



Mælk, monopol og myte

Mælkehistorie og mælkehistorier

Historien om den danske andelsbevægelse er blevet en del af den danske selvforståelse. Den er kædet sammen med ideen om det danske demokrati, lighedstanken og de særlige danske værdier. I artiklen analyseres denne nationale myte

Af Jørgen Fink

Helt og skurk

Inden for de hundrede år der gik fra 1880erne til 1980erne skete det to gange, at danske bønder reagerede på en økonomisk krise ved resolut at tage sagen i egen hånd.

Den første gang i 1880erne reagerede de ved at lægge driften om fra vegetabiliske til animalske produkter. Det skabte de mange andelsmejerier, der blev kernen i den danske *andelsbevægelse*.

Den anden gang fra sidst i 1960erne reagerede de ved at rationalisere og effektivisere produktionen. De mange små andelsmejerier blev med eller mod deres vilje efterhånden samlet i Mejeriselskabet Danmark, der senere skiftede navn til MD Foods og senere endnu til *Arla*.

Begge gange var der tale om, at danske landmænd – andelsbønderne – tilpassede sig de aktuelle økonomiske udfordringer, og begge gange gik bestræbelserne ud på at slå kræfterne sammen. Men hvor det første gang skabte bred respekt om landmændene, blev de anden gang hængt ud i pressen som brutale pengepugere¹.

Historikeren Mads Mordhorst har argumenteret for, at *Arla* på en måde blev offer for sin egen myte. Ifølge Mordhorst er historien om driftsomlægningen i 1880erne blevet fortolket ud af sin snævre økonomiske sammenhæng og gjort til en identitetsmæssig konstruktion (Mordhorst 2005: 48-69). Det er en historie, der har andelsbonden som helt, og som fremstiller andelsbevægelsen som en særlig dansk, demokratisk og kulturelt værdifuld institution. I den historie står andelsbevægelsen for demokrati og solidaritet vendt mod kapitalisme og monopoler. Det kunne derfor opfattes som forræderi mod egne principper, da *Arla* så ud til at misbruge en monopollignende stilling i kampen mod tilbageværende små andelsmejerier. En helt, der svigter sine egne principper, bliver en skurk.

Billedet af andelsbevægelsen som demokratisk og anti-monopolistisk var gledet ind i skolebøgerne. Det var den gængse opfattelse. Men det svarede ikke uden videre til andelsbevægelsens egen selvforståelse. Andelsbevægelsen var delt i to fløje. Den ene opfattede andelsprincippet som et alternativ til både kapitalisme og socialisme. Den anden fastholdt betonedet, at andelsbevægelsen kun var værdifuld, når den var økonomisk

fordelagtig. Hvor den ene fløj ønskede andelsprincippet anvendt overalt, ønskede den anden fløj kun andelsprincippet, "hvis det kan betale sig." Det var en forskel mellem dem, der opfattede andelsbevægelsen som en forening, og dem der opfattede den som en forretning, og andelsbonden hørte til den sidstnævnte gruppe.

Der kan ikke være tvivl om, at historien om den danske andelsbevægelse har fået karakter af en myte og er blevet en del af den danske selvforståelse. "Danmark er en brugsforening", sagde Palle Lauring. Driftsomlægningen i 1880erne er i den almindelige bevidsthed kommet til at stå som en bedrift og andelsbevægelsen som en noget nær ideel kombination af markedsøkonomisk frihed (betaling i forhold til hvor meget man ydede) med social og politisk lighed (medlemskab stod åbent for både store og små landbrugere men beslutninger blev truffet efter princippet én mand – én stemme). Der kan næppe heller være tvivl om, at denne forestilling fik indflydelse på den kritik, der blev rettet mod *Arla*. Derimod er der større tvivl om, hvor stor betydning, den samlet set fik. Mads Mordhorst hævder, at de fortællinger, der var blevet skabt omkring andelsbevægelsen og særlig andelsmejerierne, begrænsede valgmulighederne, og at de virkede blokerende for udviklingen af en strategi på det globale marked (ibid). Det er nok at gå længere, end der er dækning for.

Historien om den danske andelsbevægelse rejser spørgsmålet om forholdet mellem historie og historie, dvs. mellem historie forstået som en fortidig virkelighed og historie forstået som fortællingen om en fortidig virkelighed. Det spørgsmål vil blive taget op i artiklens slutning. Først skal de to begivenhedsforløb analyseres ved hjælp af et fælles begrebsapparat, som præsenteres i næste afsnit.

Andelsbevægelse og markedsøkonomi

Økonomen Torben Bager har sagt, at det vigtigste ved andelsorganiseringen er dens dobbeltnatur, opdelingen i forening og forretning. Andelsorganisationer er foreninger, der primært driver virksomhed, og som har selvhjælp som bærende princip (Bager 1992: 62ff). Det er denne dobbelthed, der gav sig udtryk i de to forskellige opfattelser af, hvad andelsbevægelsen var, som blev omtalt ovenfor. Andelsorganiseringen er utænkelig uden begge aspekter. Hvis der ikke er tale om et foreningsorganiseret ejerskab, er det ikke en andelsorganisation, og hvis den ikke kan drive forretning på konkurrencemæssige vilkår, er der hurtigt ikke længere

¹ Det skete f.eks. i 2003, da det forholdsvis lille andelsmejeri i Hirtshals anklagede *Arla* for at misbruge sin stærke stilling på markedet.



nogen forretning at have andel i og dermed heller ikke grundlag for en andelsforening.

Historisk bygger andelsorganiseringen på tilstedeværelsen af sociale grupper med homogene interesser (ibid: 143). I det danske landbosamfund i 1800tallet var det kernen af nogenlunde lige store bondebrug, der skabte forudsætningerne for andelsformens gennemslagskraft. I de egne af landet, hvor godsdrift dominerede, havde andelsformen sværere ved at vinde fodfæste.

Andelsorganisationer er atypiske i det kapitalistiske samfund, og de er derfor ude for et konformitetspres (ibid: 110), eller anderledes udtrykt: Det forretningsmæssige aspekt vejer stadig tungere til i forhold til det foreningsmæssige. Hvis man vil drive forretning og optræde som aktør på et marked, må man kunne begå sig på markedets vilkår, dvs. kunne konkurrere med andre aktører.

Markedets vilkår ændrer sig imidlertid løbende. Rent økonomisk er det udviklingen i produktionsteknologi og transportteknologi, der har haft størst betydning for ændringerne i markedsvilkår. Det er derfor de to faktorer, der vil blive set på i det følgende sammen med en tredje, værdikæden. Værdikæden er et begreb, som økonomen Michael Porter har behandlet. En værdikæde omfatter den række af successive led, der befinder sig i processen fra naturprodukt til forbrug². En værdikæde kan være kortere eller længere, men omfatter i hvert fald følgende fire led: Omdannelse af naturprodukt til råvare, omdannelse af råvare til færdigvare, distribution af færdigvare til endeligt marked, salg af færdigvare til forbruger. En hvilken som helst økonomisk aktivitet kan indplaceres i forhold til en værdikæde.

I det følgende gennemgås de to situationer, hvor andelsbonden tog sagen i egen hånd, først driftsomlægningen i 1880'erne og derpå dannelsen af Mejeriselskabet Danmark i 1970 og selskabets videre historie. Det sker med henblik på at vise, at dannelsen af Mejeriselskabet Danmark lå i logisk forlængelse af etableringen af andelsmejerierne i 1880'erne og var udtryk for de samme overordnede principper. De to begivenhedsforløb foregik under forskellige markedsvilkår, men der var i begge tilfælde tale om en bestræbelse på at sikre erhvervsaktive landmænd størst mulig indflydelse på den værdikæde, som landbrugsproduktionen indgik i. Det er en virkelighed, der afviger fra myten, som Mads Mordhorst korrekt har anført. Derimod har den ikke rummet nogen afgørende begrænsning af valgmulighederne i mejerierhvervet, og den har heller ikke blokeret for udviklingen af en global strategi.

² Porter sonderer mellem værdikæde som et virksomhedsinternt fænomen og værdisystem som et virksomhedseksternt system, og det er det sidste begreb, der tænkes på her, men i daglig tale kaldes det værdikæde, og den gængse sprogbrug benyttes derfor her, selvom det ikke er fuldt korrekt i forhold til Porters begreber.

Driftsomlægningen i 1880'erne

Udfordringen

I de 30 år der gik, fra England ophævede sin korn told i 1846, til USA og Rusland fra midt i 1870'erne blev stor-eksportører af korn til Europa, havde danske landmænd gyldne tider. Det var kornsalgstiden eller rettere korneksporttiden, for det var de gode eksportmuligheder ikke mindst til det voksende engelske marked, som betingede velstanden. Men transportteknologien, jernbaner og dampskibe ændrede det europæiske kornmarked, fordi det nu blev muligt at sende store mængder korn til Europa fra USA og Rusland. Priserne faldt, og det ramte de europæiske landmænd hårdt; land efter land indførte toldbeskyttelse af kornavlens efter pres fra landbruget. Men ikke Danmark. I Danmark besluttede bønderne at udnytte prisfaldet på korn ved at lægge driften om. Bønderne slog sig nu på kvæghold med henblik på produktion af smør. Danske købmænd vidste, at der var et marked for smør i England og havde i nogen tid opfordret bønderne til at hæve kvaliteten på det smør, der blev produceret. Det var imidlertid ikke lykkedes, og så længe korneksporten gik godt, var tilskyndelsen heller ikke stor. Men fra midt i 1870'erne var situationen ændret, og bønderne var nødt til at gøre noget.

Det var revolutionen i transportteknologi, der havde fremkaldt krisen, og det var transport- og produktionsteknologien, der definerede de handlemuligheder, som fandtes.

Udfordringen bestod i at finde en økonomisk brugbar form for landbrugseksport. Hovedproblemet var vares holdbarhed. Den hidtidige eksport bestod af korn og levende dyr. Det er råvarer med lang holdbarhed. Men begge varegrupper blev ramt i 1870'erne. Korn, fordi dansk korn ikke kunne konkurrere med det russiske og amerikanske, og levende dyr, fordi der i de vigtigste aftagerlande blev indført told eller importforbud. En løsning kunne have været at satse på slagtekvæg og kødvarer, men her satte problemer med holdbarheden (i en situation, hvor køleteknologien endnu ikke var særlig udviklet), visse grænser, og værre blev det, da der også blev indført told i Tyskland, som var et potentielt eksportmarked.

I stedet kunne danske landmænd prøve at satse på produktionen af mælk, men den begrænsede holdbarhed udelukkede en direkte eksport af mælk. Der måtte foretages en forarbejdning af mælken, som skabte et produkt med længere holdbarhed. Den løsning, som danske landmænd valgte, blev produktionen af smør. Det var imidlertid ikke så ligetil i den givne situation. Den hidtidige produktionsform var primitiv. Smørproduktion kræver en afskumning af fløden fra resten af den rå mælk. Den traditionelle metode bestod i at stille mælken på et roligt sted og vente til fløden havde samlet sig foroven og derpå skumme den af med en ske eller lignende. Det var imidlertid tidkrævende, og da mælkens holdbarhed er begrænset, forringede denne proces det færdige produkts kvalitet.



De teknologiske muligheder

Her kom den produktionsteknologiske udvikling bønderne til hjælp. 1878 blev der i Danmark udviklet en centrifuge, der hurtigt og effektivt kunne adskille rå mælk i fløde og skummetmælk. Centrifugen var ikke særlig dyr og kunne drives ved dampkraft. Men den krævede en større daglig mælkeleverance end den enkelte gårds, hvis den skulle kunne forrente sig. De produktionsteknologiske forudsætninger for etablering af en smørproduktion i større skala var altså til stede fra slutningen af 1870'erne. De transportteknologiske forudsætninger var for så vidt også. Dampskibene havde bredt sig fra 1850'erne, og i 1874/76 var det overordnede danske jernbanenet blevet bygget færdigt, og dermed var fjerntransporten blevet revolutioneret. Det var således blevet muligt at eksportere smør forholdsvis hurtigt til det engelske marked, hvis man kunne få smørret frem til nærmeste jernbane eller havn. Her opstod imidlertid den største vanskelighed: Nærtransporten. Den var ikke blevet revolutioneret, og her var bedste mulighed en hestevogn. Det fik betydning for markedsvilkårene og smørproduktionens organisering på to måder.

Aktionsradius for en hestevogn t/r pr. dag blev afgørende for, hvor langt væk fra en jernbane, der kunne etableres smørproduktion. Befolknings- og jernbanetætheden i Danmark var imidlertid så stor selv på dette tidspunkt, at det var muligt at anlægge mejerier i størstedelen af landet, om end der var egne i Jylland, der først fik mejerier, da det sekundære banenet bredte sig. Men det, der blev endeligt afgørende for, hvor mange mejerier, der blev etableret, var transporten mellem gård og mejeri. Som nævnt var det nødvendigt at samle mælk fra flere gårde, hvis et mejeri med en dampdrevet centrifuge skulle kunne forrente sig. Og af hensyn til det færdige produkts kvalitet, var det nødvendigt, at mælken hurtigt kunne komme til mejeriet og blive delt i fløde og skummetmælk. Mejerierne blev derfor lokaliseret, hvor tilstrækkelig mange gårde tilstrækkelig hurtigt kunne levere tilstrækkelig meget. Det skete for den altovervejende del i de områder af landet, hvor det var muligt at nå havn eller jernbane med hestevogn og komme tilbage i løbet af en dag.

Kombinationen af produktionsteknologiske muligheder og transportteknologiske begrænsninger blev således afgørende for, at det var nødvendigt med mejerier spredt ud over hele landet, hvis driftsomlægningen skulle komme alle landmænd til gode.

Det kunne imidlertid organiseres på forskellige måder. For eksempel kunne private entreprenører oprette mejerier, enten som enkeltstående lokale virksomheder, eller ved at et firma oprettede en lang række filialer lokalt. Men som bekendt blev det ikke løsningen. I stedet blev der oprettet en lang række små andelsmejerier spredt ud over hele landet. Det skete på forbavsende kort tid. I løbet af 1880'erne blev der oprettet godt 700, deraf alene 406 i de to år 1887 og 1888 (Bjørn 1982: 85).

Det blev en økonomisk succes, og det skabte grundlag for en smørekseport, der efter nogle år kom op på at udgøre 43 % af den samlede danske eksport. Smør blev således i løbet af kort tid det største enkelte eksport-

produkt og fik derfor afgørende betydning for dansk økonomi i en periode.

Driftsomlægningen blev som nævnt en historie, der gerne blev fortalt, og det var en historie, der gled ind i skolebøgerne og blev en del af det almindelige pensum.

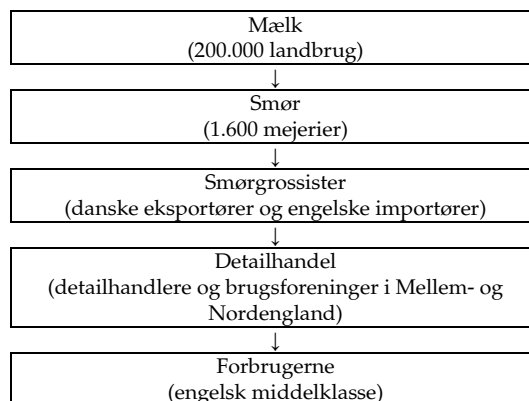
Mælkens værdikæde

Inden vi forlader historien om etableringen af de danske andelsmejerier, skal der gives et rids af den markeds-mæssige side af denne udvikling for at forklare, hvorfor det blev andelsformen, der blev den altdominerende.

Den danske smørekseport kan anskues som en værdikæde med fem led: Produktion af mælk → Produktion af smør → Salg til grossist → Salg til detaillist → Salg til forbruger.

Figur 1

Værdikæden for mælk/smør o. 1920



Anm. Der ses bort fra hjemmemarkedet

Det første led i kæden var produktion af mælk. Den foregik decentralt på de ca. 200.000 danske landbrug. Næste led var produktionen af smør. Den foregik også forholdsvis decentralt på ca. 1200-1400 lokale mejerier (ca. 1600 da tallet kulminerede), hvoraf de fleste var andelsmejerier. Det gjorde markedet for råmælk meget fragmenteret. Det var delt op i en række lokalmarkeder, som ikke var integreret. På det enkelte lokalmarked, hvis størrelse var defineret af den ineffektive nærtransport (hestevogn), var der ikke plads til mere end ét mejeri (Bager 1992: 146). Det marked, som landmændene leverede direkte til, fik altså på købsiden form af et monopson. Det gav købsiden en meget stærk position i forhold til salgssiden (landmændene), og det var for at undgå det, at landmændene slog sig sammen og lavede deres egne mejerier. Derved ophævede de konkurrencen på det lokale marked for mælk og skabte et monopol. Det blev et gennemreguleret marked med leverancepligt fra landmand til mejeri og aftagerpligt fra mejeri til landmand og fælles afregningspris gradueret efter mælkens kvalitet. Desuden fik den enkelte landmand (andelshaver) andel i overskuddet fra mejeriet i forhold til egen leverance. Det danske marked for mælk bestod altså af en lang række lokale monopoler, som fortrinsvis blev organiseret i andelsform.



Længere nede i værdikæden, når smørret skulle sælges fra mejeri til grossist, var markedet et andet. Her var der tale om et internationalt marked med mange aktører og konkurrence. Landmændene forsøgte også at skaffe sig kontrol over dette led ved at oprette andels-smørekseportforeninger, men det viste sig langt vanskeligere, og det lykkedes kun delvis at få andelsprincipperne indført på dette marked (Bjørn 1982: 128ff). Det solidariske sammenhold, som det enkelte andelsmejeri var udtryk for, og som andelsbevægelsen brystede sig af, fik vanskelige vilkår, når man gik fra det lokale marked til eksportmarkedet.

Værdikæden gik fra den ko, der græssede i Grejsdalen, til den kontorist, der spiste dansk smør i Manchester, og fra begge ender af værdikæden blev der gjort forsøg på at bemægtige sig den. De engelske forbrugere, repræsenteret ved de engelske brugsforeninger købte direkte ind fra de danske mejerier gennem deres engrosselskab, C.W.S., samtidig med, at de danske landmænd søgte at sælge til den engelske detailhandel gennem egne andelsmejerier og egne smørekseportforeninger. Det var en konkurrence om engros-handelen mellem den danske kooperatør og den engelske, og det var en konkurrence der også stod mellem danske andelsmejerier på markedet for smør.

Det var ikke, fordi landmændene ikke gerne ville skaffe sig samme stærke markedsstilling på markedet for smør, som de havde på markedet for mælk. Hvis det havde kunnet lade sig gøre at samle al dansk smørekseport i én andelsforening, ville det ikke have været i strid med andelsbevægelsens principper. Så når andelsbevægelsen i både ord og handling vendte sig mod monopoler, var det privatejede monopoler og andre branchers monopoler, som kritikken blev rettet mod. Det blev ikke nødvendigvis præciseret, fordi andelsbevægelsen på grund af den spredte ejerskabsform (andelsejet) ikke opfattede sig selv som monopolist, heller ikke på de markeder, hvor det var tilfældet.

En særlig udløber af andelsmejeriernes sejrsgang blev lurmærket. Hele driftsomlægningen var led i en bestræbelse på at forbedre smørrets kvalitet. Det bondesmør, der var blevet lavet før andelstiden, var af ringe kvalitet, og danske købmænd havde i årevis prøvet at få kvaliteten sat i vejret. Det lykkedes, da landmændene lagde driften om, og når dansk smør kunne vinde frem i England, var det på grund af sin kvalitet. Det forsøgte andre at slå plat på ved at udgive udenlandsk smør for at være dansk. Der var derfor behov for et varemærke, som kun kunne bruges af danske mejerier. Det var baggrunden for lurmærket. Det blev indført i 1900 og administreret af en særlig Smørmærkeforening. Forholdsvis hurtigt sluttede praktisk talt alle smørekseporterende mejerier sig til den nye forening. Det blev derfor den stærkeste forening inden for mejeribrugets område, og da den skulle garantere smørrets kvalitet, stillede den krav til medlemmerne. Det klagede nogle af mejerierne over, og det illustrerer vanskeligheden ved at markedsføre et ensartet kvalitetsprodukt under et fælles mærke, når produktionen var ekstremt decentral. At det overhovedet lykkedes, var den virkelige

bedrift i forbindelse med driftsomlægningen. Spændingerne omkring smørmærkeforeningens stærke stilling blev udløst ved at lurmærket overgik fra foreningen til Landbrugsministeriet, der gjorde brug af mærket obligatorisk for dansk smørekseport, mens smørmærkeforeningen forsvandt, og i dens sted opstod De samvirkende danske Mejeriforeningers Fællesorganisation, i daglig tale kaldet Mejeriforeningen, som samlende interesseorganisation for mejerierhvervet (ibid: 147ff).

Facit for driftsomlægningen var, at den førte til etablering af en lang række andelsejede lokalmonopoler på markedet for mælk. Det økonomisk afgørende var lokalmonopolet og ikke andelsformen, men i fortællingen om driftsomlægningen blev der alene fokuseret på andelsformen, mens lokalmonopolet slet ikke blev nævnt. Derved opstod myten, dvs. en fortælling som ikke var sand, og som aldrig havde været det.

Mejeriselskabet Danmark

Udfordringen

Vi tager nu et spring frem i tid til begyndelsen af 1960'erne. På det tidspunkt oplevede den danske mejerisektor stigende vanskeligheder. Den teknologiske udvikling havde skabt nye markedssammenhænge, som erhvervet måtte handle i forhold til. Det var først og fremmest ændringerne i transportteknologi, der fik betydning. Nærtransporten var blevet revolutioneret, da lastbilerne afløste hestevognene som transportmiddel. Den beskyttelse, som mange små lokalmarkeder havde haft i kraft af dyr og dårlig nærtransport, forsvandt. På mejeriområdet blev det nu muligt for ét mejeri at betjene et langt større leverandøropland og derved udnytte stordriftsfordele i produktionen af smør – og andre mejeriprodukter. Den meget decentrale produktion på de gamle andelsmejerier var ikke længere rationel. Strukturudviklingen på mejeriområdet blev sat på dagsordenen. Allerede i 1960'erne var der i mejerikredse blevet formuleret en målsætning om, at man skulle samle al dansk mælk i én spand. Det kunne der nogenlunde opnås enighed om, i hvert fald i princippet. Det blev straks vanskeligere, når der skulle opnås enighed om, hvem der skulle samle al mælken og hvordan.

Det stærke sammenhold mellem andelsmejerierne, der var kommet til udtryk ved indførelsen af lurmærket og stiftelsen af Mejeriforeningen, var i mellemtiden gået tabt. Dansk mejeribrug var i tidens løb blevet delt i to hovedgrupper: konsummælksmejerier (bymejerier) og produktionsmejerier (landmejerier). Dertil kom en mindre gruppe af private mejerier, der havde specialiseret sig i osteproduktion. Op igennem 1950'erne voksede forskellen på by- og landmejerier.

Bymejerierne havde været igennem en strukturrationaliseringsproces i 1940 i forbindelse med vedtagelsen af en mælkelov, der skulle sikre byboerne billigere mælk. I den forbindelse var der blevet indført en koncessionsordning, der gav de tilbageværende bymejerier en begunstiget stilling. De blev yderligere begunstiget af



urbaniseringen, som betød at markedet i byerne voksede. Deres hovedprodukt var konsummælk, og mælkepriserne skulle fastlægges ved årlige forhandlinger med de kommunale mælkeudvalg. Men da bymejerierne havde en betydeligt større indsigt i branchens vilkår end udvalgene, faldt forhandlingerne almindeligvis ud til mejeriernes tilfredshed.

Landmejerierne. Det var anderledes med produktionsmejerierne på landet. Det var de mange små andelsmejerier, der havde været dansk landbrugs stolthed siden 1880'erne, men som tiden nu var løbet fra. Deres hovedprodukt var smør, og deres indtjening blev ringere og ringere efter midten af 1950'erne, da en femårig eksportaf tale med England, der havde sikret en tilfredsstillende smørekseport, ikke kunne fornyes. Andelsmejerierne var forankret i stærke lokale interesser, og det gjorde strukturrationaliseringstiltag mere end vanskelige.

Det var i forbindelse med strukturrationaliseringsovervejelserne, at tanken om al mælk i én spand var blevet formuleret. Det skete i 1963, og visionen blev fremsat af den store mand i dansk mejeribrug, direktøren for Mejeriforeningen Th. Mathiassen. Det lykkedes ham at få vedtaget, at der skulle oprettes et Mejeriselskabet Danmark, som skulle have ansvaret for afsætningen af al mælk produceret i Danmark. Det var tanken, at der skulle foretages en vis rationalisering af produktionen, som skulle samles på færre og større anlæg, men planen var åben for en forholdsvis decentral struktur. Det var mere en landsdækkende salgforening end et egentligt forretningsmæssigt selskab, der blev skitseret.

Bymejerierne havde imidlertid fordel af den bestående tilstand, og de var derfor ikke særligt interesseret i planen om et Mejeriselskabet Danmark. Landmejerierne var i klemme og kom det mere og mere op gennem 1960'erne, da EFs mælkeordning begyndte at virke fra 1964, hvilket begrænsede den danske eksport til Tyskland, og da en mælkekontrollov i 1966 skærpede kravene til konsumproduktionen. Bymejerierne kunne leve op til lovens krav, men landmejerierne kunne ikke. Der kom derfor gang i sammenlægningen af andelsmejerier, og i årene 1963-1969 blev antallet af mejerier omtrent halveret. Men de mejerier og mejeriselskaber, der kom ud af sammenlægningerne, var fortsat alt for små, og selv efter en halvering af antallet var produktionsstrukturen stadig uøkonomisk.

De sønderjyske (land)mejerier følte presset særlig hårdt. De var gået i spidsen for nogle efter den tids forhold store mejeriselskaber, og to af disse: Sønderjylland Øst og Haderslev Vesteramt blev pionerer i den udvikling, der nu tog fart, og som førte til dannelsen af Mejeriselskabet Danmark omend i en anden skikkelse, end den Th. Mathiassen havde skitseret.

Den drivende kraft var den karismatiske gårdejer fra Rinkenæs, Knud Friis, der var formand for mejeriselskabet Sønderjylland Øst. Han pressede på for at få virkeliggjort tanken om Mejeriselskabet Danmark og fik i 1965 nedsat det såkaldte Producentudvalget, der skulle forberede stiftelsen af det nye selskab. Forhandlingerne dér viste tydelige geografiske skillelinjer. Mejeri-

erne i Jylland gik ind for tanken, mejerierne på Fyn var lunkne, og mejerierne på Sjælland, der var tættest knyttet til konsummælkproduktionen, var imod. De sjællandske mejerier obstruerede forløbet, og i frustration trak Knud Friis og hans meningsfæller (i alt fire mejeriselskaber) sig ud af arbejdet i januar 1969, og meddelte, at de nu ville begynde for sig selv, og at de sigtede mod at oprette et Mejeriselskabet Danmark, som skulle drives efter rent forretningsmæssige principper. Det indbar, at den oprindelige tanke om en tæt tilknytning mellem det nye selskab og Mejeriforeningen faldt bort. De fastholdt målsætningen om al mælk i én spand, og de tog navnet Mejeriselskabet Danmark med sig, men det, de stillede mod, var en forretning og ikke en foreningslignende konstruktion, selvom andelsformen blev bibeholdt med hensyn til ejerskab. Derefter varede det kun halvandet år, før udbryderne kunne stifte Mejeriselskabet Danmark. Tilslutningen var ikke så omfattende, som den, der oprindeligt var blevet opstillet som forudsætning, men stifterne ville i gang, og navnet på det nye selskab var både navn og program. Selskabet fik en flyvende start, fordi det mindre end et halvt år efter stiftelsen købte Høng Ostefabrik. Dermed blev Mejeriselskabet Danmark, MD med ét slag en betydelig aktør på ostemarkedet. Det stod nu som det største mejeri på smørsiden og som en af de store aktører på ostesiden. Til gengæld kneb det på det tredje store område af mejeribrug: konsummælken, dvs. byernes forsyning med mælkevarer.

De teknologiske muligheder

Inden vi ser på Mejeriselskabet Danmark og dets udvikling, skal den markedsøkonomiske situation i 1960'erne og dens teknologiske baggrund ridses op. Den markedsituation, der havde dannet grundlag for andelsmejeriernes etablering i 1880'erne, byggede på kombinationen af billig produktionsteknologi, effektiv fjerntransport og meget ineffektiv nærtransport. I 1960'erne var der ikke sket afgørende gennembrud inden for produktionsteknologien på mejeriområdet. Der var blevet udviklet en lang række specialmaskiner, og der var kommet skærpede krav til hygiejne og produktudvikling, men et teknologisk gennembrud svarende til centrifugen var der ikke tale om. Nok så betydningsfuldt var det, at færdigvaremarkedet, hvor mejeriprodukterne skulle sælges, var under hastig forvandling. Det var igen – ligesom i 1880'erne - transportteknologien, der ændrede forudsætningerne. Ikke bare havde den ved hjælp af lastbilerne nedbrudt de mange lokalmarkeder for mælk, men den havde også ved hjælp af personbilerne ændret husholdningernes indkøbsmuligheder og -vaner i retning af færre men større indkøb. Det medførte en koncentration af dagligvarehandelen, hvortil mejeriprodukter regnes. Der opstod langt større enheder i detailledet, og de efterspurgte i voksende omfang store og ensartede leverancer fra producenterne. Der lå deri en tilskyndelse til at samle produktionen på få, store enheder.

Den beskyttelse af lokalmarkedet for mælk, som den ineffektive nærtransport havde skabt i 1880'erne, fandtes ikke længere.



Mælkens værdikæder

Der var som nævnt sket en differentiering af udbudet af mejeriprodukter. Mejerierne havde fire hovedtyper af produkter: konsumvarer, smør, ost og mælkekonserves. *Smør* var det traditionelle hovedprodukt, og langt den vigtigste artikel for de mange små andelsmejerier på landet. Men smørproduktionen tog sigte på eksport, og smøreksperten fik stadig vanskeligere vilkår, så de små andelsmejerier klarede sig økonomisk dårligt.

Der foregik en vis forskydning af produktionen fra smør til *ost*, men ostemarkedet var traditionelt det område, hvor privatejede mejerier havde haft størst betydning, og osteproduktion krævede en fagkundskab, som ikke uden videre fandtes på alle de små andelsmejerier, og som de ikke nødvendigvis havde økonomi til at skaffe sig.

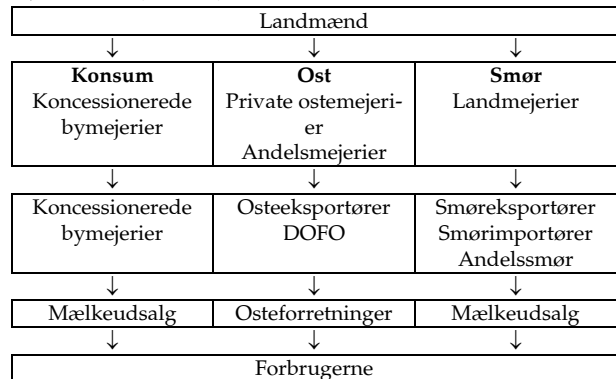
De kastede i stedet deres øjne på det økonomisk bedste af produktområderne: *konsum*. Det var byernes forsyning med mejeriprodukter, de såkaldte tunge varer som sødmælk, skummetmælk, kærnemælk og fløde eller specialprodukter, dvs. mere forædlede varer som surmælksprodukter ymer, yoghurt, A38 o.l. I bybefolkningens forsyning indgik naturligvis også smør, men det var kun en lille del både i forhold til den samlede smørproduktion og i forhold til det samlede forbrug af mejerivarer i byerne. Det var konsumområdet, der kunne tjenes flest penge på, og som nævnt ovenfor sad de etablerede bymejerier tungt på området i kraft af den koncessionsordning, der var blevet indført i 1940. Den stod imidlertid for fald og blev ophævet i 1971.

Bymejerierne havde oprindeligt skaffet mælk fra deres lokalområde, men i takt med at byerne voksede ud i de tidligere landdistrikter, faldt de lokale leverandører bort, og bymejerierne blev henvist til at købe mælk fra andre mejerier. Bymejeriernes styrke var, at de kontrollerede afsætningen i byerne. Selv efter bortfaldet af koncessionsordningen havde de en indarbejdet position. Deres svaghed var, at de ikke på egen hånd kunne skaffe den nødvendige mælkemængde, og at de efter koncessionernes bortfald og liberaliseringen af næringsloven, der gav mælkesalget frit, både skulle levere til mejeriernes egne detailudsalg og salgsvogne, og til købmænd, supermarkeder og kiosker og derfor blev påvirket af udviklingen inden for detailhandelen med dagligvarer. Her begyndte der en koncentration, som undergravede bymejeriernes hidtidige position. Men så længe bymejerierne kunne opretholde positionen som en slags en gros led i forhold til detailsalget, havde de øvrige mejerier kun begrænsede muligheder.

Hvis alt andet glippede, var der det fjerde produktområde tilbage, *mælkekonserves* (tørmælk). Det var udpræget en residualproduktion, som mejerierne kunne falde tilbage på, hvis de ikke kunne få mælken afsat til andet formål, men det var ikke en produktion, der blev tjent mange penge på.

Figur 2

Mælkens værdikæder o. 1970



Anm. Der ses bort fra tørmælk.

Betragtet i en værdikædesammenhæng kan situationen omkring 1970 beskrives sådan, at producenterne af mælk fortsat kontrollerede det næste led i værdikæden, mejerierne, men at sammenholdet mellem mælkeproducenterne var gået tabt. Det skabte forskellige vilkår i de forskellige grene af mejeribrugget. Den økonomisk bedste værdikæde var knyttet til konsumproduktionen. Den var karakteriseret af, at bymejerierne havde sat sig på det følgende led i kæden, engrosleddet. Den økonomisk næstbedste gren var osteproduktionen. Her spillede privatejede mejerier en stor rolle. Det betød, at der var større konkurrence på engrosleddet, hvor private eksportselskaber konkurrerede med andelsmejeriernes fælles salgsorganisation, DOFO. Inden for smørproduktionen havde andelsmejerierne styrket deres stilling i engrosleddet gennem oprettelsen af organisationen Andelssmør i 1955, men der var fortsat andre eksportører og udenlandske importører på markedet. Det sidste led i kæden før forbrugerne var detailhandelen, og her var mælkehandelen i byerne (konsum) reguleret og overladt til mælkeudsalg, der var ejet af bymejerierne. De koncessionerede bymejerier havde altså sat sig på alle led i deres værdikæde bortset fra, at deres behov for råvaren mælk var langt større end deres oprindelige andelshavere selv kunne levere. En række landmejerier i nærheden af byerne leverede derfor mælk til bymejerierne. Salget af mælk og smør var underlagt regulering fra sundhedsmyndighederne, hvorimod ost kunne købes hos almindelige købmænd samt i specialbutikker.

Det blev værdikæderne i forbindelse med konsum og ost, der blev afgørende for udviklingen i mejeribrugget, og de blev stærkt præget af udviklingen inden for det sidste led i værdikæden, detailhandelen. Der kom en liberalisering af næringslovgivningen omkring 1970, som åbnede for salg af mejeriprodukter i dagligvarehandelen. Den var på det tidspunkt under kraftig omdannelse med supermarkeder som den dominerende nye butiksform og med en markant koncentrationstendens. Dagligvarehandelen begyndte på køberside at nærme sig et oligopson, altså en markedssituation med få, meget stærke aftagere. Det rummede en udfordring til alle grene af mejerisektoren, men mest direkte til



konsumområdet, der ikke havde så store muligheder for eksport af f.eks. ost og smør, og hvor bymejerierne havde mistet den privilegerede stilling de havde haft i kraft af koncessionsordningen.

Forløbet

Hvis man ville tjene penge som mejeriselskab, måtte man få foden inden for på konsummælksområdet og måtte samtidig opbygge en ekspertise inden for osteproduktion, som repræsenterede en højere forædlingsgrad og bedre eksportmuligheder end smørret. Det var den strategi, som MD slog ind på, og det krævede at der blev udviklet en strategi for osteeksporten og en strategi for, hvordan MD kunne håndtere ændringerne inden for detailhandelsledet.

Det var imidlertid ikke så ligetil. Selvom MD ved starten klart var Danmarks største mejeriselskab, og selvom det hurtigt voksede yderligere, var det ikke nogen given sag hverken at komme ind på konsummarkedet i byerne eller at opbygge ekspertise og få det nødvendige volumen inden for osteproduktionen.

Etablering 1970-1974

I årene 1971-74 måtte den danske mejeriverden begynde at tilpasse sig de ændrede vilkår. Bymejeriernes koncessionsbestemte særstilling var blevet ophævet, og deres forening igangsatte et arbejde for at samle bymejerierne i ét selskab, så de kunne holde landmejerierne ude fra konsummarkedet i byerne. Det var en slags "Bymejeriselskabet Danmark", der her blev arbejdet på. Men spændingerne i mejeriverdenen gjorde sig også gældende her, og de fynske mejerier spændte ben for bestræbelserne. De jyske bymejerier dannede deres eget Jysk Mejeri Konsum A/S. Det blev kernen i den modstand, som Mejeriselskabet Danmark mødte fra bymejeriernes side.

MD havde 12 % af konsummælksmarkedet, og det var for lidt. Men MDs bestræbelser på at udvide sin markedsandel på konsummælksområdet skabte uro, og for at skabe en modvægt skiftede Jysk Mejerikonsum navn til Dansk Mejerikonsum og forsøgte samtidig at få medlemmerne til at slå sig sammen til et slagkraftigt selskab. Medlemmerne ville imidlertid ikke afgive suveræniteten, så bymejerierne måtte fortsætte med et løsere samarbejde.

Status i 1974 var, at dansk mejeribrug havde fået en struktur med to store samt en række mellemstore og mindre aktører. MD var det største selskab og havde den fordel at være et selskab og ikke en forening, hvilket sikrede ledelsen større handlekraft. MD var samtidig medlem af en række af de øvrige organisationer og samarbejdskonstruktioner inden for mejeriområdet. Men MDs målsætning om at samle al mælk i én spand mødte nu stigende modstand. Hovedmodstanderen var den anden store aktør, Dansk Mejeri Konsum, DMK, men den blev i 1974 svækket dels ved, at medlemmerne sagde nej til at omdanne foreningen til et selskab, dels ved at den i den forbindelse mistede sin direktør, Ernst Skødt. Værre endnu for DMK blev det, at Ernst Skødt kort tid efter blev ansat i direktionen for MD. Han blev

et stort aktiv for MD i de følgende års vanskelige forhandlinger om markederne i København og Århus. Hans ansættelse faldt tidsmæssigt sammen med en reorganisering af MD i 1974, hvorved den regionale opbygning blev afløst af en funktionel opbygning med særlige afdelinger for hvert af de fire produktionsområder: konsum, ost, smør og konserver. Samtidig flyttede MD sit hovedsæde fra Vejle til Århus, som var hjemsted for Mejeriforeningen. Reorganiseringen førte til en betydelig reduktion i det administrative personale. Mejeriselskabet Danmark var fra starten andelsejet, og andelsformen var ikke nogen hæmsko for arbejdet med at tilpasse sig de ændrede markedsforhold. Det gav ikke nogen væsentlige begrænsninger på handlefriheden, og selskabets andelshavere videreførte landmændenes traditionelle linje: at anvende andelsprincippet, hvor det kunne betale sig.

Gennembrud 1974-1977

Årene 1974-77 blev den afgørende fase i strukturudviklingen i den danske mejerisektor. MD ønskede større volumen og forsøgte at opnå tilslutning fra en række store mejerier. Det mislykkedes, og det skabte en slags krisestemning hos MD, der oplevede det meget svært at komme igennem med sine ønsker om vækst og samling. Tilslutningen til EF havde bedret økonomien i landmejeriernes produktion, og det mindskede deres lyst til at slutte sig sammen med andre.

I 1974 opstod der en chance på osteområdet, idet EF som erstatning for en bortfaldet restitutionsordning for eksport til USA indførte eksportstøtte af ost til Mellemøsten. MD besluttede derfor at satse på eksport af fetost til den del af verden.

Det afgørende punkt var imidlertid nu som før konsummælksområdet, og her stod og faldt det med det storkøbenhavnske marked, der var langt det største. Her havde der været optræk til at samle de fem største handelsmejerier (bymejerier) i et fælles salgsselskab, Storkøbenhavnske Mejerier A/S, men den plan blev forhindret, da detailhandelskæden Irma sluttede en aftale med det ene af de fem, Jægersborg Allé mejeri. Det var det første eksempel på, at udviklingen i detailledet greb ind i udviklingen inden for mejerisektoren. Et af de store københavnske bymejerier, Det danske Mælkekompagni, var ejet af familien v. Kauffmann, og de havde i august 1974 tilbudt MD at købe det. Det ville MD meget gerne, men MD havde ikke råd.

Det lykkedes imidlertid MD i kraft af meget dygtigt gennemførte forhandlinger at købe Det danske Mælkekompagni på en sådan måde, at de to største konkurrerende københavnske mejerier blev bundet til aftalen på vilkår som sikrede MD en dominerende stilling.

Strukturen omkring det københavnske konsummælksmarked var fortsat kompliceret, men det var i 1975 lykkedes direktøren for MD, Ernst Skødt at øge MDs leverance fra 17 til 40 mio. kg. mælk pr år for perioden 1975-78. Den øgede andel skaffede MD sig på bekostning af blandt andet det store selskab Centralmejeriet i Århus. Derved blev udviklingen på markedet i



Århus kædet sammen med udviklingen på markedet i København.

Samtidig begyndte MD at interessere sig for detailkæderne, især FDB og valgte den strategi at ansætte sin egen stab af repræsentanter. I værdikædesammenhæng kan det opfattes som en måde at omgå engrosledet. Det lykkedes i forsommeren 1975 at øge salget til brugsforeninger i Sydjylland. Det skete på bekostning af blandt andre det store mejeriselskab VEKOFA i Fredericia, der var et af de ledende medlemmer af MDs rival, Dansk Mejeri Konsum, DMK. Det øgede ikke MDs popularitet i mejerikredse. Mælkemarkedet havde i mange år været opdelt i lokale monopoler, men nu blev de lokale markeder integreret til et landsdækkende, og der opstod en handelskrig i mejeribranchen mellem MD og DMK.

Fra januar 1976 kom kampen til at dreje sig om markedet i Århus. Her havde der været et samarbejde mellem de to store mejerier, Centralmejeriet og det århusianske mejeri Enigheden, men det var blevet svækket, efter at Enigheden havde valgt at blive i DMK i stedet for at følge Centralmejeriet ud. Der var imidlertid en ganske bestemt grund til, at Enigheden valgte at handle på egen hånd. Det var lykkedes Enigheden at forhandle sig frem til en kædeaftale om leverance af specialprodukter (yoghurt mv.) til FDB – endnu et eksempel på detailledets voksende betydning for udviklingen på mejeriområdet. Det var Centralmejeriet ikke klar over, men det var MD blevet informeret om gennem gode kontakter, som MD havde etableret inden for FDB.

Der udviklede sig nu et begivenhedsforløb af dramatisk karakter, hvor begrebet asymmetrisk information spillede en vigtig rolle. MD var den eneste aktør, der vidste, hvem der vidste hvad. Enigheden vidste ikke, at MD var orienteret om den kommende aftale med FDB, og Centralmejeriet kendte den ikke, og kunne derfor heller ikke vide, at MD kendte den. MD tilbød Centralmejeriet fusion. Det ønskede Centralmejeriet ikke, men svarede henholdende. Enigheden begyndte at bygge et stort nyt mejeri i Brabrand uden for Århus, som skulle varetage produktionen af specialvarer til FDB. For at finansiere projektet solgte Enigheden sit bestående produktionsanlæg, og det kunne lade sig gøre, fordi Enigheden havde en aftale med Centralmejeriet om, at det producerede 30 % af Enighedens specialprodukter. I fællesskab ejede Centralmejeriet og Enigheden desuden et stort produktionsmejeri i Skødstrup nord for Århus. Da Enighedens mejeri i Brabrand begyndte at tage form, blev Centralmejeriet klar over, at Enigheden havde store planer på egen hånd. Det ændrede helt stillingen for Centralmejeriet, som nu blev langt mere interesseret i en fusion med MD, og en sådan blev vedtaget i oktober 1977.

Sideløbende med forhandlingerne med Centralmejeriet forhandlede MD med FDB. Det var lykkedes MD at koble sig på forhandlingerne mellem FDB og Enigheden og sikre, at MD fik 2/3 af leverancen af specialprodukter til FDB. Denne aftale blev kaldt Danmælk 1 aftalen. Den omfattede det kommende anlæg i Brabrand, der både skulle producere specialprodukter til FDB og de sædvanlige tunge varer til Enigheden, der jo

havde solgt sit bestående anlæg. Det reducerede Enighedens fordel og bragte selskabet i en afhængighed af MD. Men yderligere blev MD klar over, at FDB også havde planer om en samlet løsning for leverancen af tunge varer (sødmælk, letmælk etc.), og MD gav derfor FDB et konkret tilbud på at varetage den leverance. Det accepterede FDB i efteråret 1977, og denne aftale blev kendt som Danmælk 2 aftalen. Enigheden i Århus var blevet indbudt til at være med i Danmælk 2 aftalen, men havde sagt nej. FDB havde 13 % af det danske dagligvaremarked, og en kædeaftale med FDB, der var landsdækkende, gav MD en meget stærk stilling. Forløbet af MDs arbejde omkring markederne i København og Århus endte altså med en ordening, der fik landsdækkende betydning. De to Danmælkaftaler vendte op og ned på strukturen på det danske konsummarked (Kristensen 1986: 149ff).

Resultatet af begivenhederne 1974-1977 blev, at MD, som var udsprunget af landmejerierne, nu for alvor havde sat sig fast på bymejeriernes traditionelle marked. Bymejerierne havde hidtil gennem DMK forsøgt at holde MD ude fra bymarkederne, men måtte i efteråret 1977 erkende, at det var mislykkedes. I skuffelse meldte VEKOFA, og mejeriselskaberne Esbjerg og Nordjysk sig ud af DMK og dannede et selskab, som først hed selskabet af 5. januar (1978), så Jysk Kløver Mælk og derpå bare Kløver Mælk. I løbet af kort tid meldte alle de hidtidige 19 medlemmer af DMK sig ind i Kløver Mælk. DMK gled derefter ud af billedet.

Konsolidering 1977-1982

Det tog tid at føre Danmælkaftalerne ud i livet. De trådte i kraft i løbet af 1978 i Jylland og i Storkøbenhavn, mens Fyn og Øerne øst for Storebælt foreløbig måtte vente.

På Fyn stod Fynsk Mælk, der var resultat af en fusion i 1975, meget stærkt. Det var i realiteten det eneste mejeri, der kunne levere i henhold til Danmælkaftalerne på Fyn. MD pressede derfor på for at få en eller anden form for samarbejde med Fynsk Mælk. Da det mislykkedes, startede MD i stedet en mælkeleverance fra Jylland til Fyn med en ferskvareterminal i Odense, som fordelingspunkt. Terminalen var ejet af FDB. Det var en anskuelsesundervisning i, hvordan transportteknologien (lastbilerne) havde fjernet lokalmarkedernes beskyttelse.

Det lykkedes at få brugsforeningerne på Fyn til at gå over til leverancer i henhold til Danmælkaftalerne med mælk fra Jylland. Det svækkede Fynsk Mælk, der mistede en del af sin hidtidige afsætning. Modvilligt indledte Fynsk Mælk derfor fusionsforhandlinger med MD, og de faldt på plads i efteråret 1980. Dermed havde MD skaffet sig en dominerende stilling på de tre største lokalmarkeder for konsummælk, Storkøbenhavn, Århus og Odense.

Danmælkaftalerne blev først ført fuldt ud i livet i 1982. De betød, at MD nåede op på en markedsandel på konsummarkedet på 40 %. Da MD begyndte sin virksomhed i 1970 havde det en andel på 10 % (ibid: 180ff, 215ff).



Vækst og begyndende internationalisering

Tilslutningen til MD voksede i løbet af 1980'erne. Særligt bemærket blev det, at Vestjysk Mejeriselskab i 1984 besluttede sig for en fusion. Det var tredje afstemning om den sag, og de to foregående gange var det endt med et nej. Når netop Vestjysk betød så meget, skyldes det, at andelsmejeriet Hornborg var blevet en del af Vestjysk Mejeriselskab, og det var i 1968 netop andelsmejeriet Hornborg, der som det første vedtog at slutte sig til et kommende MD. Det blev imidlertid ikke til noget, men da beslutningen blev truffet havde man i mejerikredse talt om ånden fra Hornborg (i analogi med 1882 ånden fra Hjedding, der var det første andelsmejeri), så det havde en symbolværdi, at det nu kom med i MD, uanset at det skete som del af et større selskab.

Inden for osteproduktionen styrkede MD sin stilling betydeligt i løbet af 1980'erne. Siden 1974 havde MD med støtte fra EF-midler oparbejdet en betydelig eksport af fetaost til Mellemøsten. I 1983 fik MD tilbudt det privatejede ostemejeri, Ørumgruppen og slog til. Ørum havde været den eneste betydningsfulde danske konkurrent på det vigtige marked i Iran. Men her dukkede en ny dansk konkurrent op, idet Boel Foods også begyndte at sælge feta til Iran. Det lykkedes i 1986 MD også at købe Boel Foods. Dermed var der kun to store danske osteproducenter tilbage uden for MD. Det var det privatejede Tholstrup Cheese (overtaget af Arla i 2006) og selskabet Rosenborg Ost, som Boel havde oprettet i samarbejde med VEKOFAs og Nordjysk Mejeriselskab. Med købet af Boel blev MD medejer af Rosenborg Ost (Vedholm 1995: 77ff, 95ff).

Efter at MD havde cementeret sin position som langt den største aktør på det danske marked, blev der foretaget en opstramning af den interne opbygning. Nogle af de selskaber, der var kommet ind i MD, var blevet fusioneret ind, og var derved forsvundet helt, men andre var stadig formelt selvstændige selskaber, selv om de helt og holdent var ejet og administreret af MD. Der blev derfor i 1987 foretaget en opdeling i fire divisioner for Ost, Smør og kondens, hjemmemarked og transport (ibid: 102). Det er karakteristisk, at ost og konsumvarer (hjemmemarked) blev selvstændige divisioner, hvorimod der ikke længere ansås at være grund til at have en selvstændig smørdivision.

Ændringen i den interne organisation blev fulgt op af et navneskifte i 1988 til MD Foods og i den forbindelse etablering af et nyt logo og designprogram. Det var et led i branding, som blev tillagt stadig større betydning, og samtidig optakt til en internationaliseringsstrategi, som selskabet nu slog ind på. EF havde vedtaget etableringen af det indre marked fra 1993, og det var tydeligt, at det danske hjemmemarked i stigende grad ville blive integreret i et større europæisk.

Kampen mellem MD og Kløver Mælk 1988-1999

Det danske marked for mejerivarer var i 1988 delt mellem MD Foods og Kløver Mælk samt et mindre antal små lokale mejerier. Udviklingen op gennem 1980'erne havde begunstiget MD. Kløver Mælk var skabt som en

alliance af mejerier, der var vrede på MD, og som så MD som en trussel mod deres selvstændighed, men på de indre linjer i Kløver Mælk viste mejeriet VEKOFAs sig som det dominerende, så nogle af de mejerier, der havde sluttet sig til Kløver Mælk for at undgå MD, opdagede, at de i stedet for var kommet under kommando af VEKOFAs, og det fik flere af dem til i skuffelse at slutte sig til MD. Særlig betydningsfuldt blev det, at et af de tre store mejerier i Kløver Mælk, Nordjysk Mejeriselskab i 1989 sluttede sig til MD. Det reducerede definitivt Kløver Mælk til et halvt stort selskab ved siden af MD, men mindskede ikke Kløver Mælks vilje til at tage kampen op. Det viste sig i 1992, da Kløver Mælk overtog leverancen af mælk til det københavnske mejeri Enigheden. Den havde MD hidtil haft, og det udløste den absurde situation, at MD nu fik for meget mælk på Sjælland, som måtte transporteres til Jylland, mens Kløver Mælk havde for lidt mælk på Sjælland og derfor måtte transportere mælk fra Jylland til Sjælland. Storebæltsfærgerne fik daglig fragt af mælk begge veje. Det udløste på det nærmeste et oprør blandt danske mælkebønder, der ikke syntes, de fik for meget for deres mælk, og fandt det meningsløst, at prisdannelsen på mælk i detailledet skulle fordyres af helt overflødig transport. Landsforeningen af danske Mælkeproducenter afholdt et protestmøde med 1.000 deltagere. Landbrugsrådets præsident, H.O.A. Kjeldsen gik ind i sagen og fik kaldt MD og Kløver til møde, og det endte med, at Kløver blev nødt til at sige ja til at indgå et forpligtende samarbejde med MD. Det var det tætteste man kunne komme på en fusion, når man nu ikke fik en. Der viste sig vanskeligheder med at finde de rette former for samarbejdet, og Konkurrencerådet underkendte den aftale, der var blevet indgået i 1992, så der måtte træffes en ny, men derefter fungerede samarbejdet som en form for væbnet neutralitet (ibid: 117-133). Det førte i 1999 til en fusion mellem MD og Kløver Mælk.

I 1989 oprettedes aktieselskabet MD Foods International, der skulle anvendes som aktør i den internationaliseringsstrategi, som MD var slået ind på. MD havde på det tidspunkt betydelige erfaringer med internationale markeder og også med drift af mejerier i udlandet, men en egentlig strategi for internationaliseringen begyndte først at tage form sidst i 1980'erne. Året efter købte det nye aktieselskab det 5. største mejeri i Storbritannien, AFF. MD havde på det tidspunkt efter 20 års arbejde sikret sig en hjemmemarkedsandel på 60 %, og selvom kampen mod Kløver Mælk på det tidspunkt endnu ikke var forbi, var MDs position på det danske marked urørlig. Det danske marked var nu på vej til at blive integreret i et europæisk marked, og selv et stort dansk mejeriselskab kunne i den situation blive en lille aktør. Det var derfor nødvendigt at ekspandere, da det danske hjemmemarked under alle omstændigheder var for lille til at kunne danne baggrund for noget selskab, der ville være stort i europæisk sammenhæng. Andelsmyten blev ikke nogen hindring for, at MD slog ind på denne strategi. Den førte i første omgang til, at MD styrkede sin position på det britiske marked, men efter at Kløver Mælk var blevet opslugt af MD i 1999, fusionerede MD



med det svenske mejeriselskab Arla. Begge var andels-ejede, så andelsformen blev ikke nogen hæmsko for fusionen.

To driftsomlægninger og to historier

Hvor meget kom den første driftsomlægning til at betyde for den anden? Det kan ikke gøres op eksakt. Men man kan i hvert fald pege på to områder, hvor historien om 1880erne fik betydning for udviklingen fra 1960erne. Fortællingen om andelsmejerierne blev både inspiration og myte.

Den stod som en inspiration for Knud Friis og hans kampfæller, da de startede Mejeriselskabet Danmark, og den blev fremhævet som eksempel til efterfølgelse inden for dansk landbrug i det hele taget i 1960erne, da det stod klart, at erhvervet nu stod foran meget store strukturtilpasninger. Præsidenten for Landbrugsrådet, Anders Andersen sagde det direkte i en tale i 1962 (Slumstrup 2006: 59ff). I hvert fald svarede deres handlinger til 1880ernes landmænds. På et andelsejet grundlag gjorde de et forsøg på at sikre størst mulig markedsmagt inden for deres værdikæde, og de tilpassede sig markedets krav. Det var, hvad der skete i 1880erne, og det gentog sig fra 1960erne og frem.

Markedsforholdene havde ændret sig siden 1880, og hvis landmændene fortsat skulle kunne gøre sig gældende, var de nødt til at tilpasse sig de ændrede krav. Det var nødvendigt med en effektiv produktion og en højprofessionel markedsføring. Værdikæden ændrede sig omtrent samtidig med etableringen af MD. Mælk kunne nu sælges i supermarkeder og købmandsforretninger og kiosker, hvis der fandtes en køledisk. Der kom derved helt nye og langt stærkere og i stigende grad internationaliserede aktører ind på detailledet i værdikæden. Nu var det ikke længere mejerierne selv, der sad på markedet i byerne i form af egne mælkeudsalg eller egne salgsvogne. Hvis mejerierne skulle kunne klare sig på de nye markedsvilkår, var det nødvendigt at danne meget store enheder.

Det var en udfordring til andelsejet i dets traditionelle, stærkt lokalbundne form. Men andelsformen er ikke bundet til at være lokal, og det demokratiske islæt i andelsformen kan ligeså godt være et repræsentativt demokrati som et direkte. Forløbet omkring dannelsen af Mejeriselskabet Danmark og dets videre udvikling kan derfor beskrives som en tilpasning af andelsformen til en stærkt ændret markedssituation. Alternativet til at danne et stort selskab havde ikke været, at de traditionelle andelsmejerier kunne have fortsat. Dannelsen af et stort selskab var i situationen den bedste mulighed for at videreføre andelsejet.

Men fortællingen om andelsmejerierne i 1880erne var også blevet en myte, som identificerede historisk specifikke træk som alment konstituerende. Andelsbevægelsen blev identificeret som udtryk for små enheder på et lokalt marked og med en bred ejerkreds, der praktiserede et direkte demokrati. Den blev af nogle tilhængere yderligere ophøjet til et moralsk overlegent økonomisk princip. Og da det var en økonomisk succeshistorie af

stor betydning ikke bare for de deltagende landmænd, men for hele det danske samfund, blev det en myte, som blev en del af den nationale selvforståelse. I den form har den utvivlsomt bidraget til den kritiske og ind imellem næsten fjendtlige holdning i offentligheden til MD og senere Arla. Men den har ikke forhindret selskabet i at følge en internationaliseringsstrategi, og den har ikke begrænset dets valgmuligheder på nogen påviseligt betydningsfuld måde.

Fortællingen om driftsomlægningen og den demokratiske andelsbevægelse fik sit eget liv og blev en selvstændig faktor i den videre udvikling, men den var ikke uafhængig af den historiske virkelighed, og det er analysen af den historiske virkelighed, som fortællingen handler om, der afslører den som en myte.

Jørgen Fink er dr. phil. i historie og ansat som lektor ved Institut for Historie og Områdestudier ved Århus Universitet.

Litteratur:

Bager, Torben (1992): *Andelsorganisering. En analyse af danske andelsorganisationers udviklingsprocesser*. Sydjysk Universitetsforlag.

Bjørn, Claus, red. (1982): *Dansk Mejeribrug 1882-2000*. De danske Mejeriers Fællesorganisation.

Kristensen, Svend Winther (1986): *Kampen om mælken. En erhvervshistorie om Mejeriselskabet Danmark*. Landbohøiologisk selskab.

Mordhorst, Mads (2005): Andelsbevægelsen mellem national identitet og globalisering. *Den jyske Historiker* 109: 48-69.

Mordhorst, Mads (2007): Fire historier om smør og fortællingens magt. I Niels Finn Christiansen m.fl. (red.): *Ole Lange – fra kætter til koryfæ..* Festskrift til historiker, journalist og kommentator Ole Lange. Med personlige artikler om Lange som kollega og ven, fagartikler, der tager afsæt i hans virke som historiker og journalist samt artikler om Danmarks udvikling i hans samtid. Gyldendal.

Mælkevejen. Fra landsbymejerier til global koncern. Jens Bigums erindringer. 2006

Slumstrup, Finn (2006): *Ballonskipperen. En bog om Knud Friis*. Paul Kristensens forlag.

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

Vedholm, Hans (1995): *Kernen i mejeribrug. MD Foods fra 1970-1995*. MD Foods