

ARBEJDER- NES FÆLLES- BAGERIER

– kooperativ succes og modgang 1884-1980

Af Kasper Sandberg Sørensen

Fællesbagerierne var kooperative virksomheder oprettet og ejet af arbejderne med det formål at sikre billigt brød til forbrugerne, frem for at opnå profit som private virksomheder. Fællesbageriernes historie er et eksempel på både succes og modgang for denne kooperative virksomhedsmodel.¹

Siden 1870'erne og frem til i dag har arbejdere og arbejderbevægelsen oprettet og drevet egne virksomheder efter kooperative principper. Disse virksomheder har nogle særlige målsætninger om at opfylde arbejderne behov for billige varer eller gode løn- og arbejdsforhold og de er ejet af dem, der har en interesse i disse behøvs opfyldelse. Dermed adskiller de sig grundlæggende fra traditionelle, private virksomheder, hvis formål er at opnå den størst mulige profit.²

På dette kooperative grundlag blev der oprettet håndværksvirksomheder, brugsforeninger, mejerier, bryggerier, boligselskaber, banker, forsikringsselskaber, med videre. Til sammen udgjorde de arbejderkooperationen. En del af disse virksomheder måtte imidlertid efter en kortere eller længere periode lukke.

Blandt de første og, i en periode, mest succesfulde af arbejderkooperationens virksomheder var fællesbagerierne. Fra grundlæggelsen af det første fællesbageri i Århus i 1884 spredte de sig i løbet af et par årtier til de fleste af landets større byer. Indtil omkring midten af det 20. århundrede var de i stand til at kombinere forretningsmæssig fremgang med opfyldelsen af deres kooperative målsætning om at sikre en lav brødpriis. Ikke desto mindre fik de i stigende grad økonomiske problemer i tiden efter 2. verdenskrig og ved midten af 1980'erne var de fleste fællesbagerier lukket. Fællesbageriernes historie udviser altså både succes og vanskeligheder for arbejderne kooperative virksomhedsmodel.

Til trods for at arbejderkooperationen i dansk erhvervsliv udgør et interessant alternativ til private virksomheder og til trods for at den indenfor arbejderbevægelsen bliver benævnt som "den tredje streng" ved siden af parti og fagbevægelse, så har den hidtil kun i meget begrænset omfang været genstand for historisk forskning.³ Der blev dog taget et stort skridt på dette område, da Henning Grelle sidste år udgav den

første større, forskningsbaserede fremstilling af arbejderkooperationens historie.⁴ Denne artikel vil bidrage til arbejderkooperationens historie ved at fokusere på en enkelt virksomhedsgren, arbejderne fællesbagerier, og analysere deres forretningsmæssige udvikling og deres konkurrencemæssige situation i forhold til private virksomheder indenfor branchen.

Fællesbagerierne havde en stærk identitet som lokalt forankrede arbejderforetænder. I analysen af fællesbagerierne vil artiklen derfor tage udgangspunkt i en teoretisk tilgang, der betoner, at en virksomheds identitet dels former forbrugernes opfattelse af virksomheden, dels påvirker, hvordan aktørerne indenfor virksomheden selv opfatter denne. Per H. Hansen har påpeget, at en virksomheds identitet ikke ensidigt kan kontrolleres og ændres af virksomhedens ledelse efter behov, men konstrueres af fortællinger der bliver til i et samspil mellem forskellige aktører både indenfor og udenfor virksomheden. Hansen anvender derfor begrebet stiafhængighed til at betegne det forhold, at den identitet, der konstrueres omkring en virksomhed, påvirker fremtidige muligheder for at træffe strategiske valg og dermed reagere på forandringer.⁵

Fællesbageriernes fremkomst

Da fællesbagerierne begyndte at dukke op i 1880'erne havde den danske arbejderbevægelse ikke mange tidligere erfaringer med Kooperation at trække på. Arbejdernes tidligste kooperative forsøg opstod med 1870'ernes produktionsforeninger. Ingen af disse overlevede dog den økonomiske krise i anden halvdel af årtiet.⁶ Med fællesbagerierne fik arbejderbevægelsen sine første levedygtige kooperative virksomheder.

Det første af arbejderne fællesbagerier blev som nævnt grundlagt i Århus i 1884. I de følgende årtier spredte fællesbagerierne sig til de fleste af landets større byer. Det samlede antal voksede derfor hastigt frem til omkring 1920, hvorefter det lå nogenlun-

de stabilt omkring de 40 bagerier i en lang periode.⁷

Fællesbagerierne må primært karakteriseres som forbrugerkooperativer. Det var ønsket om at sikre billigt brød til forbrugerne, der var den direkte motivation for oprettelsen af fællesbagerier. Blandt arbejderne var det en udbredt opfattelse, at de private bagermestre gennem interne prisaftaler holdt brødprisen på et urimeligt højt niveau og derved udnyttede udsving i kornprisen til at skaffe sig høje avancer.⁸ Arbejderfamilierne, der i slutningen af 1800-tallet oftest levede en meget fattig tilværelse, var yderst følsomme overfor prissvingninger, ikke mindst på rugbrød der udgjorde mindst 5-10 % af en arbejderfamilies forbrug.⁹ Det er derfor ikke vanskeligt at forstå, hvorfor arbejderne blev oprørte over, hvad de opfattede som urimelige brødpriser.

Arbejdernes modsvar til bagermestrenes høje priser blev oprettelsen af egne kooperative bagerier. Startkapitalen blev typisk fremskaffet ved, at flere hundrede lokale forbrugere tegnede små 5- eller 10-kroners aktier. Initiativet til etableringen af et bageri kom ofte fra arbejderbevægelsens lokale organisationer, og i enkelte tilfælde optrådte disse også som aktionærer.¹⁰ Organisationerne fik med tiden voksende betydning som ejere, fordi det tilstræbtes at indfri de personlige aktionærer, men fællesbagerierne vedblev at have meget blandede ejerforhold med både enkeltpersoner og organisationer som aktionærer.¹¹

Fællesbageriernes kooperative præg kommer til udtryk i deres vedtægter. Disse indeholdt varierende former for stemmeretsbe-grænsninger, der hos nogle bagerier betød, at hver aktionær havde én stemme, uanset aktieandelens størrelse, mens der andre steder var mulighed for, at organisationer med større aktieandel kunne have flere stemmer, men med et loft på stemmeantallet der be-grænsede indflydelsen. Vedtægterne afgjorde også, at afkastet af aktiekapitalen var begrænset, oftest til 4 %, for at

sikre, at et overskud forblev i virksomheden og kunne anvendes til at opfylde målsætningen om billigt brød. En del af bagerierne havde desuden vedtægtsbestemmelser, der forhindrede eller begrænsede omsætningen af aktierne for at sikre, at kontrollen over virksomheden forblev hos kooperativt indstillede ejere.¹²

Holdningen indenfor arbejderbevægelsens ledelse var imidlertid dybt skeptisk overfor den kooperative idé i 1880'erne og 90'erne. Erfaringerne fra 70'ernes kooperative forsøg havde været negative. Samtidig ønskede Socialdemokratiet af valgtaktiske grunde ikke at skubbe middelklassen af mindre erhvervsdrivende fra sig ved at konkurrere med disse gennem kooperative virksomheder. Desuden frygtede man, at interessen for de umiddelbare gevinster, der kunne opnås gennem Kooperationen, skulle aflede arbejdernes interesse fra det langsigtede mål om statsovertagelse af produktionsmidlerne. Først i 1908 blev den kooperative bevægelse officielt anerkendt som arbejderbevægelsens "tredje streng".¹³ Det kan derfor virke overraskende, at fællesbagerierne i slutningen af 1800-tallet nærmest spredte sig som en bølge over landets større byer.

Trods arbejderbevægelsens generelle skepsis overfor Kooperationen blev Arbejdernes Fællesbageri i København ikke desto mindre oprettet i 1886 af de absolutte topfolk indenfor bevægelsen.¹⁴ Der kan være flere årsager til dette. For det første var fællesbageriet i Århus, der var grundlagt to år tidligere, hurtigt blevet en god forretning, hvilket kan have medvirket til at skabe større tiltro til, at kooperative virksomheder på bageriområdet kunne opnå større succes end 1870'ernes produktionsforeninger.¹⁵ For det andet kan det samtidig have været et mål for arbejderbevægelsens ledelse at markere, at skulle der oprettes kooperative bagerier, så skulle det være uden forbindelse til brugsforeningsbevægelsen, som blev betragtet med særlig mistro. De to første fællesbagerier i Århus og Hor-





De færdige rugbrød transporteres automatisk fra ovnen i Arbejdernes Fællesbageri på Nørrebro. Rugbrødsfremstillingen blev automatiseret i 1960'erne. Foto, Arbejdermuseet & ABA

sens var nemlig begge etableret under navnet Forbrugsforening. Fællesbageriet i København blev derimod oprettet uden forbindelse til brugsforeninger, hvilket derefter også blev det almindelige for senere oprettede fællesbagerier.¹⁶ For det tredje var brødprisen som vist af så afgørende betydning for arbejdernes levestandard, at arbejderbevægelsens top vanskeligt kunne frasige sig en mulighed for at skabe konkrete forbedringer på dette område.

Uanset ledelsens motiver så fik kooperative bagerier med grundlæggelsen af fællesbageriet i København en form for officiel anerkendelse fra arbejderbevægelsens ledelse trods den generelle kooperations skepsis.

Fra startvanskeligheder til fremgang

Langt de fleste af arbejdernes fællesbagerier var grundlagt med en meget beskedent startkapital. Da mange bagerier havde vanskeligt ved at skabe et stabilt overskud i de første år, gav det betydelige likviditetsproblemer.¹⁷ For mange nyoprettede fællesbagerier blev de økonomiske problemer så store, at de måtte lukke igen efter kort tid.

Fællesbageriernes startvanskeligheder blev ikke mindre af, at de blev mødt med modstand fra flere sider. Ofte indledte de lokale, private bagermestere en hård prisrig mod nyetablerede fællesbagerier, hvilket var en betydelig trussel for deres skrøbelige økonomi. Det forekom også, at bagermestrene forsøgte at få råvareleverandører eller brødsalg til at boykotte fællesbagerierne. Desuden oplevede fællesbagerierne at blive mødt med skepsis, når de søgte om at optage lån hos de lokale banker og sparekasser.¹⁸

De fleste fællesbagerier overvandt imidlertid deres startvanskeligheder. Mange fik hurtigt efter deres oprettelse en støt salg fremgang og dermed øget omsætning, hvilket formentlig var årsagen til, at de fik styr på indtjeningen og efterhånden blev velkonsoliderede virksomheder.¹⁹ Fællesbage-

riernes voksende udbredelse og øgede salg betød, at det lykkedes at erobre betydelige markedsandele fra de private bagerier. Omkring midten af det 20. århundrede kan fællesbageriernes markedsandel for rugbrød således med et forsigtigt skøn opgøres til 12,5-15 % på landsplan.²⁰ Da fællesbagerierne hovedsageligt havde deres salg i og omkring de større byer, må deres markedsandel have været væsentligt større her. På dette punkt havde de kooperative fællesbagerier altså haft succes i konkurrencen med de private bagerier. Markedsandele var imidlertid ikke et mål i sig selv, men et middel til at opfylde den kooperative målsætning om lavere priser for forbrugerne.

Fællesbagerierne som brødprisens vogtere

Som nævnt opstod fællesbagerierne i protest imod, hvad der blev opfattet som urimeligt høje brødpriser, der blev holdt oppe gennem de private bagermestres interne prisaftaler. I jubilæumsskrifter for de private bagermesterforeninger findes der da også en lang række udsagn, der bekræfter påstandene om konkurrencebegrænsende pris-aftaler.²¹ I *Dansk Industribetretning* omtales bestræbelserne på at begrænse konkurrencen nærmest med en vis stolthed. For eksempel kan det læses, at en prisstigning aftalt mellem Sjællands og Lolland-Falsters Stifters Bagermesterforening og Københavns Bagerlav i 1906 blev "forbavsende godt udført".²²

I slutningen af 1870'erne satte et stort kornprisfald ind.²³ Vagn Dybdahl har konstateret, at brødets pris imidlertid ikke faldt i takt med kornets.²⁴ Jørgen Pedersen har anført, at det dog ikke kan afgøres, om denne prisudvikling betød en øget fortjeneste for bagermestrene, da gevinsten ved de faldende råvarepriser i samme periode kan være blevet opvejet af stigende udgifter til øget arbejdsløn og opfyldelse af skærpede hygiejnekrav.²⁵ Pedersen har ret i, at vi ikke ud fra kildernes talmateriale endeligt kan

afgøre, om bagermestrene fik en øget avance. Økonomisk teori peger imidlertid på, at når producenter opnår monopolmagt på et marked, for eksempel gennem prisaftaler, vil dette udnyttes til at øge profitten ved at hæve prisen over det niveau, som den ville ligge på under fuldkommen konkurrence.²⁶ Det synes derfor at være en sandsynlig fortolkning, i lyset af den monopolmagt som de private bagerier mange steder havde i kraft af deres prisaftaler, at en del af det misforhold, som Dybdahl har påvist, mellem udviklingen i korn- og brødpriserne, skyldtes, at bagermestrene benyttede lejligheden til at øge fortjenesten.

Med fællesbageriernes indtræden på brødmarkedet blev de private bagermestres monopolmagt betydeligt svækket. Fællesbagerierne var mange steder i stand til på to forskellige måder at sikre forbrugerne billigere brød. Dels direkte ved selv at sælge brødet billigere til forbrugerne end deres private konkurrenter, dels indirekte ved at virke prisregulerende således at de ved deres tilstedeværelse pressede de private bagerier til at sænke deres priser.

Et godt eksempel på, hvordan fællesbagerierne påvirkede brødprisen, findes hos provinsens største fællesbageri i Odense. I 1913 klagede et bestyrelsesmedlem fra de private rugbrødsbageres forening i Fyens Stiftstidende over fællesbageriets rabatmærker, der betød en 4 øres besparelse pr. brød for forbrugerne. Da fællesbageriet ikke ville opgive rabatmærkerne, måtte byens øvrige bagere mod deres vilje indføre lignende mærker, hvorved prisen endte på et niveau, der "vistnok [var] den laveste brødpris i hele landet".²⁷

Også på Sjælland og Lolland-Falster var fællesbagerierne en udfordring for de private bagermestres prisftaler. I et forsøg på at sikre en ensartet pris indgik Sjællands og Lolland-Falsters stifters Bagermesterforening i 1911 således en overenskomst med de største handelsmøller og melhandlere om ikke at levere mel til bagerier, der solgte under den brødpris, der var fastsat af bager-

mesterforeningen. De sjællandske fællesbagerier nægtede imidlertid at følge bagermestrenes pris og truede i stedet med at oprette eget mølleri.²⁸

Også det største af fællesbagerierne, Arbejdernes Fællesbageri i København, førte priser, der var lavere end de private bageriers, indtil disse i tiden efter 1. verdenskrig efterhånden tilpassede deres priser til fællesbageriets.²⁹

Fællesbagerierne var altså mange steder, herunder i flere af de største byer, i stand til at opfylde deres målsætning om at sikre forbrugerne billigere brød. Imidlertid skal det bemærkes, at der var store forskelle mellem fællesbageriernes betydning fra sted til sted.³⁰ Nogle steder var fællesbagerierne meget effektive og konkurrencedygtige. Andre steder fik fællesbagerierne kun en kort levetid eller overlevede i kraft af støtte fra de øvrige fællesbagerier og deres organisation De sammensluttede Fællesbagerier (forkortet Sammenslutningen).³¹

En særlig opbakning fra forbrugerne

Frem til omkring 2. verdenskrig klarede fællesbagerierne sig altså generelt godt i konkurrencen med de private bagerier og var i vid udstrækning i stand til at opfylde deres kooperative målsætning om at sikre billigere brødpriser. Samtidig havde de endda bedre løn- og arbejdsforhold for deres ansatte end de private bagerier.³² Denne succes skyldtes sandsynligvis, at fællesbagerierne havde en betydelig konkurrencemæssig fordel i kraft af en særlig opbakning fra store kredse af forbrugere.

Som vist ovenfor klarede fællesbagerierne sig godt salgsmæssigt og erobrede derved betydelige markedsandele i byerne. Lavere priser kan imidlertid ikke alene forklare denne tilslutning fra forbrugerne. Fællesbagerierne mødte også opbakning fra forbrugerne under priskrige, hvor de private bagerier førte lavere priser end fællesbagerierne, og fra midten af 1930'erne og i

1940'erne, hvor priserne var nogenlunde ens og konkurrencen indenfor branchen særdeles hård.³³ Der må altså være andre faktorer end blot prisen, der har tilskyndet forbrugerne til at handle hos fællesbagerierne og dermed skabe grundlaget for deres succes.

Her vil der argumenteres for, at når fællesbagerierne mødte en udstrakt velvilje fra store kredse af forbrugere, også i perioder hvor de ikke havde lavere priser end deres konkurrenter, så skyldtes det deres særlige identitet som virksomheder, der både kulturelt og ejerskabsmæssigt var forankrede i de lokale arbejderkulturelle fællesskaber.

Fra slutningen af det 19. århundrede kom arbejderbevægelsen i stigende grad til at danne rammen omkring en specifik kulturel livsform, en særlig socialdemokratisk arbejderkultur.³⁴ Det synes oplagt, at denne kulturændring blandt arbejderne også har påvirket deres forbrugsmønstre. I sin undersøgelse af det kooperative bryggeri Stjernen peger Kåre Månsson på, at øl fra bryggeriet kan opfattes som et livsstilselement indenfor den socialdemokratiske arbejderkultur, hvilket gav bryggeriet en salgfordel blandt arbejderforbrugerne.³⁵ På samme måde har de forbrugere, som var en del af denne arbejderkultur formentlig også betragtet brød fra fællesbageriet ikke blot som brød, men som brød fra "deres eget" bageri og derfor foretrukket dette.

Fællesbagerierne havde en identitet som virksomheder, der var solidt forankrede i lokalsamfundets arbejderkulturelle netværk. Ofte havde fællesbagerierne tætte bånd til arbejderbevægelsens lokale organisationer. Desuden spillede mange bagerier en synlig rolle i lokalsamfundene ved for eksempel at uddele gratis brød til arbejdsløse eller strejkende.³⁶ Bageriernes identitet som en del af den lokale arbejderkultur betød sandsynligvis, at de mødte sympati fra de forbrugere, der ligeledes indgik i dette kulturelle netværk. Den identitet, der knyttede sig til fællesbagerierne, udgjorde dermed en konkurrencemæssig fordel.



Den særlige opbakning, som fællesbagerierne havde, er tydeligt udtrykt i et skrift, som fællesbageriet og brugsforeningen i Slagelse udgav i fællesskab i 1927:

“Man var på forhånd klar over, at kapitalen kun var ringe; men man trøstede sig med, at den moralske støtte vilde opveje kapitalmanglen, og man blev ikke skuffet. Under den fa-



*Ansatte og køretøjer på fællesbageriet Røde Vejmølle opstillet ud til Roskildevejen i 1920'erne.
Foto, Arbejdermuseet & ABA*

ne, bageriet havde hejst: "Det bedste brød til den billigst mulige pris", måtte man sejre. Alle samfundslag erkendte den idealisme, der lå bag starten, og arbejdernes sunde sans for realiteter fornægtede sig ikke. De slog kreds om deres eget foretagende, og de satte en ære i, at det af dem skabte værk trivedes og udvikledes."³⁷

Foruden at mange forbrugere af kulturelle årsager var sympatisk indstillet overfor fællesbagerierne, så gav bageriernes identitet som virksomheder, der var ejet af de lokale forbrugere, også kunderne en meget konkret årsag til at foretrække fællesbagerierne, nemlig en større tillid til at brødets pris, kvalitet og vægt var i orden.

I slutningen af 1800-tallet og begyndelsen af 1900-tallet var forbrugernes tillid til bagermestrene ofte meget begrænset. Brødkvaliteten og hygiejnen var ofte yderst mangelfuld, og som tidligere nævnt, var det en udbredt opfattelse, at de private bagermestre tog for høje priser.³⁸ Det havde derfor givetvis stor betydning for mange af fællesbageriernes kunder, at de som aktionærer havde mulighed for, på bageriernes generalforsamlinger, at få indblik i at brødet vitterligt blev bagt så billigt som muligt, og at der blev givet instrukser om at kvaliteten og hygiejnen skulle være i orden.³⁹

Det forhold at fællesbagerierne var ejet af forbrugerne har sandsynligvis ikke kun skabt større tillid hos de enkelte aktionærer, men også i bredere kredse. De ofte hundredvis af forbrugere, der var medejere, kunne over for arbejdskammerater, naboer og familiemedlemmer garantere for, at pris og kvalitet var, som det skulle være. Fællesbageriernes ejerforhold sikrede dem altså en god kontakt med lokalbefolkningen og dermed en større tillid hos forbrugerne.

En væsentlig del af årsagen til fællesbageriernes succes i tiden frem til 2. verdenskrig skyldtes altså formentlig, at fællesbageriernes identitet som virksomheder, der både kulturelt og gennem ejerskab var integrerede med lokalsamfundets arbejderkul-

tur, sikrede dem en betydelig opbakning fra forbrugerne.

Fællesbageriernes økonomiske problemer

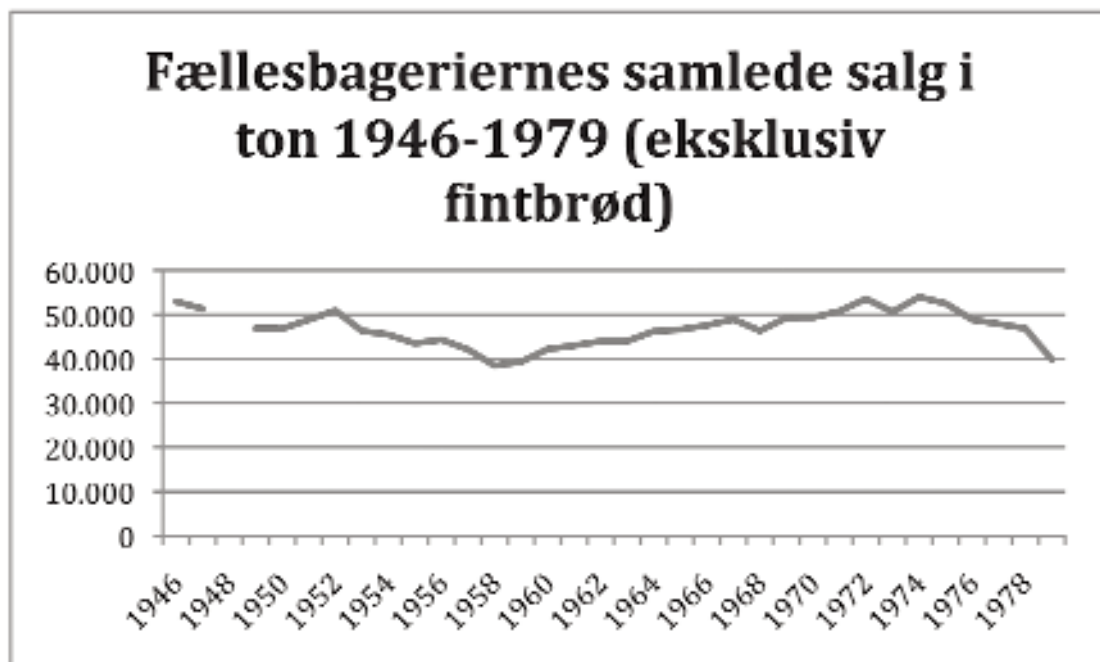
Den opbakning, som fællesbagerierne havde haft fra de forbrugere, der var en del af den særlige socialdemokratiske arbejderkultur, gjorde sig givetvis efterhånden mindre gældende i takt med, at denne kultur gradvist mistede styrke i efterkrigstiden.⁴⁰ I kraft af et tæt samarbejde med brugsforeningerne klarede fællesbagerierne sig imidlertid stadig godt rent salgsmæssigt i en tid, hvor danskernes rugbrødsforbrug ellers var kraftigt faldende (se figur 1). Det betød, at fællesbagerierne fortsat øgede deres markedsandel, så den i 1971 var nået op på 27,4 %, hvilket var ualmindeligt højt for virksomheder indenfor arbejderkooperationen.⁴¹

Til trods for at fællesbagerierne altså klarede sig godt salgsmæssigt, så var det i tiden efter 2. verdenskrig imidlertid ikke længere tilstrækkeligt til at opretholde en tilfredsstillende indtjening, og fællesbagerierne fik i stigende grad økonomiske vanskeligheder.

Allerede i 1950'erne havde 12 hovedsageligt mindre bagerier, altså næsten en tredjedel af fællesbagerierne, måttet tage store lån hos Sammenslutningen. Desuden fik seks bagerier kapitalindskud fra den nystiftede Arbejderbevægelsens kooperative Finansieringsfond. I 1963 viste en opgørelse lavet af Sammenslutningen, at 21 ud af 33 bagerier havde underskud, hvis de skulle forrente deres egenkapital og foretage en rimelig afskrivning på maskiner og inventar.⁴²

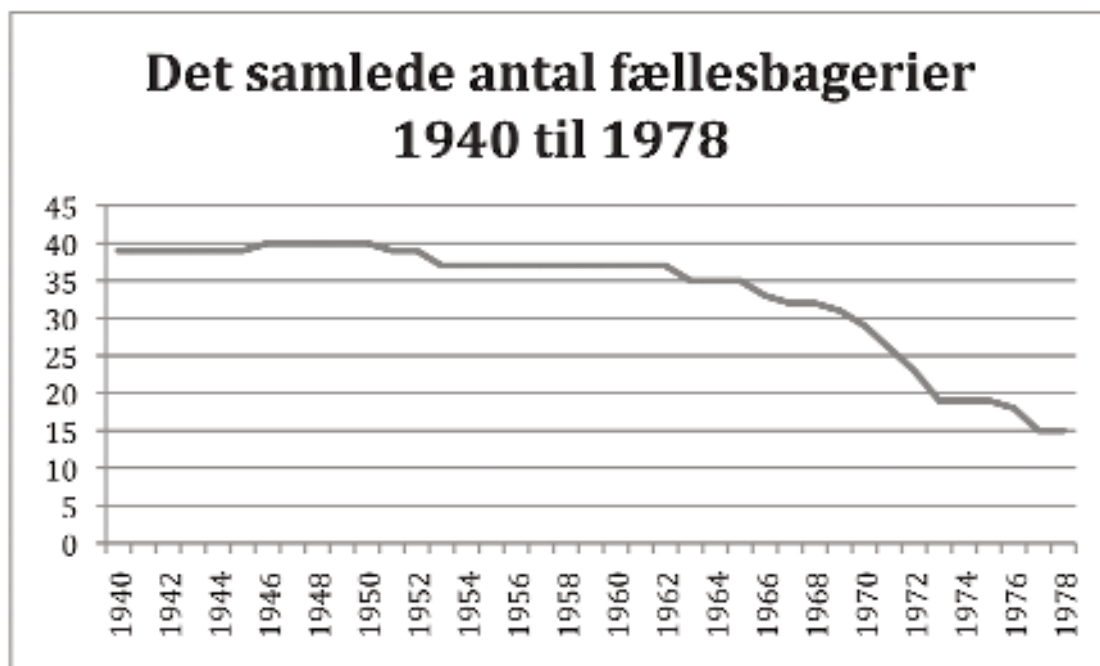
De voksende økonomiske problemer betød at fællesbagerierne i løbet af nogle årtier et efter et måtte lukke eller lade sig overtage af andre. Antallet af fællesbagerier faldt hastigt i 1960'erne og 70'erne (se figur 2). Det store fællesbageri i Glostrup måtte træde i likvidation i 1977 og i 1979 fusionerede de tilbageværende jyske og fynske ba-

Figur 1



Kilde: Sammenslutningens arkiv (ABA), kasse 1 og 5, statistikmateriale. Rutana-Vests arkiv (EA), sager vedr. Sammenslutningen, produktionsstatistik.

Figur 2



Kilde: Sørensen, Kasper. *Arbejdernes fællesbagerier*. Utrykt speciale, SDU, 2012. Side 54.

gerier, med undtagelse af Viborg Fællesbageri, i selskabet Rutana Vest A/S for at klare sig. Allerede i 1980 havde dette selskab dog så stort behov for kapitaltilførsel, at det, sammen med Roskilde Fællesbageri, måtte fusionere med en FDB-ejet kagefabrik i det nye selskab De Danske Brødfabrikker. I 1983 købte FDB fællesbagerierne ud af De Danske Brødfabrikker, hvorefter næsten ingen af disse havde forbindelse med bagerivirksomhed. Det største af alle fællesbagerierne, Arbejdernes Fællesbageri i Kø-benhavn, gik konkurs i 1980.⁴³

Svigtende evne til at påvirke brødprisen

Fællesbageriernes økonomiske vanskeligheder betød, at de efterhånden blev ude af stand til at opfylde deres kooperative formål om at påvirke brødpriserne. Dette blev derimod i stigende grad varetaget af myndighederne. Med vedtagelsen af en prisaf-talelov i 1937 begyndte en mere systematisk kontrol med erhvervslivets priser gennem Priskontrolrådet og fra 1955 Monopoltilsynet.⁴⁴ Brødpriserne var ofte i søgelyset på grund af de prisaf-taler, der fandtes inden for bageribranchen, og maksimalpriser blev skiftevis indført og ophævet.⁴⁵

Inden for disse rammer kunne fællesbagerierne dog stadig forsøge at påvirke brødpriserne, idet myndighedernes prisfastsættelse foregik efter forhandlinger, hvor både myndighederne, de private bagerier og fællesbagerierne fremlagde deres argumenter og beregninger for, hvordan de mente prisniveauet burde være. I 1940'erne og begyndelsen af 50'erne var fællesbagerierne i disse forhandlinger ofte fortalere for en lavere pris end den, de private bagerier ønskede.⁴⁶

Presset af deres svigtende indtjening fik fællesbagerierne dog stadigt vanskeligere ved at påvirke priserne. Monopoltilsynet kunne i midten af 1950'erne konstatere, at også de bagerier, som ikke var med i prisaf-talerne alligevel syntes at følge de fastsatte priser og ikke solgte under disse.⁴⁷ Fælles-

bagerierne var altså ikke længere i stand til at udfordre de private bageriers priser og igennem de næste årtier greb Monopoltilsynet med jævnlige mellemrum ind på brødmarkedet med fastsættelse af maksimalpriser som følge af mangelfuld konkurrence.⁴⁸ I Sammenslutningens jubilæumsskrift fra 1966 indrømmes det da også åbent, "at det i dag er meget sværere at påvise fællesbageriernes betydning som prisregulator til gavn for forbrugerne, end det var for år tilbage."⁴⁹

Manglende erkendelse af behovet for forandring

I 1950'erne betød nye produktionsmetoder, at udviklingen indenfor bageribranchen gik mod en effektivisering af produktionen gennem koncentration på færre og større enheder.⁵⁰ Den væsentligste årsag til fællesbageriernes vanskeligheder i tiden efter 2. verdenskrig var, at de havde meget vanskeligt ved at omstille sig til disse forandrede vilkår.

Som vist var fællesbageriernes identitet som virksomheder, der var forankrede i lokalsamfundets arbejderkultur sandsynligvis en styrke i perioden inden 2. verdenskrig. Denne identitet blev løbende konstrueret og vedligeholdt gennem de fortællinger, der skabtes om fællesbagerierne. I fællesbageriernes jubilæumsskrifter og i tidsskriftet *Kooperationen* udtrykkes således gennemgående en stolt fortælling om det lille, fattige arbejderbageri, som med opbakning fra de lokale forbrugere voksede til en stor, moderne virksomhed.⁵¹ I det følgende vil der imidlertid blive argumenteret for, at bageriledernes evne til at erkende behovet for at omstille sig til de forandringer, der foregik inden for bageribranchen i tiden efter 2. verdenskrig, blev hæmmet af fællesbageriernes identitet som stærkt lokalt forankrede arbejderforetagender. De valg, bagerilederne traf, var dermed præget af omtalte stiafhængighed.

Kildeudsagn fra møder indenfor bageri-

kooperationen giver et tydeligt indtryk af, at man i 1950'erne og starten af 1960'erne ikke blot hos de mindre fællesbagerier, men også blandt lederne af de store bagerier og helt op i toppen af Sammenslutningen var meget tøvende overfor en koncentration af produktionen. For eksempel var forretningsføreren for det store fællesbageri i Odense i starten af 1950'erne tilbageholdende overfor at overtage det kriseramte fællesbageri i Nyborg, fordi han ikke mente, at Odense-bageriet ville møde samme "good will" hos de lokale forbrugere som det lille, lokale bageri.⁵² Lignende betragtninger om betydningen af den lokale forankring udtrykte Sammenslutningens formand Niels Hjortnæs i sin beretning til repræsentantskabsmødet i 1961 og tilføjede, som begrundelse for Sammenslutningens økonomiske støtte til en række mindre bagerier, at han var uvillig til at "lade falde, hvad ikke kan stå", fordi han ikke var overbevist om, i hvilke bagerier rentabiliteten og konkurrencemulighederne var bedst.⁵³

Denne manglende opfattelse af behovet for strukturrationalisering synes således i høj grad at være forment af den identitet, der knyttede sig til fællesbagerierne, hvor støtten fra de lokale forbrugere var en del af fortællingen om bageriernes succes.

Mislykkede samarbejdsforsøg

At fællesbagerierne ikke havde formået at følge med udviklingen, blev dog konstateret både i en intern rapport fra 1959 og endnu mere markant af Sammenslutningens nye formand Poul Petersen på et repræsentantskabsmøde i 1963, hvor han gav følgende karakteristik af fællesbagerierne:

"Helhedsindtrykket af et besøg på vore virksomheder vil være deprimerende, idet vi ikke får indtrykket af, at det er rationelt drevne virksomheder. Mange har gamle bygninger og gamle bagerier med mere eller mindre gammeldags teknik. Tiden er i høj grad løbet fra os."⁵⁴

I begyndelsen af 1960'erne bredte erkendelsen sig da efterhånden også af, at et samarbejde om produktion og distribution mellem fællesbagerierne i stigende grad var nødvendigt, og både på Sjælland og i Jylland blev der nedsat udvalg med henblik på dette. Men når et sådan samarbejde skulle føres ud i livet, manglede viljen oftest. Efter nogle år løb samarbejdsforsøgene ud i sandet. I stedet blev tendensen i 1960'erne, at der blev foretaget store, men spredte, lokale investeringer i nye fabrikker og produktionsanlæg. Disse lokale investeringer blev imidlertid sjældent foretaget som følge af samarbejdsaftaler, og resultatet skulle vise sig at blive en betydelig overkapacitet for mange af fællesbagerierne.⁵⁵

Poul Petersen synes at have været mere afklaret om behovet for strukturrationalisering end sin forgænger. For ham var fællesbageriernes identitet som lokalt forankrede arbejderforetagender ikke noget, der blev opfattet som en styrke, men derimod som en forhindring for de nødvendige forandringer. På bageriernes kongres i 1964 udnævnte han således lokalpatriotismen som den afgørende årsag til, at samarbejdsforsøgene var mislykkedes.⁵⁶ Men en virksomheds identitet er imidlertid ikke et forhold, der kan ændres fra topledelsesniveau efter forgodtbefindende. Petersen og andre, der forsøgte at presse på for at få etableret et tættere økonomisk samarbejde mellem fællesbagerierne, fik da også i de kommende år betydelige vanskeligheder med at gøre disse forandringer legitime blandt de lokale bageriledelser.

Et vellykket initiativ

Et positivt resultat af 1960'ernes samarbejdsforsøg blev dog etableringen af en stor, moderne småkagefabrik i Helsingør. Denne blev drevet af det nydannede datterselskab Dansk Biscuit Compagni, der havde Helsingør Fællesbageri som hovedaktionær, men desuden fik indskudt aktiekapital fra fællesbagerierne i København, Roskilde



To bagere håndterer dejen til rugbrød. Arbejdernes Fællesbageri på Nørrebro i 1950'erne. Foto, Arbejdermuseet & ABA. Fotograf, Friedrich Bornkessel.

og Glostrup. Salget af småkager, der hovedsageligt gik til eksport, steg hurtigt.⁵⁷ I 1990 kunne Dansk Biscuit Compagni opkøbe sin største danske konkurrent og var derefter landets klart største producent af småkager.⁵⁸

Dette succesfulde initiativ er interessant, fordi det peger på, at fællesbageriernes problemer ikke generelt skyldtes manglende kapital, men derimod manglende økonomisk samarbejde. Når dette kunne lade sig gøre på småkageområdet, mens det trods talrige rapporter og hensigtserklæringer ikke kunne gennemføres på rugbrødsområdet, så er det meget muligt, at det skyldtes, at Dansk Biscuit Compagni ikke var bundet af den stiafhængighed, som begrænsede

fællesbageriernes strukturrationalisering indenfor rugbrødsproduktionen. Som et datterselskab dannet indenfor et helt andet område af bageribranchen end det, der var fællesbageriernes hovedbeskæftigelse, var Dansk Biscuit Compagni ikke knyttet til den samme identitet og de samme fortællinger som de gamle fællesbagerier, og selskabets oprettelse antastede ikke de eksisterende fællesbageriers lokale produktion eller suveræniteten.

Fejlinvesteringer og overkapacitet

Dansk Biscuit Compagni var dog et sjældent eksempel på et tæt økonomisk samarbejde mellem fællesbagerierne i 1960'erne.

Som nævnt blev der i stedet foretaget en række lokale investeringer. Det skulle imidlertid vise sig, at det var meget vanskeligt at gøre disse investeringer rentable.

Som nævnt var danskernes rugbrødsforbrug faldende. Trods denne tilbagegang i brødforbruget gennemførte mange brødfabrikker, både private og fællesbagerier, i denne periode betydelige investeringer. Resultatet blev, at branchen i slutningen af 1960'erne og igennem 1970'erne generelt var præget af overkapacitet.⁵⁹

Flere af fællesbagerierne fik da også store problemer med at finde afsætning for den øgede produktionskapacitet, som var opnået i forbindelse med investeringerne. Allerede i slutningen af 1960'erne fik fællesbageriet i Århus, der havde opført ny rugbrødsfabrik i 1963, så store vanskeligheder, at det var tæt på lukning. Mislykkede samarbejdsaftaler med en række jyske bagerier betød, at fabrikken langt fra kunne udnytte sin kapacitet. Kun ved en redningsaktion i 1968, hvor flere fællesbagerier indskød aktiekapital i Århus-bageriet, og der blev indgået nye salgsaftaler med nabobagerierne, lykkedes det foreløbig at redde bageriet.⁶⁰

Også på Sjælland var der foretaget store investeringer i nye produktionsanlæg. Fællesbageriet i København investerede i 1963-65 i nye fuldautomatiske rugbrødsanlæg. Skulle kapaciteten udnyttes fuldt ud, forudsatte det imidlertid, at bageriet kunne udvide sit salg til at dække en større del af Sjælland. De store fællesbagerier i Glostrup og Roskilde havde imidlertid også investeret i kapacitetsudvidelser i løbet af 1960'erne. Snarere end samarbejde forekom der deciderede nabostridigheder om inddelingen af markedet mellem disse bagerier, der tilsammen havde en betydelig overkapacitet. Resultatet blev som nævnt, at fællesbageriet i Glostrup måtte lukke i 1977, bageriet i København i 1980 og samme år indgik Roskilde Fællesbageri i fusionsplanerne med De Danske Brødfabrikker.⁶¹

Overkapaciteten indenfor bageribranchen ramte naturligvis også de private ba-

gerier. De mest effektive og kapitalstærke af disse reagerede ved at forsøge at udvide deres salgsområder for at få afsætning for deres produktion. Dette medførte en kraftig strukturrationalisering, hvor mange mindre bagerier måtte lukke eller blev sammenlagt med andre. Fra 1950 til 1987 reduceredes antallet af brødfabrikker således fra 140 til 17. For mange af de tilbageværende private bagerier betød denne udvidelse af salget, at de, i modsætning til fællesbagerierne, kunne opretholde en god indtjening.⁶²

Fællesbagerierne muligheden for at reagere på overkapacitet ved at udvide deres salgsområder var derimod meget begrænset. Fællesbagerierne havde opdelt markedet i geografiske områder gennem indbyrdes aftaler, for at undgå at man konkurrerede med hinanden.⁶³ Skulle et fællesbageri udvide sit salgsområde, måtte det derfor enten foregå gennem samarbejde med andre fællesbagerier eller ved, at disse lukkede. Fællesbagerierne store, lokale investeringer blev imidlertid sjældent foretaget som følge af samarbejdsaftaler. Tværtimod var de ofte et udtryk for, at man mange steder var mest indstillet på at udvikle netop éns eget lokale bageri. Mange af fællesbagerierne investeringer endte derfor som vist med at blive fejlinvesteringer, der i høj grad belastede deres økonomi.

I 1970'erne blev der løbende gjort nye forsøg på at nå til enighed om et tættere økonomisk samarbejde. På et møde, hvor dette var til debat, gav en repræsentant fra fællesbageriet i Silkeborg imidlertid meget godt udtryk for, hvad der var holdningen særligt blandt mange af de mindre bagerier, når han udtalte, at "man tænker nu engang på sin egen virksomhed først. Vi vil beholde vort bageri." Lignende opfattelser blev tilkendegivet af repræsentanter fra en række andre bagerier.⁶⁴ Tiltag, der antastede de enkelte bageriers suverænitæt, kolliderede altså fortsat med fællesbagerierne identitet som stærkt lokalt forankrede virksomheder.

Fællesbagerierne økonomiske situation

og en omlægning af leveringsforholdene til FDB tvang dem imidlertid til sidst til at forsøge at finde sammen. Da var det dog for sent. Fusionen 1. januar 1979 mellem bagerierne vest for Storebælt i selskabet Rutana-Vest levede kun et år, før det nye selskab måtte indgå i De Danske Brødfabrikker. På Sjælland stod uoverensstemmelser mellem bagerierne i vejen for et regionalt samarbejde, og i stedet arbejdede Sammenslutningen videre med planer for en landsdækkende fusion, der kunne indledes, når Vest-fusionen var etableret. I foråret 1980 måtte det imidlertid erkendes, at de økonomiske vanskeligheder for fællesbagerierne var så store, at planerne om en landsfusion måtte opgives.⁶⁵

Med lukningen af det store fællesbageri i København og Rutana-Vests og Roskilde Fællesbageris fusion med De Danske Brødfabrikker i 1980, som efterfølgende i 1983 blev helt overtaget af FDB, var der meget lidt tilbage af den tidligere bagerikooperation indenfor arbejderkooperationen. Fra 1. januar 1984 blev organisationen De sammensluttede Fællesbagerier da også i vid udstrækning opløst og alene videreført som en mindre forening, der blot talte fem medlemsvirksomheder med fire produktionssteder.⁶⁶ I dag er Roskilde Fællesbageri, der siden 1983 udelukkende har været ejendoms-selskab uden nogen brødproduktion, det eneste tilbageværende "bageri"-medlem af arbejderkooperationens organisation *Kooperationen*.⁶⁷

Afslutning

Fællesbageriernes historie er et eksempel på både succes og modgang for arbejderne kooperative virksomhedsmodel. Som vist havde fællesbagerierne en stærk identitet som lokalt forankrede arbejderforetageder. Som Per H. Hansen har fremhævet kan en virksomheds identitet både være en styrke og en begrænsning for virksomheden.⁶⁸ Dette synes at have været tilfældet for fællesbagerierne.

Fællesbagerierne var i mange år en kooperativ succeshistorie, hvis evne til at påvirke brødpriiserne gjorde en konkret forskel for mange arbejderfamiliers ofte trængte husholdningsøkonomi. Fællesbagerierne for-måede imidlertid ikke at omstille sig til forandringerne indenfor bageribranchen i tiden efter 2. verdenskrig og fra omkring midten af 1950'erne var de ikke længere i stand til at udfordre de private bageriers priser. Som resultat af den manglende erkendelse af behovet for strukturrationalisering blev de følgende årtier en langsom død for bagerikooperationen.

I vurderingen af arbejderkooperationen er det ofte virksomhedslukningerne, der til-tager sig mest opmærksomhed. At virksomheder ikke lever evigt, er der dog intet mærkeligt ved. Virksomhedslukninger som følge af forandrede markedsvilkår, dårlig ledelse eller sort uheld har altid foregået også indenfor det private erhvervsliv. Når vi betragter fællesbageriernes historie, må det være mindst lige så interessant at hæfte sig ved, at disse virksomheder, drevet efter en alternativ, kooperativ målsætning om at sikre lave priser for forbrugerne, i 60-70 år faktisk var en forretningsmæssig succeshistorie.

Noter

1. Artiklen er skrevet på baggrund af mit speciale *Arbejdernes fællesbagerier* fra 2012 ved Syddansk Universitet. Jeg vil gerne takke Per Boje for god vejledning og mange kvalificerende kommentarer i forbindelse med arbejdet.
2. Møgelhøj, Bjarne. *Det kooperative særpræg*. Sydjysk Universitetsforlag, 1980, s. 9 og 17-25. Pindyck, Robert S. og Daniel L. Rubinfeld. *Microeconomics*. 7. udgave. Pearson Education, 2009, s. 274.
3. Se forskningsoversigt i Sørensen, Kasper. *Arbejdernes fællesbagerier*. Utrykt speciale, SDU, 2012, s. 2-4.
4. Grelle, Henning. *Det kooperative alternative. Arbejderkooperationen i Danmark 1852-2012*. Arbejdermuseet og arbejderbevægelsens bibliotek og arkiv, 2012.

5. Hansen, Per H. "Organizational Culture and Organizational Change: The Transformation of Savings Banks in Denmark, 1965-1990". *Enterprise and Culture*. 2007. Bind 8, nr. 4, s. 921-927 og 946-949.
6. Bruun, Henry, *Den faglige arbejderbevægelse i Danmark indtil aar 1900. Første del til ca. 1880*. København: Gyldendal, 1977 [1938], s. 552-554 og 587-590.
7. Det er behæftet med en vis usikkerhed at vurdere antallet af fællesbagerier i den tidligste periode, jf. Sørensen, Kasper. *Arbejdernes fællesbagerier*. Utrykt speciale, SDU, 2012. Side 28-31.
8. Jubilæumsskrift for fællesbageriet i Silkeborg, 1933, s. 3-5. Horsens, 1935, s. 19. Assens, 1948, s. 12. København, 1936, s. 7-15. Århus, 1919, s. 6. Slagelse, 1938, s. 10. Kalundborg, 1931, s. 5. Odense, 1917, s. 3. Holbæk, 1941, s. 4. Skive, 1959, s. 5. Odder, 1941, s. 4. Holstebro, 1957, s. 1. Fredericia, 1930, s. 7. Nakskov, 1923, s. 3. Roskilde, 1941, s. 5-6. Ringsted, 1925, s. 23. Helsingør, 1982, s. 10. Glostrup, 1944, s. 5. Vordingborg, 1940, s. 7. Svendborg, 1917, s. 5. Nykøbing Mors, 1931, s. 4. Viborg, 1947, s. 35.
9. Maigaard, Jens. *Socialdemokratiet og kooperationen frem til 1. verdenskrig*. Utrykt speciale, KU, 1964, s. 41.
10. Jubilæumsskrift for fællesbageriet i Glostrup, 1969, s. 156. Roskilde, 1941, s. 7. Århus, 1919, s. 7. Holbæk, 1926, s. 3. København, 1936, s. 14. Odense, 1917, s. 6. Nykøbing Mors, 1931, s. 5. Svendborg, 1917, s. 6. Horsens, 1935, s. 7. Slagelse, 1938, s. 8. Kalundborg, 1931, s. 5. Odder, 1941, s. 5. Fredericia, 1930, s. 7. Helsingør, 1982, s. 14. Holstebro, 1957, s. 1-2. Vordingborg, 1940, s. 7. *Kooperationen*, nr. 11-12, 2. årgang, 1925, s. 175.
11. Christensen, Oskar. *De sammensluttede Fællesbagerier 1916-1966*. 1966, s. 22. Als, Jeppe. *Danske virksomheder med kooperativt præg*. Sydjysk Universitetsforlag, 1981, s. 79.
12. *Kooperationen*, nr. 11-12, 2. årgang, 1925, s. 175-176. Maigaard, 1964, s. 29-30.
13. Bryld, Claus. *Den demokratiske socialismes gennembrudsår*. København: SFAH, 1992, s. 247-254. Dybdahl, Vagn. *Partier og erhverv*. Bind 1. Århus: Universitetsforlaget i Aarhus, 1969, s. 270-282.
14. Jubilæumsskrift for fællesbageriet i København, 1936, s. 17.
15. Jubilæumsskrift for fællesbageriet i Århus, 1919, s. 9-12.
16. Grelle, 2012, s. 46-52.
17. Jubilæumsskrift for fællesbageriet i Helsingør, 1982, s. 7. Glostrup, 1969, s. 161 og 173. Roskilde, 1941, s. 13-16. Odense, 1917, s. 14-15. Assens, 1948, s. 8. Kalundborg, 1931, s. 9-10. Odder, 1941, s. 7-8. Fredericia, 1930, s. 12. Vordingborg, 1940, s. 28. Viborg, 1947, s. 9 og 16-17. Holbæk, 1926, s. 4-8.
18. *Dansk Industrieretning 1911*, s. 13-15. Jubilæumsskrift for fællesbageriet i København, 1936, s. 28-29. Helsingør, 1982, s. 18. Århus, 1919, s. 9 og 14-15. Svendborg, 1917, s. 8. Assens, 1948, s. 7-9. Slagelse, 1938, s. 30. Kalundborg, 1931, s. 9-14. Fredericia, 1930, s. 12. Vordingborg, 1940, s. 9-15. Viborg, 1947, s. 11-13. Holbæk, 1941, s. 17-18. Holstebro, 1957, s. 2. Nakskov, 1923, s. 11.
19. Jubilæumsskrift for fællesbageriet i Helsingør, 1982, s. 22 og 34. Glostrup, 1969, s. 180. Århus, 1919, s. 10 og 39-43. Holbæk, 1926, s. 8 og 21-22. København, 1936, s. 22, 56-59 og 68. Odense, 1917, s. 20 og 24-25. Roskilde, 1941, s. 20. Nykøbing Mors, 1931, s. 6-8 og 16-18. Svendborg, 1942, s. 30. Slagelse, 1938, s. 30-32. Kalundborg, 1931, s. 10 og 20. Skive, 1959, s. 6. Holstebro, 1957, s. 2. Nakskov, 1923, s. 16 og 33. Vordingborg, 1940, s. 15 og 28. Viborg, 1947, s. 47.
20. *Statistiske Meddelelser*, 1949, 4. række, 132. bind, s. 59 og 155. Rutana Vests arkiv (Erhvervsarkivet (EA)), sager vedr. S sammenslutningen, produktionsstatistik. S sammenslutningens arkiv Arbejderbevægelsens Bibliotek og Arkiv (ABA), kasse 1, statistikmateriale.
21. Wøllekær, Johnny. *Det daglige brød. Odense Rugbrødsbagerkorporation 1847-1997*. Odense, 1997, s. 7 og 24. Naabye, Flemming. *Aarhus Bagerlaug 1634-1984*. Århus, 1984, s. 27-28. Jacobsen, Aksel. *Esbjerg Bagermesterforening 1895-1970*. Esbjerg, 1970, s. 4. Hansen, H.C. *Horsens Bagermesterforening 1879-1929*. Horsens, 1929, s. 5-7.
22. *Dansk Industrieretning 1906*, s. 38-39.
23. Hansen, Svend Aage. *Økonomisk vækst i Danmark*. Bind 1. København: Akademisk Forlag, 1984, s. 212-213.
24. Dybdahl, 1969, s. 264.
25. Pedersen, Jørgen. *Arbejdslønnen i Danmark under skiftende konjunkturer i perioden ca. 1850-1913*. København: Gyldendalske Boghandel, 1930, s. 163-164.
26. Pindyck og Rubinfeld, 2009, s. 349-370.
27. Wøllekær, 1997, s. 37.
28. *Dansk Industrieretning 1911*, s. 13-15.
29. *Dansk Industrieretning 1907*, s. 49. Jubilæumsskrift for fællesbageriet i København, 1936, s. 19 og 38.
30. Keld Dalsgaard Larsen har for eksempel vist, at fællesbageriet i Silkeborg i hvert fald ikke fra starten var i stand til at skabe lavere priser, jf. Larsen, Keld Dalsgaard. *Arbejderkooperationens*

- historie – set fra Silkeborg. AOF's forlag, 1983, side 48-52.
31. Jubilæumsskrift for fællesbageriet i Skive, 1959, s. 7. Odder, 1941, s. 7. Helsingør, 1982, s. 35-41. Vordingborg, 1940, s. 15.
32. Maigaard, 1964, s. 60-68. Christensen, 1966, s. 21.
33. Jubilæumsskrift for fællesbageriet i København, 1936, s. 28-29. Svendborg, 1917, s. 8. Assens, 1948, s. 9. Kalundborg, 1941, s. 13-14. Fredericia, 1930, s. 12. *Kooperationen*, nr. 2, 9. årgang, 1932, s. 23-24 og nr. 7, 14. årgang, 1937, s. 99-100. Hastrup, Bjarne. *Håndværkets økonomiske historie 1879-1979*. København: Håndværksrådets Forlag, 1979, s. 246-247.
34. Andersen, Svend Aage. *Salt og brød gør kinden rød. Arbejderliv i Århus 1870-1940*. Århus: Universitetsforlaget i Århus, 1985, s. 195-200. Andersen, Svend Aage. "Arbejderkulturens historie: kampen om sjælene". *Årbog for arbejderbevægelsens historie*. 1993, s. 78-79.
35. Månsson, Kåre. "Bryggeriet Stjernen – Arbejderbevægelsens bryggeri 1902-1964." *Fabrik og bolig*. 2001. Nr. 1, s. 32-34.
36. Jubilæumsskrift for fællesbageriet i Helsingør, 1982, s. 8. Glostrup, 1944, s. 45 og 1969, s. 177. Århus, 1919, s. 45-69. København, 1936, s. 42 og 53. Svendborg, 1917, s. 11 og 17 og 1942, s. 10 og 21. Assens, 1948, s. 7. Slagelse, 1938, s. 62. Naks-kov, 1948, s. 23. Horsens, 1935, s. 8-10. Nykøbing Mors, 1931, s. 8 og 12. Holbæk, 1941, s. 33. Roskilde, 1941, s. 16-17.
37. *Daglig økonomi og praktiske vink*. Slagelse, 1927, s. 4-5.
38. Wøllekær, 1997, s. 20. Myrdal, E. *Aktieselskabet Bagermestrenes Rugbrødsfabrik Aalborg 1896-1946*. Ålborg, 1946, s. 9. Holm, Peter. *ALS Bagerens Rugbrødsfabrik Aarhus gennem 25 aar. 1897-1922*. Århus, 1922, s. 6.
39. Larsen, 1983, s. 52. *Kooperationen*, nr. 2-3, 3. årgang, 1925, s. 20-21.
40. Andersen, 1993, s. 78-79.
41. Andersen, Finn. *Den 3. streng. Den århusianske arbejderkooperation 1884-2002*. Århus byhistoriske fond, 2003, s. 99-101. Larsen, 1983, s. 138. Jubilæumsskrift for fællesbageriet i Helsingør, 1982, s. 43-48. Rutana-Vests arkiv (EA), sager vedr. Sammenslutningen, mødereferater, bestyrelsesmøde 15.9.1969 og gen.fors. 1970, 1973 og 1974.
42. Sammenslutningens arkiv (ABA), kasse 3, protokol for 1951-1953, s. 42-44 og 62-66, kasse 4, protokol for 1955-1957, s. 50 og 113-114 og, kasse 1, protokol for 1960-1964, s. 191.
43. Denne udvikling er nærmere beskrevet og dokumenteret nedenfor.
44. Boje, Per og Morten Kallestrup. *Marked, erhvervsliv og stat. Dansk konkurrencelovgivning og det store erhvervsliv*. Århus: Magtudredningen, Aarhus Universitetsforlag, 2004, s. 117-136 og 215-237.
45. Sammenslutningens arkiv (ABA), kasse 3, protokol for 1953-1955, s. 52-53, kasse 4, protokol for 1955-1957, s. 40-43, kasse 4, protokol for 1959-1965, s. 125 og kasse 1, protokol for 1960-1964, s. 151 og 173. Rutana-Vests arkiv (EA), sager vedr. Sammenslutningen, mødereferater, gen.fors. 1968, 1974 og 1977.
46. Sammenslutningens arkiv (ABA), kasse 2, protokol for 1935-1949, diverse mødereferater og kasse 3, protokol for 1951-1953, s. 1-2.
47. Sammenslutningens arkiv (ABA), kasse 3, protokol for 1953-1955, s. 52-53 og kasse 4, protokol for 1955-1957, s. 40-43.
48. Se note 45.
49. Christensen, 1966, s. 17.
50. Sammenslutningens arkiv (ABA), kasse 1, protokol for 1960-1964, s. 12.
51. Diverse jubilæumsskrifter. *Kooperationen*, nr. 2, 9. årgang, 1932, s. 23-24, nr. 7, 14. årgang, 1937, s. 99-100 og nr. 10, 58. årgang, 1981, s. 238.
52. Sammenslutningens arkiv (ABA), kasse 3, protokol for 1951-1953, s. 119.
53. Sammenslutningens arkiv (ABA), kasse 1, protokol for 1960-1964, s. 96 og 106.
54. Sammenslutningens arkiv (ABA), kasse 1, protokol for 1960-1964, s. 12 og 177.
55. Sammenslutningens arkiv (ABA), kasse 1, protokol for 1960-1964, s. 81-82, 176 og 190-192, kasse 4, protokol for 1959-1965, s. 121 og 134. Jubilæumsskrift for fællesbageriet i Helsingør, 1982, s. 57-58. Fællesbageriet i Viborg, 1973, s. 36. Christensen, 1966, s. 27-28.
56. Sammenslutningens arkiv (ABA), kasse 1, protokol for 1960-1964, s. 178 og 192.
57. Jubilæumsskrift for fællesbageriet i Helsingør, 1982, s. 52-66.
58. "Kagekrig afblæst". *Politiken*. 7. nov. 1990, sektion: Penge, s. 5.
59. Rutana-Vests arkiv (EA), sager vedr. Sammenslutningen, mødereferater, gen.fors. 1974 og formands- og forretningsføremøde 21.2.1978.
60. Rutana-Vests arkiv (EA), sager vedr. Sammenslutningen, mødereferater, bestyrelsesmøder 19.9.1968, 6.12.1968 og gen.fors. 1971.
61. DkF's arkiv (ABA), kasse 94, notat om bageriets tekniske stand af 31.8.1977, bestyrelsesmøde i fællesbageriet 14.8.1980 og bestyrelsesmøde i Finansieringsfonden 2.9.1980. Rutana-Vests arkiv (EA), sager vedr. Sammenslutningen, mødereferater, bestyrelsesmøder 22.2.1974, 12.12.1974,

- 8.12.1976 og gen.fors. 1977. Jubilæumsskrift for fællesbageriet i Glostrup, 1969, s. 205. Roskilde, 1991, s. 48 og 59-64.
62. Grelle, Henning. *Fra halmkasse til velfærd. Historien om bagerfagets arbejdsvilkår og organisation i 100 år*. København: Fremad, 1992, s. 14. Rutana-Vests arkiv (EA), sager vedr. Sammenslutningen, mødereferater, gen.fors. 1974, 1976 og formands- og forretningsførermøde 21.2.1978.
63. Christensen, 1966, side 15.
64. Rutana-Vests arkiv (EA), sager vedr. Sammenslutningen, mødereferater, formands- og forretningsførermøde 15.11.1977 og 21.2.1978.
65. Rutana-Vests arkiv (EA), sager vedr. Sammenslutningen, mødereferater, formands- og forretningsførermøde 21.2.1978, 29.11.1978, 16.10.1979, bestyrelsesmøde 14.11.1977, 22.2.1979, 10.4.1980, 27.4.1980 og landsudvalgsmøde 7.9.1979, 8.11.1979.
66. Rutana-Vests arkiv (EA), mødereferater for generalforsamlinger, bestyrelse samt forretningsudvalg, bestyrelsesmøde 22.11.1983. *Kooperationen*, nr. 5, 61. årgang, 1984, s. 5.
67. Medlemsoversigt på *Kooperationens* hjemmeside. <http://www.kooperationen.dk/32394/Medlemmer>. Besøgt den 23.3.2013.
68. Hansen, 2007, s. 923-927.

Abstract

Kasper Sørensen: Cooperative Bakeries in Denmark – success and failure of the workers' cooperative business model 1884-1980, *Arbejderhistorie* 1/2013, pp. 1-xx.

The co-operative bakeries were among the earliest and, for a period, most successful of the businesses in the Danish workers' co-

operative movement. These were founded and owned by the consumers, often on the initiative of the local labour organisations, with the purpose of securing the supply of cheap and good bread, rather than the traditional business objective of maximising profit. For a while, mainly in the period before the Second World War, these bakeries successfully achieved both business progress and the fulfilling of their objective of influencing bread prices. This success was most likely only made possible by the wide-spread support of the consumers. The identity of the co-operative bakeries as businesses integrated in the working-class cultural network of the local community made the consumers, which were part of that cultural network, prefer the bread of "their own" bakeries rather than that of the private bakeries. However, since the 1950's the workers' co-operative bakeries faced increasing economic difficulties due to a failure to carry through the necessary structural rationalization. By the mid-1980's almost all of them had been forced to close down or turn over their businesses to other companies. Thus the history of the workers' co-operative bakeries shows both the success and failure of the workers co-operative business model.

Kasper Sørensen
Cand.mag. i historie og samfundsfag
Gymnasielærer på Odense Katedralskole
E-mail: soerenen.kasper@gmail.com
e-mail: la@cgs.aau.dk