

Sagt og skrevet om fremtidens fællesskabs- virksomheder

– Kompendium ved konferencen
på CBS 18. november 2016



coop

coop
SAMMEN OM
BEDRE
MAD
i 150
AR

Indholdsfortegnelse



Fremtidens fællesskabs-virksomheder

Lasse Bolander, formand Coop

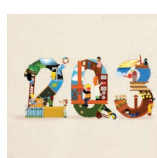
3



Nye fællesskaber – nye ejerformer

Niels Heine Kristensen, Professor, Ph.d.

6



Verdensmålene – den mest ambitiøse plan nogensinde

11



Fællesskabets glemte skatte

Anne Marie Engtoft Larsen og
Magnus Skovrind Pedersen

14



Brugsen en anderledes forretning?

Udsnit fra bogen af samme navn.
Kristoffer Jensen og Mads Mordhorst

16



Statsministerens tale ved Coops 150-års-jubilæumsreception

Lars Løkke Rasmussen, Statsminister

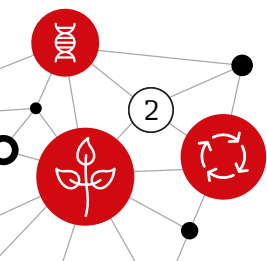
35



Formandens tale ved Coops 150-års-jubilæumsreception

Lasse Bolander, formand Coop

39



Fremtidens fællesskabsvirksomheder

Lasse Bolander, formand Coop

Vi har i Coop i 2016 kunnet fejre 150 års jubilæum. Det har været en markering af åbningen af den første brugsforening i Danmark, nemlig i Thisted i 1866. Netop her i november er det præcis 150 år siden det første levedygtige, andelsbaserede brødsalg åbnede i lokalerne i Thisted.

Brugsforeningstanken og andelsbevægelsen har siden levet godt i Danmark i 150 år. Fællesskabet og det fælles ejerskab har været bærende for en virksomhedsform, der har haft stor betydning for opbygningen af det danske velfærdssamfund.

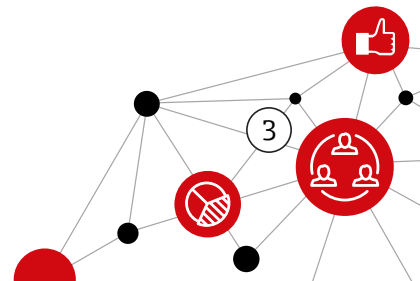
På konferencen vil vi tage afsæt i dette historiske faktum og erfaringen med at bygge Coop op fra en enkelt brugsforening i Thisted med 80 medlemmer til det, vi er i dag: Danmarks største dagligvarevirksomhed med 1.200 butikker over hele landet og med 1,6 mio. medlemmer.

Fællesskabet er det, der skiller os fra en række andre virksomheder, såvel i den gamle som i den nye økonomi. Vi er en andelsvirksomhed, der er ejet af vores medlemmer og er underlagt ikke blot de love og regler, der gælder for alle andre virksomheder, men også de demokratiske spilleregler, vi selv formulerer i vores foreningsbagland hos vores græsrodder. Demokrati tager tid og kan være besværligt, men det sjove er, at



det ikke er en hæmsko, men præcis det der ofte får os til at hæve barren for, hvordan vi agerer i markedet.

Vi går benhårdt efter at være de bedste i markedet, men vi er ikke som sådan sat i verden for at høste profit. Vi har et formål, der er bredere og er baseret på nogle værdier, der stikker dybere. Vi skal skabe velstand – ikke for en mindre gruppe aktionærer, men for vores brede medlemsskare. Derfor forventer vi af os selv, at vi er blandt de mest ansvarlige og ordentlige virksomheder, at vi også slår vores konkurrenter på økologi, på sundhed, på miljø, på etisk handel og på tilstedeværelse i lokalsamfundet.



Coop er med andre ord en fællesskabs-baseret og andelsejet virksomhed, der har været her i 150 år. Og vi ser al mulig grund til at vi skal være her og være en betydelig aktør også i de næste 150 år. Samtidig ser vi, at der i disse år globalt og lokalt opstår alle mulige nye virksomhedsformer, der har forskellige elementer af fællesskab over sig. Nogle af dem, fordi de reelt er fælles ejet. Nogle af dem bliver måske nærmere opfattet som "fælles" af deres kunder, uden at være andels-fællesskaber i samme forstand, som Coop er det. Vi er inspireret og optaget af de mange nye tendenser. Samtidig sidder vi også med en nysgerrig undren over, hvorfor ikke flere af de nye virksomheder etablerer sig med et fælles ejerskab som andels-virksomheder med alle de demokratiske og sociale forcer det indebærer.

Når vi i dag kigger ud i landskabet, så pibler der en række ny virksomhedsformer frem. Det kan være fødevarefællesskaberne, der mødes og pakker gulerødder i brune poser og cykler dem ud på ladcykler i stedet for at købe dem nede i Brugsen. Eller det kan være det kollektivt ejede grøntsags-landbrug, hvor alle medlemmer tager del i høsten. Eller delebiler. Eller haveredskaber. Eller tøj.

Vi er også lidt i gang i Coop. Vi har taget initiativ til at intensivere vores dialog med små lokale fødevareproducenter for, at vi kan få nogle flere af deres produkter på hylderne, selvom mængderne efter vores normale skala er for små og det administrative bøvvl for stort. Vi gør det, fordi vi gerne vil fremme de lokale fødevareproducenter.

Af de mange nye virksomheder er nogle drevet af få personer, andre af større fællesskaber. Nogle har fælles ejerskab – andre er helt traditionelt kapitalejet, flere endda i store multinationale strukturer. Så andelsvirksomheder har fået følgeskab af deleøkonomi, crowdfunding, fødevare-

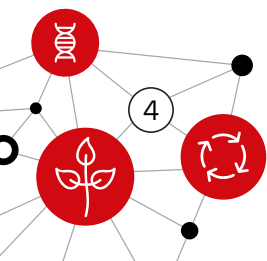
fællesskaber, selvorganisering og social entrepreneurship. Nogle af dem er drevet af profit, andre af et samfundsmæssigt formål, - fx en grøn dagsorden eller en social eller en demokratisk, der ligger ud over det traditionelle indtjeningskrav.

Vi tror på, at vi som den 150-årige kan lære meget af de mange unge virksomheder. Og vi mener også, at de nye virksomheder kan hente viden og erfaring hos Coop. Idealet er, at en og en bliver større end to, hvis vi forener kræfterne. Når vi kalder konferencen "Fremtidens fællesskabs-virksomheder", er det fordi, vi håber, at det begreb kan blive en samlebetegnelse for virksomheder, der i fremtiden agerer fælles, ansvarligt, demokratisk og socialt.

Vi ønsker at være en del af denne udvikling og hjælpe nye fællesskabsvirksomheder på vej. Vi vil gerne tage ansvar for den udvikling og bidrage med det, vi kan. Vores ene bidrag er som nævnt fællesskabet. Det andet væsentlige bidrag er at stille et fundament for udvikling til rådighed.

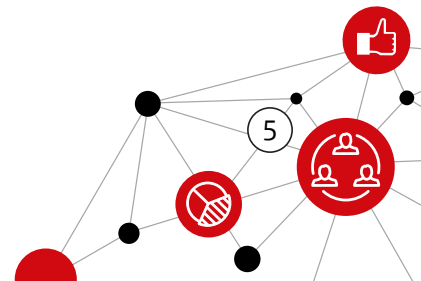
De mange nye virksomhedsideer, der popper op i disse år, er drevet af lige dele frem-synethed og innovationslyst. Jeg tror på, at Coop har potentialet til at fungere som et solidt og udviklende fundament, for mange af de nye fællesskabs-start-ups, der ellers starter fra scratch. Ikke fordi vi, har mange penge, som vi står klar til at uddele med rund hånd. Men fordi vi har så meget andet.

Vi har en stor organisation med masser af kompetencer, der i en stor organisme spredt ud i hele landet driver forretning hver dag. Vi har et kæmpe netværk. 1,6 mio. medlemmer og 40.000 medarbejdere, 3.500 medlemsvalgte rundt om vores 1.200 butikker. Vores medlemmer er i stigende grad forbundet på digitale platforme, både når de køber ind – og når de vælger at engagere sig



i Coop. De 1.200 butikker og vores hastigt voksende webshop og online supermarked er samtidig potentiel afsætningsmulighed for fællesskabs-virksomhedernes produkter og ydelser. For ikke at tale om at butiksrummet også kan fungere som fysisk mødested for virksomheder, lokale netværk, madklubber, pop-up-restauranter – eller som central for deletjenester, ladestation for delebiler eller hub for nabetjenester.

Fremtidens fællesskabs-virksomheder handler om at tage ansvar for samfundsudviklingen og samtidig drive en sund forretning. Det fælles ejerskab er for mig at se en glimrende ramme for innovativ og agil forretningsudvikling, der samtidig har klar retning mod det fælles bedste.



Nye fællesskaber – nye ejerformer

Niels Heine Kristensen, Professor, Ph.d.

De nye fællesskaber og deres rolle i fødevareraktivitet præger i stigende grad både det offentlige rum og iværksætteriet. Vi ser i disse år en mobilisering omkring maden, som ikke kan forklares ud fra traditionelle teorier om forbrugere og deres ageren.

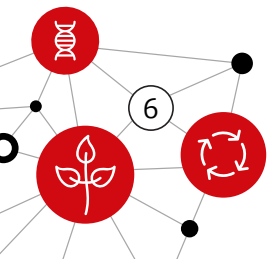
Teoretisk har vi set modeller, som tilbyder en bedre forståelse af hverdagslivet, og den praksis vi som forbrugere og borgere lever i og med. Med de nye kommunikationsteknologier og deleøkonomien er der skabt nye indsigter i andre måder at producere, forbruge og leve på. Det har åbnet for, at også andre informationer end pris kan deles og formidles. Dette er en af forklaringerne på, at der er opstået nye fællesskaber og nye markeder. Ideen om at kombinere 'det fælles bedste' med skabelse af nye forretningsmodeller resulterede i Brugsforeningerne. Foreningsmodeller, som i moderne fortolkninger ligner meget af det, vi ser i mange nye fødevareraktiviteter. Den sociale innovation bag skabelsen af nye virksomheder - herunder med skabelse af nye partnerskaber - indeholder et potentiale for reformeringer. Som et eksempel på de nye tendenser inden for nye ejerformer kigger vi nærmere på et par cases.

Igennem nogle af de seneste årtier har vi set, at mange veletablerede fællesskabsmodeller eroderede til fordel for en større fokus på mere endimensionelle, økonomiske mål. Dette har haft en betydelig indflydelse på hvordan strukturer og ejerformer



fremtræder i dag. Det fremstår tydeligt især i mange lokalsamfund, hvor mange fællesskabsfunktioner og virksomheder er forsvundet.

Det er veldokumenteret, at ejerskabet og ejerformerne er blevet koncentreret og trukket ud af lokalsamfundene. Hvor vi tidligere havde den lokale Brugsforening, som ofte også fungerede som den lokale 'formidlingscentral', hvor man skaffede det, der var brug for til kunderne, hvis man ikke havde det på lager, så har vi med supermarkedet og forbrugersamfundet i højere grad fået uniforme varer på hylderne i butikkerne. Og samtidigt et udbud, som ofte styres mere centralt, fordi man herved kan opnå gode priser (rabatter) på indkøbet. Købmandskabet har fået en mere fremtrædende rolle end det daglige fællesskab.



Denne udvikling har været understøttet af solide metoder til at sikre en økonomisk effektivisering i virksomheder og organisationer, som har udgjort grundlaget for mange af de beslutninger, der har prioriteret denne udvikling, hvor priskonkurrence står centralt. Dette har for en meget stor del været gældende for dagligvarekøbere, for producenter og for virksomheder.

Imidlertid har i de allerseneste år set mere nuancerede studier af, hvordan vi som individuelle dagligvarekøbere agerer i dagligdagen. Det tilføjer nogle nye indsigter til en meget anvendt segmentering af forbrugerne, som vi har set med eksempelvis Minerva-modellen (Det blå segment: de materialistiske individualister og det grønne segment: de solidariske idealister, som hver især udgør % af befolkningen. Det rosa segment: de traditionelle idealister og det violette område: de traditionelle materialister, som hver især udgør 20 %. De sidste 10 % er det grå segment – karakteriseret ved ikke at have nogen klar profil). Det har været modeller, som har været nemme at formidle, men også modeller, som ikke har afspejlet ret mange konkrete personer. Måske endda tilbudt forkerte tolkninger, fordi den faktiske virkelighed ofte er meget mere sammensat. Her har vi fået nye teorier og modeller, som i højere grad afspejler nogle hverdagspraksisser, og som har tilført en dybere indsigt i, hvordan valg i forbindelse med daglig indkøbspraksis er meget mere sammensat end det billede, som eksempelvis Minerva-modellen giver.

En sådan mere nuanceret forståelse åbner for, at også de, der udbyder dagligvarerne, får et mere kvalificeret grundlag for at vurdere, hvilke beslutninger der træffes i folks dagligvareindkøb og under hvilke praktiske omstændigheder, det sker.

I den daglige praksis indgår der for de fleste ofte en række forskellige kriterier ud over pris. Men den konkrete tilgængelighed er en vigtig faktor, ligesom også den konkrete hverdagsrutine spiller en betydelig rolle. Og med befolkningens stigende indsigt, og kendskab til konkrete alternativer til hvad der findes på hylderne, er der opstået en opmærksomhed, interesse og efterspørgsel på andre varer, end de der findes i forvejen.

På udbudssiden og i produktudviklingen har segmenteringsmodellerne indgået som grundlag i mange strategiske beslutninger. Det har imidlertid ofte været koblet til en ekspertise og til en specialviden, som kun de større spillere har haft adgang til.

En mere differentieret og kvalificeret forståelse af forbrugere og forbrugergupper, som beskrevet herover, har været meget praktisk, da der i civilsamfundet er vokset nye sociale bevægelser frem, som rummer en større grad af tænkning og ageren til 'det fælles bedste' og som er blevet tilstrækkelig store til, at markedet påvirkes.

De kan tages som et udtryk for, at når man ikke kan få adgang til de produkter og de fødevarer, man gerne vil have i den lokale dagligvarebutik, så er der nogen, der finder alternativer. Den gruppe af handleorienterede og ressourcestærke folk og grupper, der søger alternativer, er vokset kraftigt i de seneste år. Motiverne er ofte mere sammensatte, end hvad eksempelvis Minerva-modellen foreslår. Der er ofte tale om, at der ikke er et match mellem, hvad der bringes til marked i den moderne dagligvarehandel og hvad en række disse dagligvarekøbere – herunder også madprofessionelle (kokke, køkkenledere, økonomaer, mv) – efterspørger. Her kommer faktorer som økologi, smag, friskhed, autenticitet, etik og lignende ind som beslutningsgrundlag for køb.



Med adgangen til den mere nuancerede og omfattende viden om fødevarerne, og hvordan de er produceret, sker der en 'uddannelse' og 'professionalisering' af mange almindelige dagligvarekøbere. Mad- og fødevarerkompetencerne (food literacy) i befolkningen har udviklet sig, hvilket i praksis kan omfatte flere forskellige elementer, som rækker langt videre end eksempelvis det ernæringsmæssige – såsom det dyreetiske og det landbrugspolitiske og dets betydning for strukturer og/eller produktionsmetoder i landbruget. Et eksempel på sådanne fødevarer- og landbrugspolitiske praksisser så vi, da Thise Andelsmejeri i 2004 oplevede, at Fødevarestyrelsen offentliggjorde en mistanke om, at nogle af Thises mejeriprodukter var sygdomsfremkaldende. Allerede før Thise mejeri kunne nå at trække det pågældende produkt tilbage, oplevede dagligvarehandlen dagen efter denne offentliggørelse en fortsat stor efterspørgsel på Thises produkter (undersøgelser viste efterfølgende, at der ikke var tale om problemer i produkterne).

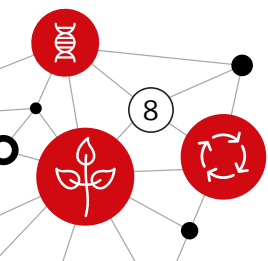
Andre aktører har taget mere radikale initiativer og har startet helt nye fødevarer-systemer, hvor værdierne og ejerskabet redefineres i forhold til de dominerende strukturer og ejerformer.

I Danmark så vi fra 2007 en fremvækst af 'Fødevarerfællesskaber'. Dette har primært været et byfænomen med Københavns Fødevarerfællesskab som et af de første her i landet. Ideen tiltrak mange medlemmer og spredte sig hurtigt til andre byer i Danmark. I andre lande har vi set lignende fællesskaber udvikle sig til at omfatte ikke blot indkøbsforeninger, men også fællesskaber, som etablerer samarbejde mellem aktører i mere komplekse forsyningskæder. Da AAU Food Studies sammen med Københavns Fødevarerfællesskab afholdt det første nationale seminar for fødevarerfællesskaber var der registreret over 5.000 medlemmer.

Inspirationen til de danske fødevarerfællesskaber spores blandt andet til Park Slope Food Coop i Brooklyn, som har eksisteret siden 1973 og som i dag har 16.500 medlemmer. Mange af medlemmerne arbejder jævnlige i butikken og opnår på den måde 20-40 % besparelser på priserne. Demokratiet i disse organisationer er levende, og debatterne om, hvordan beslutninger skal træffes, hvilke indkøbsprincipper der skal være gældende, har høj prioritet og ved flere lejligheder har det affødt, at også det omgivende samfund og større medier er blevet aktiveret af de temaer og principper, der er blevet drøftet i disse lokale fællesskaber.

Som et eksempel på, hvordan både ideerne og fællesskabelsen udmønter sig har begge disse fællesskaber udviklet relationer til producenterne og til egen produktion af fødevarer. Hvor Københavns Fødevarerfællesskab har haft forsøg med at anlægge eget frilandsgartneri og etablere arbejdsture til deres leverandører, har Park Slope Food Coop primært fokus på lokale aktiviteter i og omkring Coop'en. Eksempelvis har medlemmer etableret et nyhedsbrev, som udkommer hver anden uge med emner om både fødevarerpolitiske spørgsmål, kulturelle aktiviteter og organisatoriske forhold i Coop'en.

Efter at vi i en periode har kunnet registrere, at mange nye fællesskaber og ejerformer har haft udspring i 'byen' og ofte med en stor deltagelse af unge, ser vi nu tendenser til at knytte 'by og land' sammen på nye måder gennem en palette af relationer, der spænder fra nye ejerformer og over til uformelle netværk. Relationer, der kan indeholde forskellige grader af involvering og deltagelse for den enkelte, og relationer hvor forpligtelser i fællesskaber spiller en udtalt og strategisk rolle.



I udlandet har vi set sådanne modeller udvikle sig over en længere årrække. De såkaldte "Community Supported Agriculture" (CSA-modeller) har været praktiseret i særdeleshed i USA siden 1980'erne, og lignende modeller har allerede i 1960'erne været i spil i Japan (Keisei) og i Schweiz. Helt tilbage i 1920'erne var der koreanske delegationer i Danmark for at studere andelsprincipperne og andelslandbrug, som resulterede i nulevende klynger af sådanne andelslandbrug efter dansk inspiration.

Karakteristisk for disse CSA fællesskaber er, at samarbejdet mellem landbruger og forbruger har udmøntet sig i meget forskellige modeller og relationer. Med en start, som især fandt sted i New England og Great Lakes området, har CSA modellen spredt sig over det meste af USA og Canada. I begyndelsen var initiativet tæt knyttet til landbruget – hvor den udviklede sig til en måde at drive landbrug på for landbrugere i nærheden af byerne.

I generelle termer består CSA'er af et fællesskab af individer, som formelt knytter sig til et landbrug, på en måde så landbrugsjorden bliver, enten juridisk eller ideologisk til en fælles gård. Landmændene og forbrugere indgår i gensidig støtte og deling af risici og fordele ved fødevarerproduktion. Typisk er forbrugerne medlemmer eller "aktionærer" af bedriften eller gartneriet, hvor der på forhånd aftales en dækning af de forventede omkostninger i gården drift og landmandens løn.

Til gengæld får de andel i gårdens udkomme hele vækstsæsonen, samt glæden ved at få etableret kontakt til landet og til at deltage direkte i fødevarerproduktionen. Medlemmer tager også del i risikoen i landbruget, herunder en eventuel dårlig høst på grund af dårligt vejr eller skadedyrsangreb. Ved direkte salg til medlemmer af lokalsamfundet,

der har givet landmanden med driftskapital i forvejen, får avlerne af fødevarerne 1) bedre priser for deres afgrøder, 2) en finansiell sikkerhed, og 3) de fritages for meget af byrden og usikkerhederne i forbindelse med afsætning og markedsføring.

En af pionererne i USA (Robyn Van En) har formuleret målet for CSA'erne på denne måde: "... det vigtigste mål ... af disse samfundsstøttede projekter er at udvikle de deltagende gårde til deres højeste økologiske potentiale og udvikle et netværk, der vil tilskynde til og lade andre gårde til at blive involveret." CSA'erne antager mange former, men mange af dem arbejder med en plan om at opbygge et mere lokalt og retfærdigt landbrugssystem, som tillader producenterne at fokusere på naturpleje og på at bevare små gårde produktive og profitable.

CSA landmænd bruger typisk økologiske eller biodynamiske dyrkningsmetoder, og stræber efter at producere friske, højkvalitetsfødevarer. Flere mennesker deltager i landbrugsdriften end på konventionelle bedrifter, og nogle projekter opfordrer medlemmer til at arbejde på gården i bytte for en del af udgifterne medlemskab.

De fleste af de nordamerikanske CSA'er tilbyder en mangfoldighed af grøntsager, frugter og urter i sæsonen: Nogle har en bred vifte af landbrugsprodukter, herunder andele i æg, kød, mælk, bagværk, selv i brænde. Nogle gårde tilbyder et specifikt produkt, og andre går sammen med andre, så medlemmerne får varer næsten året rundt. Nogle er dedikeret til at tjene bestemte samfundsbehov, såsom at hjælpe socialt udsatte. Hver CSA er designet til at opfylde behovene hos medlemmerne, så variationen er stor, herunder også graden af finansielt engagement; andelshavernes aktive deltagelse i gårdens drift; ejendomsretten og det juridiske format på gårdens drift og jord; og



oplysninger om og deltagelse i betalinger, regnskaber og fødevareredistributions-systemer.

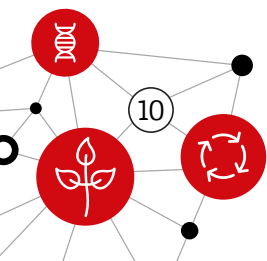
CSA er også kendt som "abonnement landbrug" (box scheme, Subscription farming) – to begreber, som er blevet brugt til at formidle de samme grundlæggende principper. I andre tilfælde er det ideen, at CSA-begrebet også skal formidle filosofiske og praktiske forskelle i en bestemt bedrift. Abonnement landbrug har i overvejende grad fokus på de økonomiske fordele, for landmanden og forbrugeren af et garanteret, direkte marked for landbrugsprodukter, over for bredere organisatoriske og praktiske relationer, der er grundlaget for CSA-modellen. Abonnement landbrugene har typisk en formaliseret eller uformaliseret kontrakt direkte med kunderne – "medlemmerne" – som har aftalt på forhånd at købe et minimum af produkter til en fast pris. Her har forbrugerne (medlemmerne) typisk kun lidt eller ingen investeringer i selve bedriften.

Efter at landbrugsloven er blevet lempet, er der åbnet for helt nye kapitalstærke aktører har taget ejerskab til landbrug. Ud over pensionsfonde er også en række andre investorer i gang med at opkøbe landbrug – herunder også store udenlandske firmaer og regeringer. I Danmark har vi endnu ikke set meget store opkøb fra udenlandske stater, fx den kinesiske, som svarer til, hvad vi ser i eksempelvis Sydamerika og Afrika. Nye typer af investeringer i danske landbrug kommer fra detailhandlen, private fonde og investorer, privatpersoner og ideelle organisationer. Et af de nye partnerskaber mellem detailhandlen og et landbrug er Gram Slot, hvor Svend Brodersen og hans familie har indgået en partnerskab med den norske detailhandelskæde REMA 1000.

Blandt de ideelle organisationer kender vi eksempelvis Dansk Naturfredningsforenings Skovsgård på Langeland.

De deleøkonomiske muligheder, vi har fået gennem de sociale medier og kommunikationsteknologien, har åbnet mulighed for, at endnu flere kan få adgang til landbrug og få adgang til medejerskaber af landbrug. Med sådanne muligheder åbnes der for nye dimensioner for etableringen af samfundsnyttige landbrug. Blandt nye eksempler ser vi forbrugerorganisationer, som giver mulighed for fælles aktiviteter på gårde gennem dyrkning af jordlodder til selvforsyning, kogræsserlaug, grøntsagskasser, mv. I relation til landbrugene ser vi landbrug på folkeaktier på eksempelvis Limfjordsøen Egholm, 'sharemilk' i Nordjylland, hvor unge mennesker lejer sig ind i staldanlæg hos en veletableret økologisk landmand. Det betyder, at de kun har haft behov for at investere i dyrene, mens de blot lejer bygningsanlæggene.

Meget tyder for tiden på, at samvirket mellem sådanne nye initiativer blandt landbrugene og byboere vil komme til at få en meget stor opmærksomhed i de kommende år. Vi kan konstatere, at der på den ene side udvikles nye metoder og teorier, som understøtter denne nye udvikling, og på den anden side opstår der konkrete praksisser på, hvordan dette kan gøres i den konkrete daglige praksis.



Verdensmålene – den mest ambitiøse plan nogensinde

Det er blevet kaldt den mest ambitiøse plan for klodens fremtid nogensinde. På FN's årlige generalforsamling i september 2015 vedtog alle verdens nationer sammen Verdensmålene.

Verdensmålene består af i alt 17 mål – og hele 169 delmål – som handler om at løse mange af klodens største problemer inden 2030. Vi skal gøre en ende på ekstrem fattigdom og sult på globalt plan, mindske ulighed, og bekæmpe klimaforandringer. Vi skal alle – kort sagt – kunne leve et godt liv nu og samtidig give verden videre i ordentlig stand til vores børn. FN har således sat fælles kurs mod en bæredygtig fremtid for alle på planeten Jorden – en langt større udfordring end at lande på månen.

VERDENSMÅL HANDLER OM OS ALLE

Verdensmålene er ikke FN's første forsøg på at sætte mål for klodens udvikling. Allerede i 2000 gav alle landes ledere hinanden hånd på at arbejde sammen for en bedre verden. De vedtog otte konkrete mål for, hvordan verden skulle se ud, når vi nåede til 2015. Både med hensyn til at halvere ekstrem fattigdom, få alle børn i skole, sikre



rettigheder, bremse dødelige sygdomme, og meget andet.

Fordi målene havde deadline i 2015, kom de på dansk til at hedde '2015 Målene'. På engelsk hedder de Millennium Development Goals. I starten mødte 2015 Målene udbredt skepsis. Men aftalen blev en milepæl på vejen til at gøre en ende på den globale fattigdom. Ikke alle målene blev 100 procent opfyldt, men der var stor fremgang på de fleste områder. Siden 1990 er andelen af verdens befolkning, der lever i ekstrem fattigdom, faldet med 68 procent. Lige mange drenge og piger starter nu i grundskole, globalt er antallet af nye hiv-smittede faldet med 40 procent siden 2000, og i samme periode er antallet af malaria-dødsfald faldet med 58 procent.



Også på de mål, der ikke blev helt opfyldt, har der været betydelige fremskridt. Du kan få hurtigt overblik over, hvor langt 2015 Målene nåede, ved at se en lille animation, der viser vejen mod målene som et kapløb.

Hvor de tidligere 2015 Mål mest omhandlede udviklingslandene, vil de nye Verdensmål betyde, at alle lande i verden skal påtage sig et fælles ansvar og indstille sig på at producere, forbruge og agere bæredygtigt. De nye Verdensmål vil – ligesom deres forgængere – få betydning for milliarder af mennesker. Denne gang skal problemerne med sult, fattigdom og sygdomme ikke kun nedbringes, men i mange tilfælde helt løses.

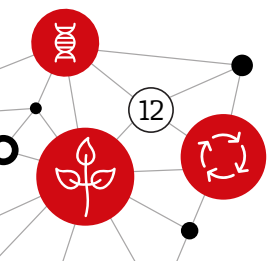
BEHOV FOR NYE LØSNINGER

Én ting er at blive enige om så store målsætninger. Noget andet er at gøre dem til virkelighed. Første skridt på vejen er, at verdens befolkning kender til målene. Derfor har Verdens Bedste Nyheder en mission om at gøre Verdensmålene kendte af så mange mennesker som muligt. Jo flere der kender til målene, jo flere er med til at sikre, at vores politiske ledere leverer resultater. Og jo flere der kender til de store fremskridt, verden allerede har opnået, og den nye kurs, vi har mulighed for at vælge fremover, jo flere kan bidrage til, at vi i fællesskab når målene.

Det vil kræve helt nye løsninger, massive investeringer og partnerskaber på tværs af sektorer, at nå Verdensmålene. Ingen politiker, regering, virksomhed eller NGO kan klare opgaven selv. Derfor er Verdens Bedste Nyheder stiftet af både FN, de danske udviklingsorganisationer og det danske erhvervsliv i en forening – i erkendelse af, at Verdensmålene kun kan nås, hvis vi arbejder sammen.

KÆRT BARN HAR MANGE NAVNE

Når man surfer rundt på nettet på jagt efter information om Verdensmålene, dukker der hurtigt en del andre betegnelser op. Her kommer en lyn-guide til navneforvirringen: På dansk kalder vi dem Verdensmål. Nogle gange bliver de kaldt Verdensmålene for Bæredygtig Udvikling. Målenes officielle, engelske navn er egentlig 'Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development'. Ofte bliver de derfor på engelsk kaldt Sustainable Development Goals – hvilket også nogle gange bliver forkortet til det knap så mundrette SDGs (eller på dansk SDG'erne). Målene har dog også fået et ekstra navn på engelsk, der er lidt nemmere at kommunikere, nemlig Global Goals.





VERDENSMÅL

for bæredygtig udvikling

1 AFSKAF FATTIGDOM



2 STOP SULT



3 SUNDHED OG TRIVSEL



4 KVALITETS- UDDANNELSE



5 LIGESTILLING MELLEM KØNNENE



6 RENT VAND OG SANITET



7 BÆREDYGTIG ENERGI



8 ANSTÆNDIGE JOBS OG ØKONOMISK VÆKST



9 INDUSTRI, INNOVATION OG INFRASTRUKTUR



10 MINDRE ULIGHED



11 BÆREDYGTIGE BYER OG LOKALSAMFUND



12 ANSVARLIGT FORBRUG OG PRODUKTION



13 KLIMA- INDSATS



14 LIVET I HAVET



15 LIVET PÅ LAND



16 FRED, RETFÆRDIGHED OG STÆRKE INSTITUTIONER



17 PARTNERSKABER FOR HANDLING



Fællesskabets glemte skatte

Anne Marie Engtoft Larsen og Magnus Skovrind Pedersen, Demokratisk Erhvervsnetværk

Vi har tilsyneladende glemt en del af demokratiet, nemlig det der foregår i kunde- og medlemsejede virksomheder. En ny forening vil minde os om de glemte værdier.

Demokrati er noget de fleste danskere forbinder med valghandlinger hver fjerde år og fællesskabets varetagelse af den offentlige sektor. De færreste forbinder det nok med Dansk erhvervsliv. Men det er faktisk en fejl. Erhvervsudviklingen i Danmark er igennem århundreder karakteriseret ved en stærk demokratisk og solidarisk tradition, og som i dag betyder at en lang række af vores pensionskasser, energiselskaber, dagligvarebutikker, forsikringsselskaber, realkreditinstitutter og banker er helt eller delvist demokratiske.

LANG HISTORIE

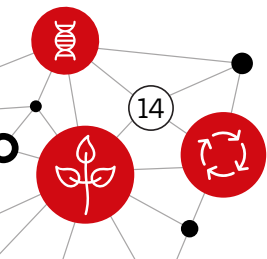
Historien om den danske demokratiske erhvervsmodel har sine rødder helt tilbage i 1728, hvor København oplevede sin første store brand. Efter en tredjedel af byen brændte ned, opstår ud af asken det første demokratiske forsikringsselskab, som vi i dag kender som Tryg. Senere samme



århundrede skabes de første demokratiske realkreditinstitutter, og de næste 200 år, ser Danmark etableringen af demokratiske pensionskasser, andelsmejerier, forbrugerkooperationer og energiselskaber.

FÆRRE KAMPVALG

Det demokratiske fundament er igennem de sidste årtier sunket sammen i nogle af vores demokratiske virksomheder. De færreste steder er der offentlige diskussioner af, hvordan og med hvilke formål vi forvalter de formuer, generation efter generation har efterladt os. De færreste steder stilles repræsentanter, der forvalter disse formuer til ansvar ved demokratiske samlinger eller kampvalg. De færreste steder bruges overskud fra formuen på almennyttig virksomhed og størstedelen af investeringer



foretages alene ud fra højeste profit og ikke ud fra mål om at styrke samfund og miljø. Det vil vi i Demokratisk Erhvervsnetværk gøre noget ved. Vi ønsker sammen at tage aktivt del i den demokratiske forvaltning af samfundets kapital, og sammen sikre en forvaltning til gavn for medlemmernes økonomi og samfundets bedste.

DEMOKRATISKE VIRKSOMHEDER KLARER SIG BEDRE

Vores forkærlighed for demokratiske virksomheder bunder ikke alene i idealisme. Det er også virksomheder, som effektivt sikrer de services og den vareproduktion, vi er afhængige af. Som vi har set, er andelsselskaber fuldt ud lige så effektive som privat-ejede virksomheder og kan klare sig fint i den globale konkurrence. Det har man historisk set med omlægningen af det danske landbrug i 1800-tallet. Senest har Energitilsynet offentliggjort en analyse, af fjernvarmesektoren, som viser, at de forbrugerejede selskaber er de billigste varmelieferandørere. Det skyldes blandt andet, at når der er sammenfald mellem forbrugere og ejere, er der et incitament til lavere priser. Desuden sikrer demokratiske fællesskaber samarbejde og vidensdeling.

Men ikke nok med det. Mange af de demokratisk styrede selskaber i energisektoren har været langt fremme i bidrag til en bæredygtig udvikling. Eksempelvis har østjyske NRGi afsat 200 mio. kr. årligt til grøn omstilling. På den sociale front er de demokratiske virksomheder også med. Tryghedsgruppen sørger for at tænke samfundet og forebyggelse ind i sit arbejde via sit sociale engagement i TrygFonden, der årligt redder flere liv og forebygger mange brande.

RESULTATER I FÆLLESSKAB

Demokratisk Erhvervsnetværk blev stiftet officielt i november sidste år, men har allerede leveret store resultater. Repræsentanter fra Demokratisk Erhvervsnetværk kunne for omtrent et år siden melde ud, at de havde sikret Tryg-kunderne ejerskab over deres virksomhed, og at det sociale bidrag fra Tryg således ville fortsætte. Den demokratisk styrede TrygFond blev bevaret. For en måned siden kunne MP Pension melde ud, at de ville være en af de første større pengetanke – den første i Danmark – til at indføre Parisaftalen i deres investeringspolitik. Dertil kom en banebrydende afsættelse på 5 mia. kroner til investeringer i at afbøde og håndtere klimaforandringerne.

Lægeforeningens Pensionskasse har ligeledes netop valgt at indskrive Parisaftalen i deres investeringspolitik, og Arkitekternes Pensionskasse og Dansk Magisterforening ser ligeledes ud til følge den positive udvikling. Det er eksempler på at dialog og medlemsdemokrati kan føre til, at vores virksomheder håndterer både individuelle og kollektive medlemsinteresser – til gavn for vores samfund og vores miljø.

SVARET PÅ FREMTIDENS UDFORDRINGER

Igennem tre århundreder har det danske svar på store nationale udfordringer været demokratisk erhvervspraksis. I dag står vi overfor en række fundamentale udfordringer: ekstrem lav investeringslyst, voldsomme demografiske ændringer med voksende flygtningestrømme og et aldrende arbejdsmarked, en truende klimakrise og et ustabil finansiel marked efter finanskrisen. Måske svaret på disse udfordringer også ligger i den demokratiske erhvervssektor. Det tror vi.



Brugsen en anderledes forretning?

Udsnit fra indledningen af bogen *Brugsen en anderledes forretning?* Dansk brugsbevægelse fra pastor Sonne til det moderne Coop, Kristoffer Jensen (red.) forlaget Samvirke.

Forening, forretning, fortælling

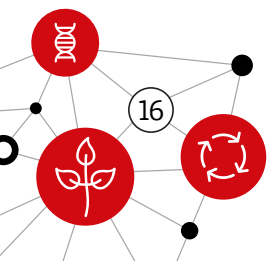
Det var halvkedeligt gråvejr den dag i november 2014, da vi kørte mod Middelfart. Alligevel var vi forventningsfulde. Vi var begyndt at arbejde på vores projekt om Coop, og vi havde fået lov til at følge landsrådsmødet på Severin Kursuscenter. Nu fik vi mulighed for at opleve, hvordan det foregår, når en forening repræsenteret af en demokratisk valgt ledelse øver indflydelse på en af landets største virksomheder. Vi havde så at sige fået lov til for en stund at træde ind i Coops beslutningsrum.

At dette rum er om ikke enestående så dog ret specielt i dansk erhvervsliv kan i sig selv være grund nok til, at vi som forskere interesserer os for Coop. Men når vi som virksomhedshistorikere siger "ja tak" til at skrive om virksomheden, er det ikke alene, fordi Coop er anderledes. Nej, det er fordi, vi ser Coop som en virksomhed, hvor lederne i særlig grad må træffe strategiske valg med udgangspunkt i en forståelse af virksomhedens fortid. Og det er netop det, vi ønsker at undersøge i denne bog. Som historikere er vi fundamentalt optagede af forholdet mellem virksomhedens fortid, dens nutid og dens fremtid. Det er grundlaget for vores interesse for at arbejde med Coops historie,



og det var også derfor, vi var så spændte, da vi satte os til rette i salen for at overvære landsrådsmødet. For hvor løber fortid og fremtid i Coop bedre sammen end her?

Vi faldt selvfølgelig straks over det materiale, der var lagt frem til hver enkelt deltager. Først faldt øjet på en knaldrød bog; flot indbundet og med titlen På Vej trykt i samme farve på en hvid baggrund. Det viste sig at være Coops nye strategi. Eller, som det fremgik af bogens første opslag, "... en fortælling om i hvilken retning Coop skal bevæge sig i de kommende år." Administrerende direktør for Coop Danmark, Peter Høgsted, præsenterede strategien. Det gjorde han blandt andet ved at vise en film, der var produceret til lejligheden. Filmen, som Høgsted advarede om kunne virke



overvældende og rørende for inkarnerede venner af Coop, handlede mest om fællesskab og mad. Det gør den skrevne strategi også, og her er de to temaer samlet i noget, der næsten har karakter af en trosbekendelse:

*Vi tror på det gode måltid
som en kilde til et godt liv,
fællesskab mellem mennesker
og øjeblikke, hvor vi oplever
det særlige i det almindelige.*

For at bruge Coops egne ord, så er den overordnede vision "Sammen om bedre mad," og det agter Coop at udleve – ikke ved at følge ti bud – men ved at tilsætte ti ingredienser til deres eget og danskernes liv. Denne vision antyder, at Coop kan betragtes som en almennyttig forening, der tager samfundsansvar og arbejder for et bedre Danmark, og det er da heller ikke en tankegang, der er fremmed for Coop.

Men hvordan vil man i Coop afgøre, om den nye strategi bliver en succes? Vil Coop undersøge, om strategien leder til, at flere danskere spiser varieret, eller om færre børn er overvægtige? Nej, strategiens succes skal måles på fire andre parametre:

1. Om det lykkes at få danskerne til at bruge flere penge på dagligvarer
2. Om flere melder sig ind i Coop
3. Om Coop kan forbedre sit resultat
4. Om Coop kan forbedre kundetilfredsheden

Spurgte man i målsætning nr. 2, om der kunne vindes nye kunder i stedet for medlemmer, kunne de fire strategiske mål umiddelbart være formuleret af en hvilken som helst virksomhed. Og bliver målene nået, vil det formodentligt tilfredsstille de fleste investorer. Coop er med andre ord også behård forretning, og det kan være svært at se sammenhængen mellem mål som disse og

Coops vision om at skabe en bedre madkultur i Danmark.

Så hvad er Coop egentlig, når det kommer til stykket? En forening eller en forretning? Er Coop bare en virksomhed med et særligt brand, der er resultatet af en speciel kulturarv? Eller er Coop en institution i det danske samfund? En kraft, der arbejder for et bedre liv for danskerne? Kan Coop være begge dele? Og hvordan gøres det mon i en tid med stadig hårdere konkurrence? Spørgsmål, modsætninger og paradokser er der nok af i Coops liv. Den nye strategi og dens målsætninger sætter det på spidsen. Det samme vil vi gøre i vores fortælling om Coops nyere historie.

Coop har valgt at fejre 150-årsjubileum i 2016, fordi den første levedygtige brugsforening blev etableret i 1866. Denne begivenhed har været lagt til grund for jubilæer før, men der er også blevet fejret jubilæer med udgangspunkt i andre milepæle, f.eks. FDB's etablering i 1896 og Hovedstadens Brugsforenings dannelse i 1916. En sådan mangfoldighed af jubilæer illustrerer meget godt, at man til en vis grad selv vælger sin historie ved at lægge vægt på de begivenheder i fortiden, som det i nutiden giver mest mening at mindes.

Det illustrerer også, at historieskrivning ikke er en eksakt videnskab, og heller ikke vil foregive at fremlægge den eneste rigtige historie om Coop. Der kan fortælles mange andre lige så rigtige historier, men vi er enige med Coops ledelse i, at det giver god mening at starte i 1866. Det er vi, fordi vi mener, at Coops seneste udvikling, som vi vil fokusere særligt på i denne bog, i høj grad er formet af brugen af to grundlæggende og modstridende fortællinger om brugsforeningsbevægelsen. Disse to fortællinger, der handler om forening og fællesskab på den ene side og forretning på den anden, har netop deres



ophav i 1800-tallets udvikling af de første brugsforeninger.

ER COOP EN FORRETNING ELLER EN FORENING?

Når der skal fejres jubilæum, er det rart at gøre det på et tidspunkt, hvor man kan gøre det med oprejst pande. Og det kan Coop i 2016. Coop sidder med butikskæderne Kvickly, SuperBrugsen, Dagli'Brugsen, LokalBrugsen, Fakta og Irma på knap 38 % af den danske dagligvarehandel. Coop er dermed markedsleder foran ærkerivalen Dansk Supermarked med Bilka, Netto og Føtex og samlet ca. 32 % af dagligvaremarkedet. Og mere komfortabelt er Coop foran de frie købmænd, organiseret i kæderne Spar, SuperBest og Kiwi og samlet ca. 14 % af markedet.

At Coop i 2016 er danskernes foretrukne leverandør af de daglige fornødenheder, ser Coop selv som en naturlig fortsættelse af situationen gennem mere end 100 år. Med dannelsen af FDB (nu Coop) i 1896 fik de selvstændige brugere en national overbygning og dermed mulighed for at foretage samlede indkøb, og siden da har brugsbevægelsen domineret den danske dagligvarehandel.

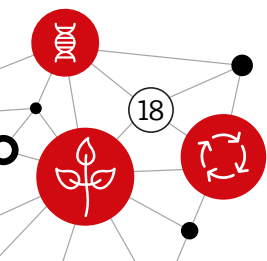
Når Coop gennem 100 år har været markedsleder på det danske dagligvaremarked, er det en bemærkelsesværdig præstation. Så mange eksempler er der ikke på virksomheder, som gennem et århundrede har formået at fastholde en dominerende position. At det er lykkedes, må tilskrives en dygtig evne til at tolke trends og en samtidig vilje til at foretage de nødvendige tilpasninger af virksomheden til de dramatiske forandringer i markedet fra tiden med diskbetjening omkring år 1900 til nutidens storcentre. Alligevel er man i Coops topledelse ikke helt tilfreds, og også uafhæng-

ige iagttagere fremfører, at Coop i disse år har for små overskud og dermed for dårligt formår at veksle markedskraften til økonomiske gevinster. Kort og godt, der er plads til forbedring i driften af forretningen Coop.

Coop er en forretning, men ikke en almindelig forretning. Coop er et andelsselskab ejet ligeligt af de 1,6 mio. danskere, som har et Coop-medlemskort. De vælger gennem et demokratisk system en bestyrelse, som udstikker de overordnede linjer for, hvordan forretningen skal drives. Ejerskabsformen giver nogle andre formelle rammer for Coop end dem, andre virksomheder har. Mindst lige så vigtigt er det dog, at Coop som andelsselskab omgives af nogle andre forventninger end dem, der stilles til andre virksomheder.

De forventninger, der i dag stilles til Coop om f.eks. samfundsansvar, har historiske rødder og er i stort omfang skabt af brugsbevægelsen selv. Fra udgangspunktet i 1860'erne slog brugerne sig op på at være anderledes end andre detailhandlere ved at tilbyde rene og uforfalskede varer, ved at være underlagt demokratisk kontrol og ved gennem dividenden at dele de økonomiske frugter af butiksdriften med kunderne, som samtidig var ejerne.

Siden 1860'erne har brugsbevægelsens forvaltning af det oprindelige idégrundlag antaget nye former. Coop forsøgte at udbrede arkitekttegnede møbler til masserne for at fremme den gode smag, ligesom bevægelsen gennem madpyramiden og satsning på økologi søgte at opdrage til en sundere livsstil. Ja, Coop kan til tider ligefrem antage et almennyttigt skær og blive opfattet næsten som en samfundsinstitution på linje med folkeskolen. "Trosbekendelsen" i den nye strategi, som vi allerede har nævnt, er et eksempel. Brugsbevægelsen har vænnet os til, at vi kan forvente andet eller mere af



Coop end forretningsmæssig succes. At brugsbevægelsen er andet og mere end de privatkapitalistiske konkurrenter er og har altid været et af bevægelsens salgsargumenter. Det har imidlertid også været en udfordring for bevægelsen, for hvordan kan man have høje idealer og samtidig begå sig i benhård konkurrence med virksomheder, der agerer efter andre dagsordner? Kynikerne vil svare, at det kan man heller ikke.



SEVERIN – Coops kursuscenter hedder siden 2005 Severin efter FDB's grundlægger, som også "bevogter" indgangen. Centret i Middelfart blev skabt i 1932 under navnet Andelsskolen og er stedet, hvor generationer af ansatte og medlemsvalgte i brugsbevægelsen har mødtes.

Kritikere af brugsbevægelsen – og ofte er det udbrydere fra bevægelsen selv – vil hævde, at Coop har opnået nutidens forretningsmæssige position netop ved at gå på kompromis med det oprindelige idégrundlag. Forfægterne af dette standpunkt vil fremføre, at brugsbevægelsen som del af andelsbevægelsen engang var et forbilledligt eksempel på selvorganisering og selvbestemmelse. Med brugsbevægelsen fik den lille mand en stemme og mulighed for at tage ansvar for at forbedre sine egne livsvilkår. Brugsbevægelsen var dermed udtryk for alt det smukke ved Foreningsdanmark. Men – vil pessimisten hævde – alt det gik brugsbevægelsen via centralisering og bureaukratisering på kompromis med i mødet med globalisering og stærke markeds kræfter

efter 2. Verdenskrig. Bevægelsen solgte sin sjæl og overlevede dermed nok som forretning men døde som idé.

Brugsbevægelsen bliver på den ene side kritiseret for ikke at være forretning nok og dermed profitabel nok, mens den fra andre kritikere med lignende styrke kritiseres for ikke at være idealistisk nok. Denne bog er skrevet i fascination af spændingsfeltet mellem brugsbevægelsen som forretning og brugsbevægelsen som ideologisk folkebevægelse og forening. Det er et tema, vi vil forfølge gennem hele bogen.



SELVBETJENING – I Amerika var selvbetjening allerede et etableret koncept i mellemkrigstiden, og fra slutningen af 1940'erne vandt det gradvist indpas i Europa. Mange af butikkerne i USA var også drevet som butikskæder med standardiseret sortiment, fælles indkøb og fælles markedsføring. Kædedrift gav markante stordriftsfordele, og driftsformen skulle også komme til at gå sin sejrsgang i Europa.

HVORDAN HÅNDTERER COOP INTERNATIONALE TRENDS?

Da den danske brugsbevægelses mytologiske stifter, pastor Hans Christian Sonne fra Thisted, i 1866 var drivkraften bag åbningen af den butik, som nu danner grundlag for at holde jubilæum, skete det efter udenlandsk inspiration. I 1844 skabte en gruppe idealistiske mænd i tekstilbyen Rochdale ikke langt fra Manchester i England den brugs, som senere er blevet kaldt den kooperative



forbrugerbevægelses vugge. Forbrugerbevægelsen skulle ses som led i et større system, der skulle bedre forholdene for samfundets dårligt stillede, og principperne kom til at danne skole og baggrund for fremvækst af stærke forbruger-kooperativer i flere europæiske lande og ikke mindst de nordiske.

De udenlandske brugsbevægelser har måttet agere i samme spændingsfelt mellem idealisme og forretning som den danske. Udfordringerne er blevet særligt udtalte efter 2. Verdenskrig, idet bevægelserne her blev mødt af hidtil uset stærk konkurrence. I de fleste lande var konkurrenterne før 2. Verdenskrig små, uafhængige købmænd, som nok kunne give alvorlig lokal konkurrence, men som ikke kunne true en samlet brugsbevægelse. Efter krigen blev situationen gradvist en anden med fremvækst af stærke, centraliserede butikskæder med stor kapital i ryggen, som vi kender det fra det hjemlige Dansk Supermarked med A.P. Møller i ryggen indtil 2014.

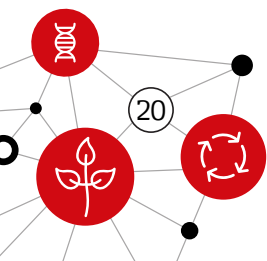
De europæiske brugsbevægelser har håndteret mødet med de nye konkurrenter på forskellig måde og med vidt forskellig succes. Nogle steder, som i England, Tyskland og Frankrig, har de kooperative forbrugerbevægelser været tæt på at kollapse, mens de i de nordiske lande har klaret sig langt bedre.

Brugsbevægelsernes meget forskellige forretningsmæssige succes har påkaldt sig begyndende forskningsmæssig interesse. Hvordan kan vi forklare, at udviklingen er forløbet så forskelligt fra land til land for bevægelser, der ellers hviler på de samme grundprincipper, og på markeder påvirket af de samme overordnede trends? Forskningsresultaterne giver ikke et entydigt svar, men peger på, at en forklaring kan ligge i, at brugsbevægelserne har håndteret tre centrale udfordringer i efterkrigstiden meget

forskelligt: supermarkedsrevolutionen, kædebutikksrevolutionen og fremvæksten af den moderne og velstående forbruger. De europæiske lande blev stærkt præget af USA i efterkrigstiden, og det gav sig også markant udslag i detailhandlen. I Amerika var selvbetjeningsbutikker allerede et etableret koncept i mellemkrigstiden, og fra slutningen af 1940'erne vandt det gradvist indpas i Europa. I USA fik centrale aktører fra den europæiske detailhandel samtidig inspiration til at udvide butikkernes sortiment med frostvarer og ferskvarer som mælk og kød, som ellers var blevet solgt i specialforretninger. Kontrasten til den gamle diskbetjente købmandsbutik var så stor, at udviklingen siden blev kaldt supermarkedsrevolutionen.

I USA var dagligvarebutikkerne imidlertid ikke kun selvbetjente og med bredere sortiment end de typiske europæiske. Mange af dem var også drevet som butikskæder med standardiseret sortiment, fælles indkøb og fælles markedsføring. Kædedrift gav markante stordriftsfordele, og driftsformen skulle også komme til at gå sin sejrsgang i Europa.

For de europæere, som studerede den nordamerikanske detailhandel i slutningen af 1940'erne og 1950'erne, var det tydeligt, at butikkerne var markant anderledes end de europæiske, og der blev bragt mange ideer med hjem. Det var imidlertid også tydeligt, at den gennemsnitlige amerikanske forbruger havde større købekraft og delvist agerede efter andre logikker end de europæiske. USA var allerede i 1950'erne et forbrugersamfund, hvor brandede varer spillede en stor rolle. Det kom de også til i Europa fra 1960'erne, hvor brug-og-smid-væk-mentaliteten skubbede en ældre nøjsomhedskultur med rødder i bondesamfundet til side.



I Europa måtte brugsbevægelserne altså forholde sig til de tre drastiske forandringer på dagligvaremarkedet skabt gennem samfundspåvirkningen fra USA og en generel velstandsvækst. For brugsbevægelserne var det både en forretningsmæssig og en ideologisk udfordring. Og det blev forskelligt fra land til land, om brugsbevægelsen gik foran og aktivt søgte at drage nytte af forandringerne eller kom på bagkant og lod konkurrenterne tage teten.

Igennem vores fortælling om Coops nyere historie vil vi belyse, hvornår den danske brugsbevægelse spillede med på og aktivt søgte at udnytte de overordnede forandringer i detailsektoren, og hvornår der snarere blev kæmpet imod. Samtidig vil vi blotlægge, hvilke spændinger det gav internt i bevægelsen, når forandringer i omverdenen krævede, at der måtte vandres ad ukendte stier og gøres op med hævdvundne principper. Hvem svingede taktstokken og udstak kursen, når usikkerheden var stor? Var det de medlemsvalgte i foreningsdelen eller den ansatte ledelse i forretningen?

HVILKEN BETYDNING HAR COOP FOR DANMARK OG DANMARK FOR COOP?

Det spændingsfelt mellem idealisme og forretning, som Coop lever i, kan siges mere bredt også at præge hele det danske samfund i disse år. Den danske velfærdsmodel med demokratisk kontrol og stor omfordeling af de økonomiske goder fra privilegerede til mindre privilegerede er under pres af en international markedslogik.

Sammen med globaliseringen har troen på den frie konkurrences stimulerende virkninger vundet stort indpas i Danmark i de sidste årtier. Vækst og fri konkurrence er blevet centrale målsætninger også på områder, der tidligere blev skærmet mod markedskræfterne. I det danske samfund

som helhed er der politisk kamp mellem idealisme og forretning – mellem dem, der hævder, at vi er ved at smide velfærdsstaten ud med badevandet, og dem, der hævder, at vi skal fokusere langt mere skarpt på vækstskabelse for at klare os i den globale konkurrence.

Andelsbevægelsen har traditionelt fremstillet sig selv som en af grundpillerne i det danske velfærdssamfund, fordi bevægelsen evnede at koble markedskræfter og demokratisk kontrol sammen på en givtig måde. Det var netop det unikke ved den danske model, og ved at trække på denne fortælling kunne også brugsbevægelsen høste fordel af en særlig stilling i dansk bevidsthed.

Samtidig blev brugsbevægelsens position som en væsentlig institution i det moderne Danmark styrket ved, at bevægelsen evnede at bygge bro over traditionelle modsætninger i samfundet. Brugstanken blev i slutningen af 1800-tallet tæt knyttet til andelsbevægelsen på landet, men bindingen holdt op med at være entydig efter år 1900, hvor bevægelsen også vandt styrke i de store byer og her blev knyttet til kooperationen i byerne og fagbevægelsen. Det handler overordnet set om en modsætning mellem land og by, som brugsbevægelsen altså formåede at rumme. Hermed knytter historien om Coop an til historien om Danmarks modernisering, hvor to fortællinger længe har kæmpet om legitimitet både i danskernes bevidsthed og i dansk historieskrivning: fortællingen om Danmark, som moderniseres i kraft af landbruget, og den konkurrerende fortælling om Danmark som industrination i sin egen ret.

Brugsbevægelsen har som en af få organisationer kunnet trække på og hente legitimitet fra begge fortællinger. Hvilken betydning det har haft for brugsbevægelsen at kunne hente



legitimitet både i "gårdmandsfortællingen" og i "byfortællingen", er et af de spørgsmål, der forfølges i denne bog.

Det er dog fra starten klart, at begge fortællinger har mistet legitimitet i Danmark de seneste årtier. Dermed kan Coop ikke længere vinde samme fordele ved at købe til dem som tidligere, og vi vil diskutere, hvilke udfordringer det har givet. Forestillingen om, hvad det vil sige at være dansk, er under konstant forandring. Det betyder også, at mange i dag vil hævde, at Dansk Supermarked er en lige så legitim forvalter af danskhed som Coop – bare i en moderne udgave, hvor kunderne øver indflydelse gennem deres valg som forbrugere og ikke som andelshavere.

Dansk Supermarked kan anses for en lige så vigtig aktør i det moderne Danmark som Coop, og hos ledere i Coop vurderer man, at Dansk Supermarked i dag har lettere adgang til det politiske niveau, end man selv har. Forløbet om Bilka i Horsens, som endte med en sejr til Dansk Supermarked i Højesteret i 2012, ses som eksempel på, at antagelsen er rigtig. I Coop så man opførelsen af en Bilka i Horsens som et brud på planloven, og at det kunne ske uantastet viser, at Dansk Supermarked kan bøje detailhandelsektorens rammevilkår. Coop er imidlertid selv blevet beskyldt for at kunne påvirke rammevilkårene til egen fordel, og i denne bog vil vi forfølge, i hvilket omfang og til hvilke tider Coop har været politisk begunstiget.

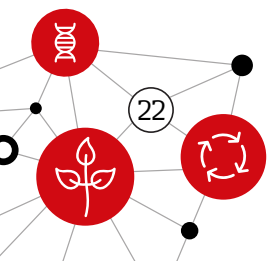
STRATEGI, LEDELSE OG FORTÆLLINGER

Spændingen mellem idealisme og forretning har i mange perioder præget brugsbevægelsens egen organisation, som vi allerede har givet eksempler på. Til nogle tider har de folkevalgte i egen optik søgt at varetage brugsbevægelsens historiske arv og dermed været i opposition til ansatte ledere, som

så det som deres primære opgave at drive en rentabel forretning. I andre perioder har forholdet været mere harmonisk, og der har været større enighed om, at brugsbevægelsens konkurrencefordel kunne ligge i at skabe rentabilitet netop ved at slå på det ideologiske grundlag.

FDB var oprindeligt de selvstændige brugsforeningers indkøbsforening. Altså en engrosforretning, som fungerede som leverandør til brugserne. Den tradition viderefører Coop i dag, men sideløbende med det driver Coop også selv detailhandel. Coop ejer i dag hovedparten af de butikker, hvorigennem bevægelsens varer afsættes, mens kun en mindre del er selvstændige. Coops indtog i direkte butiksdrift har været bevægelsens svar på selvbetjenings-, kædebutiks- og forbrugerrevolutionen, og skiftet fra alene at være engrosforretning til i dag at have hovedfokus på butiksdrift har på afgørende vis omskabt Coop.

Valget om at satse på butiksdrift har været et af de mest afgørende strategiskift i Coops historie, men der er også blevet truffet tusindvis af andre beslutninger gennem årene af mere eller mindre vidtrækkende betydning. Beslutningerne måtte tages under hensyn til de særlige forventninger, både ansatte, medlemmer og omverdenen havde til brugsbevægelsen. Lederne i Coop har i dag et andet strategisk råderum end lederne i f.eks. Dansk Supermarked, både formelt grundet den demokratiske kontrol, men også uformelt i form af de fortællinger, der cirkulerer omkring bevægelsen og sætter rammer for, hvad der anses for passende og upassende handlinger. Som Bilkasagen demonstrerede, har ledelsen i Dansk Supermarked ikke problemer med at udfordre grænserne i planloven, og omgivelserne bliver hverken særligt forundrede eller forargede, når det sker. Reaktionen mod Coop ville nok have været anderledes.



I vores bud på Coops nyere historie vil vi forfølge virksomhedens strategiske udvikling. Det vil vi gøre ved at undersøge, hvordan Coop har skabt og skaber mening samt træffer beslutninger ved at trække på forskellige fortællinger om brugsbevægelsen og dens plads i det danske samfund. Vi ser fortællinger som redskaber, der bruges til at strukturere og systematisere tilværelsen – til at skabe mening.



COOP – Brugsbevægelsens forretningsgren skiftede i 2002 navn til Coop i forbindelse med dannelsen af Coop Norden. Foreningssiden hed fortsat FDB indtil 2013.

Det betyder, at fortællinger sætter rammen for, hvilke handlinger der virker rimelige i en given situation, og hvilke beslutninger der kan træffes.

Specielt to fortællinger interesser os, nemlig fortællingen om Coop som forening og fortællingen om Coop som forretning. Det er vores pointe, at det særligt er disse to fortællinger, der har haft og har betydning for Coops strategiske muligheder, for virksomhedens beslutninger og handlinger, og at det er modsætningerne mellem de to, der til stadighed skaber paradokser i Coops tilværelse. Sådan er det i dag, og sådan har det været fra de første brugsforeningers grundlæggelse. Det er nemlig en pointe ved fortællinger, at deres brug og betydning over tid kan medvirke til, at der opøves en uvilighed til at se verden på andre måder end

den gængse. Det kan kaldes stiafhængighed, og når vi tidligere nævnte, at vi som historikere er interesserede i forholdet mellem virksomhedens fortid, nutid og fremtid, så var det særligt det, vi mente.

En anden pointe er, at de fortællinger, den enkelte virksomhed eller organisation trækker på for at skabe og genskabe mening, som regel trækker på større nationale eller kulturelle fortællinger. I Coops tilfælde kunne det for eksempel være fortællinger om andelsbevægelsen og det danske demokrati eller om betydningen af globaliseringen og skærpet konkurrence for danske virksomheder, som vi allerede har været inde på. Disse kunne kaldes store historier, og de kan bruges til at gøre den enkelte virksomhed eller organisations egne fortællinger overbevisende og dermed til at tilføre dens beslutninger og handlinger legitimitet.

VAREDEKLARATION

Vores interesse for fortællinger ligger i tråd med en generel teoretisk nyorientering i historiefaget. Som vores forgængere er vi interesserede i fortidens hændelser, som de lader sig spore i arkiverne, og i at forstå og diskutere deres kontekst. Men vi er også interesserede i at undersøge, hvilken betydning forståelsen og brugen af fortællinger om fortiden har for aktører og organisationer – både de fortidige og nutidige. Det betyder, at vores bog har et delvist andet fokus end tidligere jubilæumsskrifter, der er skrevet for at fejre brugsbevægelsen. Også vores bog er finansieret af brugsbevægelsen, men vi har i modsætning til flere af vores forgængere ingen aktiv tilknytning til bevægelsen i øvrigt, og vi har haft fuld frihed til at skrive den historie, vi har villet.

Forskningsfriheden har været sikret ved, at vi har haft fuld adgang til Coops arkiver til og med opløsningen af Coop Norden i 2007



og ved en aftale om, at vi selv har kunnet publicere vores resultater, hvis ikke Coop har ønsket at gøre det. Forskningsarbejdet er blevet fulgt af en følgegruppe, hvor Lasse Bolander som bestyrelsesformand og Karsten Kolding som redaktør for Samvirke har repræsenteret Coop, mens centerleder Per Boje fra Center for Industri- og Erhvervshistorie og centerleder Mads Mordhorst fra Centre for Business History har repræsenteret forskningssiden. Følgegruppen har haft mulighed for at kommentere manuskriptet undervejs, og forfatterne er taknemmelige for de kommentarer, det har givet anledning til. Vi er også taknemmelige for, at gruppen gennem hele forløbet og uden diskussion har accepteret, at vurderinger og endelige formuleringer alene er forfatternes ansvar.

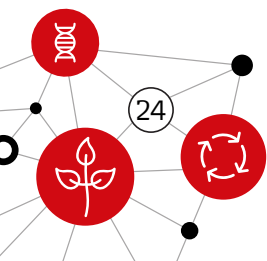
Vores bog giver en samlet tolkning af brugsbevægelsens udvikling fra 1866, men hovedfokus ligger på tiden efter 2. Verdenskrig til og med opløsningen af Coop Norden i 2007. Baggrunden for prioriteringen af perioden efter 1945 og særligt efter 1973 er dels, at der allerede er skrevet meget og godt om bevægelsens tidlige år, dels at udfordringen i at balancere mellem ideologi og forretning er blevet større i takt med intensiveret konkurrence. Tiden efter Coop Nordens opløsning i 2007 er kun beskrevet overordnet og primært på baggrund af offentligt tilgængeligt materiale. Den allernyeste tid er svær at konkludere på endnu, og den overlades derfor til fremtidens historieskrivere.

Da vi er interesserede i Coops strategiske valg og handlinger vil fokus være på den centrale administration og ledelse. Når vi enkelte steder vender blikket mod forhold i de lokale foreninger, er det primært som led i diskussionen af de fortællinger, vi mener er afgørende for Coops handlemuligheder generelt. Der er allerede skrevet meget om en lang række af landets brugsforeninger, for

eksempel i forbindelse med diverse jubilæer. Brugsbevægelsen på Grønland og Færørene kunne også fortjene behandling som del af FDB/Coops historie, men den er alligevel valgt fra i denne omgang, da den på mange måder er en helt egen historie.

I brugsbevægelsen har man heldigvis gennemgående været god til at sikre sin egen historie. Det betyder, at der findes omfattende arkiver og dermed et solidt grundlag for at bedrive historieforskning. De ældste dele af arkivet er overdraget til Rigsarkivet, mens materiale omhandlende perioden efter ca. 1980 fortsat er at finde i kældrene på Coops hovedkontor. Som supplement til det skriftlige materiale er der blevet gennemført en række interviews. Disse har ikke været styrende for fremstillingen, men er alene brugt for at krydre fortællingen.

Fortællingen er kronologisk bygget op og struktureret i tre dele, som igen er delt i kortere kapitler. Undervejs er indsat en række temakapitler. Kristoffer Jensen har skrevet bogens kronologiske kapitler og fungeret som redaktør. Ellen Mølgaard Korsager har medvirket til at udvikle bogens struktur og skrevet fire temakapitler, henholdsvis om Severin Jørgensen, ideen om markedet i brugsbevægelsen, FDB-generalforsamlingen i 1971 samt om historiebrug i FDBfilm. Per H. Hansen har skrevet temakapitlet om FDB Møbler, Mads Mordhorst om Coop som nation, mens Birgit Lyngbye Pedersen har skrevet om FDB's reklamer. Birgit Lyngbye Pedersen har samtidig fungeret som billedredaktør. Forfattergruppen har diskuteret undervejs og håber at have nået et resultat, hvor læseren kan følge en rød tråd gennem bogen.



Mads Mordhorst kapitel 21 "Nationen Coop" fra bogen *Brugsen en anderledes forretning? Dansk brugsbevægelse fra pastor Sonne til det moderne Coop*, Kristoffer Jensen (red.) Forlaget Samvirke.

Nationen Coop

"Danmark er en brugsforening", sagde historikeren Palle Lauring i et tv-klip i Poul Hammerichs tv-krønike "Gamle Danmark" fra 1983. Trods titlens betoning af "Gamle Danmark" var det en serie, der skulle introducere seerne for den nyere Danmarkshistorie. Typisk for både Lauring og Hammerich var det ikke nemt at vide, i hvor høj grad det skulle tages bogstaveligt eller var ironisk ment, at Danmark er en brugsforening – eller om det var positivt eller negativt. Interessant er det dog, at Lauring og Hammerich som to af 1900-tallets mest kendte tolkere af Danmarkshistorien brugte netop Brugsen og brugsforeninger som billeder på Danmark.

Der er endnu en dobbeltydighed i citatet: Hvis Danmark er en brugsforening, i hvor høj grad gør det modsatte sig så gældende, at Brugsen er Danmark? Spørgsmålet handler ikke kun om, hvorvidt Brugsen har afspejlet Danmark over tid, men også i hvor høj grad Brugsen har været med til at skabe Danmark. Eller som det blev beskrevet i bogens indledning: "Hvilken betydning har Coop for Danmark og Danmark for Coop?" Det tema tages op i dette kapitel, hvor der ses på, hvordan brugsbevægelsen og andelsbevægelsen til tider har fået tildelt rollen som national folkeopdrager og til andre tider selv har påtaget sig denne rolle.

ARVEN

Da pastor Sonnes åbnede sin brugs i Thisted i 1866, prægede nederlaget til Preussen i 1864 stadig livet i Danmark. Danmark havde mistet hertugdømmerne Slesvig og Holstein og var på kort tid blevet reduceret



Poul Nyboe Andersen lægger mindekrans ved mindestatuen for pastor Sonne i Thisted.

fra et mindre imperium til en småstat. Den sidste tredjedel af 1800-tallet blev en tid, hvor den danske nationalstat opbyggede sig selv politisk, kulturelt og erhvervsmæssigt i skyggen af nederlaget. Det var samtidigt tiden, hvor der blev etableret lokale, andelsbaserede brugsforeninger over hele landet, og næsten samtidigt andelsmejerier, andelsslagterier, andelselværker og så videre. Resultatet var, at der omkring år 1900 var over 3.000 forretninger i Danmark, som blev drevet som andelsforeninger – imponerende, især når man tager i betragtning, at befolkningstallet i Danmark på det tidspunkt var under 2,5 mio. Alle sammen var små forretninger og foreninger, der ikke kun var med til at sparke gang i den økonomiske udvikling, men som også passede godt til den mentalitet og selvforståelse, der kom til at herske efter nederlaget, hvor "små er godt", hvor vi "indad skal vinde, hvad udad er tabt", hvor "få har for meget og færre for lidt", og hvor det er bedst, hvis det sker "fra



neden" og lokalt i modsætning til "fra oven" og fra Købehavn.

Det var værdier, den nye generation af andelsfolk med personer som Severin Jørgensen i spidsen omkring århundredskiftet begyndte at sammenfatte i begrebet "andelsbevægelsen" – en bevægelse, som brugsbevægelsen udgjorde og udgør en uløselig del af. I fortællingen om andelsbevægelsen var andelsorganisering ikke længere kun en måde at organisere en forretning på. Det blev også fortællingen om andelsbevægelsen som en vej til at skabe en moderne stat på ruinerne af nederlaget.



ARVEN – Fortællingen om Severin Jørgensen og andelsbevægelsen er gennem tiden blevet genfortalt, så den har indlagt sig som en del af vores fælles nationale historiebevidsthed. Brugsbevægelsen har som her på deres egne plakater anvendt fortællingen til at udtrykke forestillinger om vores nationale historie og fællesskab.

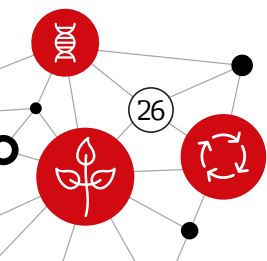
Det var Severin Jørgensen og hans generation af andelsfolk, som institutionaliserede og professionaliserede andelsorganiseringen i Danmark ved at samle de lokale forretninger i store, landsækkende foreninger som De samvirkende danske Mejeriforeninger (1899), De samvirkende Danske Andels-Svineslagterier (1897), F.D.B Fællesforeningen for Danmarks Brugsforeninger (1896) og ikke mindst Andelsudvalget i 1899, der var en paraplyorganisation for alle fællesforeningerne. Disse foreninger blev

dannet i tiden omkring forfatningskampene i Danmark, der endte med Systemskiftet i 1901.

Forfatningskampen var en næsten 20 år lang politisk konflikt, der blev set som "folkets kamp mod eliten", og der var ikke nogen tvivl om, at andelsbevægelsen stod på "folkets" side, og at foreningerne blev brugt i denne konflikt. Igenennem dette net af landsækkende foreninger blev andelsorganiseringen formaliseret som en model, der opdelte arbejdet i en forretning og en forening, understøttet af landsdækkende organisationer til at koordinere arbejdet og være politiske lobbyorganisationer. Det, som ikke alene holdt denne models sider sammen, men også gav den fælles retning og gjorde den magtfuld, var imidlertid de ovenstående værdier og det udtryk, de fik i fortællingen om andelsbevægelsen, som under forfatningskampene i stadig stigende grad fik ideologiske og nationale træk.

Severin Jørgensen sammenfattede disse værdier i en tale med titlen "Andelsbevægelsens solidariske ansvar", som han holdt på den første Andelskongres i 1903. Her sagde han, at "Andelsbevægelsens betydningsfuldste Maal er at løfte Befolkningen til et højere moralsk Stade, at gøre Andelsforeningens Medlemmer til dygtigere, selvstændigere og fremfor alt bedre Mennesker." Det præciserede han med, at de to vigtigste opgaver for andelssagen var at forædle mennesket og at virke opdragende. Først på tredje- og sidstepladsen placerede han den økonomiske rationalitet.

Intet mindre end at løfte befolkningen til et moralsk højere stade og gøre dem til bedre mennesker! Ud over at være en sætning med patos viser Severin Jørgensens ord, at hans ambitioner for andelsbevægelsen gik langt ud over, hvad man normalt vil anse for en opgave for en privat forening/forretning.



De færreste nutidige foreninger vil påtage sig et sådan ansvar – ikke engang politiske foreninger. Ser man andelsbevægelsen som en forretning, bliver modsætningen endnu mere markant. Er det markedet, eller er det moralen, der skal styre? Det bliver til at få øje på, hvis man sammenligner Severin Jørgensens belærende og opdragende opfattelse med markedsførings-diktummet "kunden har altid ret" – i dansk detailhandel mest markant fremført af Herman Salling. Som denne bog har vist, har det op gennem historien altid været en balancegang for FDB og Coop at opdrage kunden og samtidig ikke støde kunden bort.



MOTTO – I en årrække var Samvirkes som FDB's motto, at Brugsen var en forening. Annoncens ordlyd "Af folket, for folket" fra sidst i 1940'erne overlapper begreber som forening og forretning, og smelter kategorierne "medlem", "kunde", "borger" og "forbruger" sammen i det mere kollektive begreb "folket".

Men hvem var det, som Severin Jørgensen ville løfte moralsk og gøre til bedre mennesker? I starten af citatet er det "befolkningen", mens det få ord senere lidt mere beskedent er "medlemmerne". Måske er kategorierne for Severin Jørgensen mere eller mindre smeltet sammen, eller mere præcist kategorier, han ønskede skulle smelte sammen. Der burde ikke være nogen forskel på det danske folk og brugsforeningen. I modsætning til Hammerich og Lauring, hvor der var et distancerende ironisk element, så var Severin Jørgensen mere direkte. Danmark skulle være en brugsforening. Skabelsen af Fællesfor-

eningen for Danmarks Brugsforeninger i 1896 var også en vision om at skabe et nationalt fællesskab bygget på lokale brugsforeninger fra nedenunder, men styret af ham og andre foregangsmænd fra oven.

DEN FOLKELIGE BEVÆGELSE

Jørgensens forståelse af folket er fulgt med op gennem brugsbevægelsens historie. I lang tid var såvel Samvirkes som FDB's motto, at Brugsen var en forening "Af folket, for folket." På den måde bliver begreber som forening og forretning overlappende i FDB, og kategorier som "medlem", "kunde", "borger" og "forbruger" smelter sammen i det mere kollektive begreb "folket".

At fortællingen om andelsbevægelsen slog igennem langt ud over den snævre kreds af ledere i andelsforeningerne, kan man læse i Den Store Danske Encyklopædi. Her skrives der i opslaget om andelsbevægelsen:

En forståelse af andelsbevægelsen kan ikke alene baseres på særegne juridiske og økonomiske/organisatoriske træk, men må tillige omfatte det historisk betingede fællesskab, der har rødder i landbosamfundets struktur og værdier i slutningen af 1800-tallet. I den almindelige bevidsthed står andelsbevægelsen som en særegen dansk økonomisk- demokratisk tradition, der tillægges betydning for fremkomsten af det moderne Danmark.

Det er med andre ord ikke nok at se på brugsbevægelsen og andelsbevægelsen gennem de formelle kategorier "forretning" og "forening", hvis vi vil forstå den kulturelle og nationale betydning af Brugsen. Her skal vi tage skridtet videre og se, hvordan værdierne og forståelsen kom til udtryk i omverdenen.



Fortællingen om andelsbevægelsen som (med)skaber af dansk mentalitet er blevet en del af historien om det moderne Danmark. Og det er ikke kun noget, som står i Encyklopædien. Den fortælling er gennem hele 1900-tallet blevet genfortalt, så den har indlagt sig som en del af vores fælles nationale historiebevidsthed. I 1999 var der et stort jubilæumsarrangement for andelsbevægelsen, som dagen efter blev beskrevet med følgende ord i BT:

Det var dansk helt ind til marven, da Danske Andelsselskaber torsdag fejrede sit 100-års jubilæum på Københavns Rådhus. De mange gæster blev modtaget af to lurblæsere i Rådhushallen, en lille pige trippede nervøst og knugede den buket i favnen, som hun få minutter senere skulle overrække dronning Margrethe. Og jo, det gik godt. Buketten blev afleveret, og mens dronning Margrethe blev fulgt ind i Rådhushallen, stemte Det Kongelige Kapel i med 'Kong Christian stod ved højen mast'. Men det danske var faktisk helt på sin plads ved andelsselskabernes jubilæum. Selskaberne er nemlig typisk for Danmark.

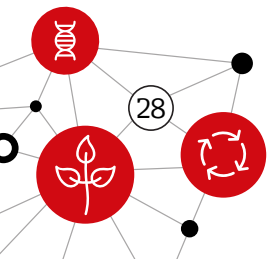
Formanden for De Danske Andelsselskaber, Bent Claudi Lassen, indledte jubilæumsfesten med at "selve Danmark er et typisk andelsselskab. Borgerne er andelshaverne, Folketinget er repræsentantskabet, og regeringen er bestyrelsen." Ud fra Claudi Lassens logik havde man inviteret Ivar Hansen fra Venstre som formand for Folketinget/"repræsentantskabet i andelsforeningen Danmark". Han holdt en tale med titlen "Grundloven og Andelsbevægelsen – et unikt bror-søster-forhold." Her sagde han bl.a.: "Det er næppe nogen overdrivelse at sige, at andelsbevægelsens tanker er så fundamentale, at de skinner igennem i vores grundlov." Det lød flot, men var også noget af en bedrift, da grundloven jo kronologisk kom, en del år før pastor Sonne overhovedet

havde overvejet sin brugs i Thisted, og 50 år før begrebet andelsbevægelsen blev nævnt første gang på skrift.

En anden taler var landets statsminister – eller ifølge Claudi Lassens logik bestyrelsesformanden for andelsselskabet Danmark – Poul Nyrup Rasmussen, der i sin tale sagde, at historien om andelsbevægelsen er "historien om landet Danmark, der vandt indadtil, hvad vi tabte udadtil efter katastrofen i 1864, da vi jo som bekendt mistede to tredjedele af vores dyrebare land. Det er historien om andelsbevægelsen, om fremgang efter nederlag." Nyrup blev dog ikke stående ved fortidens fortjenester, men sluttede med, at også i fremtiden vil "andelstanken og andelsbevægelsen være der, overleve, gro – fordi den til syvende og sidst er det konsekvente, demokratiske grundsæt af tankers videreførelse, der får det bedste frem i os alle sammen." Normalt ville man forvente, at en socialdemokrat ville tildele arbejderbevægelsen den afgørende rolle i skabelsen af det moderne, demokratiske samfund, men Nyrup var altså klar til at afgive en væsentlig plads til andelsbevægelsen. Det illustrerer fint, hvordan fortællingen om andelsbevægelsen som noget positivt og særligt dansk deles af stort set hele det politiske spektrum.

BRUGSEN SOM NATIONAL FOLKEOPDRAGER

Brugsbevægelsens historie er rig på eksempler på, hvordan det er lykkedes at agere belærende og samtidig skabe en profitabel forretning. Et eksempel er FDB Møbler, som vi allerede har hørt om. Møbler, der fra FDB's side var ladet med brugsbevægelsens udtryk, værdier og identitet, og som samtidig gav penge til FDB fra forbrugerne den anden vej. Et andet eksempel på kombinationen af det belærende og det kommercielle er "Madpyramiden", der i Danmark så



dagens lys i 1976. Madpyramiden og kampagnen bag den var skabt efter svensk forbillede. Her blev den lanceret i 1974 som et led i fejringen af 75-årsjubilæet for den svenske fællesforening, Kooperative Förbundet.

I Danmark blev pyramiden præsenteret i Samvirke som intet mindre end et nyt program for en bedre kost. Budskabet var ikke kun folkeoplysende, men direkte folkeopdragende. Sloganet, som stod på plakaten sammen med Madpyramiden, var: "Spis Bedre." Rent idealistisk var lanceringen af Madpyramiden dog ikke. I den danske udgave af Madpyramiden var pasta og knækbrød skiftet ud med rugbrød og havregryn – næppe tilfældigt med tanke på, at netop de to ting var blandt FDB's historiske grundprodukter. Pyramiden blev lanceret i Samvirke og blev ledsaget af opskrifter og forslag til retter, hvor FDB's produkter blev flettet ind. F.eks. kunne Brugsens "ernæringsforbedrede produkter" være en genvej til at "lækker-sultne kan få et helt fornuftigt mellemmåltid med Caolé, cacaomælken, der er lavet af skummetmælk, og Kvikke-kiksen, som er bagt uden sukker." Samtidig blev der kort efter offentliggørelsen af Madpyramiden indført et nyt pyramidemærke for særlig madpyramide-velegnede produkter.

Madpyramidens udbredelse skyldes ikke så meget dens opreklamering igennem Samvirke og forretningerne. Ligesom i Sverige fik den sin store udbredelse gennem en kampagne, som ikke kun tog udgangspunkt i de lokale brugser. Plakater med pyramiden blev sendt ud til bl.a. skoler, læger og tandlæger. Og efter få år kunne man være ret sikker på at støde på FDB's madpyramide, når man sad i venteværelset hos lægen og tandlægen, eller når man var til forældrekonsultation i skolen. Her kunne man så som både voksen og barn sidde og tænke over, om man nu havde været god nok til at følge pyramidens anbefalinger.



MADPYRAMIDEN – Madpyramiden blev introduceret i 1976 og lærte danskerne, hvad de skulle spise. Plakaten udkom i mange variationer over årene, og bagved pyramiden lå et nyt program for bedre kost.

Over for børn udviklede FDB særlige pædagogiske pyramider. I 1977 udskrev man en konkurrence, hvor man inviterede landets børn til at sende deres egne forslag til børnenes madpyramide ind. Der kom 329 svar, men ingen af dem var åbenbart gode nok, for i stedet kom der i 1977 en plakat målrettet mod de 3-6-årige af den kendte illustrator Gerda Nystad. Året efter kom der i anledning af FN's internationale børnear en madpyramide illustreret af Claus Westh. På den var der ud over pyramiden små klistermærker med børnerim som "Vær rask hele året rundt, spis groft, varieret, det er sundt" og "Hvis du spiser mange is, bli'r du som en lille gris."

Madpyramidens og FDB's løftede pegefinger blev dog ikke kun noget, der hørte til i 1970'erne. Begge dele er fulgt med gennem tiden. I 2011 gennemgik pyramiden en større revidering og blev samtidigt relanceret som både mad- og klimapyramide. Nu skal vi ikke kun spise sundere for vores egen skyld, men også for klimaets. På indholdssiden er den største synlige ændring, at grøntsager har skiftet plads og er kommet ned i bunden som basisfødevarer. Omvendt er en række kulhydratrige fødevarer som ris og pasta kommet op i midten af pyramiden. Forud for



ændringen var gået et analysearbejde, som blev offentliggjort i en længere rapport. Ud over rapporten var en del af baggrunden for ændringen, at der i årene forud havde været en intens debat, hvor der var blevet sat spørgsmålstejn ved grundlaget for fødevarerpyramidens råd om kulhydrater som basiskosten. Var FDB's madpyramide i højere grad en del af fedmeproblemet end svaret på det? Diskussionen var ikke ny, men derimod en kritik, der allerede var blevet rejst, da pyramiden blev lanceret i Sverige i 1974.

Denne type diskussioner har ikke medført, at Coop er ophørt med at påtage sig rollen som folkeopdrager for nationen Danmark. I 2014 kom Madmanifestet som en kampagne, der skal løbe over fem år med det formål at skabe en ny madkultur. Dette blev uddybet af Coops Food-direktør Jens Visholm, der begrundede Madmanifestet med, at "en stigende gruppe danskere er ligeglade med, hvad de putter i munden. Det vil vi gerne ændre på.

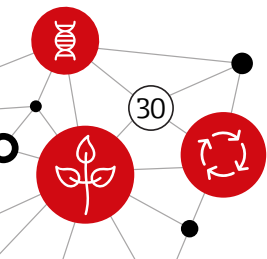
Manifestet består af seks punkter for en bedre mad, og i flere af punkterne viser Coop sig også som politisk aktivist for fremtidens Danmark. F.eks. i punkt tre, hvor det hedder: "Vi vil gøre økologi til hvermandseje." Som grund anføres det, at Coop vil være med til at gøre Danmark til verdensmester i økologi! Madmanifestet ligger på mange måder i forlængelse af FDB's møbelsatsning og Madpyramiden, men der er dog sket ændringer i tonen og sprogbrugen. Madmanifestets seks punkter starter alle med det handlingsorienterede "Vi vil", men indholdsmæssigt retter dette "vi" sig mod det, som Coop selv vil gøre, og samtidig accepteres det, at modtagerne, der skal gå sammen med Coop for at realisere det, er Coops kunder. Det bliver på den måde fremstillet mere som tilbud til forbrugerne end Madpyramidens ordre: "Spis bedre"! Coop afspejler på den måde en generel udvikling,

hvor den aktive og politiske forbruger i løbet af de sidste årtier er blevet tildelt en mere selvstændig rolle.



MANIFEST – I 2014 kom Madmanifestet som en kampagne, der skal løbe over fem år med det formål at skabe en ny madkultur.

FDB Møbler satte sig igennem som en manifestation af Severin Jørgensens ord om, at FDB skulle være folkeforbedrende, og her ved at designe folks hjem. Madpyramiden satte sig mere igennem i det offentlige rum – selv om målet selvfølgelig var at få "folket" til både at spise sundere og købe de sunde produkter i Brugsen. I dag stiller Madmanifestet Coop til rådighed som redskab for politisk aktivisme. Madpyramiden og FDB Møbler er to eksempler på, hvordan FDB har været i stand til på markante måder at sætte sig spor i et rum, der ligger uden for foreningen og forretningen. Helt konkret ved, at der stadig står FDB-møbler i en



anseelig del af de danske hjem. Dertil kommer, at man i 2013 valgte at relancere flere af klassikerne, nu måske med et lidt mere forretningsmæssigt sigte end hos efterkrigstidens sociale ingeniører. Næsten alle danskere vil genkende og kender Madpyramiden og tillægger den en værdi. Den er blevet en del af det offentlige rum i Danmark og en del af fortællingen om både "brandet" Brugsen og nationen Danmark. Om nutidens Madmanifest vil sætte sig tilsvarende spor, vil fremtiden vise.

BRANDS OG FORESTILLEDE FÆLLESSKABER

Andelsbevægelsen er en god fortælling, og den anvendes bredt og af mange med forskellige visioner og mål. En fortælling, der kan bruges til at udtrykke forestillinger om vores nationale historie og fællesskab. I den forstand udgør Danmark, andelsbevægelsen og Coop forestillede fællesskaber. De er forestillede alene i kraft af, at vi ikke kender alle medlemmerne i fællesskaberne. Det er for eksempel kun en lille promille, vi kender af de ca. 1,6 mio. medlemmer af Coop, men alligevel bygger Coop på en idé om, at vi har et værdifællesskab med alle de andre medlemmer. Det er en af grundene til, at alle de politiske partier mener, at netop de udtrykker værdierne fra andelsbevægelsen – at de kan komme netop deres værdier ind i begrebet andelsbevægelsen. At fællesskaberne er forestillede skal ikke forveksles med, at de er ligegyldige eller ikke betyder noget. Nationer er også forestillede fællesskaber, og dem er folk villige til at give deres liv for i krige. De færreste vil nok dø for Coop, men mindre kan også gøre det – f.eks. at folk køber deres varer i butikkerne eller for den sags skyld går ind i arbejdet i butiksbestyrelsen.

At tilføre en vare en værdi, som ligger ud over det rent funktionelle, kaldes i moderne

marktingsforståelse at skabe et brand. Et brand er det, som adskiller et produkt eller en organisation fra andre med nogenlunde samme fysiske indhold på markedet. F.eks. det, som gør, at det gør en forskel at købe den samme Arla-mælk i Coop eller hos konkurrenten. Brands har fysiske udtryk i navne, logoer osv. Imidlertid er det, at man kan adskille f.eks. Brugsen fra Føtex, ikke nok. Der skal også ligge en værdi, som gør, at kunderne foretrækker ens egen butik frem for konkurrentens. Det er her, fortællingerne om brugsbevægelsen og andelsbevægelsen kommer ind i billedet. For de er med til at skabe Coops brand gennem ideen om et værdifællesskab, ligesom undervisning i Danmarkshistorien er med til at skabe et værdifællesskab om Danmark. På den måde minder nationer meget om brands. De er ikke noget naturgivet, men skal også skabes og vedligeholdes. Nationer skal – som brands – sørge for, at nationens borgere føler et særligt tilhørsforhold til nationen og lægger distance til andre nationer.



VÆRDIFÆLLESSKAB – Danmarkshistorien er med til at skabe et værdifællesskab om Danmark, og FDB's samlede billeder Vort land i fjernsyn fra 1951 blev del af det forestillede fællesskab. Samlebillederne blev til i et samarbejde med tegneren Paul Høyrup, og teksten blev skrevet af forstander Jens Sigsgaard, Frøbelseminariet, og G. Bangert-Rasmussen, Nationalmuseet.



Dette har nationalismeforskere som svenskeren Ovar Löfgren arbejdet med. Som en del af det har han – med et glimt i øjet – udarbejdet en huskeliste for, hvad han kalder et "do it yourself-kit" for folk, der vil danne nationer. Ifølge Löfgren skal alle nationer have egne symboler som flag, penge og pas. Men det er ikke nok. De skal også have en fælles historie og skæbne, fortællinger, myter, helte (og skurke), begivenheder og jubilæumsdage. Endelige skal de have institutioner som medier, uddannelsessystemer og gerne kulturinstitutioner som museer til at formidle det nationale fælleskab.

Hvis vi vender dette på hovedet og ser på, om Coop i dag og brugsbevægelsen historisk opfylder Löfgrens betingelser for en nation, så har de stort set gjort det, i hvert fald siden FDB blev dannet i 1896. Nogle af Löfgrens elementer har været med hele vejen igennem, andre kun noget af tiden: Ligesom Danmark har Dannebrog som logo, har Coop og brugsbevægelsen også deres eget flag og logo. Mest kendt har været FDB-sløjfen, som i den længste periode har været holdt i samme farver som det danske flag. Sløjfen kan stadig findes i brug, men er mere eller mindre erstattet af Coop-logoet, og man har valgt at bibeholde de danske flagfarver rødt og hvidt som farvevalg, også på kædeniveau.



HELTE – Som leder af FDB's centrallaboratorium fra 1967 til 1984 blev Lars Okholm en af brugsbevægelsens nyere helte.

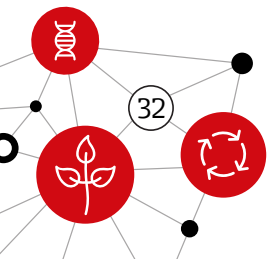
Undtagelsen her er Irma, der måske altid har udgjort en "nation i nationen".



NATIONALE SYMBOLER – Alle nationer har fælles historie og skæbne, fortællinger, myter, helte (og skurke), begivenheder og jubilæumsdage. Men de har også egne symboler som flag, penge og pas. Coop og brugsbevægelsen har også deres eget flag og logo. Mest kendt har været FDB-sløjfen, som i den længste periode har været holdt i samme farver som det danske flag.

Logoerne ses på butikkernes facader, og foran nogle butikker ses de på vimpler og flag. De signalerer derigennem, at man nu krydser grænsen til "Coop-land". I et land skal man have identitetspapirer i form af pas. Det har Coop også i form af medlemskortet, som endda næsten har samme røddefarve som det fælles EU-pas. Som eget pengesystem har man tidligere haft dividenden, og i dag har man i stedet indført sine egne betalingskort og endda sin egen bank.

Det næste på Löfgrens huskeliste var "en fælles historie og skæbne, fortællinger, myter, helte (og skurke), begivenheder og jubilæumsdage." Den bog, du sidder med i



hånden, udgivet i forbindelse med fejringen af 150-året for pastor Sonnes brugs, viser, at Coop også til fulde lever op til dette. Brugsbevægelsen har sine helte af næsten mytologisk karakter med Sonne og Severin Jørgensen, men også nyere skikkelser som Ebbe Groes og Lars Okholm. Skurkene er måske lidt sværere at finde, også fordi det ikke i så høj grad er personer. Historisk var det opgaven at bekæmpe monopolerne og privatkapitalen. Senere har det været Mærsk og Dansk Supermarked, og i forbindelse med dannelsen af Coop Norden var det selve globaliseringen, som var skurken. Fælles for skurkebillederne har været, at de har kunnet fremstilles som ufolkelige og næsten udanske – ikke mindst når man sætter dem i forhold til den andelsfortælling, der blev sat i centrum efter 1864.



ANDELSFORTÆLLINGEN – Historien om Andelsskolen går tilbage til 1932 og har gennem årene været en central del af andelsfortællingen. I 2005 skiftede skolen navn til Severin. På fotoet fra 1932 bliver grundstenen muret ind af direktør Laurits Broberg til højre i billedet.

Det sidste lag hos Löfgren var det institutionelle lag, som skulle bruges til at udbrede den nationale ideologi. Noget af det vigtigste i den forbindelse er at have medier, som man kan komme ud til folk igennem. Her har FDB haft en række blade. I starten var det især Andelsblandet, der fra 1901 udkom hver 14. dag med beretninger om andelsforeninger, deres arbejde og værdigrundlag.

Fra 1928 blev det suppleret med Brugsforenings-Bladet, der i 1945 skiftede navn til Samvirke, og som har etableret sig som det mest trykte og læste månedsmagasin i Danmark. I øvrigt med en redaktionel opdeling, der ligger typisk op ad nationale nyhedskanalers public service-forpligtigelse, hvor Samvirke har fuld redaktionel frihed, "men skal afspejle de værdier og den politik, som foreningen står for."

Allerede pastor Sonne bestemte, at mindst 2,5 % af overskuddet fra brugsen i Thisted skulle gå til oplysningsvirksomhed, og siden da har oplysningsarbejdet i større eller mindre grad været en integreret del af brugsbevægelsen. Det kan derfor ikke undre, at Coop også råder over institutioner, der kan sidestilles med nationens skoler og uddannelsessystemer. Til den interne uddannelse er der Andelsskolen i Middelfart fra 1932, der i dag er opkaldt efter Severin Jørgensen. Her har man uddannet både foreningens medlemsvalgte og brugsuddelerne, der forvalter de lokale forretninger. Mere udadvent har man satset på at være en integreret del af det danske skolesystem, som vi så med Madpyramiden, men også med forskellige former for undervisningsmaterialer som f.eks. film til brug i skolerne, som der fortælles om i kapitlet Film- og historiebrug i brugsbevægelsen. Dette er fortsat op til i dag, hvor arbejdet primært finder sted gennem "Coop Skolekontakten", der udarbejder undervisningsmaterialer, som er målrettet undervisning i grundskolen.

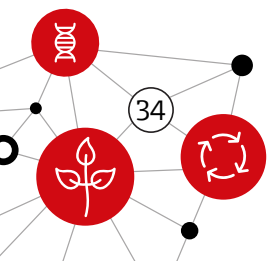




STADAGER BRUGS – Brugsen er blevet del af nationens historie og er flere steder som museum med til at formidle historie og fortællinger. På fotoet fra 1939 er det Stadager Brugs, der fejrer 50-årsjubilæum. Stadager Brugs fra Sundby på Lolland blev i 1996 givet til Nationalmuseet og genopført som del af andelslandsbyen på Frilandsmuseet.

Som det sidste på Löfgrens liste nævntes kulturinstitutioner som museer, som kan være med til at formidle historien og fortællingerne. Også her kan Coop levere. Et eksempel er Tønninge Brugs, som er en del af Andelslandsbyen ved Holbæk, der formidler historien om, hvordan "Andelsbevægelsen formede Danmark." Tilsvarende er der Stadager Brugs fra Sundby på Lolland. Den blev givet til Nationalmuseet som en del af FDB's 100-årsjubilæum i 1996. Her er den nu genopført som en del af andelslandsbyen på Frilandsmuseet. Brugsen er i den forstand helt officielt gået hen og blevet en del af nationens historie.

Gennemgangen viser, at Coop har udviklet sig i tæt sammenhæng med den nationale historiske udvikling. Det er svært at sige, om Coop er blevet en del af den danske nationale bevidsthed, eller om Danmark er blevet en stor brugsforening. Udviklingen er sket i et samspil, hvor brugsbevægelsen ofte har været i stand til at ramme særlige behov og tendenser i tiden, som med fortællingen om andelsbevægelsen efter 1864 eller Jørgensen og forfatningskampen omkring år 1900. I efterkrigstiden kunne FDB's møbler udfylde et behov hos en ny, købedygtig middeklasse, og i nyere tid med fokus på mad, krop og sundhed har vi fået Madpyramiden og Madmanifestet.



Statstministerens tale ved Coops 150-års-jubilæums-reception

Statsminister Lars Løkke Rasmussens tale den 4. maj på Designmuseum Danmark

Deres Majestæt, formand, jubilæumsgæster.

Tak, fordi jeg må være med til at fejre brugsbevægelsens 150 års fødselsdag. En dag, hvor det er naturligt at se fremad – som Lasse Bolander konstruktivt gjorde det i sin tale. Men selvfølgelig også naturligt at se tilbage.

Og det sidste er den film, der blev vist for lidt siden, en anledning til.

Det var en dejlig film. Den vækker minder.

Den sendte mig direkte tilbage til min barnheds Davregryn, madpyramiden i skolekøkkenet og Daimis biografreklamer i 1970'erne.

Jeg tror ikke, at jeg er den eneste her i salen, der blev sendt en tur ned ad mindernes alle.

Hver erindring er vores egen. Og har sin egen duft, smag og følelse. Men er jo udlevet på det samme fælles bagtæppe.

Coops og brugsbevægelsens historie er ikke alene jeres. Den er vores historie. Den er danskernes historie.



Som vi så det i filmen, begyndte det hele med, at Hans Christian Sonne stiftede Thisted Kjøbstads Arbejderforening tilbage i 1866. Hvad var det for en tid?

Det var to år efter 1864. Dengang, hvor det som udad tabtes, skulle indad vindes.

Det var tiden efter enevældens fald og folkestyrets sejr med Junigrundloven i 1849.



Det var i de år, den jævne danskers engagement voksede frem. Flere politiske partier blev dannet – også det parti, jeg selv har medlemskort til.

Befolkningen voksede. Landbruget blev stærkere. Den spæde industri spirede frem. Der blev bygget jernbaner og veje. Danmark forandrede sig.

Og en del af drivkraften i den forandring var de store folkelige bevægelser.

Arbejderbevægelsen. Kvindebevægelsen. Højskolebevægelsen. Andelsbevægelsen. Brugsforeningsbevægelsen.

De var alle drevet af et stærkt engagement i fællesskabet.

Tag bare Hans Christian Sonne, som var flyttet til Thisted for at virke som sognepræst. Og blev chokeret over de forhold, som mange levede under dér. Ofte tæt på sultegrænsen. Det vækkede hos ham en social indignation.

Der var ganske enkelt helt basale behov, som skulle opfyldes.

Sonnes principper var tryghed for gode varer. Vægt på dagligdagens fornødenheder. Jeg har ladet mig fortælle, at halvdelen af omsætningen bestod af rugbrød.

Maven skulle mættes. Men Sonne tænkte også videre end det. Ånden skulle højnes.

En del af overskuddet fra foreningen gik til anskaffelse af nyttig læsning. Blandt andet ved, at 4 procent af omsætningen skulle bruges på at købe bøger til Brugsens læseværelse.

Nu kan man ikke sige Hans Christian Sonne uden også at sige Severin Jørgensen.

Manden, der samlede de enkelte foreninger til en egentlig bevægelse.

Han beskrev selv sin mission sådan her:

”Fællesskab er en Livsbetingelse for Menneskene, ja, for alt skabt, hvori der er Liv og Vækst. Ikke engang et Træ, en Blomst, et Græskar vilde kunne vokse og trives alene paa bar Jord, de vilde knækkes af Blæsten, piskes ned af Regnen eller udtørres af Solens brændende Straaler, dersom de ikke voksede i Selskab og gensidigt skærmede og understøttede hinanden ... ”

Gensidigt skærmede og understøttede hinanden. Så smukt og rigtigt kan det siges.

Det er den erkendelse, foreningsdanmark er vokset ud af. Velfærdssamfundet er spiret frem af. Danmark er groet fra.

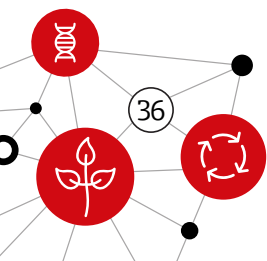
Og som så mange andre grene i det store danske egetræ, så har man draget nytte af podning fra udlandet. Idéen og inspirationen kom fra de engelske foreninger.

Men udførelsen blev jo dansk.

Og selvom man nok kan se flere politiske partier tage æren for andelsbevægelsen og brugsforeningerne – det gælder også mit parti. Så er den som så meget fremragende i vores samfund ikke noget, der tilhører ét parti – ingen kan tage patent på den. Eller er skabt af få mennesker alene. Den er bygget ved fælles kraft og tilhører os alle sammen.

Andelsbevægelsen og brugsbevægelsen er en del af dansk identitet.

En del af det Danmark, jeg er vokset op i og holder af. Mit første barndomshjem i Arbejdernes Andelsboligforening i Vejle er en knopskydning af samme træ.



Vokset frem af tanken om demokrati og fællesskab. Gødet med værdier om frihed, frisind, ligestilling og ligeværd.

Derfor er det også tankevækkende, at jubilæet i dag foregår den 4. maj – datoen op til befrielsesnatten. Den nat, hvor demokratiet vandt. Hvor lyset sejrede over mørket. Hvor håbet for fremtiden fik kraft.

Hvordan ser fremtiden ud for den gamle danske brugsbevægelse?

Det skal jeg ikke spå om – det overlader jeg til Lasse og jer andre – men jeg kan konstatere, at bevægelsen har i hvert fald tre styrker, som havde betydning i fortiden og også kan få betydning i fremtiden.

Lokalt engagement. Omstillingsevne. Samfundsansvar.

Først det lokale engagement. Helt fra start blev foreningerne og butikkerne motorer i de små lokalsamfund

Og en af de udfordringer i vores moderne samfund, som bekymrer og optager mig dybt, er, at væksten er geografisk skæv. Jeg synes, det er trist, hvis Danmark bliver delt op i udvikling og afvikling.

Derfor varmer det mit hjerte, når brugsuddeleeren i Glejbjerg siger – som han gjorde det i filmen: Vi vil hedde forkantsdanmark, ikke udkantsdanmark.

Og det glæder mig, at Glejbjerg langt fra er det eneste eksempel. Mange andre lokale brugser har bevist, at udviklingen kan vendes.

Det andet punkt, jeg vil fremhæve, er omstillingsevne.

Hvem introducerede selvbetjening, frostvarer og supermarkeder i Danmark? Det var brugsforeningerne.

Og sidste år gik I i gang med et forsøg, hvor kunderne selv scanner deres varer med mobil efterhånden, som de tager varerne.

I har været trendsættere. I har omstillet jer. Danmark har ændret sig. Vi skal forandre for at forbedre – også i fremtiden.

For det tredje samfundsansvar.

Coop og FDB har sat vigtige dagsordner, siden pastor Sonne besluttede at udrydde sult og give åndelig føde til Danmarks fattigste.

Varedeklarationer. Dyrevelfærd. Kultur og design til danskerne.

En af mine personlige favoritter er Sikker Hansens reklame for Davregryn – den med de to piger, den lyse og den mørke – det er et kunstværk, som dufter af korn og emmer af sommer.

Det var også Brugsen, der som det første supermarked i verden satte økologiske varer på hylderne. I første omgang økologiske gulerødder.

Dengang i 1980 syntes alle andre, at det var en dårlig, ja måske ligefrem mærkelig, ide. Og de fik ret – i hvert fald i første omgang. Økologi var – en tordnende fiasko til en start. 10 års økonomisk ørkenvandring.

Men så vendte det. Og er det ikke netop, hvad andelsbevægelsen og brugsforeningstanken altid har kunnet og stadig kan? Se længere frem end til næste regnskab.

I dag er Danmark verdens førende økologiske marked.



Coop har taget og tager stadig et samfundsansvar.

Ofte et skridt foran os politikere på Christiansborg. I har drevet lovgivningen frem. Og sådan skal det jo være. At kloge mennesker uden for Christiansborg ser, hvor problemerne er, og også hvor løsningerne kan ligge. Det er en vigtig del af demokratiet. Så derfor tager jeg også uden tøven imod formandens invitation til, at vi politikere kan lade os inspirere af jer.

Hvad skal drive jer videre? Idealisme eller forretning?

Mon ikke, det er begge dele? Andelsbevægelsen formåede netop at koble markeds kræfter og demokrati på en meningsfuld måde. Og brugsforeningerne trak på den samme model. Det er jo sjældent et spørgsmål om enten-eller – men ofte om både-og.

Brugsforeningstanken bygger både på drømme og snusfornuft. Både på åndelig udvikling og rugbrød til folket.

Er det ikke noget særligt dansk?

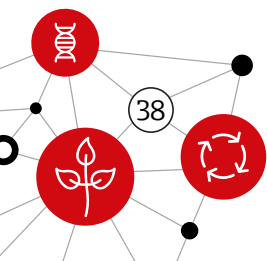
Der er sket meget på 150 år.

Thisted Kjøbstads Arbejderforening er blevet til Super Brugsen Thisted

Coop er blevet Danmarks største detailhandelskæde. 1,6 mio. danskere har et medlemskort hos jer. Jeg er en af dem.

I Danmarkshistorien, i danskernes historie, i vores hverdag er Coop ikke til at komme udenom.

Til lykke med jubilæet.



Formandens tale ved Coops 150-års-jubilæums-reception

*Formand Lasse Bolanders tale
den 4. maj på Designmuseum Danmark*

Deres Majestæt, velkommen til denne jubilæumsreception, hvor vi fejrer brugsforeningsbevægelsens 150-årsfødselsdag. Jeg er glad for, at De kunne komme. Jeg ved, at der også er fødselsdag i Deres familie i dag. Jeg håber, De vil overbringe et tillykke til Deres barnebarn prins Henrik.

Kære statsminister, kære gæster, jeg er også glad for at kunne byde jer velkommen til denne jubilæumsreception.

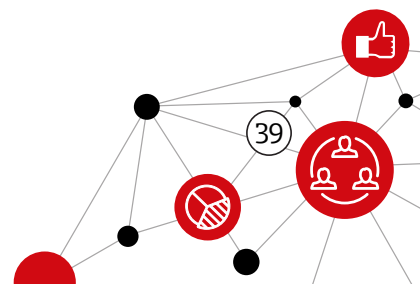
I dag skal vi fejre fællesskabet. I år er nemlig et helt særligt år for brugsforeningsbevægelsen i Danmark.

Vi fejrer, at det er 150 år siden, at pastor Sonne gik sammen med nogle borgere i Thisted og grundlagde Danmarks første levedygtige brugsforening. Selvom de nok ikke brugte et så moderne ord i Thisted i 1866, var visionen at stå sammen om at drive butikker til fællesskabets bedste. Kort tid efter stiftende generalforsamling kunne medlemmerne af Thisted Brugsforening købe rugbrød. Hvor mange rugbrød, brugsen i Thisted solgte, kan ingen huske. Men et fællesskab var skabt.



Tankegangen bag de første brugsforeninger var et opgør med den måde, dagligvarehandlen fungerede på.

Medlemmerne havde indflydelse på deres forretning, og de havde deres egne penge på spil. I de første brugsforeninger hæftede medlemmerne solidarisk, hvis der var underskud i foreningen. Det var der heldigvis sjældent. Var der overskud, kom overskudet medlemmerne til gode, når årets dividende blev udbetalt.



Den dag i dag uddeler vi også en del af overskuddet til de mere end 1,6 millioner danske husstande, der står sammen om brugsbevægelsens supermarkeder. Og vores købmænd hedder stadig "uddelere" – dem, der deler ud til fællesskabet.

De første brugsforeninger markerede også en helt ny måde at drive dagligvareforretning på. Nu var forsyningen af brød og mel ikke i hænderne på en enkelt købmand i byen. Et monopol, der ikke altid gav danskerne de bedste varer og de mest fair priser. Derfor var en af Brugsens tidlige grundsætninger, at Brugsen skulle levere ærlige og rene varer.

Værdier som nytænkning, ansvarlighed, medlemsdemokrati og fællesskab har vi taget med os gennem alle 150 år – og det er også værdier, som lever i både brugsbevægelsen og i Danmark i dag. Lidt kækt kunne jeg bruge et citat fra Palle Lauring, der sagde:

"Hele Danmark er en brugsforening."

Tanken om ærlige og rene varer har altid været en del af Brugsens dna. Lige fra Pastor Sonnes brugsforening og det første rugbrød til dengang vi åbnede vores kafferisteri, sæbefabrik og dampmølle.

I 1930 var vi de første til at stille krav til dyrevelfærden med FDB's politikker for håndtering af rugelystne høns. Samme år roste de forenede husmoderforeninger os for ikke at have fyldstoffer i vaskemidlet og for ikke at veje emballagen med, når vi solgte varer. Siden var vi de første til at introducere fulde varedeklarationer. FDB har gennem tiden været forud for lovgivningen. Når tilpas mange mennesker står sammen og stiller krav til de varer, de bruger, og den mad, de spiser, kan fællesskabet påvirke udviklingen.

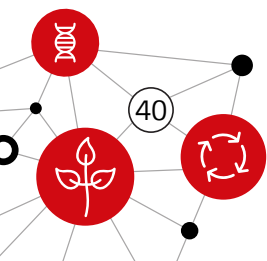
Forbrugersyn blev først for alvor en del af lovgivningen i 1960'erne, og jeg er stolt af at sige, at politikerne ofte har kigget særligt på vores forbrugerpolitikker, når love skal formuleres.

At tage forbrugernes holdninger til sundhed, til miljøet, til dyrevelfærd og til produktionsvilkår alvorligt gennemsyrrer også Coop i dag. På mange områder er vi stadig langt foran den lovgivning, som Folketing og Europarlamentet vedtager. Er der mistanke om et skadeligt stof i vådservietter til babyer eller i popcorn og bagepapir, reagerer vi prompte. Vi udfaser og finder erstatninger for de farlige stoffer. Vi har ikke lovgivningens langmodighed. Vi har fokus på at gøre det bedste for de mange. At tage hånd om fællesskabets bedste.

Det er min ambition, at vi i vores fællesskab også i fremtiden vil gå foran, når det gælder om at give danskerne ordentlige og sikre varer. Og politikerne er fortsat meget velkomne til at kigge på os, hvis de har brug for inspiration.

Det at gå sammen i fællesskaber er vi gode til i Danmark. Vi har en tradition for at have alle afskygninger af foreninger, hvor vi samles. I vores andelsforening er fællesskabet om den enkelte butik helt central. Når jeg kører rundt i landet for at besøge vores butikker og vores medlemsvalgte, kommer jeg gennem mange landsbyer. Og to syn kan møde mig:

Der er landsbyer, hvor ruderne er dækkede til. Hvor huse står tomme, og hvor hovedgaden ligger livløs hen. Her er affolkningen i gang. Men der findes også små byer, hvor der er liv bag gardinerne, hvor græsset er slået i haverne, og hvor virkelysten pibler frem. Det er her, fællesskabet spirer, og på hovedgaden ligger Brugsen.



I princippet kunne vi drive Coop langt mere rationelt, hvis vi lukkede nogle af de mindste butikker, vi har rundt om i landsbyerne i Danmark. Mange af dem præsterer meget beskedne overskud, og nogle løber kun lige præcist rundt.

I Glejbjerg i Vestjylland overvejede man for nogle år siden at lukke Brugsen. Men lokalområdet bakkede op om den lokale brugsforening. Borgerne investerede i butikken, og i dag lever Brugsen i Glejbjerg i bedste velgående. Man har bygget en helt ny butik, som nu er et samlingspunkt i lokalområdet. Og netop det vil vi gøre vores små butikker til. Et sted, hvor man mødes, kender hinanden, handler og taler sammen. Et sted, hvor fællesskabet spirer.

Det hensyn kan vi i særlig grad tage. Som andelsforening skal vi ikke udbetale store udbytter til aktionærene. I Coop kan vi ikke sikre liv på landet alene, men jeg vil godt love, at så længe medlemmerne bakker op om deres lokale butik, gør vi alt, hvad vi kan for at holde liv i hele Danmark.

I Coop har vi i 150 år lyttet til vores medlemmer. De er vores ejere. I dag har vi 1,6 millioner medlemmer, som alle kan få indflydelse – et af andelsbevægelsens særkender.

Vi står over for en opgave med at sikre, at kommende generationer engagerer sig i vores organisation og vores fortælling. Det med at gå ind i bestyrelsesarbejdet i brugsforeningen er måske ikke et »kald« på samme måde, som det har været tidligere. Nutidens unge – ja, måske er det en generel samfundstendens – melder sig ikke til en opgave, hvor man er valgt til at sidde på en bestemt post i flere år, og hvor man holder møder med faste intervaller. I stedet vil man i kortere tid gerne gøre en indsats for en idé eller et projekt, man tror på.

Måden at være sammen på og engagere sig i en sag udvikler sig. I stedet for andelsvirksomhed hedder det måske co-creation og deleøkonomi. Men tanken er den samme: at vi i fællesskab kan løse en opgave, der er for stor for den enkelte.

Selvom Coop er en aldrende dame, er vi klar til den udvikling. Allerede i dag involverer vi medlemmerne digitalt. Vi rekrutterer nye frivillige på sociale medier, for unge vil gerne gøre en indsats i en god sags tjeneste.

Vores mål er, at vores ejere i endnu højere grad tager ejerskab over deres butikker. I fremtiden skal vi både have plads til dem, der vil engagere sig i bestyrelsesarbejdet for at sikre overlevelse i den lille lokale butik, og til dem, der brænder for en sag, der kan udvikle hele bevægelsen, ja, hele Danmark.

Da Pastor Sonne for 150 år siden i Thisted dannede den første levedygtige andelsforening, var han fremsynet. Han lyttede til danskerne, og sammen fandt de nye måder at gøre tingene på.

Det har præget brugsbevægelsen lige siden. Vi gik foran med varedeklarationer, produktsikkerhed og havde i mange år vores egne fabrikker. Gennem tiden har vi produceret alt fra sæbe og reb til chokolade og grøntsager på dåse. På fabrikker spredt over hele landet blev mange af Brugsens mærkevarer til, hvor Davregryn, Safir Mel og FDB Møbler har været blandt de mest kendte af Brugsens mærker.

Tankerne bag de første FDB Møbler er fra 1942, og dengang var møblerne et opgør med de tunge, mørke møbler, danskerne havde. FDB Møblerne var lyse, lette og designet til den nyetablerede familie. Målet var at give danskerne ordentlige møbler til en rimelig pris.



Vi troede så meget på idéen, at vores reklamer ligefrem lovede "En lys og lykkelig fremtid". I dag har vi relanceret møblerne, opdateret klassikerne og ladet unge designere tegne møbler til serien. Forhåbentlig finder de frem til møbler, som i fremtiden også vil blive omtalt som klassikere.

Cirkelkaffe er et andet af vores mærker. Måske endda det mest kendte, hvis man spørger danskerne. Den første Cirkelkaffe ristede vi på vores egen fabrik i Kolding.

Selvom brugernes tid som fabriksejere er ovre, er jeg særlig stolt over, at vi her i jubilæumsåret har indgået et samarbejde med kenyanske kaffebønder om et kafferisteri i Kenya. De små producenter skal levere kaffe til risteriet i Nairobi. Som en del af samhandlen forpligter vi os til at sørge for uddannelse, så farmerne kan øge udbyttet. På sigt er målet, at kaffefarmerne kan danne et andelsselskab, der kan overtage kafferisteriet.

Risteriet er samtidig en forlængelse af det arbejde, vi begyndte med, da vi indførte Savannah-serien i Coop. Vi ville give danske forbrugere det bedste fra Afrika. Ud over gode varer har vores samhandel også et lidt større sigte. At handle med et af verdens fattigste kontinenter er med til at skabe udvikling. I Coop kan vi gøre det gennem handel.

Når man kigger tilbage i vores historie, kan man også se, at Brugsen var den første til at indrette selvbetjeningsbutikker og supermarkeder i Danmark. I dag er vi også foran, når det gælder selvbetjeningsløsninger, hvor man selv kan bipse og betale sine varer i supermarkedet, og vi er den første store detailhandler med et landsdækkende online-supermarked.

Når det gælder visioner, adskiller vi os også. Vi har en ambition om, at vi sammen med vores medlemmer kan blive ved med at flytte Danmark i en bedre retning. Derfor har vi blandt andet sat madkvalitet og økologi på dagsordenen. Det skal være slut med kedelige, ensrettede madvarer, hvor smagsoplevelsen er lige stor, om man spiser pulver-bernaisesovsen eller den papæske, sovsen kom i.

Derfor har vi sat skub i udviklingen af bedre madvarer – og vi har inviteret lokale producenter over hele Danmark ind i vores butikker. Det giver mangfoldighed og smagsoplevelser, vi helt havde glemt, vi fortjente.

Vi var også de første til at tage økologien ind i et traditionelt supermarked, og i dag kunne ingen vel forestille sig en butik uden et bredt udbud af økologiske varer. Vi vil gerne løfte økologien endnu mere. Derfor har vi sat os for, at Danmark skal være dobbelt så økologisk i 2020. En million flere dyr skal have græs under fødderne og frit udsyn til skyerne. Det giver nemlig dyrevelfærd, bedre mad og et bedre miljø.

Gennem tiden har generationer af ansatte og medlemsvalgte skabt det Coop, vi kender i dag. Begreber som fællesskab, ansvarlighed og fremsynethed går igennem vores historie som en rød tråd – helt tilbage fra Thisted i 1866 – og de skal også være vores pejlemærker for fremtiden.

Jeg er meget stolt over det, vi sammen har nået, og jeg vil love, at vi i de næste 150 år ikke hviler på laurbærrene. Vores mål er at gå foran og præge udviklingen – både når det gælder dagligvaremarkedet, og når det gælder Danmark.

Jeg håber, vores efterkommere om 150 år vil være lige så stolte, som vi er i dag.

