse af kølepakhus og administration på Århus havn, men krigsudbruddet gjorde projektet overflødig og såvel planer som udvalg blev skrinlagt<sup>40</sup>. For at imødegå de prismæssige problemer for smør, påbegyndtes kort før krigens udbrud en omlægning til osteproduktion. Da denne imidlertid krævede investeringer, blev den i høj grad begrænset af krigen, og tog først for alvor fart, da freden vendte tilbage<sup>41</sup>.

Med krigen og ikke mindst besættelsen af Danmark var der da heller ikke længere afsætningsvanskeligheder. Tyskerne ønskede at aftage hele den danske overproduktion af smør m.m., hvilket førte til stærkt stigende priser. Handelsvilkårene med besættelsesmagten aftales af denne med eksportudvalgene (d.v.s. branchen selv), men i 1941 blev denne forhandlingsret frataget eksportudvalgene og kronen revalueret for yderligere at mindske landbrugets leve-

---

<sup>37</sup> Ibid. s. 199.

<sup>38</sup> Ibid. s. 203.

<sup>39</sup> Ibid. s. 208.

<sup>40</sup> Ibid. s. 209.

<sup>41</sup> Ibid. s. 216.

ringslyst til besættelsesmagten<sup>42</sup>, og regeringen sikrede (til landbrugets irritation) gennem regulering en lavere hjemmemarkedspris. Men ikke desto mindre lykkedes det landbruget at sikre rimelige forsyninger til hjemmemarkedet og til eksport gennem hele krigen, hvilket resulterede i godt og vel en fordobling af landbrugets forrentningsprocent fra krigens udbrud og til dens afslutning<sup>43</sup>.

Efter krigens ophør ønskede landbruget naturligt nok en normalisering af handelsforbindelserne, hvilket i første omgang blev hindret af de allieredes Food Surplus Committee, der regulerede eksporten, således at de mest krigshærgede lande samt de britiske og amerikanske tropper først blev tilgodeset. Dernæst opstod der et prismæssigt problem, ikke mindst da eksporten til England så småt skulle genoptages i 1945, fordi det danske landbrug havde fået en meget høj pris for eksporten til Tyskland. Denne pris ønskede englænderne (naturligt nok) ikke at betale, og Christmas Møller aftalte i sin egenskab af udenrigsminister pris- og leveringsforhold for den danske landbrugseksport til England på egen hånd (d.v.s. uden landbrugets medvirken) til landbrugets store forbitrelse<sup>44</sup>.

### ***Strukturkonflikten i perioden***

Det er nævnt, at den teknologiske udvikling tog fart i perioden, men den blev primært holdt inden for de hidtidige virksomhedsrammer, det vil for mejerisektoren sige et stort antal små landmejerier og et lille antal store bymejerier, selvom den teknologiske udvikling på transportområdet begyndte at muliggøre en driftsmæssig koncentration. Til gengæld betød bl.a. mejeriernes fællesindkøb og egen maskinfabrik fra 1901 (foruden en veludviklet fagpresse), at teknologispredningen var effektiv, og at teknologiudviklingen netop kunne rettes mod den eksisterende virksomhedsstruktur. Men med krisen i 30'erne begyndte man at spørge, hvorledes der kunne skæres ned på driftsomkostningerne, og for mejerisektorens vedkommende viste driftsstatistikken bl.a., at de mindre mejerier havde relativt større omkostninger end de større mejerier. Det var ikke mindst LS, der på et tidligt tidspunkt advokerede for en centralisering af dansk landbrugs afsætningsvirksomheder, og det var først i midten af 30'erne, de etablerede organisationer begyndte at vise større interesse for problematikken bl.a. understøttet af statskonsulenter og forstanderen for Statens Forsøgsmejeri<sup>45</sup>. Fællesorganisationen og dermed de små landmejerier viste imidlertid ikke nogen interesse for debatten, og det eneste håndgribelige resultat blev en sammenlægning af tre små sønderjyske mejerier til et centralmejeri i 1937.

Imidlertid medførte debatten en politisk interesse, der resulterede i, at den af regeringen nedsatte produktions- og råstofkommission i 1938 afgav en betænkning, hvori der pegedes på nødvendigheden af sammenlægning af de små mejerier. Konkret blev det foreslået, at der blev afholdt en arkitektkonkurrence med henblik på udarbejdelse af forslag til et centralmejeri, og at projekt samt favorable lånemuligheder blev tilbudt et mindre antal mejerier, der ville bygge centralmejeriet som erstatning for 2-3 små mejerier. Arkitektkonkurrencen blev afholdt og en låneramme bevilget, men projektet kom ikke videre som følge af besættelsen.<sup>46</sup>

Derimod blev afsætningsstrukturen i højere grad genstand for Fællesorganisationens aktive interesse allerede i midten af 30'erne. Baggrunden var den store diskrepans mellem produ-

---

<sup>42</sup> Ibid. s. 211 f.

<sup>43</sup> "Landbrugets økonomi i 50 år", København 1968, s. 96.

<sup>44</sup> J.D. Rasmussen op.cit. s. 213 f.

<sup>45</sup> Ibid. s. 221 f.

<sup>46</sup> Ibid.

centpris og forbrugerpris på konsummælkeområdet<sup>47</sup> og forskellen tilfaldt mellemliddene, der primært bestod af de store bymejerier og mælkegrossister. Når der ikke før var vist nogen særlig interesse fra fællesorganisationens side for denne problematik, skyldes det ganske givet, at kun ca. 1/4 af den samlede mælkeproduktion gik til indenlandsk konsum. Men den stigende diskrepans og den offentlige interesse herfor fik interessen til at vågne nærmere bestemt i 1936, hvor Fællesorganisationen nedsatte et udvalg. Fællesorganisationen repræsenterede godt 90 % af den samlede, danske mælkeproduktion, men ikke bymejerierne, der var centrale i denne sammenhæng, og derfor kunne Fællesorganisationen ikke alene løse problemet, og interesserne var naturligt nok ret modstridende. Således lykkedes det først i 1940 at opnå enighed med bymejerierne om et fælles forslag til regulering af konsummælkehandlen, men en statslig mælkekommission underkendte branchens eget forslag<sup>48</sup>, og et lovforslag om bl.a. koncessionering og maksimalpriser blev vedtaget.

Efter 2. verdenskrig stod den danske produktionssektor (og herunder ikke mindst landbruget med tilhørende produktionsvirksomheder) med et nedslidt og forældet produktionsapparat. Det heraf akkumulerede investeringsbehov gjorde påny strukturdebatten aktuel. Samtidigt medførte den begyndende vandring af kvæget mod vest samt den begyndende afvandring fra landbruget m.v., at det blev nødvendigt, især på Sjælland, at iværksætte en koncentrationsproces. Men Fællesorganisationen holdt stadig en lav profil og nøjedes med i 1946 at oprette et Mejeriernes Arkitektkontor, der bl.a. skulle rådgive ved mejerisammenlægninger. I 1949 ansattes en konsulent i organisationsspørgsmål, og hen skulle på samme måde stå til rådighed, men uden at påvirke processen. Sidstnævnte initiativ fandt væsentligst sted på grundlag af de konservatives forslag fra 1948 om at nedsætte en landbrugskommission til at undersøge mulighederne for rationalisering af landbrugets produktion og afsætning<sup>49</sup>.

## Tal om udviklingen i perioden

	1920	1930	1940	1950
antal mejerier i alt	1226	1685	1690	1571
heraf andelsmejerier	1226	1388	1399	1326
indvejet mængde	2500	5000	4230	4964
samme pr. mejeri	2,04	2,97	2,5	3,16
eksport af smør	-	-	107	155
eksport af ost	-	-	9	36

*Anm. Indvejet mælkemængde og eksportangivelser er mio. kg.*

*Kilde: S.W. Kristensen*

<sup>47</sup> I 3. kvartal 1935 var forskellen mellem forbruger- og producentpris 162% af producentprisen, *ibid.*, s. 225.

<sup>48</sup> I *ibid.* er en nærmere gennemgang heraf. Se endvidere projektdelen om det politiske praksisfelt.

<sup>49</sup> *Ibid.* s. 234.

#### 4. Udviklingen fra 1950 til 1980

Den ovenfor gennemgåede periode er blevet karakteriseret som andelsvirksomhedernes klassiske, hvor de befæstede deres position, udviklede deres produktivitet og produktion, men uden grundlæggende ændringer i deres struktur og relationer. Perioden fra 1950 er derimod karakteriseret af store omvæltninger ikke mindst i virksomhedernes struktur, men også m.h.t. produktsortiment og afsætningsmarkeder. Gennemgangen af denne periode vil finde sted for mejeribranchen som eksemplarisk udtryk for aftagersiden.

##### Mejerisektoren

Det er i særdeleshed den massive genopbygning af Europa ved indgangen til 50'erne, der satte gang i en væsentlig udvikling af den danske mejerisektor, altså perioden med Marshall-hjælp, og her er det tilsyneladende en enkelt episode, der i første omgang satte fart i udviklingen.

Som omtalt i det foregående afsnit blev der før besættelsen iværksat en arkitektkonkurrence og en låneramme, der ikke blev udnyttet p.g.a. besættelsen. Tre mejerier omkring Brørup blev opmærksomme på denne mulighed og ansøgte i 1948 om andel i de fordelagtige lån til opførelse af et sådant centralmejeri, der skulle erstatte de tre, små mejerier. Ansøgningen blev sendt til udtalelse i fællesorganisationen, der herved blev tvunget til en stillingtagen til strukturproblematikken. Fællesorganisationen var naturligvis bevidst om det generelle investeringsbehov og behovet for en vist rationalisering og omstilling, hvortil der stilledes store kapitalkrav, som man gerne så staten afhjælpe. Men man frygtede i organisationen, at staten skulle få væsentlig indflydelse på udviklingen, hvis den stillede kapital til rådighed. På den baggrund stillede man i 1949 den socialdemokratiske landbrugsminister det forslag, at en del af Marshall-midlerne blev stillet til rådighed for mejerisektoren, men således at Fællesorganisationen suverænt administrerede ordningen. Det accepterede regeringen, mens de konservative og Venstre var imod, hvorefter det først med en lov fra 1952 blev muligt ikke kun for mejerisektoren, men også for slagterisektoren, at få del i Marshall-lån til rationaliseringsformål<sup>50</sup>.

Et stort antal mejerier opførte i fællesskab osterier og kondenseringsfabrikker<sup>51</sup>. Det er her væsentligt at erindre, at der på daværende tidspunkt måtte opereres med mindst to hovedtyper af mejerier, nemlig konsummejerier og produktionsmejerier<sup>52</sup> svarende stort set til hhv. ”bymejerier” og ”landmejerier”. Dette forhold skyldtes den statslige regulering af konsummarkedet - som omtalt i det foregående kapitel - hvor leverancerne til konsummarkedet i byerne var forbeholdt koncessionerede mejerier (by-mejerierne), mens de øvrige mejerier var henvist til et begrænset lokalt marked samt til eksport, på daværende tidspunkt fortrinsvis af smør.

I 50'erne frem til 1958 leverede den danske mejerisektor for 152 mill. kr. mejeriprodukter til de amerikanske tropper i Tyskland<sup>53</sup>. Denne eksport fik stor direkte betydning, men den indirekte er formodentlig større, idet amerikanerne stillede specielle krav til produkter og emballage. Som nævnt var der allerede op til 2. verdenskrig en begyndende interesse for omlægning til osteproduktion. Men de amerikanske krav førte også til en mere diversificeret produktion. En direkte følge var f.eks. eksport af smør i pakker (mod hidtil dritler) og engangsemballage til mælk.

---

<sup>50</sup> Ibid. s. 236 f.

<sup>51</sup> Ibid. s. 238 samt J.A. Buksti: Dansk mejeribrug 1955-82 i Bjørn (red.) 1982 op.cit. s. 361 og S.W. Kristensen: Kampen om mælken. Odense 1986 s. 24 ff.

<sup>52</sup> Kristensen op.cit. s. 12 ff.

<sup>53</sup> J.D. Rasmussen op.cit. s. 217.

Produktionsmejerierne kom imidlertid i vanskeligheder i 1955. Den engelske stat ophørte med indgåelse af aftaler om import af smør, der stadig var produktionsmejeriernes væsentligste artikel, således markedsmekanismerne fik lov at råde frit. Samtidigt var smørproduktionen i en række andre, europæiske lande kommet på fode igen, hvorfor det danske mejeribrug blev udsat for hård konkurrence på det indtil da lukrative, engelske marked. Resultatet var, at værdien af smørekspporten faldt med ca. 30 % fra 1954 til 1958<sup>54</sup>, hvilket var medvirkende årsag til etableringen af hjemmemarkedsordningerne – den lovbundne i 1959 og den frivillige i 1961.

I 1958 dannedes Landbrugets Afsætningsråd og Mejeribrugets Smørekspportudvalg tilsluttede sig samme år, mens Osteekspportudvalget først tilsluttede sig i 1959. Afsætningsrådets opgave skulle være at samordne landbrugets afsætningskanaler og – apparater, herunder at virke for afsætningsfremmende foranstaltninger. Omkring Landbrugets Afsætningsråd udvikledes en række modsætninger m.h.t. rådets kompetence i relation til de veletablerede eksportudvalg, idet flere af disse havde udviklet kompetence på de felter, hvor rådet var tiltænkt væsentlige opgaver. Et ikke uvæsentligt element i denne forbindelse var de private virksomheders deltagelse i eksportudvalgene (for mejerisektoren havde dette samarbejde størst betydning for osteeksportudvalget), hvilket havde ledt til samarbejdsrelationer, der havde udviklet sig på et historisk grundlag; relationer der nok var af en noget labil karakter, hvorfor det var væsentligt, set fra eksportudvalgenes side, at fastholde relationerne uden koordinerende indblanding fra anden side. Modsætningerne mellem afsætningsrådet og eksportudvalgene resulterede i en reorganisering af afsætningsrådet i 1961, hvorunder det blev underlagt Landbruksrådet, navnet ændret til Landbrugets Afsætningsudvalg, og eksportudvalgenes suverænitet blev understreget<sup>55</sup>.

For mejerisektorens vedkommende er perioden fra 1958 i særdeleshed præget af den tiltagende strukturkoncentration. I 1958 nedsatte Fællesorganisationen et Mejeribrugets Planlægningsudvalg, der fik til formål at bistå mejerierne med udarbejdelse af rationaliseringsplaner og med at gennemføre planerne<sup>56</sup>.

Planlægningsudvalget kunne kun virke gennem råd og vejledning, men det er alligevel hævet<sup>57</sup>, at det fik stor betydning: For det første fordi samtlige regionale mejeriforeninger bad om en samlet plan for deres respektive regioner, hvilket nødvendiggjorde en samlet kortlægning og helhedsbetragtninger omkring rationel udnyttelse af virksomhederne, og for det andet fordi planlægningsudvalget brød med det hidtidige princip om "et selskab/en forening, en virksomhed" og i stedet pegede på rationalisering gennem fusioner, d.v.s. selskabsdannelser med hver flere anlæg. Man blev hurtigt opmærksomme på, at fusionsdannelserne havde en begrænsning i og med, at de oftest kun kunne finde sted mellem "lige børn", idet andels- og privatmejerier kun vanskeligt lod sig sammenlægge, og - delvist en side af samme sag - konsummejerierne (der besad det indbringende monopol på levering af konsum- mælk til bybefolkningen) ikke havde særlig interesse i fusion med landmejerierne. Men trods disse problemer kom der gang i fusionsdannelsen, men selskaberne blev af ret varieret størrelse - fra en mælkemængde på 15-20 mill. kg. til omkring 100 mill. kg.<sup>58</sup>. I fællesorganisationen fandt man således i 1963, at en helhedsorienteret løsning ikke kunne nås alene gennem lokale og

---

<sup>54</sup> Kristensen op.cit. s. 19 ff.

<sup>55</sup> J.A. Buksti 1982, op.cit.

<sup>56</sup> Ibid. s. 364 og Kristensen op.cit. s. 27.

<sup>57</sup> J.A. Buksti 1982, op.cit.

<sup>58</sup> Ibid. s. 366.

regionale fusioner, hvorfor tanken om Andelsmejeriet Danmark fostredes i fællesorganisationens regi samme år<sup>59</sup>.

Ideen dannede samme år grundlag for en henvendelse fra Fællesorganisationen til landbrugsministeren, hvori man søgte om statslig støtte til rationalisering af mejerisektoren, og i forbindelse med helhedsløsningen blev en første statslig bevilling givet<sup>60</sup>. Herefter blev det i 1964 i Fællesorganisationens repræsentantskab vedtaget et sæt vedtægter for Mejeriselskabet Danmark AMBA. Interessen for dette selskab var størst i Jylland, hvorfor en række jyske mejeriselskaber i Fællesorganisationens regi omkring 1964/65 begyndte at kulegrave de tekniske, økonomiske og andre problemer i forbindelse med tilslutning til og egentlig oprettelse af Mejeriselskabet Danmark. Arbejdet fortsatte, og i 1967 ansattes en direktør, men selskabet fungerede fortsat ikke som en virksomhed, men nærmere som en organisation, hvorfor det var småt med praktiske resultater. Udover ledelsesmæssige problemer kæmpede de interesserede parter stadig med de ulige børns problemer, idet selskaber med konsummælk ikke var særligt interesserede i sammenslutning med selskaber med mindre lukrative afsætningskanaler.

Forløsningsen kom i 1969, hvor MD formelt blev løsrevet fra Fællesorganisationen og den hidtidige direktør tog sin afsked<sup>61</sup>, hvorefter Viborgegnens Mejeriselskab og Mejeriselskabet Sønderjylland Øst tilsluttede sig det nye selskab, der startede produktionen i oktober 1970. I mellemtiden blev yderligere et antal jyske selskaber og enkeltmejerier tilsluttet, således man ved starten rådede over 350 mill kg. mælk og et år senere 570 mill kg.<sup>62</sup> Forud for dannelsen af det egentlige MD blev der i 1969 givet tilsagn om fordelagtige lån fra sverigespengene på 25 mill. kr. og tilsagn om lån på 20 mill.kr. fra statsmidlerne til mejerirationalisering<sup>63</sup>.

I mellemtiden havde der også fundet en koncentration sted i andre områder. I 1964 blev 17 fynske andelsmejerier sluttet sammen i Fyns Mejeriselskab og i 1968 sammensluttedes dette selskab med Fyenske Andelsmejeriers Osteri og Kondenseringsfabrik, der i forvejen samarbejdede i kraft af et fælles konsummælksselskab. På Sjælland fandt en lignende udvikling sted i kraft af oprettelsen af Øernes Konsummælk-Selskab i 1971<sup>64</sup>.

Også på afsætningssiden blev denne udviklingstendens afspejlet. I 1965 overtog Andelssmør driften af de 9 andels-smøreksporforeninger, og de sidstnævnte blev endelig nedlagt i 1969, hvorefter Andelssmør alene varetog afsætningen. På konsummælkområdet ton fællesorganisationen i 1967 initiativ til dannelse af Landmejeriernes Konsummælkselskab i forbindelse med den forestående ophævelse af mælkeforsyningsloven. Igennem dette selskab skulle det sikres, at landmejerierne fik mulighed for at konkurrere med by-mejerierne på konsummælkmarkedet gennem samarbejde om produktion og distribution.

Mælkeloven ophørte i 1971, og det ledte til dannelsen af Jydsk Mejeri Konsum (JMK), et fælles salgsselskab for en række jyske by-mejerier, der ad denne vej søgte at fastholde deres position på konsummarkedet. En række københavnske selskaber samt Landmejeriernes Konsummælkselskab tilsluttede sig, hvorefter Jydsk Mejeri Konsum tog navneforandring til Dansk Mejeri Konsum (DMK). Mejeriselskabet Danmark (MD) var blevet medlem via Landmejeriernes Konsummælkselskab (LK), men da MD ikke ad denne vej mente at kunne få

<sup>59</sup> Ibid. og Kristensen op.cit. s. 44 ff.

<sup>60</sup> J.A. Buksti op.cit. s. 368.

<sup>61</sup> Ibid. s. 372 f.

<sup>62</sup> Ibid. s. 373.

<sup>63</sup> Ibid. s. 372.

<sup>64</sup> Ibid. s. 375.

tilstrækkelig adgang til konsummælkemarkedet, meldte MD sig ud i 1973, hvorefter en mælkekrig var latent<sup>65</sup>.

Relationerne mellem de københavnske mejerier og deres mælkeleverandører var organiseret gennem De østlige Øers Mælke-Udvalg Amba (ØØM), og blandt de væsentligste leve randører var ØKS og MD. Disse to andelsselskaber overtog sammen med mejeriet Trifolium det private, københavnske mejeriselskab "Det danske Mælke- Compagni" (DMC) i 1975<sup>66</sup>. Hermed var der lagt op til interessesammenblanding i ØØM, idet MD og ØKS kom til at stå som både leverandører og aftagere.

Overtagelsen af DMC var en blandt flere manøvrer MD udførte for at få større andel i konsummælkesalget, og den kom til at udgøre en blandt flere anstødssten i samarbejdet mellem MD og de øvrige mejerier herunder ikke mindst i fællesorganisationens regi, hvor MD i særdeleshed blev angrebet for at påføre de øvrige mejerier en konkurrence, der medførte forringede vilkår for mælkeproducenterne.

Den næste anstødssten kom i 1977 med MD's aftale om landsdækkende leverancer af specialvareprodukter til FDB via Danmælk-aftalen, der samme år blev udvidet med en aftale om at dække hele FDB's forbrug af konsummælkeprodukter. Yderligere fik MD i 1978 lejlighed til at overtage hele aktieposten i DMC, hvorved MD kunne konsolidere sin nyvundne stilling på konsummælkemarkedet<sup>67</sup>.

I begyndelsen af 1978 begyndte tre jyske mejerier, medlemmer af DMK, at organisere modstanden mod MD i det mere uforpligtende samarbejde Jysk Kløver Mælk, der fusionerede med DMK, hvorefter størsteparten af de resterende DMK medlemmer tilsluttede sig dette samarbejde<sup>68</sup>. Kløvermejerierne forsøgte at trække på den private købmandshandel som modtræk til Danmælk-aftalen, hvorigennem flere Kløver-mejerier havde tabt vigtige leverancer til FDB. Samme år fandt en partiel fusion sted mellem ØKS, Enigheden i København og Hede-lykke i Hedehusene under navnet Ø-Mælk Amba<sup>69</sup>. Denne fusion var partiel i den forstand, at den kun omfattede konsummælkeprodukter.

Fronterne var nu trukket særdeles skarpt op og trods Fællesorganisationens forsøg på at modvirke en større krig mellem MD, der stille og roligt var blevet en gigant på den ene side, og i særdeleshed mejerierne i det mere uforpligtende Kløver-samarbejde på den anden side, så lykkedes det ikke at undgå en mælkekrig ved hjælp af bonusskalaer og kampagnetilskud. Det lykkedes dog fællesorganisationen at forlige parterne efter et par måneders mælkekrig, men krigen ulmede dog fortsat ved hjælp af bl.a. annoncetilskud og andre mindre gennemsigtige rabatter. Dette ledte til, at Monopoltilsynet i efteråret 1978 påbegyndte en kulegravning af mejeriernes forretningsmetoder<sup>70</sup>. Men det er væsentligt at erindre, at mælkekrigen kun udviklede sig på markedet for konsummælk.

Mælkekrigen markerede starter på en omfattende debat om andelsorganiseringen på mejeriområdet; en debat der også strakte sig langt ind i den samlede andelsbevægelse. På grundlag heraf opfordrede ØKS og Kløver fællesorganisationen til at gennemføre en analyse af den

---

<sup>65</sup> Ibid. s. 454.

<sup>66</sup> Ibid. s. 456.

<sup>67</sup> Ibid. s. 461.

<sup>68</sup> Ibid. s. 462.

<sup>69</sup> Ibid.

<sup>70</sup> Ibid. s. 463.

samlede mejeriproduktions udvikling for 5-10 år<sup>71</sup>. MD advarede mod en sådan analyse, fordi den efter MD's opfattelse nødvendigvis måtte pege på en "fælles pengekasse", og det havde vist sig, at de andre selskaber endnu ikke var rede hertil. Men Fællesorganisationens bestyrelse mente, at den måtte leve op til en formidlende rolle, hvorfor det blev besluttet at iværksætte opgaven. Et privat managementfirma blev i 1979 antaget til at udføre opgaven, der i 1980 resulterede i en rapport med en så tilpas uklar konklusion, at alle parter kunne tilslutte sig<sup>72</sup>.

I mellemtiden lykkedes det MD, at få begyndende fodfæste på Fyn ved i 1979 at optage tre, fynske mejeriselskaber. Hermed var en endelig samling af de fynske mejeriselskaber i Fynsk Mælk umuliggjort. Dette forhold, samt afgivelsen af leverancerne til de fynske brugere til Danmælk, medførte, at et flertal i Fynsk Mælk i 1980 vedtog en fusion med MD<sup>73</sup>, hvorefter MD reelt var landsdækkende og tegnede sig for omkring 1/4 af den samlede, danske mælkeindvejning.

Men det var ikke kun på konsummælkmarkedet, at MD kom til at tegne strukturudviklingen. MD var fra starten stærkt engageret i osteproduktion, og i 1977 dannedes Dansk Ost Amba, hvor MD med datterselskaber tegnede sig for 71 % og 33 andre selvstændige medlemmer af DOFO<sup>74</sup> tegnede sig for rester. Selskabet besad ved starter 50 % af den samlede danske osteomsætning, og markedsandelen blev i 1980 væsentligt udvidet ved selskabets køb af A/S Borden Osts danske hjemmemarkeds- salg<sup>75</sup>. Også på distributionssiden rustede MD sig gennem dannelsen af Hjemmemarkedsselskabet Danmark (HD) i 1979 – d.v.s. de såkaldte fersk-vareterminaler<sup>76</sup>. FSA tegnede sig fra starter for den ene halvpart af HD, men fra 1981 blev denne halvpart overtaget af Andels- og privatslagteriernes Fond<sup>77</sup>. Etableringen af HD fandt sted på baggrund af FDB's og forskellige private kæders planer om etablering af sådanne terminaler, hvorefter de landbrugsejede selskaber frygtede ikke længere selv at kunne stå for og have kontrol med distributionen.

I 1981 dannede MD et fælles konsummælksselskab med ØKS, og dette selskab (Østlige Øers Mejeriselskab) skulle overtage Danmælks rolle på de østlige øer samt 20% af andelskapitalen i HD mod at ØKS frigjorde sig for samarbejdet i Ø-Mælk<sup>78</sup>. Herved havde ØKS i realiteten indgået en associeringsaftale med MD, der berørte samtlige ØKS' aktiviteter, men kun en lille del af MD's.

Etableringen af HD var med til endnu engang at trække fronterne op i mejerisektoren, og i 1981 gjorde fællesorganisationen endnu et forsøg og at etablere et samarbejde mellem de store andelsselskaber MD, ØKS og Kløver. Det blev foreslået, at de tre grupperinger skulle indgå i et samarbejde på konsummælkemarkedet, men et flertal på Kløvers generalforsamling forkastede forslaget, hvorefter Kløver udadtil kom til at fremstå som den part, der ikke ønskede samarbejde<sup>79</sup>.

<sup>71</sup> Ibid. s. 464 f.

<sup>72</sup> Ibid. s. 465 f.

<sup>73</sup> Ibid. s. 467 ff.

<sup>74</sup> "Danske Ostemejeriers Fælles Ostedalg" DOFO blev oprettet 1946 som fælles ostesalg for 9 andelsmejerier. I 1959 blev det udvidet, hvorefter det dækkede ca. 15% af den danske afsætning af ost. Kristensen op.cit. s. 30.

<sup>75</sup> J.A. Buksti op.cit. s. 466.

<sup>76</sup> Ibid. s. 470.

<sup>77</sup> Ibid.

<sup>78</sup> Ibid.

<sup>79</sup> Ibid. s. 471 f.

### **Strukturkonflikten i perioden**

I mejeribrugets klassiske periode var der ingen åbenbar strukturkonflikt. Mejeribruget ekspanderede udelukkende i kraft af, at der blev oprettet nye mejerier, d.v.s. nye foreninger med hvert sit produktionsanlæg. Der har utvivlsomt været konflikter i de enkelte foreninger, men de fungerede i det store og hele på grundlag af de klassiske andelsprincipper, hvorefter store og små leverandører i princippet kunne deltage i ledelsen og levere mælk på lige betingelser.

Men i perioden fra 1950 blev en dobbeltsidig strukturkonflikt særdeles åbenbar. For det første konflikten, der tog udgangspunkt i modsætningerne mellem landmejerier og by-mejerier og hermed også til en vis grad mellem små og store mejerier, hvor det ser ud til, at de mange små i sidste ende bliver vindere i kraft af at have fusioneret til en gigant. For det andet en konflikt mellem små og store producenter, hvor de små har trukket det korteste strå.

Konflikten mellem land- og by-mejerier udsprang af den offentlige regulering, der sikrede det givtige konsummarked til by-mejerierne, mens eksportmarkedet, hvor landmejerierne opererede, udviklede sig uheldigt i efterkrigstiden. For landmejerierne kom det således i 50'erne til at knibe med indtægtssiden, og på samme tid blev der fremlagt en række beregninger, der viste, at de små mejeriers stykomkostninger var for høje sammenlignet med de store mejeriers. I første omgang viste der sig dog ikke synderlig interesse for at gennemføre en strukturrationalisering, og argumentet for tingenes tilstand var primært at finde i foreningssiden, hvor hvert sogn havde sit mejeri, og dermed en lokal virksomhed integreret i den lokale økonomi og under lokal kontrol.

Men omkostningsargumentet begyndte at vinde så tilpas megen genklang, at strukturrationaliseringen tog fart i slutningen af 50'erne og er fortsat op til i dag, således at antallet af mejerier er blevet reduceret med mere end 90% over denne 30 års periode. Omkostningselementet blev til et spørgsmål om efterbetaling, hvor de større mejerier ofte kunne fremvise en højere efterbetaling end de små, hvilket blev det væsentligste argument for sammenlægning af mejerier og etableringen af større selskaber. Disse større selskaber havde herved også grundlag for via samarbejdsformer som Landmejeriernes Konsummælksselskab o.l. at intervenere på konsummarkedet, da det blev åbent.

Men mulighederne for at blive toneangivende på konsummarkedet blev først for alvor lagt med etableringen af MD, der fik mulighed for at købe sig direkte ind på det københavnske konsummarked, og gennemslaget kom med Danmælk-aftalen med FDB. MD var (potentielt) et landsdækkende mejeriselskab med en (potentiel) mælkemængde, der muliggjorde handel med mælk på et helt nyt plan, nemlig landsdækkende handel med de landsdækkende detailkæder. Og med Danmælk-aftalen var der åbnet adgang til FDB's 22 % af konsummarkedet<sup>80</sup>. Ved hjælp af en række fusioner, hvor MD opslugte flere, regionale selskaber, samt Danmælk-aftalen m.v., var der skabt en situation, hvor bymejerierne, der ikke havde etableret landsdækkende manøvre muligheder, var stillet skakmat af en stor del af landmejerierne, der var blevet til et selskab, der i dag tegner sig for over halvdelen af den samlede indvejning i landet og i 1985 var Danmarks 7. største virksomhed (målt efter omsætning).

---

<sup>80</sup> S.W. Kristensen, op.cit. s. 181.

Når der her lægges vægt på MD's potentiale, så skyldes det, at MD i realiteten tilsyneladende indgik Danmælk-aftalen, og foretog andre lignende dispositioner, uden at have det finansielle grundlag (hvilket f.eks. gælder opkøbet af DMC) og/eller tilstrækkeligt produktions- og råvaregrundlag klar. Men det lykkedes MD i denne og lignende situationer at fremskaffe finansielle midler og råvarer. Nærmere herom: Se ibid.

Denne udvikling viser tydeligt, hvorledes en i bredden omfattende bevægelse er endt op med at blive et selskab.

Strukturkonfliktens anden side - konflikten mellem små og store leverandører - viste sig tydeligt i 1966 ved indførelsen af "stoppenge". Initiativet udsprang - i alle tilfælde formelt<sup>81</sup> - fra Mejeriernes Fællesorganisation. Argumentet var, at den administrative belastning, og hermed omkostning for mejeriet, var lige stor, hvad enten en leverandør leverede mælk fra 5 eller 100 køer. Derfor fandt man det urimeligt, at den store leverandør indirekte skulle bære samme omkostning pr. ko som den lille leverandør; i stedet fandt man det rimeligt, at hver leverandør skulle bære samme, absolutte omkostning. Fællesorganisationen opfordrede derfor sine medlemmer (d.v.s. landmejerierne) til at indføre stoppenge - et ens gebyr pr. leverandør uanset leverandørens besætningsstørrelse<sup>82</sup>. I realiteten ramte indførelsen af stoppenge de små leverandører ganske hårdt, fordi de skulle fordele omkostningen på en lille mælkemængde og dermed en lille indtægt, mens de store leverandører tilsvarende kunne fordele den samme, absolutte omkostning på en stor mælkemængde.

Denne strukturkonflikt forstærkedes efterhånden som mejerierne overgik til indsamling af mælken via tankvogne og de hermed forbundne krav om køletank hos den enkelte leverandør. Her måtte de små leverandører fordele investeringen på en lille mælkemængde, mens de store kunne fordele den på en stor mælkemængde.

Konflikterne mellem land- og by-mejerier og mellem store og små leverandører havde en sammenhæng. Umiddelbart udgjorde sammenhængen en omkostningsfokusering og i relation hertil en fokusering på efterbetalingen. Dette var foranlediget af landmejeriernes specielle konkurrencestilling, idet de var tvunget til afhængighed af det efterhånden mindre givtige eksportmarked, især for smør. Men det var også foranlediget af det økonomiske pres (indkomstpres) på primærbedrifterne, der, bl.a. som følge af afsætningsproblemerne, blev åbenbart i slutningen af 50'erne og begyndelsen af 60'erne. Herved blev strukturkonflikten til en kamp om overlevelse både blandt primærbedrifterne og blandt de landbrugstilknnyttede virksomheder.

Under denne overlevelseskamp, der umiddelbart er foranlediget af udviklingsfaktorer, der ikke er under landbrugets umiddelbare kontrol, fandt der en genetisk udviklingsproces sted for såvel virksomheder som primærbedrifter. For de andelsorganiserede virksomheders vedkommende medførte udviklingen, at andelsbevægelsen blev transformeret til en begrænset mængde andelsselskaber, hvoraf et i sidste ende blev så stort, at det alene besidder mere end halvdelen af markedet og hermed også besidder magten i den vigtigste organisation for mejeribrug, nemlig Mejeriernes Fællesorganisation. Men det var en klar forudsætning for denne udviklingsproces' faktiske forløb, at de oprindelige andelsprincipper blev tilsidesat og erstattet af mere kommercielle principper. Jeg skal ganske kort forsøge at præcisere.

For de oprindelige andelsprincipper gjaldt, at andelshavernes (ligelige) fordele blev modsvaret af (ligeligt) ansvar: For at få andel i fordele som økonomisk udbytte, fra et landmandssynspunkt fordelagtige afregningspriser, produkter af god kvalitet, sikkerhed for stabile leverancer/afsætningsmuligheder o.s.v., måtte landmanden tage andel i ansvaret i form af ledelse, solidarisk hæftelse, troskab (andelsvirksomheden som eneste leverandør/aftager) o.s.v.

---

<sup>81</sup> Det har ikke i de anvendte kilder været muligt at få et nærmere indtryk af, hvorledes og af hvem ideen blev udviklet.

<sup>82</sup> Jørgen Pedersen: Træk af Husmandsforeningernes historie. København 1986, s. 62 f.

<b>Tabel 8</b>	<i>Udvikling i perioden</i>			
	<i>1956</i>	<i>1966</i>	<i>1976</i>	<i>1981</i>
antal mejerier i alt	1468	931	293	182
heraf andelsmejerier	1250	757	216	132
indvejning, 1000 t.	5068	5306	5045	4837
samme pr. mejeri	3,5	5,7	17,2	26,6
MD's indvejning, 1000 t.	-	-	753	1279
samme i procent af total	-	-	14,9	26,4
eksport af smør, 1000 t.	120	112	91	-
eksport af ost, 1000 t.	58	78	116	-
antal kvægbesætninger	178636	136506	78072	58233
samme, gns. størrelse	17,7	24,7	39,6	50
antal bedrifter	196506	166306	130747	115465
gns. Arealtiliggende	16	18	22,3	25,3

*Anm. Angivelserne vedr. antal bedrifter og gennemsnitligt arealtilliggende (ha.) vedrører 1959 i første kolonne. Angivelserne for indvejning i 1956, 1966 og 1976 inkluderer producenternes eget forbrug. MD's indvejning gælder mejeriåret (oktober)*

*Kilder: S.W. Kristensen, op.cit., Danmarks Statstiks Landbrugsstatistik, div. årgange samt Claus Bjørn, op.cit.*

## 5. Perioden fra 1980 til 2005: Strukturudviklingens endemål?

Gennem perioden fra 1980 tog strukturudviklingen voldsom fart. Det, der i de foregående kapitler er benævnt som ”strukturkonflikten” antog endvidere kvalitativt en anden karakter. Der var således ikke blot tale om en kvantitativ videreudvikling af den foregående periodes fusioner og reduktion i andelsvirksomhedernes antal af produktionsanlæg samt tilsvarende strukturudvikling i den primære sektor. Den kvalitativt anderledes karakter kommer især af flg. forhold:

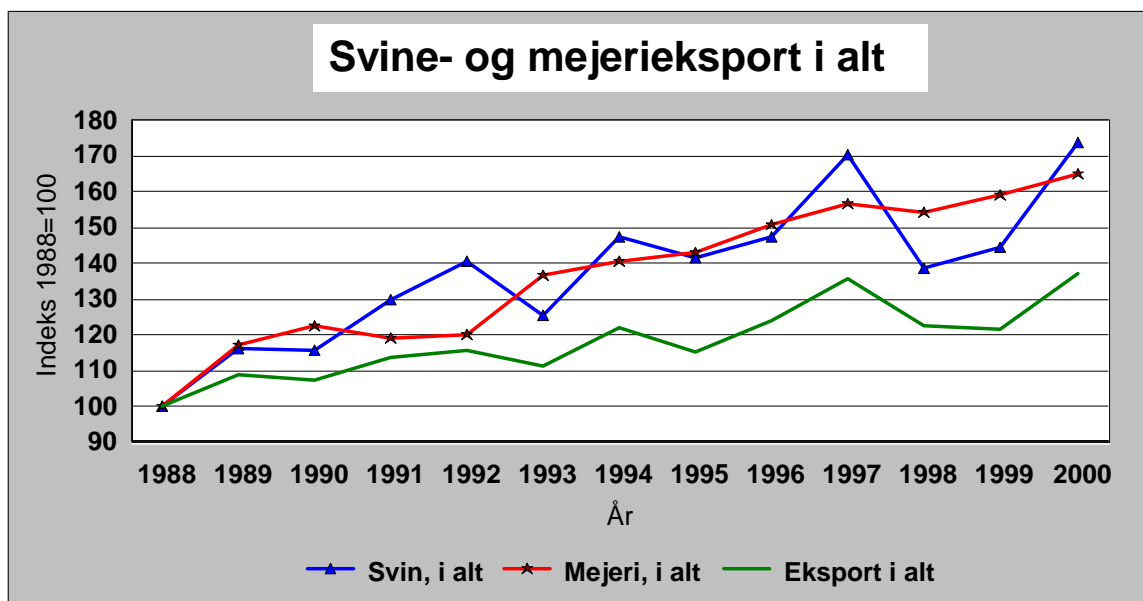
- Andelsvirksomhederne var fra deres oprindelige etablering internationalt orienterede. Men i den her beskrevne periode påbegyndtes endvidere en multinationalisering af sektoren, hvorved det entydige ejerforhold hos danske landbrugere samt det entydige formål (at afsætte *danske* landbrugeres produkter) efterhånden erstattes af et multinationalt ejerforhold og et formål, der ikke alene relaterer sig til danske landbrugere.
- Nye forarbejdningsvirksomheder skød op med henblik på forarbejdning og afsætning af økologiske fødevarer.
- Husmandsbrugets organisatoriske profil udviskedes gradvist, hvilket i første omgang blev symboliseret ved en ændring af navnet til ”Dansk Familielandbrug”, dernæst mere håndfast i 2003 ved en fusion med Landboforeningerne til organisationen ”Dansk Landbrug”.
- I forhold til andelsvirksomhederne blev strukturkonflikten mellem husmands- og gårdmandsbruget gradvist ændret til dels en strukturkonflikt mellem industrilandbruget og hobby-/deltidsbruget, og dels en konflikt mellem producenter af konventionelle standardvarer og specialproduktioner (herunder ikke mindst økologiske fødevarer).

I et retrospektivisk lys kan perioden fra 1980 således vise sig, at være led i en lige så radikal omstilling som den fra kornsalgskrise til klassisk periode og den fra klassisk periode til det effektive landbrugs periode.

Hensigten med dette kapitel er at give en kort beskrivelse af udviklingen 1980 til 2005 og afslutte kapitlet med en perspektivering omkring strukturkonfliktens kvalitativt forandrede karakter.

## Samlet oversigt

Figur 1



I perioden blev mejeri- og svinebranchen mere dominerende både i kraft af disse branchers stigende vægt i andelssektoren og af deres tiltagende betydning for det landbrugsindustrielle kompleks generelt. En indikation af deres betydning ses af figur 1, hvor udviklingen i de to branchers eksportværdi<sup>83</sup> sammenholdes med udviklingen af den samlede landbrugseksports værdi. Det fremgår af figuren, at værdien af svineeksporten har været noget fluktuerende, mens værdien af mejerieksporten har været mere jævnt stigende, men begge har samme trend, og stigningstakten ligger i hele perioden over stigningstakten i værdien af den samlede eksport. Det indebærer, at de to branchers relative betydning har været jævnt stigende på bekostning af øvrige brancher.

I begge brancher har andelsvirksomhedernes markedsandele<sup>84</sup> endvidere været særdeles høje samt stabile for slagterierne og svagt stigende for mejerierne. I andre brancher har andelsvirksomhederne imidlertid oplevet fald i markedsandele (ikke mindst fjerkræbranchen).

Overgangen fra den klassiske periode har medført et dramatisk fald i værditilvæksten<sup>85</sup> i den primære produktion, som illustreret i figur 2. Hvis man sammenligner værditilvækstens andel af produktionsværdien i henholdsvis 1951 (klassisk periode) og 1994 (effektive, industrielle periode) ses, at værditilvækstens andel af produktionsværdien har været kraftigt faldende. Det er et udtryk for to forhold:

- landbrugsproduktionen er blevet industriel
- landbrugets afsætningspriser er faldende

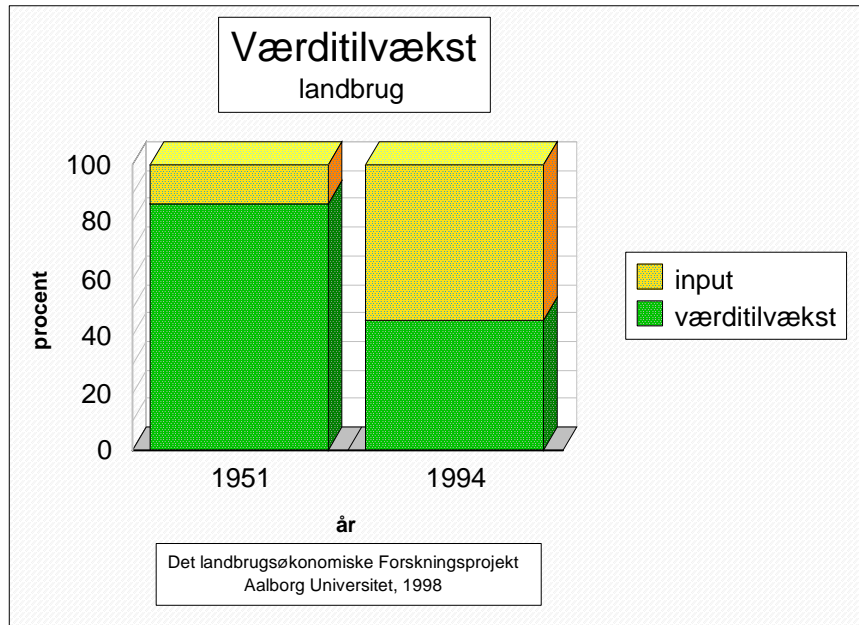
<sup>83</sup> Opgjort i løbende priser.

<sup>84</sup> Opgjort som andel af indvejet mælk henholdsvis andel af antal slagtede svin.

<sup>85</sup> Værditilvækstens andel af produktionsværdien fortæller, hvor meget der bliver tilbage til aflønning af arbejde, jord og kapital. Med andre ord, hvor meget mere en vare bliver værd, når den har været igennem sektoren.

Når produktionen bliver industriel skal der anvendes industrielle hjælpestoffer, hvorved værdien af inputs stiger. Og når der produceres stadig flere produkter til et mæt marked - som tilfældet er i den rige del af verden - så må prisen falde.

**Figur 2**

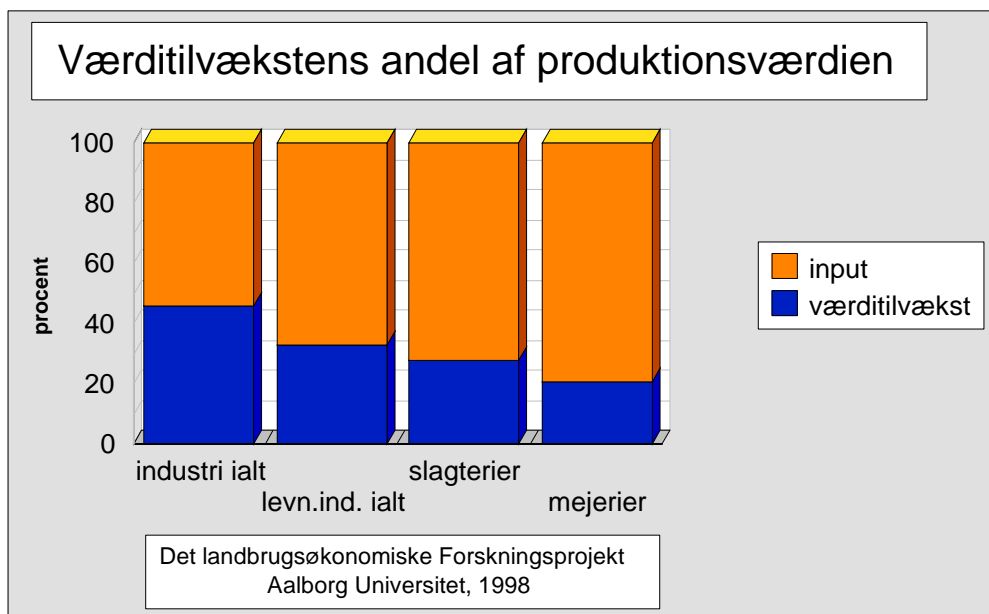


Når denne sammenligning mellem de to årstal foretages for industrien under ét, så er billedet modsat: Industriens værditilvækst er steget bl.a. som følge af anvendelse af mere kvalificeret arbejdskraft. Således er det primære landbrugs værditilvækst i 1994 faldet til at udgøre samme andel af produktionsværdien som gennemsnittet i industrien.

Ser man på dansk levnedsmiddelindustri i 1994, så viser det sig, at den generelt er præget af lav værditilvækst, og at slagteriernes og mejeriernes værditilvækst er særdeles lav sammenlignet med den øvrige industri jævnfør figur 3<sup>86</sup>.

<sup>86</sup> Ingemann 1998

Figur 3



Tilsvarende viser det sig, at landbrugets betydning for den danske samfundsøkonomi også er blevet væsentligt begrænset i samme periode, jævnfør tabel 9. Det er særligt værd at bemærke, at landbrugets samlede produktionsmængde er mere end fordoblet i perioden, mens indtjeningen er faldet med knap 40 procent<sup>87</sup>. Dette forhold understreger yderligere den faldende værditilvækst.

Tabel 9	Landbrugets samfundsøkonomiske betydning					
	1951	1961	1971	1981	1991	1996
Antal brug ialt	205835	196520	144070	115465	77198	64425
Gennemsnitsareal, ha.	15	16	20	25	36	42
Produceret mængde, indeks	73	99	103	125	160	160
Andel af bruttofaktorindkomst, pct.	19	12	6	5	4	4
Andel af national eksport	64	50	29	23	18	15
<i>Anm. Produceret mængde indeks 1963/64=100. Andel af BFI vedrører primærlandbrug, udvidet, som indeks 1951=100, faste priser. Andel af eksport inkluderer fødevareindustrien.</i>						
<i>Kilde: Ingemann 1998</i>						

I den samme periode er landbruget endvidere blevet kraftigt subsidieret. Indtil 1973 blev disse subsidier ydet via hjemmemarkedsordningerne og andre nationale, landbrugspolitiske foranstaltninger. Derefter har det primært været EU's landbrugspolitik, der har været grundlaget. De nuværende subsidier består af tre dele:

- Direkte støtte (produktionstilskud som f.eks. hektarstøtte)
- Andre tilskud (f.eks. statslig støtte til at billiggøre kredit samt finansiering af forskning og udvikling)
- Markedsprisstøtte (værdien af et "kunstigt", politisk sikret højprismarked)

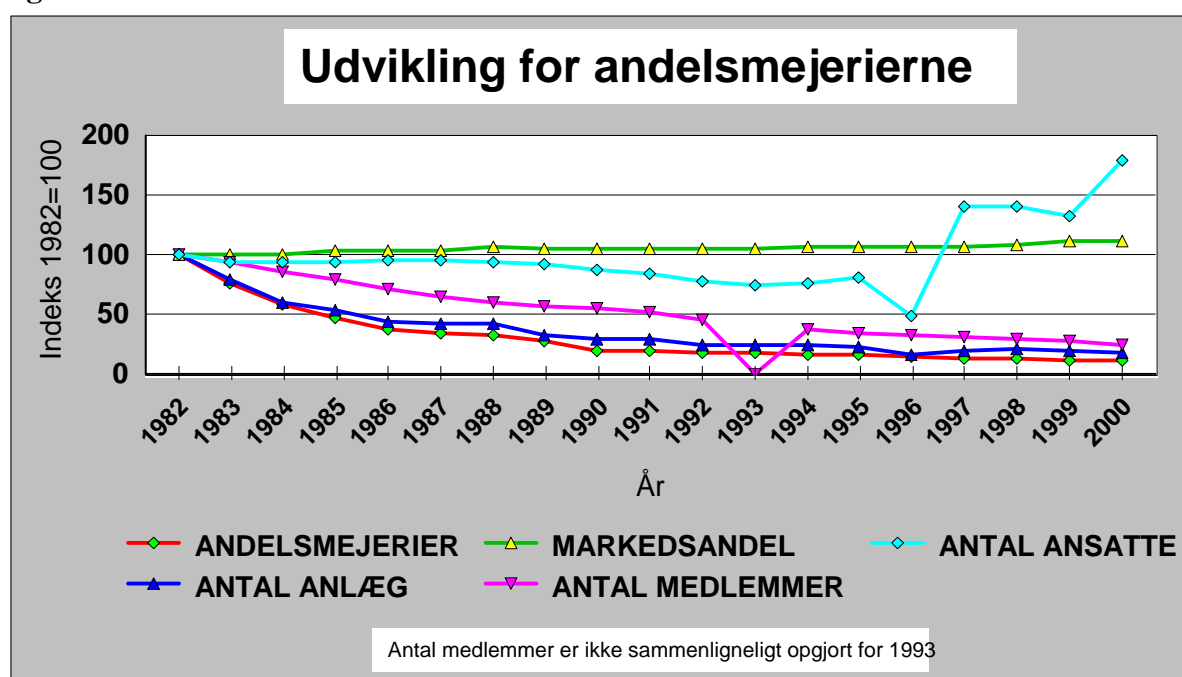
<sup>87</sup> Ingemann 1998

Beregninger<sup>88</sup> viser for 1995/96, at den gennemsnitlige, danske heltidsbedrift på årsplan modtog direkte tilskud på 150.000 kr. og et beregnet tilskud (direkte + andre + markedsprisstøtte) på i alt 466.000 kr., mens den gennemsnitlige heltidsbedrift betalte 74.000 kr. i skat. Nettoomfordelingen<sup>89</sup> fra det øvrige samfund til det gennemsnitlige heltidslandbrug var derfor 392.000 kr. På landsplan udgør det beregnede totaltilskud til landbruget i størrelsesordenen 18 mia. kr., hvilket kan sammenholdes med, at primærlandbrugets bruttofaktorindkomst i 1996 udgjorde 32,6 mia. kr.

## Mejeribranchen

En samlet oversigt over mejeribranchen med særligt fokus på andelsmejeriernes betydning præsenteres i figur 4. Det fremgår, at antallet af mejerier, andelshavere og anlæg har været kraftigt faldende gennem det sidste par årtier.

Figur 4



Markedsandelen har derimod været stigende for andelsmejerierne, således de i 2000 tegnede sig for 96,7 procent af den samlede indvejsning mod 91,7 procent i 1990. Eksporten er stadig af afgørende betydning. Ser man på værdien, er det primært eksport til EU-lande, der tegner sig for stigningen, mens eksporten til 3. lande er stagnerende.

Den helt afgørende aktør i branchen har i hele perioden været MD/Arla. Som beskrevet i kapitel 4 var MD udsprunget af fusioner blandt fattige landmejerier, mens den dominerende konkurrent, Kløver Mælk, udsprang af fusioner blandt bymejerier. MD's betydning – og mulighederne for at befæste den – havde ikke mindst sammenhæng med en tæt relation til FDB via den såkaldte Danmælk-aftale (se kapitel 4), der sikrede MD suveræn adgang til FDB's butikker. Op gennem 1980'erne fortsatte MD opkøb af mindre mejerier og selskabets markedsan-

<sup>88</sup> Ingemann 1998 på grundlag af regnskabsstatistik fra Statens Jordbrugs- og Fiskeriøkonomiske Institut samt data fra OECD og Landbrugsrådet.

<sup>89</sup> Der er her set bort fra generelle omfordelingsordninger som børnecheck m.v. Det vil sige, at nettotallet udtrykker, hvad der modtages af subsidier, fordi det er et landbrug, minus det beløb, landbruget betaler i skat.

del steg drastisk. Alene i den femårs periode fra 1985 til 1990 lykkedes det således at fordoble markedsandelen fra ca. 30 til ca. 60 procent<sup>90</sup>, og selskabets dominerende stilling var hermed fastslået.

I samme periode blev MD's internationale strategi videreudviklet – herunder blev grundlaget for en decideret multinationaliserings strategi også lagt. I 1988 ændredes navnet til "MD Foods" og året efter etableredes datterselskabet "MD Foods International A/S", der fik til formål at opkøbe udenlandske produktionsfaciliteter, og allerede året efter opkøbte selskabet UK's 5. største mejeri. Strategien bar frugt, idet MD fortsat forøgede sin nationale markedsandel og styrkede sin indsats på den europæiske scene for mejeridrift. "Hovedfjenden", nemlig Kløver, var dog fortsat en betydende aktør. I kraft af, at Kløver fortsat havde en forholdsvis stor størrelse, var der således også fortsat en kamp om mælken og dermed en ikke ubetydelig konkurrence, både med hensyn til afsætning og indvejning. Dette forhold ændredes imidlertid radikalt i 1999, hvor Kløver og MD fusionerede, hvorefter MD, som det fortsættende selskab, stod med en markedsandel på ca. 90 procent af det danske marked<sup>91</sup>. Den multinationale strategi bar også frugt. I år 2000 blev MD fusioneret med det svenske Arla. Strategien blev søgt videreført i 2004 gennem en aftale om fusion med det hollandsk baserede selskab Campina. Denne fusion blev dog opgivet i 2005.

Arla fremstod i 2004 som Danmarks femte største virksomhed målt i omsætning og som EU's største mejeriselskab målt i indvejning<sup>92</sup>.

I perioden foregik dog også en ganske anden udvikling, nemlig etableringen af økologiske mejerier. Generelt var den økologiske produktkæde i pionerfasen domineret af mindre virksomheder, hvoraf hovedparten blev etableret som udtryk for landbrugere, der søger forbrugere. Der var således tale om virksomheder, der blev etableret på et økologisk idégrundlag og med forarbejdning og afsætning af økologiske produkter som eneste forretningsområde.<sup>93</sup>

For mejerisektorens vedkommende er udviklingen i indvejning og antal leverandører anført i tabel 10, hvoraf det fremgår, at den indvejede mængde i den angivne periode blev mere end 14-doblet, mens antallet af leverandører blev 12-doblet over en tiårig periode. Ultimo 1990'erne havde den økologiske mælk således opnået en markedsandel i størrelsesordenen 20 %. 94, men med faldende indvejning fra 2002.

**Tabel 10** Udvikling i økologisk mælkeproduktion

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Antal bedrifter	28	55	63	81	122	132	146	147	344	430	672	751	827	749	695	636	513
Indvejning	9	15	18	24	33	39	47	50	129	137	175	294	415	451	443	434	399

Kilde: Mejeristatistik 1998 samt [www.mejeri.dk/view.asp?ID=3711,090306](http://www.mejeri.dk/view.asp?ID=3711,090306)

Igennem 1980'erne var der flere forsøg på opstart af små økologiske mejerier, hvoraf kun ganske få blev realiseret. Derimod blev der sat en massiv udvikling i gang med FDB's pres i

<sup>90</sup> Hansen 2005, p. 82

<sup>91</sup> Ibid., p. 83

<sup>92</sup> Ibid., p. 13

<sup>93</sup> Ingemann 1999.

<sup>94</sup> Ibid.

1987-88 for at få økologisk mælk til sine butikker og på grundlag af FDB's generelle aftale med MD om levering af mejeriprodukter, blev sidstnævnte selskab på et forholdsvis tidligt tidspunkt presset til at påbegynde en økologisk mælkeproduktion. Da selskabet imidlertid ikke havde tilstrækkelige mængder til rådighed, fik de små økologiske mejerier mulighed for at levere til FDB. Der var fortsat omkring 1990 tale om en markedssituation, hvor efterspørgslen tendentielt oversteg udbuddet, hvilket de økologiske mælkeproducenter søgte at udnytte til at organisere et omfattende samarbejde, hvorunder de ønskede at opnå kontrol med markedsføringen af økologiske mejeriprodukter gennem Naturmælk(1)<sup>95</sup>, der indtil oktober 1992 også forestod distributionen af økologisk mælk for MD Foods og Kløver Mælk, men aftalen ophørte, da de to sidstnævnte opsagde aftalen for selv at varetage distributionen<sup>96</sup>. MD Foods modtræk til de økologiske producenters forsøg på at opnå kontrol gennem Naturmælk(1) havde været at motivere konventionelle mælkeproducenter til omlægning i håb om hermed at få en leverandørkreds af økologiske mælkeproducenter, der var mere loyale over for selskabet end over for den økologiske idé. Denne strategi lykkedes i vidt omfang og indebar blandt andet, at Naturmælk(1), som var det selskab, de oprindelige økologer samlede sig omkring, blev bragt i krise<sup>97</sup>. I 1992 blev blandt andet MD Foods af økologiske mælkeproducenter kritiseret for ikke aktivt at markedsføre den økologiske mælk og samtidigt forsøge at presse merprisen nedad under henvisning til vanskelige afsætningsforhold. MD Foods svar var, at folk var mættet med økologi både i Danmark og i resten af Europa, samt at det økologiske område ikke var stort nok til, at en storstilet markedsføring kunne betale sig<sup>98</sup>. Det skal i denne forbindelse også tilføjes, at strategien – der blandt andet indebar, at MD Foods ydede et privat tilskud til omlægningen blandt sine leverandører – også skabte en del interne modsætninger i foreningen. Således udtalte en producent eksempelvis ved et repræsentantskabsmøde i december 1994: *“Jeg har ikke noget mod hverken muslimer eller økologer. Men den økologiske bølge er pisket op af pressen ...”*, mens en anden udtalte: *“En udgave af Hjerl Hede er tilstrækkelig. Den store interesse for økologi er skabt af medierne og forsvinder igen med Vestenvinden”*. Fra bestyrelsens side blev det imidlertid understreget, at *“... detailhandelen har presset voldsomt på ...”* og, at *“... den økologiske bølge er over os, hvad enten vi kan lide det eller ej”*. Det blev ligeledes fremhævet, at MD Foods ikke i længden kunne blokere for økologisk produktion, idet det blot ville medføre – som allerede erfaret – at små mejerier så ville dukke op.<sup>99</sup> I forlængelse af debatten pegede flere økologiske mælkeproducenter på, at den økologiske mælk i MD Foods' regi burde indgå i en selvstændig division, hvorefter debatten om, hvorvidt selskabets konventionelle producenter subsidierede de økologiske kunne ophøre. Denne idé blev imidlertid afvist af selskabets foreningsmæssige og forretningsmæssige ledelse. Således anførte selskabets direktør blandt andet, at *“... jeg vil gerne advare mod divisions-tankegangen. Det vil skabe to udbydere på hjemmemarkedet, og endelig er det jo ikke sikkert, at økologien vil blive ved med at opleve fremgang i al fremtid”*<sup>100</sup>.

Udviklingen i den økologiske mælkeproduktion har således nok været præget af fremgang, men også af kraftige diskussioner, jævnfør ovenfor, og af en vis turbulens. Tabel 4 indeholder en oversigt over mejerier med indvejning af økologisk mælk i perioden fra 1985. Det fremgår, at tre selskaber har været med i stort set hele forløbet, nemlig Grindsted, Thise og MD Foods. De to førstnævnte blev fusioneret i 1997, mens MD Foods i 1993 indgik et samarbejde med

<sup>95</sup> Angivelsen Naturmælk(1) og Naturmælk(2) skyldes, at der har eksisteret to organisationer med samme navn.

<sup>96</sup> J. Michelsen, 1995 og Anonym, Andelsbladet 1992.

<sup>97</sup> Ibid.

<sup>98</sup> Anonym, Andelsbladet 1992.

<sup>99</sup> G.B. Jensen, 1995.

<sup>100</sup> Ibid.

Kløver Mælk om etablering af et fælles produktionsselskab for økologisk mælk, nemlig Mejeriernes Mælkedisponeringsselskab (M-Amba), efter at Kløver Mælk havde overtaget Naturmælk(1).

**Tabel 11** *Markedsandele for mejerier med økologisk mælk*

	87/88	92/93	96/97
Grindsted	21	5	0
Thise	7	10	13
MD Foods	36	0	0
Naturmælk(1)	36	0	0
M-A.m.b.a.	0	84	68
Landmandslyst	0	1	0
Naturmælk(2)	0	0	6
Hellevad	0	0	3
Øllinggaard	0	0	2
Them	0	0	1
Endrup	0	0	0
Økomælk A/S	0	0	6
Ørum Sogn*	0	0	0

*Ann.* Naturmælk(1) angiver Foreningen Naturmælk, hvor leverandørerne efter foreningens ophør leverede til Kløver Mælk. Naturmælk(2) angiver Naturmælk A.m.b.a. i Broderup. Grindsted indgik i 1997 fusion med Thise.

\* Ørum indvejede kun gedemælk.

Kilde: Økoguide 97/98

Ved at sammenholde markedsandelene i 1987/88, 1992/93 og 1996/97 fremgår det af tabel 11, at der som udgangspunkt var en forholdsvis jævn fordeling, dog med Thise som sektorens Benjamin. I 1992/93 så fordelingen imidlertid ganske anderledes ud, idet det nye M-Amba, der som nævnt omfattede mejerisektorens absolut dominerende selskab MD Foods og sektorens dengang næststørste, Kløver Mælk, erobrede en ganske dominerende markedsandel på 84 %, mens det fusionerede Thise-Grindsted havde mistet markedsandele. Men i 1996/97 er det interessant at konstatere, at også M-Amba havde mistet markedsandele, ligesom Thise-Grindsted fortsat mistede relativ betydning. Uanset, at såvel Thise-Grindsted som M-Amba forøgede den indvejede mælkemængde betragteligt, så kunne de ikke fastholde deres markedsandele, idet nye, mindre øko-selskaber<sup>101</sup> entrede markedet. Her var det især Naturmælk(2) og Øko-mælk, samt i mindre målestok Øllingegård, der fik betydning. Disse tre virksomheder var oprettet alene med henblik på forarbejdning og afsætning af økologiske mejeriprodukter. Endvidere tegner enkelte små etablerede mejerier sig i perioden for begrænsede markedsandele, og disse mejerier forestod udelukkende produktion af specialost i økologisk kvalitet, jævnfør tabel 12.

<sup>101</sup> Med dette begreb forstås virksomheder, der udelukkende har økologiske produkter som forretningsområde.

**Tabel 12** Selskabsform og sortiment for mejerier med økologisk mælk 1998

	Selskabsform	Sortiment
Grindsted	ApS	Ost
Thise	Amba	konsummælk, ost og smør
MD Foods	Amba	-
Naturmælk(1)	Amba	-
M-A.m.b.a.	Amba	konsummælk, ost og smør, surmælksprodukter
Landmandslyst	Ophørt	-
Naturmælk(2)	Amba	konsummælk, ost og smør
Hellevad	Andelsselskab	videresalg af mælk til MD
Øllinggaard	K/S	konsummælk
Them	Andelsselskab	ost
Endrup	Andelsselskab	flødehavarti
Økomælk A/S	A/S	konsummælk og ost
Ørum Sogn	A/S	gedemælksprodukter

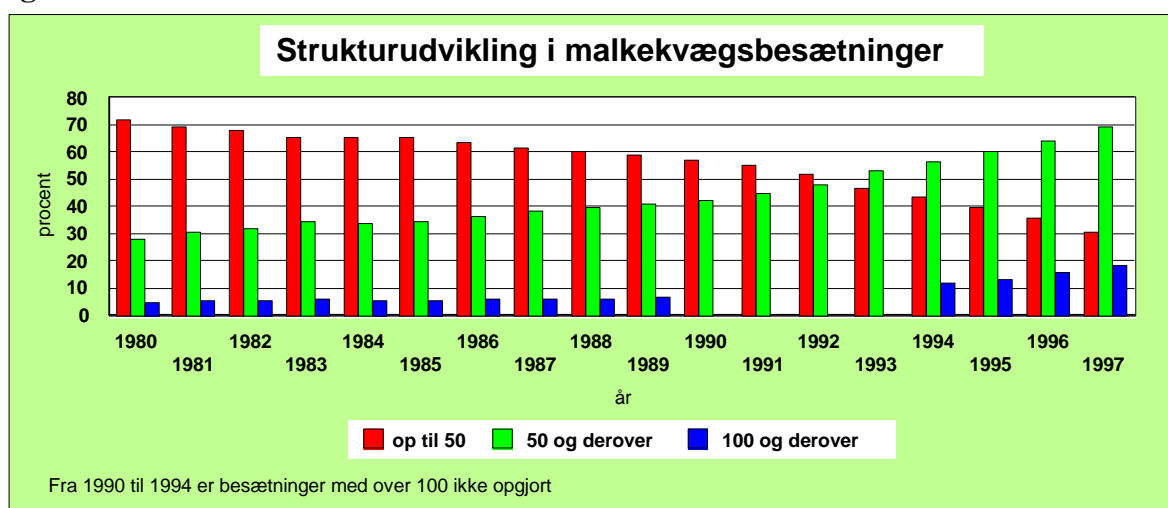
Anm. Naturmælk(1) angiver Foreningen Naturmælk, hvor leverandørerne efter foreningens ophør leverede til Kløver Mælk. Naturmælk(2) angiver Naturmælk A.m.b.a. i Broderup. Grindsted indgik i 1997 fusion med Thise.  
Kilde: Økoguide 97/98

### Strukturkonflikten blandt mælkeproducenterne

Generelt har strukturudviklingen (forstået som koncentration og specialisering) medført, at en række alternative producentforeninger er blevet etableret. Inden for mælkeproduktionen blev Landsforeningen af Danske Mælkeproducenter stiftet i 1981 som en udløber af protestbevægelsen LR80. I 1990 havde foreningen 149 medlemmer, men i 2000 var medlemstallet steget til 2.113.<sup>102</sup>

Periodens strukturudvikling med hensyn til besætningsstørrelse fremgår af nedenstående figur 5.

**Figur 5**

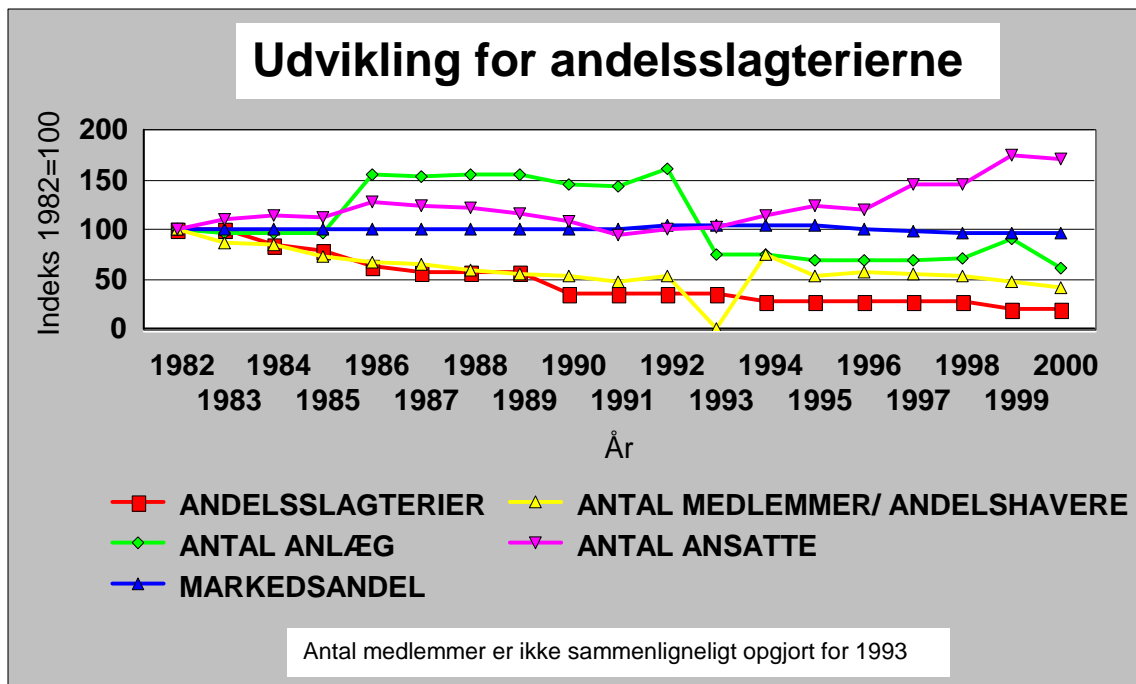


<sup>102</sup> Ingemann 2001

## Slagteribranchen

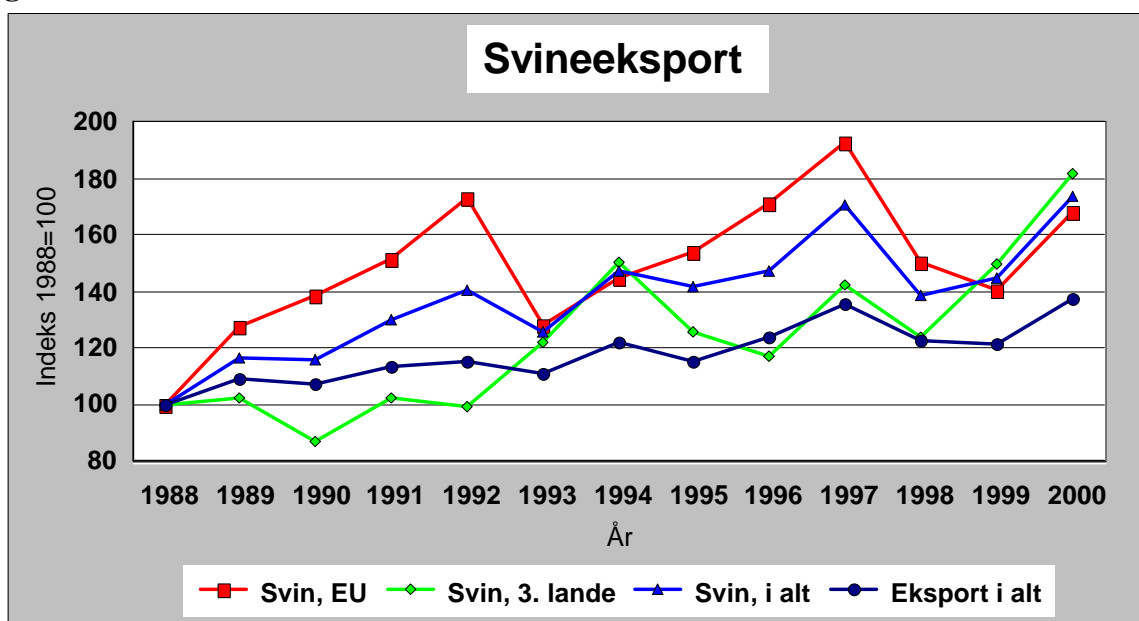
Inden for svineslagteribranchen har der også vist sig en omfattende koncentration med fallende antal selskaber og anlæg samt kraftigt fald i antallet af andelshavere, hvorimod antallet af ansatte er steget. Andelsslagterierne har bevaret deres markedsandel forstået som andel af antal slagtede svin jfr. figur 6.

Figur 6



Værdien af svineeksporten<sup>103</sup> er steget, og eksporten til 3. lande tegnede sig i den illustrerede periode for en større stigning end eksporten til EU-lande – se figur 7.

Figur 7



<sup>103</sup> Opgjort i løbende priser.

Som beskrevet i de foregående kapitler, var slagterierne oprindeligt mere koncentrerede end mejerierne – det var ikke tale om, at hvert sogn fik sit svineslagteri. Til gengæld forløb strukturudviklingen heller ikke så voldsomt i denne branche. Den første større fusion fandt dog sted i 1968 med etableringen af FSA (Forenede Sjællandske Andelsslagterier), der i 1986 ændrede navnet til Steff-Houlberg. I 1970 var der dog fortsat 50 andelsslagterier og gennem 1970'erne fandt en række – fortrinsvis regionale – fusioner sted, således antallet i 1980 var reduceret til 18 andelsslagterier. Fusionsbølgen fortsatte, og i begyndelsen af 1990'erne stod tre store selskaber (Steff-Houlberg, Vestjyske og Danish Crown) tilbage som væsentligste aktører over for det lille, standhaftige Tican i Thisted. I 1998 fusionerede Vestjyske med Danish Crown, og i 2001 overgav også Steff-Houlberg sig til fusionen, hvorefter der kun var ét stort selskab tilbage, Danish Crown, over for Tican. Se også tabel 13, hvoraf det dog fremgår, at antallet af private slagterier uden for organisationen Danske Slagterier er voksende<sup>104</sup>.

**Tabel 13** Antal svineslagterier i perioden

	1980	1990	2004
Andelsorganiserede	18	5	2
Private	2	1	0
Private uden for DS	-	7	10

Anm. Antallet i de to første rækker er antal slagteriselskaber som er medlemmer af Danske Slagterier. Den sidste række angiver antal uden for organisationen og med over 10.000 slagtninger pr. år

Kilde: [www.danskeslagterier.dk/view.asp?ID=461](http://www.danskeslagterier.dk/view.asp?ID=461), 070306

Mens produktion og afsætning af økologisk mælk kan betragtes som en forholdsvis succesfyldt udvikling op til år 2000, så har produktion og afsætning af økologisk svinekød udviklet sig anderledes turbulent. I 1988 blev der dannet en brancheforening for økologiske svineproducenter. Dette fandt sted på grundlag af en udbredt optimisme omkring den fremtidige afsætning for økologisk svinekød, idet FDB forventede at kunne afsætte over 30.000 økologiske svin på årsbasis. Derfor havde koncernen indledt et samarbejde med Danske Slagterier om at organisere en økologisk produktion, hvor slagtning og forarbejdning foregik på fire slagtesteder, der tilhørte større andelsslagterier. Imidlertid led projektet skibbrud og blev helt standset pr. oktober 1990, hvorefter leverandører stod uden afsætning. FDB fremhævede selv den svigtende afsætning som årsag, idet der kun blev solgt omkring 13 slagtesvin pr. uge. Af andre årsager er fremhævet en for ringe produktkvalitet, dels som følge af for lav kødprocent og dels som følge af uheldige udskæringer<sup>105</sup>, mens det samtidigt er påpeget, at prisdifferencen til konventionelt kød blev meget stor, som følge af en periode med faldende, konventionelle svinepriser.

<sup>104</sup> Det skal understreges, at det ikke ud fra det gennemgåede materiale er muligt at konkludere, hvorledes antallet af mindre slagtehus (under 10.000 årlige slagtninger) har udviklet sig.

<sup>105</sup> T. Nielsen m.fl., 1992.

**Tabel 14. Afsætning af økologiske svin primo 1990'erne**

	Økokød (1991)	Friland Food (1992)	Naturens venner (1991)	BioKød Produktion (1991)
Omsætning	4,4 mio.	uoplyst	1,1 mio.	Uoplyst
Modtagne svin	2.000 (140.000 kg.)	stk. uoplyst	ca. 300 stk.	ca. 500 stk.
Solgt som økologiske	ca. 2.800 stk.	uoplyst	ca. 300 stk.	ca. 500 stk.
Modtagne kreaturer	Uoplyst	uoplyst	ca. 50 stk.	uoplyst
Solgt som økologiske	ca. 55.000 kg	uoplyst	ca. 50 stk.	uoplyst

Kilde: Michelsen, 1992.

I starten af 1990'erne stod en række økologiske svineproducenter således pludselig uden afsætning, men med et produktionsapparat, hvori der blandt andet var bundet en vis kapital. Derfor opstod tre mindre producentejede selskaber, der imidlertid havde vanskeligt ved at skabe tilstrækkelig økonomi i produktionen. Ingen af disse selskaber overlevede mere end et par år; dog blev det ene indirekte videreført gennem en fusion med Friland Food A/S i 1992<sup>106</sup>.

**Tabel 15. Produktion af økologiske slagtesvin**

1988	1989	1989/90	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1995	1996
300	1.900	5.597	4.414	4.295	2.900	3.993	3.778	18.157

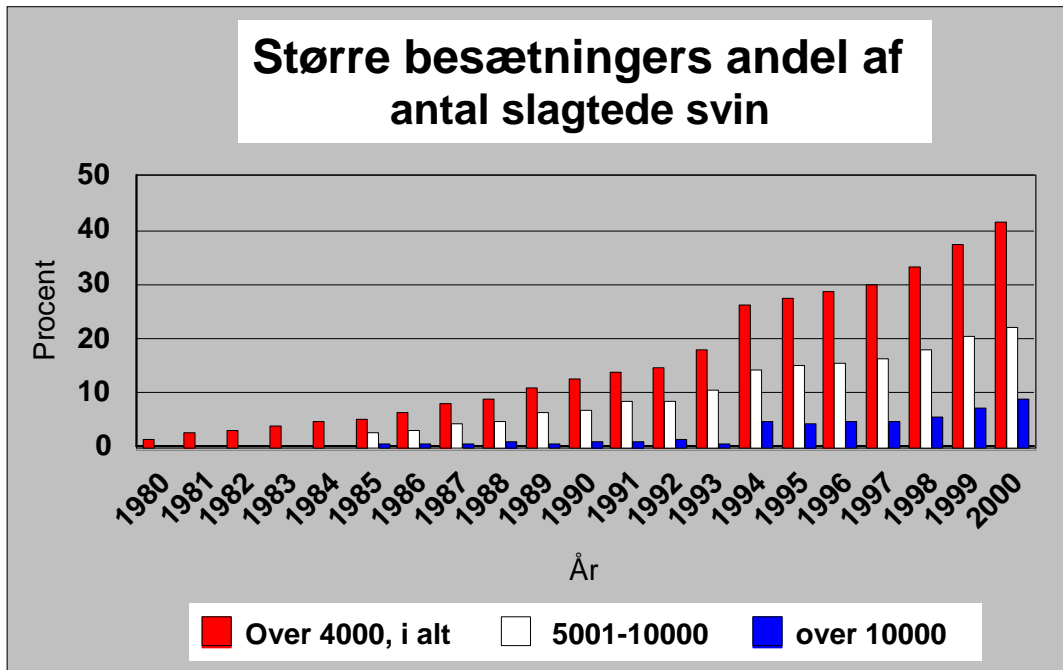
Anm. tal indtil 1989 bygger på branchens skøn. Fra 1989/90 bygger tallene på plantedirektoratets registrering. Opgørelsesmetoden betyder, at produktionstallet ikke umiddelbart kan tolkes sådan, at svinene har været til rådighed på det økologiske marked

Kilde: Økoguiden 97/98, Økologisk Landscenter.

<sup>106</sup> J. Michelsen 1992.

*Strukturkonflikten i den primære produktion – svinebranchen*

Figur 8



Strukturudviklingen blandt svineproducenterne har været ganske kraftig, hvilket illustreres i figur 8 og 9. Den nuværende struktur kan blandt andet udtrykkes ved, at knap 8 procent af leverandørerne leverer mere end 40 procent af slagtesvinene.

Figur 9



Den beskrevne strukturudvikling har også sat sig spor på det organisatoriske plan blandt svineproducenterne. Således blev Landsforeningen af Danske Svineproducenter etableret i 1974 og er således den ældste blandt de alternative organisationer med henblik på at varetage de store, specialiserede bedrifters interesser. Det hedder således, at "*Danske Svineproducenter er foreningen for dem der lever af at producere grise i Danmark. Vi arbejder for svineproducenternes suveræne ret til at udøve deres erhverv under så frie markedsvilkår som muligt.*"<sup>107</sup>

Foreningen har i de første knap to årtier af sin tilværelse været en højroset fortaler for disse producenters erhvervsøkonomiske interesser og stået i et vist modsætningsforhold til det etablerede organisationssystem, herunder Landsudvalget for Svin og Danske Slagterier<sup>108</sup>. Gennem de seneste godt 10 år har foreningen indledt et vist samarbejde med det etablerede system og indgår således i Landsudvalget for Svin, og foreningen har fået indflydelse på flere konkrete forhold, f.eks. avlsarbejdet, og en indirekte indflydelse på det etablerede systems holdning til omgivelserne. Samarbejdet med det etablerede system forhindrer dog ikke foreningen i fortsat at anvende en meget voldsom retorik over for omgivelserne, og i fortsat at opretholde egen rådgivning.

I starten af 1990'erne havde den omkring 1.200 medlemmer<sup>109</sup>. Ifølge foreningens hjemmeside har den i 2006 ca. 1700 medlemmer, der tegner sig for ca. 2/3 af den danske svineproduktion<sup>110</sup>.

### **Perspektivering**

I den i dette kapitel beskrevne periode har landbrugets andelsvirksomheder stået over for store udfordringer, dels af eksternt karakter og dels af intern karakter. Med de eksterne problemer sigtes primært til den forandrede markedsvirkelighed og ændringer i de politiske rammebetingelser. Markedsvirkeligheden omfatter et marked, der med hensyn til standardprodukter er mættet med heraf følgende pres på priserne, mens de politiske rammebetingelser ikke mindst vedrører forandringerne i EU's fælles landbrugspolitik og landbrugserhvervets faldende, relative vægt som følge af strukturudviklingen og den aftagende, samfundsøkonomiske betydning. Disse eksterne udfordringer er dog ikke anderledes for andelsvirksomhederne, end for alle andre fødevarerindustrier, og de skal ikke nærmere behandles i denne sammenhæng. De interne udfordringer er imidlertid specifikke netop for andelsselskaberne og skyldes de specielle forhold, der gør sig gældende i kraft af, at andelsorganiseringen indebærer en økonomisk side såvel som en foreningsside (jfr. kapitel 2) samt i forlængelse heraf et sammenfald mellem ejerkreds og råvareleverandører. De specielle forhold har været en fordel i en stor del af de første 100 år af de danske andelsvirksomheders historie. Men de seneste års udvikling af primærlandbruget stiller spørgsmålstegn ved, om andelsvirksomhederne er i stand til at forandre andelsformen sådan, at den er hensigtsmæssig i forbindelse med valget af fremtidens udviklingsstrategi med de forandringer, der forventes i de kommende 10-15 år. Ved den strategiske skillevej, hvor der skal vælges udviklingsstrategi, tegner der sig et dilemma med den hidtidige andelsform, uanset hvilken strategi, der vælges.

Hvis man – som de dominerende, danske andelsselskaber hidtil har gjort – vælger overvejen- de at satse på markedet for standardvarer i kombination med en fortsat multinationalisering må den interne udfordring forventes at tegne sig skarpere i de kommende år. De seneste års strukturudvikling blandt primærbedrifterne – og dermed blandt ejerne – tegner et billede, hvor et fåtal (de industrialiserede landbrug) leverer langt hovedparten af råvarerne, mens et stort

---

<sup>107</sup> Citeret fra hjemmesiden 2001, jfr. Ingemann 2001.

<sup>108</sup> Just 1991

<sup>109</sup> Ibid.

<sup>110</sup> Foreningens hjemmeside, forside, 090306.

flertal (deltids- og fritidslandbrug) leverer en lille del. For de få betyder selv marginale noteringsændringer temmelig meget for det driftsøkonomiske resultat, og de vil givetvis fortsat presse på for indførelse eller videreudvikling af personlige andelshaverkonti samt et fundamentalt opgør med princippet om én mand, én stemme foruden intensiverede forsøg på at opheve den hidtidige symmetri mellem forpligtelser og rettigheder (ret til leverance, pligt til at levere hele bedriftens produktion). Herved vil andelsformen i stort omfang blive sammenfaldende med aktie- og anpartsformen, men med den forskel, at det fortsat er råvareleverandørerne, der er ejere, med den primære økonomiske interesse at maksimere prisen på råvaren frem for at maksimere afkastet på forarbejdningsvirksomhedernes kapital. I denne forbindelse kan det forventes, at andelshaverne således fortsat vil have tendens til at tage mere hensyn til deres eget kortsigtede afkast frem for at se på virksomhedens langsigtede strategi. Dette kan næppe siges af have været noget større problem i den effektive, industrialiserede epoke, men vil blive det, hvis markedet for differentierede varer udvikles, og konkurrencen på standardvarer intensiveres yderligere. Dette kan indebære intensiverede modsætninger mellem grupper af andelshavere og eventuelt medføre, at de mindre producenter får incitament til at intensivere indsatsen for at skabe alternative forarbejdnings- og afsætningskanaler, herunder forsøge i endnu højere grad end hidtil at erobre markedet for differentierede produkter. Det indebærer også, at det må formodes, at de få fortsat vil have incitament til splitleverancer samt til hel eller delvis udflagning af deres produktion til lande med et generelt lavere omkostningsniveau end det danske.

De industrialiserede landbrugs incitament til split og sjakring indebærer, set fra de andelsejede forarbejdningsvirksomheders synsvinkel, usikkerhed for så vidt råvareleverancerne (og dermed for logistik og kapacitetsudnyttelse). Multinationaliseringen rejser i denne forbindelse sin egen problematik. Dels indebærer den et stort kapitalbehov, herunder ikke mindst behov for tålmodig kapital, der kan være vanskelig at skaffe fra andelshaverne. Dels indebærer den i princippet optagelse af andelshavere fra andre lande (evt. danske landbrugere, der helt eller delvist har udflaget produktionen til eksempelvis østeuropæiske lande i takt med at disse er optaget i EU). Andelsselskaberne forekommer dårligt rustede til at løse denne opgave. Endelig – og det kan vise sig som den vigtigste, interne problemstilling, så indebærer multinationalisering, at virksomheden – alt andet lige – må købe råvaren, hvor den er billigst. Samtidigt må man naturligvis også søge kapital og arbejde, hvor disse faktorer, ud fra de nødvendige standarder, er billigst. Så i takt med, at østeuropæiske lande bl.a. via EU får forbedret deres infrastruktur og får tilført *know how* (herunder fra danske landmænd og forarbejdningsvirksomheder), må de multinationale logisk have kraftigt incitament til at flytte mere standardiseret produktion til disse lande. Multinationaliseringen må nødvendigvis indebære, at den ansvarlige direktion og bestyrelse må se på koncernens samlede resultat mere end hensynet til danske råvareproducenter eller for den sags skyld danske arbejdspladser. I denne forbindelse skal man også huske, at multinationaliseringen i sig selv indebærer, at koncernen frasiger sig sin nationale identitet (jfr. Arla, der reelt er et multinationalt selskab med rod i Skandinavien (og ikke Danmark)).

Ved valg af differentieringsstrategi forekommer i første omgang de samme, generelle problemer som anført ovenfor, nemlig de der er opstået som følge af de seneste årtiers strukturudvikling. I det omfang differentieringen baserer sig på en standardråvare, er der ikke yderligere, interne problemer, da den enkelte råvareproducent/andelshaver, da ikke aflønnes afhængig af, hvorledes hans råvare anvendes. Men så snart råvaren er differentieret (Økologisk, Antonius, etc.) opstår yderligere en intern problemstilling.

Det ligger i sagens natur, at differentierede produkter produceres i mindre serier til niche-/højprissegmenter. Det kræver stor føling med markedet - dels med kundernes ønsker og behov og dels med de optimale mængder, så markedet ikke oversvømmes og merprisen elimineres. Altså må der en høj grad af årvågen fleksibilitet og styring til. Men produktion af differentierede råvarer kræver - alt andet lige - investeringer i omstilling af råvareproducentens/andelshaverens produktionsanlæg, og han må derfor have et økonomisk incitament (merpris) samt tillid til, at denne produktion kan opretholdes så længe, at investeringer (herunder indkørsomkostninger) kan afskrives. Således stilles virksomheden over for en stor udfordring med hensyn til markedsføring, markedsopfølgning, markedsovervågning og regulering af råvarer både med hensyn til kvalitet og mængde. Samtidigt stilles råvareleverandøren over for specifikke faglige krav, omstillingsomkostninger samt evne til fleksibel produktionsplanlægning, således produktionen følger markedets ønsker med hensyn til kvalitet og mængde. De specielle opgaver, der følger i forbindelse med differentieringsstrategi er vanskelige at løse hos de dominerende andelsselskaber. Det skyldes, at hele deres organisation og forretning er indrettet på grundlag af interesser hos råvareleverandører, der både objektivt og subjektivt har sammenfaldende interesser – herunder, at de er producenter af den samme standardråvare, der afregnes og efterbetales til samme pris. Ikke mindst i relation til økologisk produktion har vi i 1990'erne været vidne til højroastede angreb på forsøg på at starte en sådan produktion gennem økonomiske incitamenter og et vist økonomisk sikkerhedsnet til gengæld for den forøgede risiko som producenterne af differentierede råvarer tager på sig.

Man kan så anføre, at dilemmaet kan løses ved at niche-produktioner foregår i divisioner, f.eks. med selvstændigt repræsentantskab, eller at andelsselskabet henviser niche-produktionen til datterselskaber. Selvom en sådan løsning vælges, så vil der fortsat være en fælles, overordnet koncernledelse, der for andelsselskabernes vedkommende både består af en ansat direktion og en folkevalgt ledelse. Denne koncernledelse må nødvendigvis foretage en overordnet fordeling af koncernens ressourcer f.eks. til investeringer i produktion, produktudvikling og markedsføring. Herved vil selskabets forretningsgrundlag såvel som dets demokratiske system basere sig på en uløselig konflikt: Hvilke interesser skal man tilgodese og hvilke ikke?

De små, dynamiske nichevirksomheder er branchens underskov, og den skal have udviklingsmuligheder både for dens egen og hele branchens skyld. Disse virksomheder har visse muligheder for at operere i skyggen af mastodonterne, blandt andet fordi sidstnævnte er så store og produktions- og organisationsmæssigt infleksible, at de har tendens til kun at fokusere på produktkæder, hvor der kan produceres og afsættes meget store mængder af standardiserede varer. På den anden side kan det meget ulige størrelsesforhold udgøre en stor risiko for nichevirksomheder, hvis de er så succesfulde, at mastodonterne mærker en konkurrence og registrerer offentlighedens interesse for nichevirksomhedernes produkter og kunnen. Der er da også set flere eksempler på, at nye, dynamiske nichevirksomheder bygges op for senere at blive opkøbt af dominerende selskaber enten med det primære formål at lukke eller neddrøse dem (og herved minimere konkurrencen fra højprisprodukter) eller med det primære formål at have disse produkter i sortimentet, hvis detailkæderne absolut vil have dem på hylderne.

De etablerede andelsvirksomheder står over for både eksterne og interne problemer som beskrevet ovenfor, der stiller store krav til nøgtern og åben strategisk overvejelse. I Danske Andelsselskaber og Landbrugsrådet er der opmærksomhed omkring problemstillingerne. Men der er to helt fundamentale spørgsmål, som disse organisationer ikke stiller og dermed heller ikke forsøger at besvare:

- Er fortsat koncentration - og i logisk konsekvens deraf multinationalisering - en hensigtsmæssig strategi i de kommende år?
- Er det meningsfyldt og hensigtsmæssigt fortsat at basere forarbejdningsvirksomhederne på andelseje?

Danske Andelsselskaber og Landbrugsrådet har gjort sig en del, nuancerede overvejelser<sup>111</sup>. Men de fundamentale spørgsmål stilles dog ikke. Det kan derfor synes som om, at de ukritisk viderefører strategien fra det effektive, industrialiserede landbrugs epoke. Det samme kan siges at gælde for forsknings- og udviklingsindsatsen, der fortsat primært foregår i statsligt (finansieret) regi. Det er anført<sup>112</sup>, at 90 procent af den offentlige forsknings- og udviklingsindsats koncentrerer sig om de første led i produktkæden, hvilket står i kontrast til, at konkurrencen i stadig større omfang er afhængig af kædens sidste led. Dette kan tages som endnu et udtryk for rigiditeten i dansk landbrug og fødevarerproduktion<sup>113</sup>.

Mens man forsøger at holde fast i enheden og den endimensionale koncentration viser det sig opbrudstendenser. Eksempelvis, at landbrugerne ikke længere har samme kontrol over den landbrugspolitiske dagsorden, at Fødevarerindustri er etableret som en stærk organisation ude af Axelborgs skygge, at alternative producentorganisationer vokser i styrke o.s.v.

Sammenlagt har de udviklingstendenser, der er beskrevet i de foregående kapitler, tendens til at fastholde både andelsvirksomhederne og landbrugerne selv i en fælde. I sammenkoblingen mellem det landbrugsindustrielle og landbrugspolitiske kompleks har det været afgørende, at der var fælles interesser. Dette var ganske hensigtsmæssigt i den klassiske periode og i første del af den industrielle. Det indebar effektiv koordinering af indsatsen for at frembringe standardiserede produkter (både råvarer og færdige produkter), da dette marked var dominerende og lukrativt. Imidlertid tyder meget på, at dette marked fremover vil blive mindre interessant set fra en dansk synsvinkel – herunder også set fra de danske landbrugeres synsvinkel. Men enhedsprincippet, som de to komplekser er baseret på, har tendens til at holde både den primære produktion og forarbejdningsleddet fast i produktionen af standardvarer, hvorved økonomiske muligheder (for landbrugerne, virksomhederne, medarbejderne og samfundet) for at gentage “tricket fra 1882” - det vil sige erobre og proaktivt udvikle et nyt, lukrativt marked kan forspildes, og det kan blive vanskeligt for andelsselskaberne at fastholde de oprindelige principper under de nye vilkår forstået som multinationalisering og differentiering.

---

<sup>111</sup> Se Landbrugsrådet 2000 og Danske Andelsselskaber 1996 og 1999.

<sup>112</sup> Vedsmand 2000

<sup>113</sup> Se endvidere Ugebrevet Mandag Morgen 1998



## Litteratur

- Anonym: MD Foods: Salg af økologisk mælk kan ikke fortsat bære merpriser til producenterne på 40 procent. *Andelsbladet* nr. 18, 1992.
- Claus Bjørn: *Andelssamarbejdet i Danmark*. Andelsudvalget 1986.
- Claus Bjørn (red.): *Dansk mejeribrug 1882-2000*. Odense. 1982.
- J.A. Buksti: Dansk mejeribrug 1955-82. I Claus Bjørn (red.): *Dansk mejeribrug 1882-2000*. Odense 1982.
- J.A. Buksti: *Et enigt landbrug?* Århus 1974.
- Margaret Capstick: *The Economics of Agriculture*. London 1970.
- Danske Andelsselskaber: Flerstrengede andelsselskaber – Organisering og styring af differentieret landbrugsproduktion. Temahæfte København 1999.
- Danske Andelsselskaber: Landbrugets virksomheder – Udviklingsperspektiver i andelssektoren frem mod år 2010. København 1996.
- Bent Hansen (red.): *DLG 1898-1973*. København 1973.
- H.O. Hansen: *Vækst i fødevarerindustrien*. København 2005.
- S.Å. Hansen: *Økonomisk vækst i Danmark*. København 1977.
- Hans Hertel: *Andelsbevægelsen i Danmark*. København 1917.
- Erik Hørlyck: *Dansk andelsret*. København 1980.
- J.H. Ingemann: Dansk landbrugs institutionelle netværk og dets potentialer for økologisk omlægning. Miljøstyrelsen 1999.
- J.H. Ingemann: Fremtidens forhold for den andelsejede del af det landbrugsindustrielle kompleks. NNF, Frederiksberg 2001.
- J.H. Ingemann m.fl.: *Innovation, miljø og kvalitet i økologisk forarbejdning – caseanalyse af 7 økologiske mejerier*. POET's projektserie om fødevarersektoren, delrapport 2, Aalborg Universitet 2000.
- J.H. Ingemann: Til reetablering af en historiematerialistisk udviklingsmodel. Roskilde 1986.
- J.H. Ingemann: *Strukturudviklingen i dansk landbrug – overvejelser om effekter, årsager og landbrugspolitiske valg*. Forskningsrapport. Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning, Aalborg Universitet 1998.
- G.B. Jensen: MD Foods i splid om øko-mælk. *Økologisk Jordbrug* nr. 123, 1995.
- Flemming Just: Producentforeninger i dansk Landbrug. *Tidsskrift for Landøkonomi*, nr. 4, 1991.
- S.W. Kristensen: Kampen om mælken: En erhvervshistorie om Mejeriselskabet Danmark. København 1986.
- Landbrugets økonomi i 50 år. København 1968.
- Landbrugsrådet: *Landbruget og omverdenen*. København 2000.
- Johannes Michelsen: *Afsætning af økologisk svine- og oksekød*. Rapport 27/92. Sydjysk Universitetscenter 1992.
- Johannes Michelsen: Øko-mælk mellem politik og forretning. *Økologisk Jordbrug* nr. 123, 1995.
- Torgny Møller: Landmandsliv - Fra grovvarekrig til økonomisk stavnsbånd. Holstebro 1978.
- Thorkild Nielsen m.fl.: Økologisk kødproduktion – Analyse af produktion, forarbejdning og afsætning af økologisk svine- og oksekød. DTU 1992.

E.H. Pedersen: De første hundrede år – Danske slagterier 1887-1987. København 1987

Jørgen Pedersen: Træk af Husmandsforeningernes historie. København 1986.

J.D. Rasmussen: Dansk mejeribrug 1914-55. I Claus Bjørn (red.): *Dansk mejeribrug 1882-2000*. Odense 1982.

Ugebrevet *Mandag Morgen*, nr. 44, 1998.

Thomas Vedsmand: Hvordan kan den danske fødevarerindustri styrkes fremover? *Samfundsøkonomen* nr. 8, 2000.

*Økoguide 1997/98*. Økologisk Landscenter.

Endvidere diverse årsberetninger fra Andelsudvalget/Danske Andelsselskaber, Mejeriernes Fællesorganisation/Mejeriforeningen, DLG samt Landbo- og Husmandsforeningerne/Dansk Familielandbrug

Anvendte web-ressourcer

Arla Foods: [www.arlafoods.dk](http://www.arlafoods.dk)

Dansk Industri: [www.di.dk](http://www.di.dk)

Dansk Landbrug: [www.dansklandbrug.dk](http://www.dansklandbrug.dk)

Danske Andelsselskaber: [www.danskeandelsselskaber.dk](http://www.danskeandelsselskaber.dk)

Danske Mælkeproducenter: [www.maelkeproducenter.dk](http://www.maelkeproducenter.dk)

Danske Slagterier: [www.danskeslagterier.dk](http://www.danskeslagterier.dk)

Danske Svineproducenter: [www.danskesvineproducenter.dk](http://www.danskesvineproducenter.dk)

Landbrugsrådet: [www.landbrugsraadet.dk](http://www.landbrugsraadet.dk)

Mejeriforeningen: [www.mejeri.dk](http://www.mejeri.dk)

Portal: [www.landbrug.dk](http://www.landbrug.dk)

Økologisk Landsforening: [www.okologi.dk](http://www.okologi.dk)