

# By, marsk og gæst



# By, marsk og geest 21

Kulturhistorisk årbog for Sydvestjylland



Forlaget Liljebjerget  
2009

Redaktion: Mette Højmark Søvsø (ansv.), Kirstin Eliassen,  
Susanne Benthien, Claus Feveile, Lars Hammer og Søren Mulvad

Lay-out: Lars Hammer

Tryk: Winds Bogtrykkeri A/S, Haderslev

©: 2009 Forlaget Liljebjerget

Liljebjerget er Sydvestjyske Museers forlag.  
Det blev oprettet i 1997 til minde  
om og med testamentariske midler  
fra Ellen og Christian Almhede.

Forlagets navn rækker tilbage til  
Anders Sørensen Vedel. Han udgav  
i årene 1591-92 otte bøger, der var  
"Prentet paa Liliebierget udi Ribe".  
Om disse bogudgivelser og trykke-  
riet se "By, marsk og geest 10" 1998.

ISBN 978-87-89827-19-3  
ISSN 0905-5649

Bindets baggrundsillustration: Videnskabernes Selskabs Kort, 1811. Om dette kort,  
se "By, marsk og geest 13" 2001, s. 37-50.

Illustration på forsiden: Rudeglas fra renæssancen, se s. 57 og 60.

Illustrationer på bagsiden: Prøvesmagning af Hjem IS, se s. 97. Uroksekranie, se s. 6.  
Stridsøkse fra enkeltgravstid, se s. 22.

# Indhold

Claus Feveile & Kim Aaris-Sørensen	
Uroksekraniumet fra stemmeværket ved Tved Å/Høllet bæk	
– et sjældent zoologisk fund fra Sydvestjylland .....	5
<i>An auroch cranium from a dam on the river Tved/ Høllet stream</i>	
– a rare zoological find from southwestern Jutland .....	9
Steen Frydenlund Jensen	
Fladmarksgrave fra høj og flad mark – tre enkeltgravstidsgrave fra Krogsgård .....	10
<i>Flat field graves from mounds and open fields. Three Single grave culture burials</i>	
<i>from Krogsgård .....</i>	20
Palle Siemen	
En overraskende gave fra Brokær .....	22
<i>A surprising present from Brokær .....</i>	32
Claus Feveile og Mette Højmark Søvsø	
Vikingetidsgravpladsen ved Hunderup	
– 15 jordfæstegrave omkring en storstensgrav fra stenalderen .....	33
<i>A Viking period burial ground near Hunderup</i>	
– 15 inhumations from around a Stone Age megalithic grave .....	47
Jens N. Nielsen	
Ruder i Ribe i renæssancen .....	49
<i>Renaissance glass panes from Ribe .....</i>	63
Louise Nyholm Kallestrup	
”Svoren til Ild og Brand for hendes Trolddomsgerninger” .....	64
<i>”Cursed to burning at the stake for her witchcraft” .....</i>	72
Børge Kjeldsen	
Vestjyske bindebrev .....	74
<i>Binding letters from Western Jutland .....</i>	82
Mette Slyngborg	
Hjem IS – en kulturhistorisk undersøgelse .....	83
<i>Hjem IS – an investigation of its cultural history .....</i>	99

# Hjem IS – en kulturhistorisk undersøgelse

## Af Mette Slyngborg

*I 2008 lukkede Hjem IS sin isfabrik i Esbjerg, men fortsatte som salgsvirksomhed. Artiklen er skrevet på baggrund af en undersøgelse af virksomheden, som blev iværksat da fabrikken skulle lukkes. Undersøgelsen er lavet på baggrund af arkivmateriale og interviews, med det formål at dokumentere virksomhedens historie, arbejdsliv og arbejdskultur.*

I forbindelse med at Hjem Is lukkede sin isfabrik i Esbjerg i 2008, foretog Sydvestjyske Museer en undersøgelse af med støtte fra Kulturarvsstyrelsen<sup>1</sup>. Formålet var at dokumentere virksomhedens historie, arbejdsliv og arbejdskultur. Centrale spørgsmål i undersøgelsen var at undersøge baggrunden for, at fabrikken skulle lukkes, samt om der fandtes en speciel Hjem IS ånd. Undersøgelsen blev lavet på baggrund af arkivmateriale og interviews med 29 personer, heraf 27 daværende medarbejdere og to tidligere direktører, som var udvalgt af virksomheden ud fra et ønske fra museets side om et repræsentativt udsnit af virksomhedens forskellige afdelinger.

Undersøgelsen er hovedsageligt baseret på interne kilder fra Hjem IS virksomheden i Esbjerg og det er fabrikkulturen i Esbjerg samt virksomhedens historie, der er fokuseret på i undersøgelsen. Da det er interviews med medarbejdere og ledere i Hjem Is skildres virksomheden ud fra dens egen selvforståelse. Artikler fra fagblade og aviser har yderligere været grundlaget for indsamlingen af viden om Hjem IS.

### Hjem IS forever

Den 8. oktober 2008 var alle medarbejderne på Hjem IS indkaldt til et fælles møde i et stort telt opsat ved fabrikken i Esbjerg. Bestyrelsesformanden skulle holde en tale, men kun ganske få indviede vidste, at han ville meddele beslutningen om at lukke fabrikken pr. 5. december samme år. Det kom som et stort chok for de fremmødte og stilheden sænkede sig over teltet.

Hjem IS var den sidste iscremefabrik i Esbjerg – og efter lukningen af produktionen ved Hjem IS i Esbjerg er Polar Is A/S i Thisted den eneste iscremeproducerende fabrik i Danmark.

Historien om lukningen af Hjem IS hænger nøje sammen med følgerne af globalisering og krav om en produktionspris, der matcher omkostningerne. Hjem IS fortsætter som virksomhed, dog uden selv at producere isene. Produktionen af is skal fremover ske hos andre, hos Polar is i Thisted – og isfabrikker i Tyskland. Hjem IS har skiftet form, og er blevet en salgsvirksomhed, der faciliterer, men ikke selv producerer is, fra 1. april 2009 med base i Kolding.

For at forstå Hjem IS' rolle som isproducent i Esbjerg er det nødvendigt at sætte virksomhedens historie ind i en national og nordisk sammenhæng.

### Baggrund – Isproduktion i Danmark

Den første fabrikation af iscreme i Danmark begyndte i 1914 i Hellerup, hvor fabrikant Lauritz Jensen hjembragte ideen og metoden til iscremefremstilling fra USA og begyndte at producere is fra en kælder. Navnet på firmaet var A/S Amerikansk Iscream Fryseri, og blev senere til Hellerup Fløde Is. I Esbjerg var baggrunden for isproduktion behovet for is til frysning og nedkøling af fisk fra fiskeriet. Det første iskrystalværk blev opført af dansk-amerikaneren John M. Larsen som havde erfaringer fra køleindustrien i USA – og ønskede at bygge et isværk på havnen i Esbjerg. Der var ikke flertal i byrådet for at bygge et isværk, men John M. Larsen fik i 1916 tilladelse af Havnerådet til at opføre et værk med C. H. Clausen som arkitekt. I 1918 blev Det Danske Frysningsskogni oprettet i Esbjerg.

Den industrielle udvikling indenfor iscremeproduktion i Danmark tog fart fra 1926. Bymejerierernes Fællesorganisation afholdt i 1926 det første flødeis kursus i Danmark på mejeriet Vesterbro i Århus. De ca. 50 deltagere kom fra bymejerier og



Fig. 1. Premier Is blev i 1927 bygget som den første iskremfabrik i Esbjerg. Ud over iskrem fremstilledes is til fiskeindustrien og fabrikken rummede mod gårdsiden flere mindre virksomheder samt fryserum til grøntsager og kød. Fabrikken blev senere overtaget af Hjem IS. Billedet er fra ca. 1950. Foto: Esbjerg Byhistoriske arkiv.

Premier Ice was built in 1927 as the first ice cream factory in Esbjerg. Apart from ice cream, the factory also produced ice for the fishing industry and the factory housed a number of smaller business'es and freezer-rooms for vegetables and meat. The production facility was later taken over by Hjem IS. This picture was taken ca. 1950.

margarinefabrikker fra hele landet og hermed var startskuddet gået til industriel isproduktion i Danmark. I det følgende år blev anlagt omkring 30 flødeis anlæg på både mejerier, margarinefabrikker og andre virksomheder<sup>2</sup>.

Flere mejerier påbegyndte en iscremeproduktion i 1926, hvor flødeis anlæg blev installeret så man kunne bruge det overskud man havde af fløde og mælk i sommerperioden. Derfor blev fremstilling af flødeis og iscreme en god løsning for at udnytte råvarerne. Det første flødeis anlæg blev opsat på mejeriet Vesterbro i Århus. I 1927 startede John M. Larsen en industriel produktion af iscreme i Esbjerg, efter at De forenede Isværker overtog Det danske Frysningsselskab på havnen. I 1927 begyndte isværket at producere

iscreme under navnet Premiere Ice Cream. Både i København og en række andre større byer blev der oprettet filialer og depoter. Et Esbjerg konsortium opkøbte Krystalisværket i 1935 af John M. Larsen, som også afstod Premiere Icecream, til samme konsortium i 1938.

### Hjem IS blev til

Hjem IS Produktion A/S i Danmark startede i 1976 med at sælge is i et begrænset område ved at tilbyde is ved direkte salg fra frysebiler. Salgsmetoden var ny og kun lovlig for et begrænset udvalg af fødevarer: Fisk, mælk, margarine og krystalis. Normalt er dørsalg ulovligt, men en paragraf § 12 vedr. omførsel af varer gjorde det alligevel muligt at gennemføre ideen. Da Hjem IS



startede sit forretningskoncept i Danmark var de ene på markedet.

I perioden 1950-1975 steg den samlede produktion af iskremprodukter<sup>3</sup> og salget af is foregik fra kiosker og supermarkeder. Samtidig blev det muligt at få opbevaret isen hos forbrugeren. Frysehusene blev udbredt i 1950'erne, hvor 70% af landbefolkningen havde adgang til et frysehus, og i samme periode var der også køleskabe med frostboks på markedet. løbet af 1950'erne vænnede man sig til frostkulturen, i 1960'erne fik forretningerne frysediske med frostvarer, men først i 1970'erne slog hjemmefryseren igennem i de danske hjem. Velstandsstigningen og adgangen til egen hjemmefryser må betegnes som afgørende for, at det nye koncept, som Hjem IS lancerede, blev en succes i 1976.

Ideen var udviklet i Sverige, hvor isfabrikant Eric Ericsson i Kalmar havde stiftet Hemglass i 1968 på baggrund af afsætningsproblemer af isen. Tidligere direktør i Hjem Is, Ejilif Enevoldsen fortæller: *I alle dage har det været et problem for iscremeproducenterne at få afsætningskanalerne i orden, det har været det hele drejede sig om, når de kæmpede om kunderne, så har de været ude og give rabatter til folk (...) for at få dig som kunde.(...) Og det havde ham Ericsson en dag siddet og fundet ud af, jamen hvis jeg nu tager og sætter en dybfryser på min trailer, og så kører rundt og sælger nogle glass, som det hedder i Sverige, ud til kunderne, så kan det være det er en bedre måde at sælge glass på end at sælge til kiosker, hvor det hele det var en stor kamp, (...) og det er den måde at virksomheden i Sverige, der hedder Hemglass, opstod.*

Forretningskonceptet bag Hjem IS var nyt i Danmark: Isen skulle fremstilles og sælges direkte til forbrugeren via små salgsvogne med is, der var pakket i æsker med flere stykker is, udbuddet af isprodukter til forbrugeren skulle være varieret og følge med efterspørgslen<sup>4</sup> og til dette krævedes dels tilladelser i alle de kommuner is-bilerne skulle køre i, samt biler, hvor en fryseboks var monteret på. Firmaets vartegn blev en klokke, som ifølge tidligere direktør Poul Mouritzen blev valgt, fordi den signalerede nostalgi og sunde produkter, som når mælkemanden i gamle dage kørte rundt og ringede med den<sup>5</sup>.



Fig. 2. Pakkedamer på Grotte Is i Exnersgade i 1960. Grotte Is var en mindre iskremfabrik, da Hjem IS overtog virksomheden. Foto: Esbjerg Byhistoriske Arkiv.

*Women on the packing production line at Grotte Ice in Exnersgade in 1960. Grotte Ice was a smaller ice cream factory at the time the company it was taken over by Hjem IS.*

Oprettelsen af det danske Hjem IS firma skyldtes idemageren John Sørensen fra Skanderborg, der solgte iskremmaskiner i Sverige. Han foreslog den svenske direktør for Hemglass, Eric Ericsson, at starte en dansk virksomhed efter samme koncept. Aftalen blev, at John Sørensen iværksatte projektet med udgangspunkt i Skanderborg, hvor firmaet Hjemme-IS ApS blev oprettet. Det danske salgsselskab kunne dog ikke afsætte is fremstillet i Sverige, da man i Sverige fremstillede is af vegetabilsk olie, og i Danmark havde den danske mejeribranche fået indført, at hvis man skulle sælge vegetabilsk is, så skulle det mærkes ermolis. Ifølge tidligere direktør Ejilif Enevoldsen var det en meget stærk mejeribranche, der ville beskytte mejeriprodukterne, dvs. smør, smørfedt og fløde. På den baggrund var det nødvendigt for det danske Hjemme-Is ApS at sætte en dansk produktion af is i gang. Man henvendte sig fortroligt til danske iscremeproducenter om, hvorvidt de ville levere is til selskabet, men efter afslag fra samtlige forespurgte producenter valgte man at producere is fra egen fabrik.

I Esbjerg havde produktionsselskabet Grotte Is som var startet i 1942 en fabrik i Exnersgade ejet af Karl Juhl Hansen. I Sverige havde Eric Ericsson fået medinvestorer da han skulle bygge en fabrik i Strängnäs. Det var det svenske selskab Hexagon oprettet af svenske banker for at støtte erhvervs-

livet. Hexagon blev efterhånden fuld ejer af Hemglass, og kautionerede for et lån i Esbjerg Bank til køb af fabrikken Grotte Is i Esbjerg. Fabrikken blev i hemmelighed opkøbt til formålet at producere is til Hjemme-IS ApS.

Grotte Is var på dette tidspunkt en lille virksomhed, hvor årsproduktionen af is var på 250.000 liter, med omkring 25 sæsonansatte i sommertiden – og hjemsendelse i vinterperioden, hvor fabrikens maskiner blev vedligeholdt af de få fastansatte mejerister. Den daværende direktør for Grotte Is, Poul Mouritsen, blev kontaktet af svenskerne i 1976, der ønskede at købe fabrikken for at producere is, men som samtidig ønskede at beholde Grotte Is' ledelse og øvrige ansatte. Grotte Is fortsatte produktionen af is til egen kundekreds i form af kiosker og supermarkeder i det vestjyske område. I dyb hemmelighed blev der parallelt produceret is til Hjem IS der blev sendt til et depot i Skanderborg, hvorfra de to første is-biler kørte ud d. 17. maj 1976. Indtil den første udkørsel af is var der ingen der vidste, hvor isene blev produceret. De første indpakninger i ispapir var helt neutrale, så hemmeligheden om produktionsstedet kunne bevares.

### Hjem IS i modvind

I september 1976 modtog Hjemmeis ApS i Skanderborg et brev fra Landsudvalget for Loyal Handel, hvor budskabet var klart: At foretage salg af konsumis ved omførsel direkte til konsumenter blev beskrevet som ulovligt – og hvis ikke tilsagnet blev imødekommet ville der blive indgivet politimæssig undersøgelse<sup>6</sup>. Også branchebladet Konfekturhandleren, der var det officielle organ for dansk Is og konfekturforening, var stærkt kritisk overfor Hjem IS' salgsmetoder, som omtales ”problemet Hjemme-Is”, og hvor læserne i bladet orienteres om bestyrelsens arbejde: *I fællesskab har man forsøgt og forsøger stadig at få standset denne gadehandel, der kun kan opfattes som en unfair konkurrence, der rammer konfekturhandlerne og på længere sigt evt. andre led i detailhandelen?*

På dette tidspunkt havde iscremeproducenterne eksklusiv aftaler med deres salgsled: Mod opstilling af frysebokse og skiltning i kiosker og supermarkeder blev kun deres egne produkter solgt af



Fig. 3. Ismand sælger fra sin isvogn, 1952. Før Hjem IS blev realiseret i Danmark foregik salget af is via faste forhandlere, butikker og kiosker, og også fra mindre isvogne i sommerperioden. Foto: Esbjerg Byhistoriske Arkiv.

*An ice cream man making a sale in 1952. Until the concept of Hjem IS was realized in Denmark all ice cream was sold via a system of permanent dealers, shops and kiosks, but also from smaller ice cream cars in the summer months.*

forhandleren. Eksklusivaftalerne betød, at isproducenterne ”ejede” deres forhandlere og dette system blev selvsagt truet af konceptet bag Hjem IS – der blev betragtet som en udefrakommende konkurrent.

Eksklusivaftale systemet blev dog senere ulovliggjort af konkurrencemyndighederne, men var situationen, da Hjem IS startede i Danmark. I starten var der mange ting der skulle løses, før det blev muligt at gennemføre Hjem IS konceptet, som udover levering direkte til forbrugeren også slog på den ubrudte frysekæde. Og da Hjem IS konceptet med salg af is ikke var prøvet i Dan-



mark før, var der en del juridiske kampe der skulle vindes, før salget kunne starte.

Hjem IS måtte ifølge dansk lovgivning ikke selv eje distributionsnettet, så man oprettede en forhandlerorganisation i Esbjerg, hvor forhandlere blev tilbudt at overtage frysehuse, også kaldet depoter som selskaber. Denne ordning var et franchisesystem, det første af denne type med omkørsel af konsumis i Danmark. Forhandlerne skulle selv ansætte sælgere, der skulle køre ud og sælge is fra is-biler. Et firma, der fungerede efter et lignende salgsprincip, dog per forudgående postordrebestilling, var virksomheden Dansk Fryse Økonomi hvis chauffører udbragte kød og middagsretter til folk på deres bopæl.

For at kunne bringe is lovligt ud til forbrugerne gik Hjem IS's advokat Thor Stadil i gang med at indhente tilladelser fra kommunerne til omkørsel. Af de gemte breve i Hjem IS arkiv materiale fremgår det, at det var en omfattende korrespondance med mange afslag, da mange kommuner forbød Hjem IS bilerne at køre rundt eller henviste bilerne til en fast stadeplads. I 1977 meddelte Veterinærdirektoratet<sup>8</sup>, at når den lokale veterinærafdeling havde godkendt de hygiejniske forhold ved Hjem IS bilerne, så havde kommunalbestyrelserne ingen ret til at nægte Hjem IS tilladelse til omkørsel i kommunen. Dette var et vendepunkt for Hjem IS, hvor vejen blev åbnet for udbredelsen af Hjem IS salg til hele landet.

I årene fra 1976-77 producerede Grotte Is både is til egne kunder og til Hjem IS. Markedet for Hjem IS blev på kort tid udvidet til Randers, Fyn og Sjælland, og udvidelsen af markedet skete efter hensyn til Grotte Is' kundeområde, således at man ikke konkurrerede om kunderne. Imidlertid var Hjem IS ideen slået igennem og der var behov for en ny konstruktion, hvor det var muligt at udbrede Hjem IS til hele landet. Derfor valgte man at sælge Grotte Is fra og aftalte med Polar Is i Thisted at de overtog denne del af produktionen samt kundegrundlaget. Grotte Is blev solgt d. 1. februar 1978 for en købesum på 1 million kr., og herefter blev der udelukkende produceret is til Hjem IS fra fabrikken i Exnersgade, der fik navnet Hjem IS Produktion A/S.

Hjem IS's overtagelse af fabrikken betød ifølge tidligere direktør Poul Mouritsen, at der nu var



*Fig. 4. I forbindelse med kampagnen med brug af frisk fløde i isen tog Esbjerg Ugeavis dette billede i 1990 af Hjem IS sælgeren K. Egon Andersen, der mente at det gav isen en blødere og mere cremet smag. Foto: Esbjerg Byhistoriske Arkiv.*

*In connection with a campaign for the use of fresh cream in ice cream, Esbjerg's weekly paper took this photo in 1990 of the Hjem IS seller K. Egon Andersen, who argued that it gave the ice cream a smoother and more creamy taste experience.*

basis for at producere is hele året rundt, i stedet for kun i sommerperioden. Antallet af ansatte steg til mellem 40-50 fastansatte i produktionen og der blev opsat flere linjer til produktion.

Konstruktionen i Hjem IS bestod af salgsselskabet i Skanderborg: Hjemmeis ApS, der ejede produktionsselskabet i Esbjerg: Hjem IS Produktion A/S, begge ejet af den svenske Hemglass, der igen var ejet af det svenske Hexagon. Den 1. januar 1989 flyttede salgsselskabet Hjemmeis ApS fysisk fra Skanderborg til Exnersgade i Esbjerg ved siden af fabrikken, hvorefter salg og produktion var samlet.

Iscremefabrikkerne i Danmark fik tilskud til køb af smør og skummetmælkspulver fra EF's overskudslagre, hvorfor man fremstillede is af smør blandet med skummetmælkspulver. I 1990 valgte Hjem IS at omlægge isproduktionen til at bestå af ren fløde som et nyt koncept der skulle skaffe flere kunder. Isen blev 7% dyrere i salgspris – men kampagnen blev en succes med omtale i hele landet, voksende international efterspørgsel og betød en nødvendig udvidelse af produktionskapaciteten de følgende år<sup>9</sup>. I løbet af de 3 første måneder i 1990 ansatte man yderligere 15 medarbejdere på fabrikken, og produktionen blev øget med 30%. På dette tidspunkt havde Hjem IS en markedsandel i Danmark på omkring 10%<sup>10</sup>. Kampagnen om frisk fløde vakte voldsom kritik i den øvrige

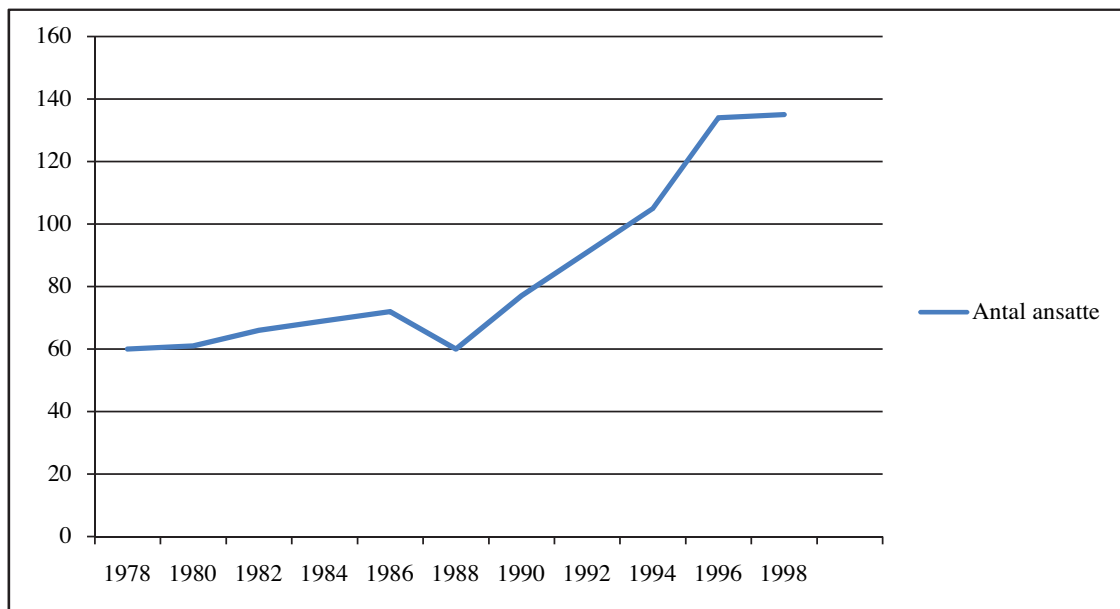


Fig. 5. Hjem IS produktion A/S, udviklingen i antallet af ansatte fra 1978-1998. Tabellens tal dækker ikke ansatte i administrationen. Kilde: Greens håndbøger om dansk industri 1981-1990.

Hjem IS production A/S. The development in the numbers of employees from 1978-1998. The numbers do not include employees in administration.

iskrembranche, der mente, at Hjem IS i sin kampagne "Hjem IS. Der er frisk fløde til forskel. Smag selv." qua kampagnen satte andre producenters produkter i et dårligt lys<sup>11</sup>.

Tidligere direktør Ejrlif Enevoldsen, der startede som fabrikschef for Premier Is i 1979, og i 1987 blev direktør for Hjem IS Produktion skrev i et notat i 2009: *Det gik rigtig godt i Hjem IS. Driften i Danmark blev efterhånden landsdækkende, og vi fik mulighed for at etablere os i Sydslesvig og senere også i Norge og England. Udover dette salg til Hjem IS systemet, fik vi en ikke uvæsentlig eksport af bl.a. islagkager og runde pinde til Tyskland, (...). Indtjeningen lå på et højt niveau, i modsætning til den øvrige branches.*

Stigningen i antallet af ansatte fra slutningen af 1980'erne ses i diagrammet (fig. 5).

Moderselskabet Hjem IS Europa A/S blev dannet i 1992 med domicil i Esbjerg efter at en sammenslutning af nordiske pensionskasser administreret af Industri Kapital AB, havde overtaget Hemglass/ Hjem IS. Selskabet startede salgsselskaber i såvel Norge som Finland og kom til at bestå af følgende selskaber: Hemglass AB, Sverige,

Kotijäätelö Oy, Finland, Hjem IS AS, Norge og Hjem IS A/S, Danmark.

De følgende år havde Hjem IS i Danmark et rekordoverskud: I 1993 et overskud på 23,3 mio. kr. efter skat og en omsætning på 130 mio. kr., og året efter i 1994, det største overskud nogensinde, nemlig 27,8 mio. kr. efter skat, ud af en omsætning på 144,8 mio. kr. Isfabrikken i Esbjerg producerede flødeislagkager til DK, Norge, Sverige, Finland samt til en tysk grossist til salg i tyske supermarkeder<sup>12</sup>. I 1994 havde Hjem IS i Esbjerg 135 ansatte i produktion og administration og i alt 13 depoter i landet.

Esbjergs anden isfabrik, Premiere Icecream, senere med navnet Premier Is, holdt til i de lokaler på Esbjerg Havn hvor fabrikken var startet i 1927. Virksomheden havde skiftet ejer til Albani bryggerierne, som flyttede isproduktionen til Odense og slog den sammen med Eventyr Is. Premier Is' produktion i Esbjerg lukkede pr. 31. juli 1995, og samtlige 100 medarbejdere blev fyret.

Ved lukningen af Premier Is på havnen i Esbjerg stod en isfabrik tom – samtidig med, at Hjem IS Produktion A/S i Exnersgade havde pladsmangel.

På Hjem IS Produktion havde direktøren Ejlf Enevoldsen m.fl. arbejdet med planer om at bygge en ny fabrik, men på dette tidspunkt blev det svenske selskab Hexagon, der ejede Hjem IS solgt til en svensk kapitalfond, Industri Kapital AB, der ikke var enig i at der skulle bruges 100 mill. kr. på at bygge en ny fabrik<sup>13</sup>.

En del af de ansatte linjeførere og andre ansatte fra Premier IS fik arbejde ved Hjem IS Produktion. I slutningen af året overtog Hjem IS Produktion A/S Premier IS' tidligere isfabrik på havnen i Auktionsgade. Flytningen til fabrikslokalerne på havnen skyldtes ifølge tidligere direktør Ejlf Enevoldsen, at Hjem IS ikke kunne udvide produktionen der hvor fabrikken lå i Exnersgade, som lå i tæt bymæssig bebyggelse, hvor lovkrav om støj bl.a. forhindrede en produktion om natten.

Flytningen til havnen betød at man fik brug for det kendskab de nyansatte fra Premier IS havde til produktionsudstyret det nye sted. Man overtog produktionslinjerne på havnen, men det viste sig, at maskinerne ikke var vedligeholdet. Fabrikken var gammel, overtagelsen af bygningerne, flytning og moderniseringsarbejder betød, at der skulle investeres for omkring 50 millioner kr.<sup>14</sup>. for at optimere fabrikkens ydeevne så den kunne leve op til nye krav om miljølovgivning og hygiejne.

Ved siden af fabrikken på havnen lå *Sømandshjemmet ny havn*, som var nedlagt og havde været udlejet til andet formål. Hjem IS fik tilbudt at købe det og i 1997 indrettedes bygningerne til administration og kantine.

### Hjem IS Gruppen og nye markeder

På nordisk plan ønskede Hjem IS gruppen at udvide konceptet til Norge og Finland. Tidligere direktør Poul Mouritsen fortalte, at man i 1993 etablerede et salgsselskab i Norge, der solgte is produceret i Esbjerg. Salget af is i Finland blev på lignende måde organiseret fra den svenske fabrik.

Industri Kapital AB solgte i september 1997 hele Hjem IS gruppen til Eismann i Tyskland, som kort tid efter blev en del af det tyske holdingselskab Schöller Eiskrem fra Nürnberg, som opkøbte virksomheder, der fremstillede konsumis og konsumvarer. Schöller blev overtaget af Nestlé i 2002, og dermed var Hjem IS og Premier Is under samme ejer. Kampen om markedsandelene af det

danske issalgsmarked havde allerede fra midten af 1990'erne betydet øget konkurrence, en "Iskrig" hvor internationale koncerner opkøbte danske isfabrikker for at vinde det skandinaviske marked. Nestlés opkøb af Hjem IS Gruppen var således en strategi for at opnå større markedsandele i Danmark, som da koncernen ved købet af Premier Is i 1996 opnåede en markedsandel på 30% af det danske issalg<sup>15</sup>.

### Hjem IS konceptet

Ide bag Hjem IS er den direkte udbringning af is til kunderne. Et vægtigt markedsføringsargument har også været at slå på den ubrudte frysekæde. John Sørensen, initiativtageren bag Hjem IS i Danmark, udtalte i 1988: *Hele vores grundidé er jo, at is er en vanskelig vare at transportere – og hvis man bor langt fra supermarkedet, kan det være svært at nå hjem og få isen i fryseren, inden den smelter. Derfor var det det helt rigtige tidspunkt, vi startede på herhjemme i midten af 1970'erne, da nærbutikkerne var ved at forsvinde, og den almindelige velfærdsstigning samtidig gjorde frysebokse almindelige i de fleste hjem. Man kan godt sige, at Hjem IS er et velfærdsfænomen. Men vi er også et oplivende moment i de store nye beboelsesområder, hvor der ikke er nogen butikker. Vi er ikke medskyldige i butiksdøden, vi er en følge af den<sup>16</sup>.*

Udvalget af is i Hjem IS bilerne var med vilje traditionelt og begrænset. Ifølge tidl. direktør Poul Mouritsen valgte man at satse på traditionelle is – kunderne valgte alligevel de kendte klassikere som vafler, isbåde og sodavandsis<sup>17</sup>.

Systemet bag udbringningen af Hjem- is er baseret på franchising. Om forholdet til franchisetagerne udtaler marketingschef Hanne Christensen: *Franchisetagerne i Danmark er egentlig (...) den vigtigste samarbejdspartner vi har.(...) – franchisetagerne er jo ligesom kernen i det som vi laver her (...) – vi har jo en aftale med hinanden om at de kun må køre rundt med vores varer og til gengæld så må vi kun sælge vores varer til dem.*

Franchisetagerne udvælges efter jobsamtaler ved Hjem IS, og indgår herefter en samarbejdsaftale med virksomheden. Franchisetagerne er selvstændige juridiske og økonomiske forhandlere, som får stillet et depot til rådighed af Hjem IS, og

de skal efterfølgende selv ansætte sælgere til at køre bilerne. Det er gratis at starte som franchise-tager, men der skal investeres i et varelager af is samt en bil. I 2008 var der i alt 11 franchisetagere med depoter som dækkede Danmark med cirka 100 Hjem IS biler.

### Hjem IS ånden

Hvordan opleves en virksomhed set indefra? Svaret afhænger af, hvem, hvornår og hvordan man spørger. Oplevelsen af kulturen og omgangstonen på Hjem IS har forandret sig fra fabrikken lå i Exnersgade, til man flyttede den til Esbjerg Havn, og igen da virksomheden blev en del af en global concern, Nestlé. Bag forandringerne ligger forskellige ledelsesstile, medarbejderforhold, at antallet af medarbejdere fra 1976 på 25 personer (på Grotte Is, da Hjem IS købte fabrikken) til lukningen af fabrikken i 2008, hvor der var 282 ansatte<sup>18</sup>. Også de skiftende produktionsforhold og vilkår har haft indflydelse på oplevelsen af, hvordan det var at arbejde på Hjem IS.

I interviewene med medarbejdere og ledere fra Hjem IS fremgår det, at alle opfatter Hjem IS som noget specielt – en arbejdsplads, der rummede en speciel Hjem IS ånd. Den franske direktør Didier Laurent, indsat af Nestlé, beskrev sit møde med Hjem IS og arbejdskulturen således: *The Hjem IS values are (...) – the best word is CARE. (...) It's not just a place where you work, everybody is very much aware that there is more than that, it's a community. Where you do things with your colleagues, they are not workers; they are colleagues, friends, so this care is very important in this Hjem IS place, Hjem IS culture.*

Arbejdskulturen på Hjem IS beskrives i flere interviews som positiv, hvor den beskrives med begreber som omsorg, ærlighed, og kendetegnet ved en direkte men humoristisk omgangsform. Der er en skelnen mellem hvordan kulturen beskrives på fabrikken, da den lå i Exnersgade, og var mindre – og skiftet til den større fabrik med flere folk ansat på havnen. Folk i administrationen, den tekniske afdeling og produktionen beskriver forskellige arbejdsforhold og arbejdskulturer, men en ting går igen: Stoltheden over virksomhedens produkter og loyaliteten over for virksomhed og kolleger.

### Kulturen på Hjem Is

De første år i Exnersgade var kulturen på Hjem Is især præget af de ledende personer på fabrikken. Ismesteren i Grotte IS, Ansgar Nygaard fortsatte som afholdt leder af produktionsafsnittet i Hjem IS. Også hans kone, Åse Nygaard var en nøgleperson, og samtidig med at de arbejdede på Hjem IS, så boede de også i en lejlighed ovenpå fabrikken. Ifølge den tidligere direktør Ejlf Enevoldsen var de begge fremtrædende personer, som i en årrække var kulturskabende i forhold til stedets familiære kultur og et fordrageligt samarbejds-klima. Ansgar havde som badmintontræner et stort netværk i klubben hvor han kunne rekruttere sæsonarbejdere til Hjem IS. En del af medarbejderne kom ifølge tidligere direktør Ejlf Enevoldsen fra omegnskommunerne: *kvinderne var jo nogle solide kvinder som virkelig vidste hvad det drejede sig om, og havde styr på deres tilværelse.(...) Mændene var også folk, som kom udefra landet af, men det er så mere typisk (...) de (...)var (...) fagligt uddannede mejerister (...) de var svære at få fat på (...), når man endelig havde nogen og de var dygtige, så skulle man endelig holde ved dem.*

Det var vigtigt at holde på de dygtige medarbejdere i vinterperioden, og det gjorde man ved at holde mejeristerne beskæftiget hele året, hvori-mod de ufaglærte kvinder havde sæsonarbejde. Mejeristerne brugte vintersæsonen på at gøre produktionsapparatet klar til den nye sæson.

Ligelønsdebatten var i mange år aktuell på Hjem IS, da kvinderne og mændene på Hjem IS udgjorde to faggrupper, de ufaglærte kvinder, som var organiseret i Kvindeligt Arbejderforbund, og de faglærte mænd, der var organiseret i Dansk Mejeri Forbund. Med tiden blev også ufaglærte mænd ansat, så der opstod lønforskelle mellem ufaglærte kvinder, ufaglærte og faglærte mænd i fabrikken.

Tillidsrepræsentant Anna Margrethe Christensen fortæller: *Min største sejr det var, da vi kørte en ligelønssag og fik den igennem og vi fik en lønstigning (...) hvor kvinderne de steg fra 10-18 kr. i timen.(...) Det har været omkring 1990 (...) Det var mens vi var i Exnersgade, det var faktisk LO vi kørte sådan en slags ligelønskampagne (med). Premier IS havde fået en igennem et halvt års tid før (...) så rygtedes det jo, og så blev der ligesom*





Fig. 6. Traditionelt har arbejdet ved linjerne som pakkeoperatør været domineret af kvinder og var det stadigvæk da fabrikkens lukkede. Dog er der via fagforeningsarbejdet sket en opblødning både i løn og arbejdsfunktioner, så også kvinder blev tildelt rollen som linjefører, der leder en produktionslinje. Foto: Brian Kristensen 2008, SJM.

*A job as a packing operator on the production line was traditionally dominated by women – as was the case when the factory closed. Influence by Trade Unions had however lead to a loosening of both wage and work structures, so that women were also assigned positions as production line leaders.*

*taget hul på den sag. (...) Det var kvinderne der skulle have samme løn som mændene.*

Ligelønsproblematikken blev med årene løst tilfredsstillende ifølge tillidsrepræsentanten, bl.a. ved at kvinderne kom ind på de arbejdsområder, hvor mændene var. Det tog tid, men det lykkedes, kvinder fik mulighed for at blive linjeførere, en funktion der traditionelt var besat af mænd – og mænd blev ansat som linjeoperatører til pakning af is – et arbejde som traditionelt blev varetaget af kvinder. Traditionelt var arbejdet som linjefører mandsdomineret. Ifølge produktionschef Jan Pedersen skulle man tidligere på Hjem IS være mand og helst have rundet de 40 år, for at kunne blive linjefører. Jan Pedersen, som nåede at arbejde ved Hjem IS i 14 måneder før lukningen, og derfor var i stand til at se Hjem IS kulturen som en udefrakommende, fortæller om traditionerne: *Jeg har indtryk af, at der er nogle gamle traditioner her, hvor der virkelig har været forskel specielt linjefører og operatører imellem, med (...) nogle faggrænser, hvor linjeførerne det er deres domæne og det er deres område (...) og så har man operatørerne som har haft deres områder.*

## Omgangstonen i produktionen

Anna Margrethe Christensen, som har arbejdet på fabrikken i 31 år som linjeoperatør, heraf 20 år som tillidsrepræsentant beskriver omgangstonen således: *Hvis man går tilbage i tiden så var den ligeså hård som den var på andre fabrikker, den var rimelig hård, det var den. (...) Når man arbejder sammen i en klike (...), så finder man også en omgangstone som de personer egentlig godt kan arbejde med (...), det kommer også ud af lidt sjov, og lidt fis og ballade og så opstår der også nogle bestemte måder at tiltale hinanden på, (...) men (...) det er der ikke så meget af mere, det har vi ligesom fået sat kål på (...) fordi vi har fået så mange nye mennesker til (...) der skal være plads til alle, også dem som ikke lige synes de er så rappe i munden som andre.*

Omgangstonen rummer også brugen af øgenavne, når medarbejderne driller hinanden: Mutterfit, Vor Mor, Prinsesse Margrethe, Gnavenport, Chip og Chap, Flødebolle etc.<sup>19</sup>.

Kvinderne på Hjem IS brugte også humor for at gøre opmærksom på deres arbejdsforhold. I slutningen af 1970'ere foregik pakningen af is i dårlige arbejdsstillinger, idet kvinderne sad på enten isspande eller trappestiger ved båndet. Pakkeoperatør Anna Margrethe Christensen fortæller: *Og så havde vores ismestre (fået) nye kontorstole inde på kontoret, fine nogle, og så var vi jo ved dem, at der måtte da også være plads til nogle stole til os, det kunne ikke passe vi skulle stå i de der uhandy arbejdsstillinger med for lave borde (...), og at man skulle sidde på en spand der var vendt på bunden (...), men det vækkede ikke rigtigt gehør nogen steder, men så blev vi enige om en dag, at så gik vi ind og tog ismesterens og produktionschefens stol, og så satte vi en spand derind i stedet for. Så da de kom på arbejdet, (...) så sad vi jo på stolene ude i produktionen (...) Så vi fik de stole gjorde vi!*

## Håndværkerne: De frie fugle

Den tekniske afdeling på Hjem IS er udgangspunktet for virksomhedens håndværkere, der både tæller elektrikere, tømrere, smede og folk med viceværtsfunktioner. De udspurgte fra denne gruppe af mænd brugte færre ord til at beskrive omgangstonen, og smeden Holger Christiansen be-

skrev den bl.a. således: *Altså jeg vil ikke sige den er barsk, men den er, tingene bliver sagt som de skal siges.* For de mænd, der ikke har en familie at komme hjem til, har Hjem IS fungeret som deres andet hjem. Håndværkerne på Hjem IS kan beskrives som stedets frie fugle, der selv organiserer deres arbejde og pauser, som færdes overalt på virksomheden, og via deres arbejdsfunktion både reparerer maskiner og vedligeholder. De er ikke direkte bundet til produktionsgangen som linjeoperatørerne. Til gengæld arbejder de ofte over og står til rådighed, da et hvert produktionsstop er dyrt. Holger Christiansen siger om Hjem IS: *Arbejdsklimaet har været godt, og når fabrikken lukker så holder man jo endnu mere af det hele (...) firmafester har der altid været god opbakning til og alle vores arrangementer i personaleforeningen er der god opbakning til.* Da det blev forbudt at indtage alkohol på arbejdspladsen fandt håndværkerne en løsning: Uden for fabrikkens matrikel lå et lagerhus, kaldet Englageret, hvor håndværkerne mødtes over en øl, ifølge Holger Christiansen altid efter arbejdstiden: *Der har det altid været sådan, at hvis der var en der havde kvajet sig eller, det skete selvfølgelig ikke så tit for teknisk afdeling, men hvis en have gjort et eller andet forkert eller havde fødselsdag eller noget, så gav de en øl dernede (...)* Så holder vi den gamle kultur i arv, altså en håndværker han får lige en øl, men i de sidste mange år, der har man jo kun fået én øl, allerhøjst to, for folk er altid i bil.

### Administrationen

Medarbejderne der arbejder i administrationen består af HK'ere, sælgere og ledere for forskellige afdelinger samt direktøren. Kulturen beskrives her samlet, da folk i administrationen opfatter administrationen som en helhed. Flertallet af medarbejderne i administrationen er i forbindelse med virksomhedens flytning til Kolding blevet tilbudt at flytte med og blev således ikke sagt op som medarbejderne i produktionen eller i den tekniske afdeling.

Personalet i administrationen er fysisk tæt på ledelsen, og loyaliteten overfor ledelsen er mere udtalt sammenlignet med folk fra produktionen og teknisk afdeling.

Salgsassistent Ghita Larsen og andre adspurgte i



Fig. 7. Interiør fra administrationen i det tidligere Sømandshjem, hvoraf flertallet af medarbejdere flytter med til Hjem IS' nye lokaler i Kolding. Foto: Brian Kristensen 2008, SJM.

*An interior photo from the administration department in the former sea-man's home. The majority of these employees will move to the new Hjem IS offices in Kolding.*

administrationen beskriver stemningen i deres afdeling som at man er en stor familie, der hjælper hinanden. Marketingschef Hanne Christensen beskriver omgangstonen som megen åben og direkte, og selve Hjem IS' "DNA", som et brand, som et mærke, der er nede på jorden, noget ærligt, som har med troværdighed at gøre – noget roligt, ordentligt, solidt og fornuftigt – og dette mener hun betegner kernen i Hjem IS ånden, hvorved hun sammenknytter kulturen og omgangstonen på virksomheden med selve produktets brand. Om selve arbejdskulturen i administrationen fortæller Hanne Christensen: *Man er hjælpsom og man tager sig af hinanden (...) man er meget loyal, man er meget trofast og man er meget pligtopfyldende.*

Sammenligner man opfattelserne af arbejdskulturen i de forskellige personalegrupper og afdelinger, er der et mønster som viser at medarbejderne først og fremmest identificerer sig med den afdeling – og kultur de direkte er i berøring med. Samtidig er fællestrekket for de fleste medarbejdere, at man står inde for virksomhedens produkter, og at det har været forbundet med stolthed at arbejde på Hjem IS.

Et fælles samlingssted for alle ansatte er perso-



naleforeningen, som blev oprettet i 1999 med formålet: *at styrke sammenholdet mellem personalet i de forskellige afdelinger ved at samle personalet uanset ansættelsesforhold til festlige sammenkomster, udflugter osv. At sørge for indkøb af gaver*<sup>20</sup>.

Personaleforeningen arrangerede hvert år deltagelse i mange typer arrangementer, i 2008 fx: Generalforsamling med banko, Cirkusrevy, Bowling med spisning, gårdfest, Vestkystløbet, EFB pokalfinale, Jesperhus Blomsterpark, September Party, julefrokost, og en juletur til Den Gamle By i Århus. Man bliver automatisk medlem af Personaleforeningen ved ansættelse på Hjem IS, men medlemskabet er frivilligt.

### **Forskellen mellem Hjem IS og Premier IS: Skoda eller Folkevogn?**

I Esbjerg var der forskel på, om man arbejdede ved Premier Is eller var ansat hos Hjem IS. Eksemplerne omkring kulturforskellen mellem Premier IS og Hjem IS er her beskrevet for at sætte ord på, hvordan Hjem IS og Premier IS blev betragtet indefra og udefra. En del medarbejdere fra Premier IS blev ansat på Hjem IS og oplevede

kulturforskellen på egen krop. Ved at ansætte tidligere Premier IS folk foregik der en kulturkamp i det skjulte, når medarbejderne fra de tidligere to fabrikker skulle samarbejde. Premier IS folkene skulle underordne sig Hjem IS kulturen, men prøvede at påvirke den med de opfattelser og den kultur de havde med.

Der var større prestige forbundet med Premier Is end Hjem IS, som linjefører Svend Åge Jensen fortæller – han arbejdede først på Premier Is og siden på Hjem IS: *Det var jo ligesom at køre i en Folkevogn og så køre i Skoda, at det var lidt finere at være ved Premier Is end det var ved Hjem IS.*

Om hans nye kolleger, da han blev ansat på Hjem IS: *De var meget stolte over deres Hjem IS produkter, eller ånd, som de kaldte det, Hjem IS ånden, det var de meget stolte over, og de var ikke helt tilfredse med at vi kom over og havde en anden ånd end de havde, så det har vi haft mange gode diskussioner om hen ad vejen.*

Om forskellen mellem, hvordan man arbejdede på de to fabrikker fortæller han: *Ved Premier Is der smed vi jo alt, sådan set ud, hvis der var noget der ikke var i orden, så blev det jo smidt ud, ved*



Fig. 8. Interiør fra Premier Is, hvor isene pakkes i 1928. Foto: Esbjerg Byhistoriske Arkiv.

*The interior of Premier Ice, where ice cream was packed in 1928.*

*Hjem IS, der kunne det hele genbruges igen,...) og det var jo sådan set med til at deres udgifter var jo ikke så store som vores de var, (...) og vi spurgte jo ledelsen ad, skal vi ikke til at udfylde skemaer, så de kan se hvad vi laver af is og det der, så sagde de bare, uh, lade være med det, det koster bare penge sagde de så!.*

Ved sammenligningen af arbejdskulturen på Premier Is og Hjem IS er der også andre forskelle: Premier Is arbejdede med kvalitetsstyring mens Hjem IS først senere indførte dette, denne omlægning slog først helt igennem da Nestlés overtog virksomheden og der kom krav om kvalitetssikring. Forskellen i kulturer kunne også ses i forholdet til arbejdstøj på Hjem IS, som den tidligere Premier Is mand Svend Åge Jensen beskriver: *Bare deres påklædning, vi var jo vant til at skifte tøj hver dag når vi blev beskidte (på Premier Is), så kom du derned (på Hjem IS), der sad de i deres cowboy bukser og deres kondisko og sager, og pakkede is, og vi sagde: Må I det? – jamen det måtte de da godt, sagde de.*

Han forsætter om sit eget og kollegernes selv-billede, da de arbejdede på Premier Is: *Ja altså vi mente jo, at vi var lidt over de andre, altså også andre is-fabrikker, fordi vi følte jo Premier Is, det var jo Danmarks is, ja det var Danmarks is, det var Premier Is, alt det andet både Frisko og det der det var noget tyndt skrammel de lavede, men Premier Is, det var godt is. (...) Man var stolt af at sige at man arbejdede på Premier Is.*

Interviewene viser, at de tidligere medarbejdere, der kom fra Premier Is medbragte deres Premier Is værdier til Hjem IS – men at de også med tiden selv blev en del af Hjem IS kulturen. Da Nestlé kom ind i billedet medførte det et sæt nye værdier, der betød at der skete en blanding af tidligere og nye værdier. På grund af Premier Is høje krav til kvalitetssikring og hygiejne, kan man hævde, at Nestlés værdier på dette område på mange måder lignede Premier Is'.

### **Kultursammenstød**

Nestlés opkøb af Hjem IS gruppen betød ikke kun nye beslutningsstrategier for Hjem IS i Danmark, men blev også udtryk for helt nye værdier både kulturelt og i kraft af regelsæt, der qua den internationale concerns standarder og kvalitetskrav blev

implementeret på virksomheden i Esbjerg. Mødet mellem den vestjyske arbejdsmoral og den ditto internationale tilgang til arbejdet gav sammenstød og erkendelser til eftertanke hos de udenlandske Nestlé folk, der kom til Esbjerg. Dette kulturmøde ses som en vigtig pointe når man som international concern skal begå sig med succes i en ”fremmed” arbejdskultur.

Generelt udtrykker interviewene, at medarbejdernes syn på Nestlé er afhængigt af, hvor i virksomheden folk arbejdede. Hvor produktionspersonalet så kritisk på Nestlés beslutninger omkring Hjem IS, som ifølge disse mennesker var skyld i, at fabrikken skulle lukke på grund af fejlslagne strategier, var der en større forståelse og loyalitet i administrationen, som også i dagligdagen arbejdede tæt sammen med ledelsen.

Forandringen fra lille virksomhed til del af en stor concern beskrives således af økonomi konsulent Kim Birk Feddersen: *Kigger vi længere tilbage, så er det selvfølgelig en mindre organisation, specielt inden vi blev overtaget af Nestlé. Og der var det selvfølgelig meget mere tæt helt til direktionen(...) Nu er der mange flere mennesker og mange flere kulturer der er kommet ind i virksomheden, så derfor har det selvfølgelig overhovedet ikke været så tæt. Men tager man salgsafdelingen så er det ligeså tæt og også i økonomiafdelingen så har jeg ikke følt den store forskel, egentlig.*

Produktionschef Jan Pedersen, som nåede at arbejde lidt over et år på Hjem IS, beskrev ledelsestilen fra Nestlé: *Udenlandsk kultur eller sydlandsk kultur kontra vestjysk kultur eller bare dansk kultur, det er to vidt forskellige måder at være leder på, og bare sådan noget som de danske overenskomster og arbejdsmarkedsregler (...), det har en spanier og en tysker ikke en jordisk chance for at vide, (...) de var mere vant til at udstikke ordrer, og så rettede folk ind til højre og klappede med hælene og så var det det man gjorde.*

Jan Pedersen så det som et problem, at Nestlé ifølge ham forsøgte at få Hjem IS fabrikken til at fungere på samme måde, som deres øvrige fabrikker da dette skabte et unødigt bureaukrati.

Vender man kikkerten og lader Nestlé folk fra udlandet fortælle, hvordan de ser Hjem IS' kulturen udefra beskrives den således af expat Matthias Bross: *It's a very positive culture. You*

*can see people smiling, and you still see people smiling, even though the closure is now announced (...) well, it's a very polite and respectful and happy culture. Han fortsætter: I like the people here. They are quite direct, simple in the way they talk (and) straight.*

Den franske direktør Didier Laurent beskriver kulturen i Hjem Is' således: *The Hjem IS values.(...) There is a kind of care, care for the consumer, so we want to have good products, we really want to and we are proud of our products and care about the colleagues.(...) It's not just a place where you work, everybody is very much aware that there is more than that, it's a community. Where you do things with your colleagues, they are not workers, they are colleagues, friends, so this care is very important in this Hjem IS place, Hjem IS culture.* Her kobler den franske direktør Hjem Is ånden med Hjem Is' markedsføringskoncept: Hvor fabrikkens kultur og det fremstillede produkt bliver en samlet etisk helhed. Det gode produkt sættes sammen med omsorg for kollegerne på arbejdspladsen, og begreberne bliver uadskillelige. Koblingen mellem vare og omgangstone er interessant, da denne fortælling underbygges hver gang, historien fortælles. Derved forstærkes myten/ fortællingen.

Mødet med den esbjergensiske arbejdskultur har også betydet at Nestlé har fået nye erfaringer, som Direktør Didier Laurent udtrykker: *I mean in certain countries you go and you say to the people: "to success we have to do this! Let's do it" – and then they run. In Germany it works. Or even in France. Here they ask you: Why?*

Matthias Bross, en tysk udsendt ekspert fra Nestlé, udtalte sig efter 17 måneders ophold på Hjem Is om hans vigtigste erkendelse i mødet med den esbjergensiske arbejdskultur: *Here people don't like to be told! They want to be involved, at least to have the courtesy and the right to ask the question "Why?"(...) So things are not moving as far as supposed to and they are getting lost and surprisingly they are not well organized, that's why they are apparently called the latinos of the Nordics.* I mødet med den danske kultur er folkene fra Nestlé enige: Samarbejde med den danske arbejdsmentalitet kræver medejerskab, god kommunikation – og ordrer oppefra virker ikke efter

formålet. Nestlés erfaringer i Esbjerg har vist, at folk vil inddrages og høres, hvis man som ledelse vil opnå succes.

## **Nestlé overtager Hjem IS:**

### **Historien om lukningen**

Nestlé købte Hjem Is Gruppen i 2002. For Nestlé var Hjem Is Gruppen et helt nyt koncept at arbejde med. Den franske direktør for Hjem Is i Esbjerg, Didier Laurent beskrev Hjem Is konceptet som: *a very different animal. It's a special business model because we have this chance to sell directly to the consumer and this is quite unique in the Nestlé world.* Den virksomhed, som Nestlé overtog, beskrev han således: *this factory has been running for many years and it was running smoothly and quietly I can say that. And there was a lot of capacity available – it was an easy factory.*

Ved Nestlés opkøb af Hjem Is gruppen blev der i de følgende år investeret mere end 100 millioner kr. i fabrikken på havnen i Esbjerg. Man lavede omfattende udvidelser af fabrikken med investeringer i nye bygninger og inventar. Samtidig besluttede Nestlé at lukke den svenske Hjem Is fabrik i Strängnäs og flytte produktionen til Esbjerg. Et højlager blev bygget, og over de næste par år blev medarbejderstaben udvidet med 60-70 personer mens der blev arbejdet på at integrere den svenske produktion i den danske og samtidig få logistikken omkring det nye højlager til at fungere. Det skulle vise sig at være svært og omkostningsfyldt at gennemføre sammenlægningen af to fabrikker og få højlageret til at fungere i praksis.

Overgangen til en ny ejer betød store forandringer i Hjem Is. Nestlés beslutning om at lukke den svenske Hjem Is fabrik i Strängnäs og flytte produktionen til Esbjerg i 2005 betød, at fabrikken i Esbjerg skulle udvide sin produktionskapacitet på den samme plads, udvide antallet af produktionslinjer og antallet af medarbejdere. Samtidig skulle man producere nye typer is idet den svenske produktion skulle integreres i fabrikkens produktion.

Didier Laurent beskrev belastningen af medarbejderne i Esbjerg, da man flyttede den svenske produktion til havnen: *it was a very big burden on the Hjem IS team to absorb this additional volume and this additional complexity. It was a very big*





Fig. 9. Hjem IS' højlager på havnen. Fire ubemandede robotkraner anbringer og henter paller i lageret, der kan rumme ca. 7000 paller i alt. Der er ca. 22 meter til loftet og 70-80 meters lager under jordniveau. Foto: Brian Kristensen 2008, SJM.

*The high warehouse belonging to Hjem IS on the harbour front. Four unmanned robot cranes collect and place pallets in the warehouse, which can store ca. 7000 pallets in total. There is a ceiling clearance of 22 metres and 70-80 metres storage under ground.*

*challenge the implementation of that project was not done very well meaning that the lines arrived late so I was not there, but I heard a lot about the mess we had in that place where people had to produce and at the same time you'd mechanics who were working on the finalising finishing the lines.*

Blandt de interviewede medarbejdere og ledere var der enighed om, at beslutningerne om at flytte svensk produktion til Esbjerg, bygningen af et nyt højlager og implementeringen af et nyt palleteringssystem fik mærkbare negative følger for Hjem IS. Ud fra et økonomisk synspunkt betød det

et milliontab for Nestlé. I 2007 gjorde man tabet op til omkring 300 millioner kr., hvoraf lidt over 100 millioner var brugt til at investere i et nyt højlager og ombygninger af fabrikken, mens resten var tab i produktion og salg<sup>21</sup>.

Samtidig med implementeringen af den svenske fabriksproduktion i Esbjerg, som betød mange nye produktionsstarter af nye typer is, byggede man et højlager. Højlageret var et automatiseret frysehus, hvor 4 robotter placerede paller af is i mange etager. Til højlageret hørte et automatisk palleteringssystem, der voldte tekniske vanskeligheder og derfor blev en prop i systemet: Fabrikken is kunne ikke hurtigt nok komme på køl, hvilket er et stort problem, når det drejer sig om et produkt som is, der hurtigt smelter.

For fabrikkenes medarbejdere betød disse beslutninger store forandringer på arbejdspladsen og i arbejdsgangen. Der måtte ansættes mange nye folk, både linjeførere og pakkeoperatører, ofte folk uden erfaringer med isproduktion. På ledelsesfronten skete der også stor udskiftning, og mange af de interviewede beskriver tiden som præget af brandslukning.

Af linjeførerne i produktionen blev erfaringerne omkring sammenlægningen med den svenske fabrik analyseret således af linjefører Henry Petersen: *Vi fik nye maskiner og vi skulle have lært at kende opskrifter og alt var nyt, og nye mennesker, vi fik lige pludselig 12 nye linjeførere ind, som man siger var alt muligt andet, pædagoger og arbejdsfolk rundt omkring fra, der var ikke en enkelt mejerist i blandt.* Linjefører Svend Åge Jensen fortæller: *Jeg kaldte dem de 10 små cyklister, fordi mange de faldt af i svinget fordi det ikke var noget for dem alligevel, fordi de kom ikke fra nogen levnedsmiddelbranche de fleste af dem.*

Den franske direktør Didier Laurent blev indsat af Nestlé og ankom til Hjem IS fabrikken på Esbjerg Havn i 2007. Han beskrev året 2006 som et ekstremt hårdt år for medarbejderne, og at hans første opgaver på stedet var at fungere som brandmand: *Many people resigned because they didn't like the place any more it was too chaotic. (...) We were wasting products, it was not efficient at all and the spirit, the moral was not good. (...) We were really in crisis so we needed an injection of people from abroad to help to survive. (...) So the*

final result of 2007 was a disaster, extremely bad, (...) and we started the year 2008 with a goal to make a turn-around. (...) We agreed on our "must win battles" a jargon. Men på trods af bestræbelserne på at lave en ny start med det nye slogan "a turn-around", som blev fabrikkens fælles mål dette år og som betød optimering af produktionen, var produktionsomkostningerne stadig for høje ifølge Didier Laurent.

I forsøget på at få fabrikken på ret kurs blev en expat – en ekspert indenfor Nestlé koncernen tilkaldt for at finde løsninger på, hvordan underskuddet kunne vendes til et overskud. Eksperten var tyskeren Mattias Bross fra Nestlé, som blev projektleder for "RECO – reduction of complexity", der var en undersøgelse af hvorvidt kompleksiteten i fabrikken kunne reduceres. Han analyserede problemerne med sammenlægningen af fabrikkerne således: *The factory in Sweden was supplying Sweden and Finland, and the Esbjerg factory was supplying Denmark and Norway. (...) so we have a factory here and a factory there, so we harmonize as much as possible, and get the best out of it. They put them on top on each other, huge complexity for such a place here, and (they) was not able to handle it. (...) It was a mistake. It was a big mistake I will say. And then this huge complexity and secondly the place is, you can say, outdated, the production lines, the old production buildings. This is not the way you run nowadays an ice-cream factory. And secondly labour rate, (...) the costs of people is very high in Denmark, so you have to automate. But you will still be using people (...) to do many manual jobs and this is too expensive to a place like Denmark to do so. The customer or consumer is not willing to pay so much money (because) it comes from Denmark. There is too much competition from outside.*

Resultatet af Matthias Bross analyse af Hjem IS resulterede i beslutningen om at lukke fabrikken, men fortsætte Hjem IS som et salgsselskab med nyt domicil i Kolding pr 1. april 2009. Økonomikonsulent Kim Bech Feddersen omkring lukningen af fabrikken i Esbjerg: *Jeg synes også at det er kedeligt at produktionen forsvinder både fra Esbjerg og noget af historien forsvinder. Men jeg ved også at det er også en ny historie fordi vi flytter til Kolding 1. april og som det ser ud kommer*



Fig. 10. Den daglige produktbedømmelse på Hjem IS, hvor minimum seks medarbejdere prøvesmager samtlige istyper som en del af kvalitetssikringen af produkterne. Foto: Brian Kristensen 2008, SJM.

*The daily quality control group at Hjem Is, where a minimum of six employees test-taste every single ice cream product as a part of the strategy ensuring a strict quality control of all products.*

*vi til at tjene penge igen. Det har vi regnet på. Det er produktionen, som ikke har været effektiv nok. Det har været alt for omkostningstungt og fabrikken har ikke været optimeret til produktionen. Det er simpelthen det, der går galt, altså vi kan regne ud, at vores produktionsomkostninger på en liter is er meget højere end markedsproduktionsprisen. Det holder ikke i længden. Ikke når konkurrencen er både så åben som den er i dag og så hård den er.*

Lukningen af produktionen i Hjem IS skyldes ifølge Kim Feddersen og Matthias Bross konkurrencen på produktionsmarkedet. Man skal kunne producere til en fornuftig pris, og det har ikke været muligt. Dette begrundes i de forkerte beslutninger: Den svenske fabriks produktion, der blev flyttet til Esbjerg, et produktionsudstyr, der ikke var moderne, den høje arbejds løn i Danmark, som gjorde en automatisering endnu mere nødvendig for at kunne holde omkostningerne nede samt den internationale konkurrence der betød, at man med produktionsforholdene i Esbjerg ikke kunne konkurrere på prisen. Som Kim Feddersen konkluderer: *Havde vi været rigtig smarte og set i bagklogskabens lys så skulle vi have indskrænket mængden af produkter. Kørt nogle større serier og mere effektivt. En opsætning koster mandetimer fordi*

*der er noget teknisk i det, for det andet er det meget indkørslen, hvor der er et stort spild af is og jamen – det er bare dyrt. Så bliver stykprisen rigtig høj. Så nej, vi er blevet klogere, men konsekvensen er vi nødt til at tage, desværre.*

Nestlés regnskaber for Hjem IS og Premier Is udgør et samlet hele, og har ikke været muligt at adskille, og dermed finde de reelle tabstal for produktionen på Hjem IS i Esbjerg. Ovennævnte tal fra forskellige interviewede er derfor eneste kilder til et billede af underskuddet både i forhold til investeringer og til produktionsomkostninger på Hjem IS.

### **Konklusion**

Historien om Hjem IS i Esbjerg rummer mange vinkler, hvoraf nogle er beskrevet her. Det er historien om et svensk forretningskoncept, der blev en forretningsmæssig succes. Det er også historien om en mindre virksomhed der i løbet af 32 år voksede fra ”ingenting” til en fabrik med 282 ansatte og herefter måtte lukke. Konceptet var det samme i disse 32 år: Udbringning af is direkte til kunderne. Konceptet er det element, som Nestlé bringer videre, efter nedlæggelsen af fabrikken i Esbjerg. Den danske Hjem IS’ historie er et eksempel på at de strategiske beslutninger, og investeringer har haft afgørende betydning for fabrikens succes og afvikling. Hjem IS fabrikken på havnen i Esbjerg var en af de sidste to iskremfabrikker i landet. Hjem IS historien er således også en historie om globalisering af ismarkedet – efter undersøgelsens afslutning blev den Nestlé ejede Premier Is således opkøbt af Danmarks sidste isfabrik, Polar Is i Thisted. Således fortsættes kampen om markedsandele i Danmark og Europa.

De interviewede mente, at der stadig var en Hjem IS ånd tilbage fra fabrikens start, en ånd de var stolte af. Kulturen og det kulturbærende på Hjem IS er den historie, som folk har været vidne til gennem tiden, den måde man har organiseret arbejdet på, omgangstonen og stoltheden i overbevisningen om, at man producerede et kvalitetsprodukt, som var tilknyttet begreber som tradition og familiehvygge. Det har været interessant at høre flere interviewpersoner fortælle, at Hjem IS ånden både er en del af fabrikkulturen – men også lever i selve Hjem IS konceptet, i markedsføringens bran-

ding af Hjem IS som mærke. Spørgsmålet er, hvad der kom først: Fabrikkulturen – eller historien om Hjem IS ånden båret af dygtig markedsføring?

På baggrund af den åbenhed fra interviewpersoner samt fra Nestlés side til at undersøge og analysere Hjem IS’ historie og de strategiske beslutninger omkring lukningen af fabrikken, har det været muligt at få afdækket noget af den ufortalte historie. Det har været nuværende og tidligere ansatte hos Hjem IS der har haft ordet, og som der er citeret fra. Undersøgelsen er således et eksempel på, hvordan Hjem IS ser sig selv indefra og forstår sig selv.

Det er målet for Sydvestjyske Museer at udgive en bog om Hjem IS’ historie, ånd og arbejdskultur og i forlængelse heraf producere en udstilling om virksomheden med de genstande, som museet har hjemtaget i forbindelse med undersøgelsen.

### **Noter**

1. ESM jour. nr. 2672.
2. Als 1999 s. 11.
3. Als 1999 s. 59-61.
4. Princippet om, at kunden aldrig skulle gå forgæves, var både en akilleshæl og en fordel. Det betød mange ekstra produktioner for at imødekomme kundernes efterspørgsel, men samtidig kunne man selv producere isen her og nu.
5. Politiken, Penge d. 25. Maj 1994 i artiklen: Nostalgien gav kasse.
6. Brev fra Landsudvalget for Loyal Handel, d. 3.9.1976 til Hjemmeis ApS, Skanderborg.
7. Konfekturhandleren, november 1976, nr. 11.
8. Brev fra Thor Stadil til direktør John Sørensen, d. 6. juni 1977 (Fra Hjem IS’ arkiv).
9. Børsen d. 13. november 1990: artiklen Hjem IS investerer for millioner i større kapacitet.
10. Vestkysten d. 14.3.1990: Is af frisk fløde gav produktions-boom.
11. Is og konfekturbladet, 1990.
12. Jyllands Posten d. 27.7.1995 under overskriften: Iskold succes.
13. Notat af Ejliif Enevoldsen, 21. januar 2009.
14. Jyske Vestkysten 26.8.1996: Hjem Isen kan bære.
15. NNF Arbejderen nr. 6/ 96: Iskoldt eventyr i Odense.



16. Berlingske job d. 24. 7.1988: artiklen: Han er kendt på klokken, citat af John Sørensen.
17. Politiken, Penge d. 25.5.1994: I artiklen Nostalgien gav kasse.
18. Jf. Greens 1978.
19. Interview med pakkeoperatør Anna Margrethe Christensen, samt "Hjem IS historien – fortalt af medarbejderne".
20. Vedtægter for Hjem IS Personaleforening.
21. Interview med marketingschef Hanne Christensen.

### Litteratur

- Als, Gert 1999: *Dansk Iskremindustri 1914-1996*. Odense.
- Greens håndbøger om dansk industri 1981-1990.

### SUMMARY

#### *Hjem IS – an investigation of its cultural history*

The history of Hjem Is in Esbjerg encompasses a number of different aspects of which a number are described here. It is partly the story of a Swedish business concept, which developed into a huge commercial success. It is also the story of a small company, that grew over the course of 32 years from "nothing" to a factory with 282 employees and then closed down. The basic concept remained unchanged throughout these 32 years. Selling and delivering ice cream directly on the customer's doorstep. This core concept is the element, which Nestlé will carry on, following the closure of the factory in Esbjerg. The Danish Hjem Is story is an example of how strategic decisions and investments have had a decisive role in the success and ultimate demise of the factory. The Hjem Is factory on the harbour in Esbjerg was one of the last two remaining ice cream factories in the country. The Hjem Is story is therefore also the story of the globalisation of the ice cream market – the last ice cream factory in Denmark, Polar IS in Thisted bought out Premiere Is from Nestlé after this research was carried out. The struggle then goes on for market share in Denmark and Europa.

The interviewed expressed the opinion, that a specific Hjem Is corporate spirit still lived on dating back to the very start of the factory, something which they were quite proud of. This specific culture and bearing principle at Hjem Is is the compa-

ny history, which employees have witnessed throughout the period; the particle manner in which the work was organized, the conduct and tone used among the workers and the common pride and conviction, that they produced a quality product implicitly attached to values such as tradition and homely comfort. It has been interesting to hear a number of the interviewees express, that the The Hjem Is spirit was both a part of the factory culture – but was also integral to the Hjem Is concept itself, explicit in the marketing and branding of Hjem Is as a trademark. The question is, what came first: The factory culture – or the story of the Hjem Is spirit as a result of effective marketing? On account of the openness of the interviewees themselves and Nestlé's forthcoming approach to the research and analysis of the Hjem Is story and the strategic decisions behind the closure of the factory, it has been possible to uncover and shed light on some of the untold stories. The views of *Hjem Is* employees past and present are voiced here and the research quotes directly from them. This research is thus an example of how Hjem Is sees and understands itself.

Mette Slyngborg  
 Museumsinspektør, Sydvestjyske Museer  
 Odins Plads 1, 6760 Ribe  
 mes@sydvestjyskemuseer.dk