

Kakkelovne, kundegods og køkkentøj fra Morsø Jernstøberi – omvæltning og strategi hos A/S N.A. Christensen & Co. 1950-1993

AF ANDERS HAVE ESPERSEN

I artiklen redegøres der for de store omvæltninger, som de danske ovnstøberier, eksemplificeret ved jernstøberiet A/S N.A. Christensen & Co. på Mors, gennemgik i løbet af perioden 1950 til 1993. I disse årtier måtte branchen gang på gang forholde sig til nye udfordringer forårsaget af samfundsmæssige ændringer og teknologiske fremskridt. A/S N.A. Christensen & Co., bedst kendt under navnet Morsø Jernstøberi, var et af de få ovnstøberier, der klarede sig igennem branchens forandringer. Det skete ikke mindst, fordi virksomhedens ledelse i begyndelsen af 1960'erne formåede at omstille produktionen fra den hidtidige hovedproduktion af klassiske kakkelovne til det hjemlige marked til en fremstilling af køkkentøj, isenkram og kundegods, som for størstedelens vedkommende blev eksporteret. Da oliekrisen i 1970'erne igen gjorde de klassiske ovne til fast brændsel populære blandt forbrugerne, lykkedes det endnu engang A/S N.A. Christensen & Co. at omstille sig. I artiklen undersøges det, hvorfor netop støberiet på Mors klarede sig gennem omvæltningerne, og der konkluderes, at årsagen skal findes i en kombination af både virksomhedens langsigtede strategier, dens strategiske evne til at tilknytte den rette ledelse samt disse lederes evne til med kortsigtede strategier at reagere på de udfordringer, støberiet undervejs blev mødt af.

Indledning

Fra 1962 til 1966 styrtdykkede salget af kakkelovne til fast brændsel på det danske marked med 85 procent.¹ Det dramatiske fald skyldtes en kombination af først olievarmens og siden fjernvarmens indtog i de danske hjem. Til trods for at de op i gennem 1950'erne var blevet advaret, tog producenterne af de gamle klassiske kakkelovne til kul og koks, de ovnproducerende jernstøberier, først meget sent den trussel, som de nye varmekilder udgjorde over for deres produktion, alvorligt. Et af de ældste og største støberier herhjemme var A/S N.A. Christensen & Co, kendt som Morsø Jernstøberi, i Nykøbing på Mors. Fabrikken producerede mange forskellige produkter i støbejern, men siden grundlæggelsen i 1853 havde ovnene fået en stadigt stigende betydning. Fabrikken var en stor aktør på såvel ovnmarkedet, som internt i ovnstøberibranchen. Som de øvrige danske ovnstøberier måtte Morsø Jernstøberi A/S forholde sig til – og siden bekæmpe – den store udfordring, som den hastige udvikling inden for varmeproduktion i efterkrigsårene, havde skabt. Virksomheden måtte i løbet af få år genopfinde sig selv, og på godt ti år, fra slutningen af 1950'erne og frem til begyndelsen af 1970'erne, gennemgik den, i lighed med den øvrige danske ovnstøberibranche, en kæmpe omvæltning. Dette ændrede dens produktion, marked og kundegrundlag. Omvæltningen og fabrikens reaktion og ageren i forhold til udviklingen var højst sandsynligt medvirkende til, at den store fabrik, der var startet i det små i Danmarks udkant og siden vokset til at være et af Skandinavien's største jernstøberier, klarede sig gennem den svære tid og overlevede, mens mange af dens kolleger i branchen bukkede under eller var nødsaget til at fusionere. Mens jernstøberiet på Mors endnu i begyndelsen af 1960'erne havde langt størstedelen af sin kundekreds indenfor Danmarks grænser, var der ved udgangen af årtiet vendt op og ned på virksomhedens salgsgeografi. Over halvdelen af dens produkter gik nu til eksport, og den klassiske

Anders Have Espersen, f. 1975. Cand. mag i historie og Europastudier fra Aarhus Universitet i 2005. Museumsinspektør ved Museum Østjylland 2005-13, derefter ved Museum Mors, siden 2015 som museumsdirektør.



Morsø Jernstøberi set fra luften i slutningen af 1930'erne. Fabrikken blev grundlagt i 1853 og blev med tiden et af Danmarks absolut største jernstøberier. Da virksomheden var på sit højeste, i 1913, havde den 420 ansatte på sin fabrik i det centrale Nykøbing. Foto: Morsø Lokalhistorisk Arkiv.

kakkelovn, som havde været en del af støberiets identitet og brand i adskillige år, var blevet afløst af en række andre produkter. Siden betød oliekrisen i begyndelsen af 1970'erne, at fabrikken endnu engang måtte omstille sig.

I denne artikel kaster jeg lys over den proces og udvikling, A/S N.A. Christensen & Co. gennemgik i løbet af disse forholdsvis få år, hvor den gang på gang måtte forholde sig til nye udfordringer. Hvad førte til de beslutninger, der blev taget, hvilke overvejelser blev der gjort, hvem var de ledende beslutningstagere, og hvilken langsigtet betydning havde disse år for virksomhedens senere historie? Undervejs perspektiverer jeg desuden til den øvrige danske støberibranche, og jeg diskuterer, hvorfor nogle fabrikker, som det skulle vise sig at være tilfældet med A/S N.A. Christensen & Co., klarede sig gennem disse for branchen svære år og andre ikke. Jeg stiller desuden spørgsmålet, om den vellykkede ændring i fabrikkens produktion og salg var et udtryk for velovervejede, langsigtede strategier fra ledelsens side, eller om strategierne og beslutningerne snarere var baseret på ad hoc reaktioner, ofte båret af enkeltindivider, på pludseligt opståede udfordringer.

Artiklens kildegrundlag er blandt andet referaterne fra A/S N.A. Christensen & Co.'s bestyrelsesmøder og generalforsamlinger. Gennem disse kommer man så tæt på ledelsens overvejelser og beslutninger som muligt. Arkivet, der blot en gang tidligere har været anvendt i

forskningsøjemed,² rummer desuden analyser og salgstal i forhold til virksomheden samt korrespondance til, fra og mellem flere af de ledende kræfter på fabrikken og bestyrelsen. Korrespondancen anvendes ligeledes i denne artikel. Til at give et hidtil uset blik ind i den samlede danske støberibranche i disse år benytter jeg som en meget væsentlig kilde desuden referaterne fra møderne i brancheorganisationen ”Foreningen af danske Ovnstøberier”. Sidstnævnte arkivalier har ikke tidligere været anvendt i forbindelse med historiske undersøgelser.

En branche under pres

Med økonomisk støtte fra den amerikanske Marshall-hjælp fik ni danske jernstøberier i 1952 besøg af to amerikanske støberikonsulenter, der skulle gennemgå branchens produktionsmæssige tilstand og muligheder for udvikling få år efter besættelsen. Kritikken mod branchen fra de to amerikanere var hård. Maskiner og produktionsapparat blev kaldt forældet, og den tekniske viden blandt personalet for dårlig. De danske støberier var gammeldags og traditionsbundne, men ifølge de amerikanske eksperter, kunne man, hvis man gennemførte en kraftig rationalisering, øge produktionen af støbegods markant.³ To år senere, i 1954, fik den gren af jernstøberibranchen, der særligt fremstillede ovne til hjemlig opvarmning, udarbejdet en undersøgelse om udfordringer og muligheder inden for lige præcis deres område.

Det var branchekollegerne i sammenslutningen Foreningen af danske Ovnstøberier, som tog initiativ til en rapport vedrørende ovnstøberiernes muligheder efter besættelsen. Undersøgelsen var foretaget af foreningens tilknyttede ingeniør, Cand. polyt. Otto Rostrup. Den havde til formål at belyse ovnstøberiernes økonomiske vilkår og var baseret på seks støberiers driftsregnskaber, status og de til Prisdirektoratet indleverede oplysningsskemaer i perioden 1939 til 1952.⁴ Undersøgelsen redegjorde for, at der frem til 1952 havde været en stigende omsætning på de danske støberier, hvilket skyldtes en kombination af øget rationalisering, fremkomst af nye varer og ”*forskydninger i salgets sammensætning*”, og – for de senere års vedkommende – efterkrigstidens merbeskæftigelse. Udviklingen var bremsset i 1952, hvor omsætning og indtjening var faldet drastisk. Otto Rostrup tegnede et dystert billede af støberiernes fremtid. Han mente at skulle den nedadgående udvikling fortsætte, ville ”... *ovnstøberiernes indtjeningsevne med de nu gældende salgspriser og vilkår være væsentligt forringet i forhold til årene 1948-52.*” Hvis forholdene ikke blev bedre, var det ifølge Rostrup nødvendigt for ovnstøberierne fremover at tilstræbe ”... *en yderligere effektivisering af deres produktionsapparat eller også skabe grundlag for en bedre udnyttelse af de tekniske og administrative anlæg gennem optagelse af nye produktioner*”.⁵ Med hensyn til støberiernes absolutte hovedproduktion, de klassiske kakkell- og brændeovne, var udsigterne mørke. I undersøgelsens konklusion blev det slået fast, at det ikke kunne forventes,

...at produktionen af ovngods fremover vil komme til at ligge væsentligt højere end den nuværende produktion, og da produktionens eller beskæftigelsens størrelse er af afgørende betydning for virksomhedernes indtjeningsevne, vil dette igen sige, at der må tilstræbes en forøgelse af produktion af ikke kartellerede varer, evt. gennem optagelse af helt nye produktioner...⁶

Ikke-kartellerede varer var inden for støberiernes produktion en anden betegnelse for blandt andet de ovn- og komfurprodukter, der blev opvarmet ved hjælp af eksempelvis olie og gas, der på dette tidspunkt endnu var de klassiske ovne og komfurer til fast brændsel som koks- og brænde underlegne på markedet.⁷

Det, Rostrup slog til lyd for, var således, at virksomhederne for at følge med måtte øge produktionen af produkter, der anvendte gas og olie. At undersøgelsen nævnte kartellerede og ikke-kartellerede varer havde baggrund i, at 13 danske ovnstøberier i 1930 indgik i en karteldannelse, der

gennem en fælles overenskomst inden for sammenslutningen Foreningen af danske Ovnstøberier skulle beskytte dem mod billige ovne fra en række udenlandske – hovedsageligt tyske – og nye danske støberier, der ifølge kartellets medlemmer konkurrerede på markedet med billige varer af tvivlsom kvalitet. Kartellets udtrykte formål var ”*At skabe sundere produktions- og salgsforhold inden for branchen. Straffe den usunde konkurrence. Skabe mere ensartede prisforhold til gavn for både leverandører og kunder.*”⁸ Forhandlingerne om at indgå i et kartel, og på den måde i fællesskab forsøge at skabe et monopol på kakkelovne, foregik i en periode, hvor der blandt de danske partier var stor debat om vedtagelsen af en monopollovgivning. I sidste ende vedtog et flertal ledet af Venstre, at en sådan lovgivning ikke skulle ramme erhvervsaftaler om samarbejde.⁹ Dette gav grønt lys til ovnproducenternes kartel. Selvom der i 1931 blev vedtaget en lov om prisaftaler, gjaldt denne kun mod vareåger, så ovnstøberiernes kartel kunne fuldt lovligt fastsætte en fælles pris på kakkelovne.¹⁰ Frem til slutningen af 1960’erne fastsatte kartellet således i fællesskab priserne på de klassiske ovne og komfurer til fast brændsel blandt producenterne.¹¹ Karteldannelsen skete på et tidspunkt, der i 1948 af brancheforeningen selv blev kaldt de dårligste år i foreningens levetid. Mens man i eksempelvis 1947 producerede omkring 75.000 ovne, havde tallet i 1932 ligget på 34.000.¹²

De kartellerede varer var som nævnt under pres, da man nærmede sig midten af 1950’erne. I forhold til komfurerne var det særligt flaskegassens indtog på markedet, der udfordrede de gamle koks-, kul-, og brændefyrede komfurer.¹³ I forhold til kakkelovnene var der flere forskellige årsager til denne udvikling, der alle blev diskuteret i brancheforeningen fra begyndelsen af årtiet. En udfordring var det nye boligbyggeri, der blev iværksat efter krigen. De fleste nye huse og etageejendomme blev bygget uden at kakkelovne var tænkt ind, men i stedet med centralvarmeanlæg. Dette forsøgte Foreningen af danske Ovnstøberier at ændre på ved målrettet at overbevise unge arkitekter om kakkelovnenes velsignelser, blandt andet i forbindelse med undervisningsmateriale, samtidig med at de blev inviteret til at deltage i konkurrencer, hvor der skulle tegnes huse med indbyggede kakkelovne.¹⁴



Ved jernstøberiets 100-års jubilæum i 1953 afslørede et stort maleri, som virksomheden fik foræret af sine forhandlere. Manden til højre i billedet er aktieselskabets daværende bestyrelsesformand, overretssagfører Hans Schierbeck. Fra 1932 til 1964 var Hans Schierbeck en ledende kraft i jernstøberiets bestyrelse. Foto: Morsø Lokalhistorisk Arkiv.

Det var ikke kun de unge arkitekters manglende interesse for kakkelovne, som foreningen så som et problem. Den økonomiske politik, der blev ført fra statslig side, mente man hæmmede salget af ovne, samtidig med at huslejepolitikken ikke gav husejerne økonomisk mulighed for og lyst til at udskifte deres gamle ovne med nye. Derudover havde også hele forandringen i boligudviklingen betydning for salget af ovne, da etagebyggerier vandt frem på bekostning af enfamiliehuse. Sidstnævnte var den boligform, der traditionelt havde anvendt kakkelovne.¹⁵ Ovenikøbet blev de etagebyggerier, der blev opført på dette tidspunkt, i næsten alle tilfælde bygget uden kakkelovne. På et møde i november 1954 konstateredes det i foreningen, at der på det nærmeste ikke længere blev opført lejligheder med kakkelovne i etagebyggerier i København. Denne tendens ville, mente man, sandsynligvis brede sig til resten af de nye etagebyggerier i resten af landet.¹⁶ Selvom der var røster fremme, blandt andet fra direktionen på jernstøberiet på Mors, om, at man skulle satse på at få kakkelovne ind i de statslånhuse, der blev bygget i de år, måtte formanden for brancheforeningen i 1954 erkende, at boligbyggeriets udvikling ikke var det sted, man skulle satse. Muligheden for at sælge kakkelovne lå i hans øjne i højere grad i folks ønske om oftere at skifte de gamle ovne ud med nye.¹⁷

Situationen blev ikke nemmere af, at Boligministeriet i efteråret 1954 udsendte en betænkning med titlen ”*Fællesanlæg til lettelse af hjemmets arbejde*”. Betænkningen indeholdt kritik af kakkelovnsopvarmning og lovprisning af centralvarmeanlæg. Samtidig var der flere lånebetingelser forbundet med at bygge parcelhuse med kakkelovne end med centralvarme, hvilket frustrerede ovnproducenterne.¹⁸ De ovne, man i begyndelsen af 1950’erne kunne sælge, gav samtidig et lavere overskud end tidligere. Her skulle forklaringen findes i de stigende udgifter til råvarer, der var forårsaget af udbruddet af Koreakrigen. Den havde på verdensplan betydet en prisstigning på både råjern og gammelt jern, mens cinders var blevet sværere at fremskaffe.¹⁹ Prisen på råvarer begyndte først at falde midtvejs i 1953.²⁰

Olievarmens indtog

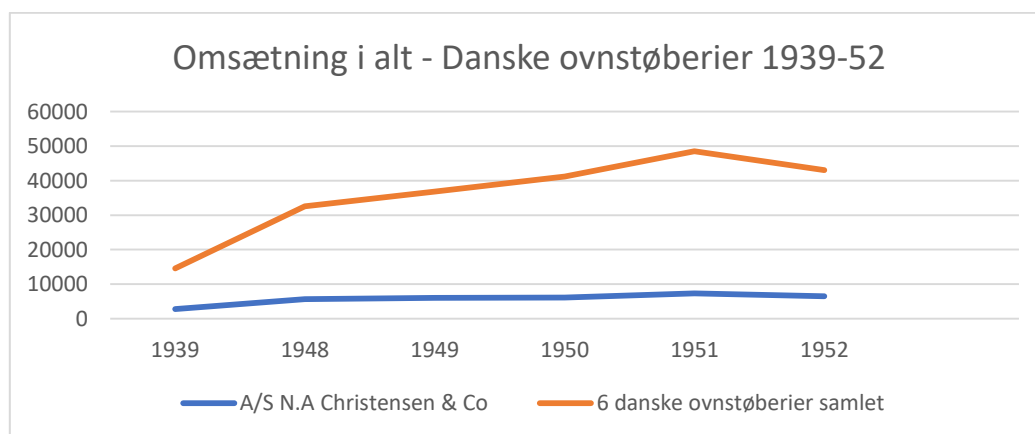
På møder i henholdsvis 1952 og 1953 blev to varmekilder, der med tiden ville få stor betydning for ovnstøberiernes produktion, for første gang diskuteret mere indgående i brancheforeningen. Den første kilde var brugen af olie i ovnene i stedet for fast brændsel. På et møde mellem Centralforeningen af Støbegodsforhandlere og ovnstøberiernes brancheforening spurgte førstnævntes repræsentanter til, hvordan støberierne så på oliefyr i kakkelovne. Tilsyneladende var det ikke noget, man anså som en konkurrent til den type ovne, man havde produceret i årtier. Salgsdirektør Georg Aarup fra Morsø Jernstøberi havde således kun hørt om dårlige resultater med de nye ovne, og der var enighed om, ”...at oliefyr i ovne, i hvert fald i deres nuværende form, ikke kunne tænkes at få betydning fremover.”²¹

I begyndelsen af det følgende år var det de danske hjems øgede opvarmning med centralvarme og fjernvarme, der blev diskuteret. Det skete internt i foreningens ”propagandaudvalg”, der, i modsætning til hvordan man i branchen opfattede de oliefyrede ovne, anså disse varmemetoder som noget, der med det samme skulle reageres imod. Det skulle ske med ”... virksomme fremstød for kakkelovne og kaminer.”²² I november 1954 var olieovnene, utvivlsomt på grundlag af Otto Rostrups undersøgelse, igen til debat i foreningen. Ovnene var i højere og højere grad kommet ud på markedet, men ingen af de ni støberier i Foreningen af Danske Ovnstøberier, producerede og solgte dem endnu. De var som nævnt således heller ikke en del af kartelaftalen fra 1930, der kun omfattede ovne til fast brændsel. Foreningens formand, direktør Hans Lange fra Langes Jernstøberi på Fyn, anså stadig ikke olieovnene som en trussel mod de klassiske kakkelovne. Lange mente ligefrem, at den slags ovne ”... kunne være temmelig farlige, og

man måtte være varsom, hvor og til hvem, man solgte dem.”²³ Hvis nogle af fabrikkerne i foreningen alligevel ønskede at gå i gang med at lave olieovne, ville de kun være en del af den fælles karteloverenskomst, såfremt ovnene også kunne bruges til fast brændsel.²⁴

Der gik dog ikke lang tid, før olieovnenes indtog på markedet fik branchens alarmklokker til at ringe. Da Hans Lange i juni 1955 skulle aflægge sin formandsberetning på Foreningen af Danske Ovnstøberiers generalforsamling lod det til, at han i modsætning til tidligere anså olieovnene som en reel udfordring for støberierne. Således slog han til ”... lyd for, at hele det problem, som i foreningen måtte opstå i forbindelse med salget af olieovne, burde følges med agtpågivenhed.”²⁵ Blot fire måneder senere havde olieovnene for alvor slået igennem i de danske hjem. Det var sket i en sådan grad, at Hans Lange havde indset, at der ingen tvivl var om, at propagandaen for olieovne ”... selvfølgelig ville komme til at skade salget af koksfyrede ovne.” Formanden mente i modsætning til tidligere ikke, at man som forening kunne se roligt på problemet, men at man i stedet skulle arbejde aktivt for at bevare salget af olieovne inden for ovnstøberiernes kreds. Det ville sige, at støberierne selv skulle kaste sig ud i en fabrikation af olieovne, noget som både støberierne Hess i Vejle og De Forenede Jernstøberier i København allerede var gået i gang med.²⁶ I november 1955 var truslen fra olieovnene tilsyneladende så markant, at bestyrelsen for Foreningen af danske Ovnstøberier sammenlignende olieovnsproblematikken med dengang, kartellet blev stiftet omtrent 25 år tidligere. På det tidspunkt havde der også været tale om et presset og svingende marked, og belært af erfaringerne var det ifølge bestyrelsen derfor vigtigt at bevare støberiernes sammenhold.²⁷

Mens problemerne således hobede sig op blandt de danske ovnstøberier i begyndelsen af 1950'erne, kunne A/S N.A. Christensen & Co., da bedst kendt som Morsø Jernstøberi, i første omgang trøste sig med, at den specifikke undersøgelse, som Otto Rostrup havde udarbejdet for støberiet, viste, at om end beskæftigelsen var faldende som hos branchekollegerne, var omsætningen hos A/S N.A. Christensen nogenlunde ens henover årene, hvilket gik imod den generelle udvikling i branchen, der oplevede et mærkbart fald fra 1951 til 1952.²⁸



Figur 1. Omsætning i alt indenfor den danske ovnstøberibranche, 1939-52. Rostrup, 1954.

Et nytårsbrev ved årsskiftet 1955-56 fra aktieselskabets formand, Hans Schierbeck, til virksomhedens to direktører, Georg Aarup og Oluf Hilden, beskrev desuden, at situationen midt i årtiet endnu ikke havde ramt et kritisk punkt for støberiet på Mors. I brevet takkede Schierbeck direktionen for, at det forløbne år var gået så godt, som tilfældet var, omend omstændighederne ikke altid var lige nemme. Selvom formanden fandt, at virksomheden stod godt rustet til det nye år, var han dog bekymret for de langsigtede fremtidsudsigter. Schierbeck havde svært ved at tro på ”bedre tider i nogenlunde nær fremtid”. Han var overbevist om, at ”... arbejds løn vil stige voldsomt,

skatter ligeså, menneskene vil ikke blive lettere at få i sving og papir og atter papir vil hvirvle os om ørene". Alligevel så han frem til, at fabrikken i det nye år ville iværksætte den største investering i lang tid: Byggeriet af en ny, moderne støberihal. Formanden var til gengæld bekymret i forhold til de kommende tiders mulige ugunst: *"Jeg skal ærligt indrømme, at hvis jeg troede på bedre tider i nogenlunde nær fremtid, ville jeg måske henstille til udskydelse af byggeriet til overvejelse; men som årene har formet sig, tror jeg vi har langt igen, og faren ved at komme for sent synes mig da størst."* Den nye støberihal havde været diskuteret på fabrikken siden før krigen, og man havde planlagt og investeret i grunde omkring fabrikken i flere år.

At virksomheden valgte, med Hans Schierbecks ord, at springe *"ud på det dybe vand"* og gå i gang med byggeriet, mens mørke skyer trak henover støberibranchen, kan tolkes som et udtryk for, at bestyrelsen valgte at følge og gennemføre en langsigtet strategi.²⁹ Samtidig kan man argumentere for, at iværksættelsen af byggeriet af den nye støberihal på et tidspunkt, hvor store dele af støberibranchen var under pres, var et forsøg på at optimere virksomhedens egen produktion og derigennem udnytte de svagheder, man vidste herskede hos konkurrenterne, hvorved man håbede at forøge sine muligheder på markedet.



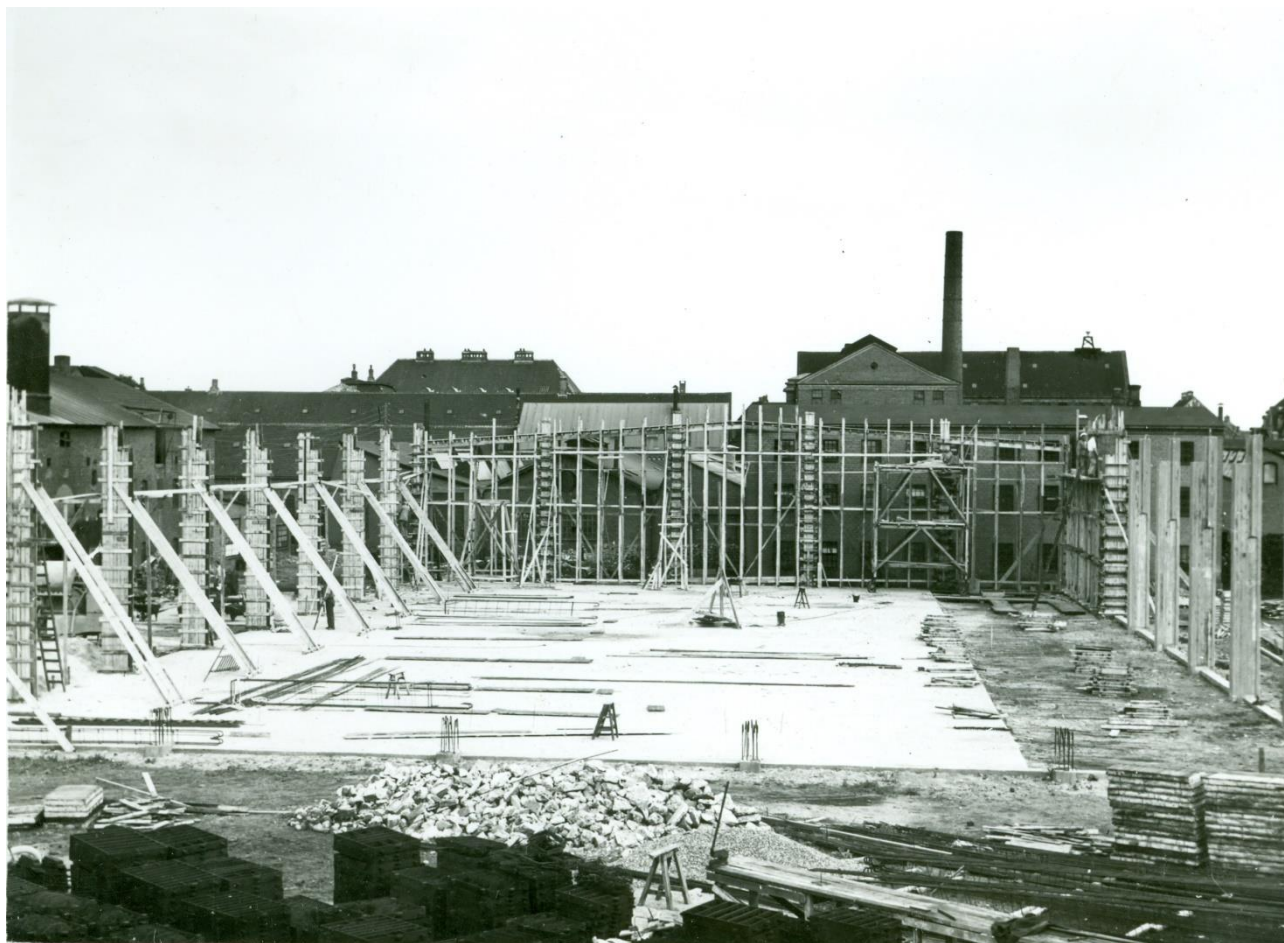
Direktørerne Oluf Hilden (tv.) og Georg Aarup på trappen Morsø Jernstøberis administrationsbygning i 1953. I baggrunden ses en buste med motiv af fabrikkens grundlægger, Niels Andreas Christensen. Foto: Morsø Lokallhistorisk Arkiv.

Selvom Morsø Jernstøberi naturligvis skulle arbejde for at sælge så mange produkter som muligt og dermed indgik i en konkurrence med de øvrige ovnproducenter, var virksomheden af den holdning, at man måtte imødegå truslen fra de nye produkter og varmekilder i fællesskab. Direktør Oluf Hilden udtalte således på et medlemsmøde i brancheforeningen i januar 1956, at ”... *udviklingen indenfor oliefyringen sikkert ville blive rivende, og at man i løbet af ganske få år ville have oliefyrede kaloriferer og centralovne.*” Samtidig var han overbevist om, at den officielle propaganda mere og mere ville komme til at gå til fordel olie i stedet for fast brændsel. Hilden, og dermed også Morsø Jernstøberi, slog af samme årsag til lyd for, at det ”... *måtte være ovnstøberiernes naturlige opgave at plane på længere sigt. Sammen.*” Oluf Hildens kommentarer udmøntede sig til sidst i, at man nedsatte et olieovnsudvalg med Hilden som medlem.³⁰

Bernadotte & Bjørn

Blot otte måneder efter Hildens indtræden i olieovnsudvalget i oktober 1956, lancerede Morsø Jernstøberi i samarbejde med den dansk-svenske tegnestue Bernadotte & Bjørn sin første emaljerede olieovn.³¹ Allerede i 1955 havde fabrikken og tegnestuen skabt ”Morsø Caloratoren”, der var en ovn designet til koks og indeholdt en calorator, der virkede som forbrændingskontrol og varmeregulator og derigennem sparede brændsel. Selvom Hans Schierbeck og resten af bestyrelsen havde ønsket en hurtig igangsættelse og færdiggørelse af det nye støberi, lader det til, at arbejdet med de nye olieovne hurtigt fik en højere prioritet i det daglige arbejde, da Hilden var blevet klar over truslen fra oliens omfang. På et bestyrelsesmøde i marts 1956 beklagede Schierbeck sig således over, at byggeriet endnu ikke var gået i gang, hvortil direktørerne dels forsvarede forsinkelsen med, at det omfangsrige arbejde skulle planlægges grundigt, dels at arbejdet med de nye olieovne havde kostet meget tid.³²

Olieovnen var direktionens første reaktion på bestyrelsens ønske om, at nye produkter måtte bringes på banen for at imødegå tendenserne inden for hjemmets opvarmning. Fabrikkens lancering af olieovnen på dette tidspunkt viste, at direktionen på Morsø Jernstøberi havde handlet hurtigt efter, at det var gået op for branchen, at den oliebaseerede varme var en på sigt ødelæggende konkurrent for kakkellovne til fast brændsel. Direktionen havde reageret på en samfundsmæssig udvikling, og den havde planlagt sin strategi i forhold til denne udfordring. Der var dog ikke tale om en langsigtet strategisk planlægning. Diskussionerne i brancheforeningen viste, at de færreste i branchen, inklusive Morsø Jernstøberi, vidste præcis *hvor* alvorlig situationen var, før i sidste øjeblik. Der var således i høj grad tale om en i første omgang kortsigtet beslutning, da man besluttede sig for at producere olieovne på A/S N.A. Christensen & Co. Det fremgår også af, at det få år forinden stadig var byggeriet af den nye støberihal, der var i højsædet. Dette havde som nævnt været den langsigtede strategi for fabrikken gennem en årrække. Direktionens, ikke mindst Oluf Hildens, tilsyneladende prioritering af at få olieovnen på markedet frem for at færdiggøre støberiet, viste, at strategien gik fra langsigtet til kortsigtet. Man kan desuden argumentere for, at Oluf Hilden, som var blevet gjort til driftsdirektør i 1943, tilsyneladende var den rigtige mand til at lede virksomheden igennem den krise, der opstod. Oluf Hilden var blandt de første i brancheforeningen, der anerkendte truslen fra olieovne, og han fik forholdsvist hurtigt omstillet fabrikkens produktion i retning af det nye marked. Man kan derfor argumentere for, at det var strategisk fornuftigt, da bestyrelsen havde forfremmet ham til direktør 10-12 år tidligere, også selvom man dengang ikke havde nogen viden om, hvad fremtiden ville bringe af udfordringer.



Morsø Jernstøberis nye støberihal under opførelse i 1957. Foto: Morsø Lokalhistorisk Arkiv.

Fjernvarme – en ny trussel

Den dystre fremtid for ovnstøberierne, som Otto Rostrup havde varslet, som brancheforeningen havde drøftet, og som Hans Schierbeck havde frygtet, blev altså til virkelighed i anden halvdel af 1950'erne. Mens alvoren ved olieovnenes indtog tilsyneladende var gået op for producenterne af kakkelovne, måtte man også i stigende grad forholde sig til fjernvarmen, der ifølge formandsberetningen på Foreningen af danske Ovnstøberiers generalforsamling i juni 1956 vandt stærkt frem.³³ Kort efter formanden Hans Langes advarsel mod fjernvarmen blev den brancheforening som han stod i spidsen for, kritiseret af dens forhandlere for at have været for nølende i forhold til olieovnen, hvilket havde tilladt mange nye producenter at komme ind på markedet.³⁴ Dette var en kritik, som Lange tog til sig. Formanden, der et par år tidligere havde udtalt, at han ikke regnede med, at olieovnene ville blive en succes, var derfor ekstra opsat på at imødekomme truslen fra fjernvarmen.

I endnu et brev til direktionen på A/S N.A. Christensen & Co. bekræftede virksomhedens bestyrelsesformand Hans Schierbeck i marts 1957 tingenes ugunstige tilstand, og han konstaterede, at de statslige myndigheder ikke anså kakkelovnen som en varmekilde, der skulle satses på i fremtidens Danmark. Schierbeck havde efter aftale været på besøg i Handelsministeriet vedrørende støberiets mulige optagelse af et statsligt lån til virksomhedens produktion. Schierbeck, der omtalte lånet som et Marshall-lån, selvom denne amerikanske støtte var ophørt i 1952, blev dog hurtigt

skuffet af ministeriets svar på forespørgslen. I brevet til direktionen lød referatet fra mødet blandt andet således:

... Det blev imidlertid hurtigt klart, at ganske vist interesserede man sig meget for at få Danmarks støberikapacitet forøget, men man havde ikke gnist af interesse for kakkelovne, idet det danske behov for kakkelovne blev betjent af tilstrækkeligt mange fabrikker. At der muligt kunne blive tale om eksport af kakkelovne til England eller Norge, således som der tidligere har været, gjorde intet dybere indtryk. Man viste behersket interesse overfor problemet med at holde en gammel fabriks arbejdere og funktionærer beskæftiget...³⁵

Handelsministeriet mente altså ikke, at den pressede kakkelovnsproduktion skulle støttes med offentlige lån. Derimod burde man, som også Otto Rostrup havde fremhævet i sin rapport tre år tidligere, omlægge produktionen i retning af helt nye varegrupper. I brevet bad Hans Schierbeck af samme årsag direktørerne Georg Aarup og Oluf Hilden om at udfylde et skema, sandsynligvis udarbejdet af ministeriet, samtidig med, at han gjorde udtrykkeligt opmærksom på, at det ”vil være nødvendigt at fremhæve, i hvilken udstrækning Morsø Støberi laver andet støbegods end kakkelovne og komfurer o.l. køkkeninventar og navnlig støbegods til eksport”. Eksporten var dog ikke det vigtigste at få formidlet videre til Handelsministeriet i første omgang, men derimod ville det ”at man kan anføre en rigelig produktion af andet støbegods end kakkelovne og komfurer virke fremmende”.³⁶



I august 1957 lancerede Morsø Jernstøberi sine farverige ovne fra Bernadotte & Bjørn. Det skete under overskriften: Nye linier – Nye farver. Foto fra katalog: Morsø Lokalhistorisk Arkiv.

Isenkram og køkkentøj

Halvandet år efter Schierbecks opfordring til støberiets direktører, i oktober 1958, modtog direktør Oluf Hilden et brev fra K. Schönwälder fra virksomhedens samarbejdspartner Bernadotte & Bjørn. Brevet var skrevet på vegne af arkitekt Acton Bjørn, som var den danske medindehaver af tegnestuen, der desuden var ejet af den svenske grev Sigvard Bernadotte. Schönwälders henvendelse fra tegnestuen drejede sig om en graveret plade til et fiskefad. Pladen og fadet, der havde indgraveringen NACCO, var blandt de første stykker køkkentøj udviklet af Bernadotte og Bjørn for N.A. Christensen & Co.³⁷ Det var samtidig endnu et eksempel på den produktomlægning, som støberivirksomhedens direktion igangsatte efter Otto Rostrups analyse og diskussionerne i brancheforeningen. Derudover var det også en klar reaktion på bestyrelsesformand Schierbecks opfordring til - af hensyn til Handelsministeriets goodwill - at iværksætte en produktion af andet end kakkelovne og komfurer.

I modsætning til olieovnene, ligeledes designet af Bernadotte & Bjørn, som man i august 1957 havde lanceret som en hel produktserie under titlen ”Nye linier – Nye farver”, bevægede man sig nu væk fra produktionen af varmekilder og ind i en produktion af arkitektdesignet køkkentøj og isenkram. Produktionen af gryder og pander og andet grej til køkkenet var på ingen måde ny for støberiet i Nykøbing. Helt fra grundlæggelsen i 1853 havde disse produkter været at finde i rigt mål i sortimentet. Mens de i fabrikkens første 50-60 år havde fyldt godt op i salgskatalogerne, var isenkram, særligt efter 1. Verdenskrig, dog i højere og højere grad gledet ud i forhold til kakkelovne og komfurer. Mens sidstnævnte allerede fra århundredets begyndelse i de fleste tilfælde var blevet designet af arkitekter og billedhuggere, havde fabrikkens gryder, pander m.v. nogenlunde fulgt den stil, som støbemestrene havde anvendt i årtier forinden. Isenkramsprodukterne var, som hos de øvrige af landets støberier, frem til midten af 1950’erne en del af fabrikkens sortiment, men det var ikke et område, man satsede på, og mindst af alt var det en produktion, hvor man ville ofre økonomiske midler på designere.³⁸



DIFA – udstillingsmesse i KB-Hallen i 1956. Morsø Jernstøberi deltog for første gang på messen, og virksomhedens stand var beskeden. Den ses lidt til venstre for billedets midte. Bag standen står fabrikkens salgsmedarbejder, Jørgen Aarup. Støberiets bord målte 130x130 cm og de udstillede varer var fabrikkens gamle gas- og komfurgryder med sort emaljering på ydersiden og hvid emaljering på indersiden. Foto: Morsø Jernstøberis arkiv.

Et foto fra isenkrammessen DIFA i KB- Hallen i København, dateret til 1956, viser deltagelse af A/S N.A. Christensen & Co. En note, sat af fabrikken selv, ved siden af fotoet, fortæller, at virksomhedens samlede udstillingsareal blev udgjort af et bord på 130x130 cm., og at det udstillede produkt var ”gl. gas- og komfurgrøde udv. sort eml. indiv. hvid eller granit eml.”.³⁹ Selvom man altså var mødt op på messen, var det i en ydmyg form og med få og gamle produkter i den klassiske udformning og farveløse dekoration. Umiddelbart efter messen kom bestyrelsens ønske om i højere grad at satse på nye produkter, herunder isenkram, og direktionen må herefter have forespurgt Bernadotte & Bjørn om en ny køkkenserie, der, som det var tilfældet med såvel olieovn som calorator, skulle være mere farverig end de hidtidige gryder fra fabrikkens hånd.

Den nye serie, designet af den dansk-svenske tegnestue, optrådte på DIFA-udstillingen i marts 1959. Et foto fra støberiets arkiv viser, at udstillingsbordet var betydeligt større end tre år tidligere, og at sortimentet var betragteligt udvidet fra de få produkter, man viste frem i 1956. Serien fra Bernadotte & Bjørn var blevet lanceret to måneder tidligere, da støberiet i januar 1959 sendte nye katalogblade med isenkramartikler ud til dets forhandlere.⁴⁰ Aftalen med designerteamet var direktionens strategiske beslutning, der skulle følge op på ønsket fra bestyrelsesformand Schierbeck.



Edwin Rahrs tekniske forretning i Søndergade 72 i Aarhus i slutningen af 1950'erne. Rahr var forhandler af jernstøberiets nye olieovne og termostatstyrede koksovne, der begge var designet af tegnestuen Bernadotte og Bjørn. Da Rahr i 1960 flyttede sin forretning til Brabrand, åbnede Morsø Jernstøberi sin egen forretning på Clemensbro i det centrale Aarhus. Foto: Morsø Jernstøberis arkiv.



Morsø Jernstøberis stand på DIFA – udstillingsmessen i KB-Hallen i marts 1959. Den nye serie af emaljerede gryder og æbleskivepander er kommet med i sortimentet. Foto: Morsø Jernstøberis arkiv.

Den amerikanske forbindelse

På et bestyrelsesmøde i september 1960 kunne direktør Oluf Hilden fortælle, at to store produktioner kunne sættes i gang på fabrikken. Dels stod man klar til at overtage konkurrenten De forenede Jernstøberiers produktion af gryder, dels var der truffet en aftale, der ville skabe et helt nyt marked i Amerika af emaljegyryder af aftalt facon.⁴¹ Selvom der i bund og grund stadig var tale om en reaktion på den samfundsmæssige udvikling inden for opvarmning af hjemmene, der var i gang med at overflødiggøre kakkelovne til fast brændsel, kan der argumenteres for, at beslutningen om at gå ind i isenkrambranchen, ovenikøbet som en eksporterende virksomhed, skulle ses som et led i en langsigtet strategi. Bestyrelsen i form af Hans Schierbeck var blevet klar over, hvad der var galt og havde stillet en diagnose, der klargjorde problemet. Derefter havde Schierbeck bedt ledelsen om at starte en produktion af nye produkter, der offensivt skulle imødegå udfordringen. Virksomhedens direktion med Aarup og Hilden i spidsen var derefter med sine beslutninger gået i gang med at finde nye produkter og markeder til supplement og afløsning for de gamle. Da der var tale om en teknologisk udvikling inden for varmebranchen, som man måtte forvente ikke ville være midlertidig, er det svært at forestille sig andet end, at de beslutninger, som ledelsen på støberiet tog, var et udtryk for, at man ønskede at skabe en ny langsigtet strategi.

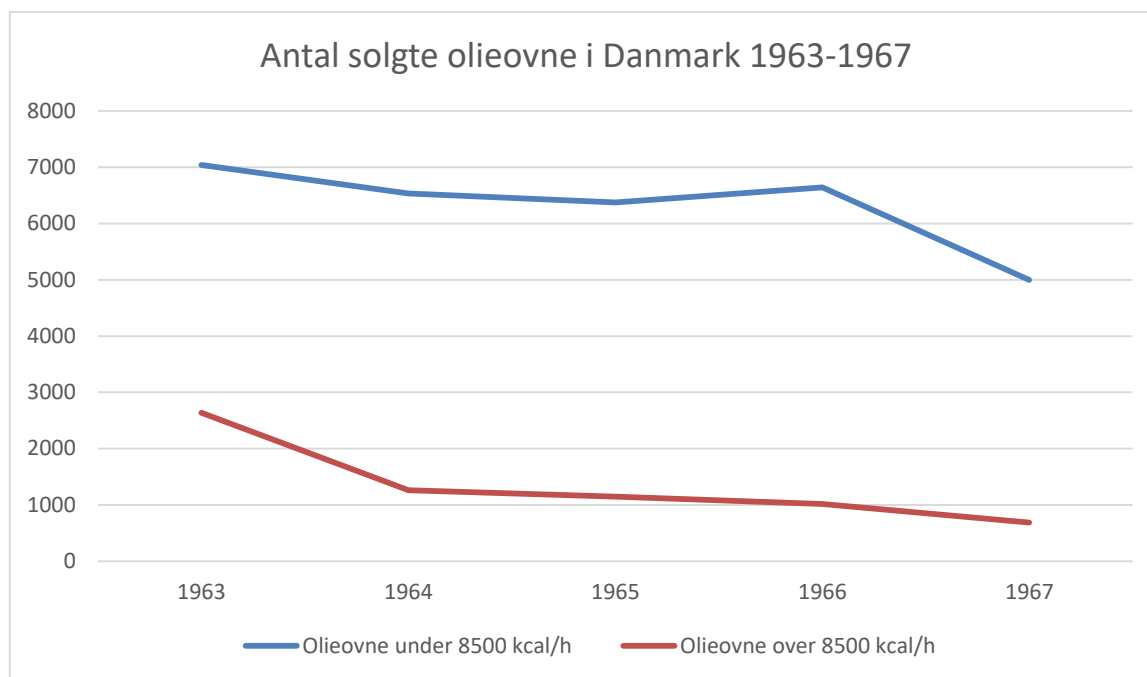
Overtagelsen af De forenede Jernstøberiers produktion faldt til jorden, da man ikke kunne enes om detaljerne. Den nye eksportmulighed til det amerikanske marked blev til gengæld til en

realitet, der i den grad ville være med til at ændre balancen mellem virksomhedens salg i Danmark og eksporten til udlandet. Den amerikanske forbindelse var personificeret i den amerikanske forretningsmand og industrielle designer, Samuel Farber, der netop i 1960 havde grundlagt firmaet COPCO. Farbers idé med COPCO var at sælge køkkentøj og isenkram i moderne, gerne nordisk, design til amerikanerne. Blandt de produkter, han i første omgang bragte ud på det amerikanske marked, var Margrethe-skålen, hvis designer Jacob Jensen var tilknyttet tegnestuen Bernadotte & Bjørn, da han udviklede den siden verdenskendte plastikskål.⁴² Da Farber i 1960 fik en aftale i stand med jernstøberiet på Mors, var det muligvis gennem parternes fælles kontakt med det dansk-svenske designerteam

Blandt forudsætningerne for, at A/S N.A. Christensens aftale med Samuel Farber, og derigennem den nye strategi, kunne realiseres var, at virksomheden købte en elektrisk emaljemuffe og to mindre smelteovne, der sammen kunne være med til at danne grundlaget for den nye produktion. Produktionen ville ifølge direktør Hilden i det hele taget kræve investeringer, ”*hvis tempoet skulle holdes*”.⁴³ Muffe og ovne blev erhvervet i begyndelsen af 1961 til en samlet pris af ca. 500.000 kr.⁴⁴ Få måneder senere kunne det konstateres, at grydeproduktionen, der dækkede over både COPCO-produkterne til det amerikanske marked, designet af den amerikanske designer Michael Lax, og de produkter, Bernadotte & Bjørn designede til støberiet under navnet NACCO, allerede var steget stærkt, og at det forventedes at stige yderligere i løbet af kort tid.⁴⁵ Mens der i første omgang kun havde været tale om få enkeltstående køkkentøjsmodeller, voksede antallet i takt med, at de nye produkter viste sig at være en succes på markedet. Da man i august 1962 lancerede de første COPCO-produkter til forhandlerne, skete det side om side med de NACCO-produkter, man allerede havde sendt på markedet. ”*Gryder af ældre type*”, hvilket var betegnelsen for fabrikens tidligere produktion, var nu henvist til bagsiden i forhandlerkataloget, og det var tydeligt, at man satsede kraftigt på det nye farvestrålende isenkram og køkkentøj.⁴⁶ Den nye produktion var tilsyneladende en succes på markedet. I 1963 kunne direktør Aarup konstatere, at man havde anskaffet en ny rensesmaskine til grydeproduktionen, og at året 1962 generelt havde været tilfredsstillende for fabrikken, om end virksomheden havde oparbejdet en anseelig bankgæld på 2.250.000 kr. Sidstnævnte mente direktionen kunne afhjælpes ved at sælge ud af fabrikens store lager. Bestyrelsen bad dog Georg Aarup og Oluf Hilden om at fremkomme med yderligere forslag til forbedring af virksomhedens likviditet.⁴⁷

I maj 1964 konstaterede man på et bestyrelsesmøde på Morsø Jernstøberi A/S, at salget af bygningsstøbegods, hvorunder man på fabrikken regnede kakkelovne, var gået tilbage fra 1.788.000 kr. til 1.642.000 kr. i forhold til året før. Tilbagegangen skyldtes ifølge firmaets regnskaber først og fremmest en nedgang i salget af ovne.⁴⁸ Det var ikke kun salget af ovne til fast brændsel, der – som det havde været tilfældet i flere år – var nedadgående. Også de olieovne, man havde produceret siden 1956, havde oplevet en markant faldende afsætning. En opgørelse fra 1967 viser, at salget af almindelige olieovne faldt med 29 procent fra 1963 til 1967, og at salget af større olieovne var faldet med 58 procent.⁴⁹

Den gamle formand for aktieselskabets bestyrelse, Hans Schierbeck, var på den foregående generalforsamling trådt tilbage grundet alder, og mødet i maj var således det første med en ny formand i spidsen. Den udpegede, Einar Hellstrøm Møller, direktør for A/S Jernkontoret i København, var ikke i tvivl om, at noget måtte gøres, og han mente, at særligt fabrikens kundegods, det vil sige produktion for andre virksomheder, burde kunne forøges betydeligt og dermed opveje det mindre salg af ovne, som man, ganske korrekt skulle det vise sig, forventede ville blive yderligere forringet i den kommende tid. Einar Hellstrøm Møller og resten af bestyrelsen, der bestod af to oldebørn til grundlæggeren N.A. Christensen, samt Mogens P. Møller, nevø til virksomhedens tidligere driftsleder og direktør, og svigersøn til skibsreder A.P. Møller, vedtog, at



Figur 2. Antal solgte olieovne over og under 8500 kcal/h i Danmark i perioden fra 1963 til 1967. Kilde: Generalforsamlingen hos Foreningen af danske Ovnstøberier den 26. juni 1968.

direktionen inden næste bestyrelsesmøde skulle lave en fortegnelse over de virksomheder i Danmark, som var forbrugere af støbegods til deres produkter. Tanken var at henvende sig til dem og tilbyde sin produktion.⁵⁰ Mens det stod skidt til med salget af ovne, gav isenkramsalget og det salg af kundegods, man allerede havde iværksat, positiv indflydelse på fabrikkens regnskab til gengæld bekræftet af de tal, som Georg Aarup fremlagde på et bestyrelsesmøde i oktober 1964.⁵¹

Planer om kundegods

Den 11. februar 1965 mødtes bestyrelsen i A/S N.A. Christensen & Co. i den gamle virksomheds mødelokaler i Holgersgade i det centrale Nykøbing Mors. På mødet blev bestyrelsesmedlemmerne præsenteret for en ny analyse, der endegyldigt viste, hvad man fra ledelsens side længe havde været klar over, nemlig at salget af virksomhedens hovedprodukter siden århundredeskiftet, koksovne, caloratorovne, samt koks-kaloriferovne, var gået betydeligt tilbage i perioden fra 1960 til 1964. Ifølge analysen var der flere grunde til salgsnedgangen, men en af de væsentligste var den på landsplan stadigt udvidede fjernvarme og den delvise overgang til olieovne blandt flere forbrugere. Det salg af olieovne, som man havde satset på siden midten af 1950'erne, kunne dog, som nævnt, ikke opveje tilbagegangen af salget af koksfyrede ovne. Bestyrelsesmedlem Mogens P. Møller anmodede derfor de to direktører Georg Aarup og Oluf Hilden om, at de undersøgte forholdene med hensyn til fremstilling af radiatorer i støbejern, for derigennem at komme ind på det voksende fjernvarmemarked. Møller vidste, at en sådan ny fabrikation ville kræve store investeringer og omlægninger i produktionen. Derfor måtte andre forslag til nye fabriktionsartikler til støberiet også undersøges nøje.⁵² Selvom salget af isenkram var opadgående, mente bestyrelsen altså ikke, at denne produktion alene kunne opretholde fabrikkens samlede salg på et acceptabelt niveau. Man arbejdede derfor videre med planerne om produktion af radiatorer de næste fire måneder, indtil Oluf Hilden i slutningen af maj 1965 præsenterede bestyrelsen for en undersøgelse over værdien og

mængden af producerede radiatorer i Danmark i årene 1953-1963. Af undersøgelsen fremgik det, at fabrikationen af støbejerns radiatorer havde vist en faldende tendens over de ti år, mens det var pladejerns radiatorer, som støberiet ikke havde kapacitet til at producere, der var i høj kurs på markedet for fjernvarme. Man besluttede derfor, at det ikke var støbejerns radiatorer, der skulle kompensere for det faldende salg af koksfyrede ovne, men at man ville holde mulighederne for en alternativ produktion åben.⁵³ To af de øvrige store, danske ovnproducenter, H. Rasmussen & Co i Odense og Ribe Jernstøberi, var blandt de virksomheder, der siden 1930'erne havde satset på radiatorer i støbejern. Førstnævnte med stor succes under produktnavnet TASSO. Begge støberier blev dog hårdt ramt, da pladejerns radiatorer helt overtog markedet i 1960'erne og 1970'erne. I Ribe Jernstøberis tilfælde var den manglende konkurrenceevne medvirkende til, at virksomheden måtte lukke i 1973.⁵⁴

Mens man ledte efter en ny produktion på Morsø Jernstøberi, kunne man konstatere, at virksomhedens samlede varesalg var stigende. Salget var steget fra 10.850.000 kr. i 1963 til 11.467.000 kr. i 1964. Det var blandt andet eksporten af isenkram, der med sin ene million kroner tegnede sig for en del af det øgede varesalg. Den ændrede produktion i retning af nye produkter, samt en begyndende større rationalisering i fabrikkens produktion, havde samtidig betydet, at fabrikationsomkostningerne var faldet med over 300.000 kr. på et år.⁵⁵ Det nye farvestrålende isenkrams succes på markedet kunne ses i virksomhedens salgsmateriale. I juni 1965 var blot to af de gamle sorte gryder tilbage i den prisliste, som blev sendt ud til forhandlerne i både Danmark og det stadig voksende udenlandske marked. Desuden var der kommet nye produkter til i NACCO og COPCO sortimentet.⁵⁶



Kontakten mellem Morsø Jernstøberi og den amerikanske forhandler, Samuel Farber, blev langvarig. Farber (forrest til højre) besøgte blandt andet Nykøbing i forbindelse med fabrikkens 125-års jubilæum i 1978. Foto: Morsø Jernstøberis arkiv.

Året efter, i 1966, kunne Oluf Hilden over for bestyrelse og aktionærer konstatere, at virksomheden havde været igennem et relativt godt år i 1965, når man tog det stadige fald i ovnproduktionen i betragtning. Varesalget var med baggrund i ikke mindst isenkram og kundegods steget med 1,8 million kr. fra 1964 til 1965. Særligt havde eksporten af isenkram ”*vist heldig fremgang*”. Også produktionen og antallet af arbejdsdage på fabrikken var opadgående. Derimod var bygningsstøbegodset, hvorunder ovnproduktionen sammen med vinduer og lignende hørte til, stadigt faldende. Ledelsen forklarede den syv procents tilbagegang med to ting; dels stagnation inden for byggeriet grundet en landsdækkende kreditstramning, dels den fortsatte overgang til fjernvarme, der nu for alvor foregik i Jylland, som sammen med resten af provinsen var fabrikkens væsentligste afsætningsområde for ovne.⁵⁷ Fjernvarmens indtog betød desuden, at en del af de gamle ovne blev ”frigjort” til salg, og nu blev solgt som brugte ovne på markedet. Dette betød, at fabrikken i princippet konkurrerede med sine egne produkter.⁵⁸ Det faldende ovnsalg begyndte for alvor at kunne mærkes i 1966. Man ledte derfor stadig – uden held – efter nye kundegodsproduktioner, der kunne afløse ovnproduktionen.⁵⁹ Da man afholdt generalforsamling i aktieselskabet i marts 1967, blev situationens alvor ridset op. Omsætningen i 1966 var faldet 700.000 kr. i forhold til året før. Ikke overraskende var det nedgangen i ovne til fast brændsel, der var den store synder, mens kundegodset ligeledes havde haft problemer. Igen var der ”*en glædelig stigning i salget af isenkramvarer*”, der især gennem eksport (som udgjorde halvdelen) var steget med yderligere en million.⁶⁰ Denne udvikling fortsatte i 1967. Isenkramsalget, hvor pander og gryder samt en række nye produkter som saltkar, askebægre, lysestager, paellaskåle m.m., kunne tage æren for, at virksomhedens nettovaresalg voksede, hvilket betød, at støberiets driftsregnskab igen kunne vise fremgang.

Kundegodset, som var det andet store satsningsområde for fabrikken til at afløse produktionen af ovne, mærkede til gengæld tilbagegang på 15 procent og udgjorde en lavere andel i den samlede omsætning end isenkrammet. Årsagen til faldet i kundegodsproduktion henførte Oluf Hilden til mindre beskæftigelse i de virksomheder, man leverede produkter til. Bygningsstøbegods var stadig fabrikkens største salgsvare. Betegnelsen dækkede som nævnt også over kakkelovne, hvis andel altså var stærkt formindsket til fordel for øvrige produkter med relation til bygninger, landbrug o.l. Det samlede varesalg i 1967 lå på 13.400.000 kr. Heraf tegnede isenkrammet sig for omkring 5,2 millioner kr., mens kundegodset lå på omtrent 1,5 million kr. Selvom bygningsstøbegodset altså udgjorde lidt over halvdelen af det samlede salg, var det isenkrammet, man fremadrettet satsede på. Investeringerne i 1967 havde således ligget på et minimum, men der var fundet midler til at udvide fabrikkens emaljeværk, der stod for at emaljere de farvestrålende NACCO og COPCO produkter.⁶¹ I et åbenhjertigt brev fra Oluf Hilden til en af fabrikkens forhandlere i København dateret den 1. april 1968, gav direktøren klart til udtryk, at udvidelsen var en del af en strategi, der var blevet fulgt sideløbende med faldet i ovnproduktionen:

... Vor gamle hovednæringsvej, kakkelovne, er næsten ude af billedet, men eftersom denne produktion er forsvundet, og i nøje takt hermed, har vi opnået tilsvarende salg i isenkram og kundegods (til jernindustrielle virksomheder). Det såkaldte isenkram omfatter gryder, potter, pander, gasapparater o.l. Af en produktion heraf på 5,3 million er 3,6 million gået til eksport, og der er støt stigende udvikling på dette område. Derfor har vi måttet udvide kapaciteten i vort emaljeværk...⁶²

På Morsø Jernstøberi havde ledelsen i form af både den tidligere bestyrelsesformand Hans Schierbeck og direktørerne Oluf Hilden og Georg Aarup, som ovenstående viser, i stigende grad siden slutningen af 1950'erne været klar over de samfundsmæssige udfordringer, der med tiden fik negativ indflydelse på ovnsalget. Man havde, som det fremgår, desuden reageret på udviklingen ved at iværksætte nye produktioner på fabrikken, og således ført en langsigtet strategi for fabrikkens

fremtid. Isenkramprodukternes voksende betydning for Morsø Jernstøberi skete på et tidspunkt, hvor det tilsyneladende endelig stod lysende klart for de ledende personer i den danske ovnstøberibranche, at de var presset helt i knæ. På Foreningen af danske Ovnstøberiers generalforsamling i juni 1967 var det en stærkt resignerende formand Hans Lange, der konstaterede, at *”salget af ovne til fast brændsel (er) gået så stærkt tilbage, at det synes nytteløst at sætte noget ind imod denne udvikling.”* Selvom der var blevet advaret mod udviklingen i flere år, og branchen havde været præsenteret for de negative tal gennem en del tid, konstaterede formanden alligevel, at *”det har skabt forbavselse, at dette salg er faldet så brat”*.⁶³

Ny mand ved roret

1968 var et år med store omvæltninger på både Morsø Jernstøberi og i ovnstøberibranchen. Fra midt i 1940'erne havde støberiet på Mors haft den samme ledelse i form af Oluf Hilden og Georg Aarup, der begge havde været tilknyttet støberiet siden 1920'erne. I 1967 tvang Georg Aarups svækkede helbred ham til at stoppe på fabrikken, mens Oluf Hilden grundet alder var i færd med at trække sig tilbage.⁶⁴ I efteråret 1967 averterede virksomhedens bestyrelse derfor efter en ny mand til at overtage den daglige ledelse som administrerende direktør for fabrikken. Manden fandt man hos Cheminova A/S i Thyborøn. Den 1. februar tiltrådte maskiningeniør Knud Larsen på støberiet i Nykøbing. Knud Larsen havde arbejdet som salgsdirektør hos Cheminova, men havde med sin uddannelsesmæssige baggrund ligeledes viden omkring fabriksdrift. I første omgang var det den salgsmæssige del, han tog sig af, mens Hilden blev siddende som ansvarlig for driften, og Knud Larsen fik med det samme til opgave at modernisere virksomhedens salgsorganisation fra i højere grad at være styret af støberiet selv og ikke som hidtil via forhandlerne rundt om i landet.⁶⁵ Mens de foregående direktører på støberiet, Hilden og Aarup, gennem to årtier havde arbejdet sig op gennem fabrikkens hierarki for til sidst at ende i toppen, var ansættelsen af Knud Larsen som ny direktør et klart strategisk valg fra bestyrelsens side. Den baggrund, som Knud Larsen kom med, var det bestyrelsen efterspurgte og anså som nødvendig for virksomheden på det pågældende tidspunkt og i forhold til den strategi, man havde valgt at følge, og Larsen blev med det samme placeret øverst i hierarkiet.

Alt tyder på, at Knud Larsen tog opgaven med at rydde op og omlægge Morsø Jernstøberi meget alvorligt. Det var ikke kun salgsorganisationen, han ændrede. Isenkrammet og kundegodsets fremgang på bekostning af ovne op gennem 1960'erne, fik desuden Knud Larsen, der i modsætning til sin forgænger, Georg Aarup, ikke var familiemæssigt tilknyttet fabrikkens lange historie, til på det nærmeste at gøre endeligt op med jernstøberiets hovedprodukt siden slutningen af 1800-tallet.⁶⁶ Allerede den 25. juni 1968 meldte fabrikken således ud, at alle ovne til fast brændsel (kul og koks) på nær en enkelt, udgik af produktionen. Det samme gjorde en lang række af de øvrige ”gamle” produkter, som man havde produceret og forhandlet i enten en længere eller en kortere årrække. Blandt disse var markante varegrupper som fabrikken havde fabrikeret i adskillige årtier: komfurer, brændeovne, vaskekedler til både fast brændsel og gas, grubegylder, havebænke og håndvaske.⁶⁷

Dagen efter denne bekendtgørelse, mødte Knud Larsen for første gang op til generalforsamling i Foreningen af danske Ovnstøberier. Udover at den nye mand fra Mors havde afløst den velkendte Oluf Hilden som støberiets repræsentant, måtte de tilstedeværende branchefolk tage til takke med næstformanden til at lede forsamlingen, da formanden, Hans Lange, var blevet syg. På generalforsamlingen skulle man blandt andet tage stilling til en ny overenskomst i foreningens kartel. Denne skulle fastlægge en fælles salgs- og prispolitik for ovne og bygningsgods. Diskussionen angående en ny overenskomst blev hurtigt overskygget af, at et af de tungeste medlemmer, A/S C.M. Hess i Vejle, meddelte, at de i løbet af 1968 helt ville stoppe med at producere ovne til fast brændsel. Bortset fra en enkelt ovn var det som nævnt ligeledes tilfældet hos

Morsø Jernstøberi, og Knud Larsen meldte kontant ud, at han ikke kunne se fordelene ved at fortsætte foreningen, når de store virksomheder ikke længere producerede ovne. I hans øjne ville man stå stærkere hver for sig.⁶⁸

Direktøren for Morsø Jernstøberi fulgte op på denne udmelding nogle måneder senere, da han i et referat fra et udvalgsmøde i foreningen blev citeret for, at han ”som direktør for A/S N.A. Christensen ikke ser sig bundet af overenskomsten, der var et udtryk for en forældet tankegang og kunne ikke gå i spænd med moderne salgsarbejde. Han ville ikke binde virksomheden til i perioder af fem år at være afhængig af andre medlemmer i prisansættelser og salgspolitik.” Knud Larsen anså tydeligvis den gamle karteldannelse og overenskomst som et levn fra fortiden, der ikke havde en plads i en moderne markedsøkonomi og i en branche, hvor virksomhederne måtte konkurrere for at overleve. I hans øjne ”var det nok muligt, at de hidtidige overenskomster havde været til gavn for branchen i fortiden, men for ham var det fremtiden, der var afgørende.”⁶⁹ Knud Larsens modvilje ved at lade Morsø Jernstøberi indgå i en ny overenskomst og den generelle situation i ovnbranchen var medvirkende til, at der i december blev indkaldt til en ekstraordinær generalforsamling i foreningen. Knud Larsens manglende interesse for foreningen manifesterede sig i, at det var Oluf Hilden, der blev sendt afsted fra Mors. På generalforsamlingen mindedes man den gamle formand, Hans Lange, der var afgået ved døden, og nærmest symbolsk besluttede man sig derefter, i lyset af Knud Larsens negative udmelding, at erklære overenskomsten for død. Foreningen af danske Ovnstøberier skulle herefter blot være en selskabelig forening.⁷⁰



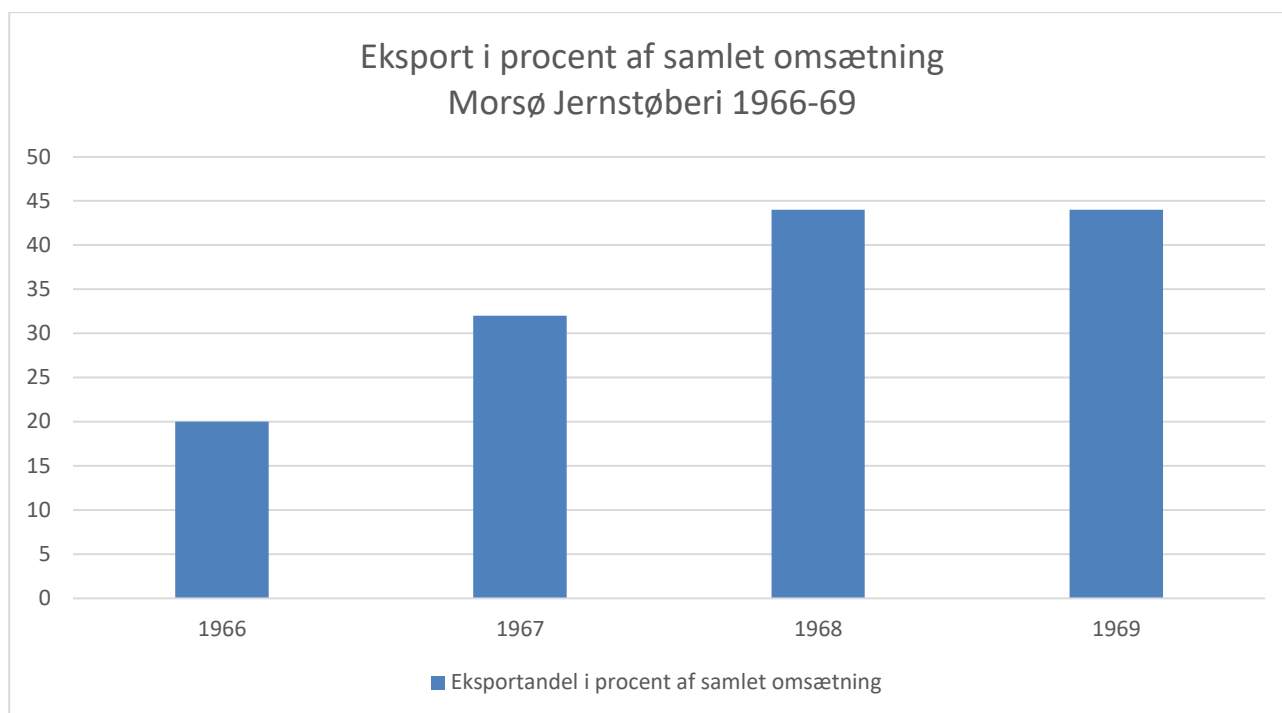
Morsø Jernstøberis stand på DIFA- messen i KB-hallen i marts 1969. Den gamle hæderkronede virksomhed, der tidligere havde været en af Skandinaviens største producenter af kakkellovne, havde på dette tidspunkt stort set omlagt sin produktion til andre varegrupper. Blandt de største var det farvestrålende køkkentøj, som man blandt andet solgte under navnet COPCO. Foto: Morsø Jernstøberis arkiv.

Den endelige omlægning

Med bestyrelsens ansættelse af Knud Larsen i 1968 skiftede Morsø Jernstøberi i den grad fokus fra at være et støberi, der tidligere havde produceret klassiske støberiprodukter som ovne og komfurer til hovedsageligt den danske provins til i stedet at være en fabrik, der fulgte to salgsspor, et inden for kundegods til både danske og udenlandske virksomheder og et indenfor isenkram til overvejende internationalt marked. I Knud Larsens ledelsesberetning for året 1968 kunne han fortælle aktionæerne det, som allerede havde været præsenteret for forhandlerne, nemlig at 1968 havde været året, hvor produktionen på det gamle jernstøberi var ”... *under omlægning som følge af den ændrede vægt i varesortimentet, og man koncentrerer sig mere og mere om moderne opvarmningsenheder, pejse, kundegods og isenkramvarer, hvoraf en meget betydelig del emaljeres.*”. Knud Larsen kunne desuden løfte sløret for, at det nye støberi, som Hans Schierbeck tilbage i 1950'erne havde presset for at få opført, nu viste sit værd og spillede en væsentlig rolle i den nye produktion, da det havde været muligt i kraft af det mekaniserede støberi, efter at kakkelovnsalget var ”... *smuldret væk...*”, ”... *at omlægge produktionen...*”. Det var ikke kun produktionen, der var ændret. Også hele virksomhedens salgsafdeling var ”... *under tilpasning til det nye varesortiment.*”⁷¹ At der var tale om en langsigtet strategi, der nu blev endeligt fastlagt og skulle række flere år frem, fremgår desuden af, at man i februar 1969 kunne fortælle, at salgsorganisationen måtte fuldstændig ”... *omlægges med henblik på fremtiden, hvilket der fra direktionens side arbejdes stærkt på i øjeblikket.*”⁷² De moderne opvarmningsenheder, der blev omtalt i Larsens ledelsesberetning i 1969, var ikke mindst en videreudvikling af kaloriferovnene med luftvarme, der særligt var møntet på parcelhuse. Mens man regnede med, at man i Danmark i mange år ville blive ved med at anvende varmt vand som varmekilde, havde luftvarmen vundet stærkt indpas i USA, hvor det, ifølge fabrikken selv, blev anvendt i mere end 80 procent af de amerikanske enfamiliehuse.⁷³

Salget af isenkram til ikke mindst det amerikanske marked, der stadig foregik gennem Samuel Farber og COPCO, blev således i slutningen af 1960'erne en mere og mere væsentlig forretning for Morsø Jernstøberi. I slutningen af 1967 havde Farber besøgt Nykøbing og fabrikken, og man modtog i maj 1968 en oversigt fra amerikaneren over, hvad han mente, at COPCO ville kunne aftage fra firmaet i de tre kommende år. Da det drejede sig om betydelige kvantiteter, var Samuel Farber, der havde haft mulighed for at besigtige fabrikkens emaljeringskapacitet, bekymret for, om fabrikken kunne levere det, han ønskede. Jernstøberiets ledelses og bestyrelses nu klare strategi i retning af at omstille produktionen, så ikke mindst isenkrammet blev prioriteret meget højt, viste sig ved, at man med det samme blev enige om at anskaffe en ny emaljeringsovn, der kunne følge med den amerikanske efterspørgsel. Samtidig besluttede man sig for at ansætte en ny driftsleder, der skulle have særligt kendskab til emaljering.⁷⁴ At det var en fornuftig investering at satse på at leve op til ønskerne fra Samuel Farber, ønsker der også var fra det engelske marked, som man ligeledes var kommet ind på med isenkramprodukterne, viste de tal, som Knud Larsen havde noteret ned i forbindelse med sin forberedelse til generalforsamlingen i 1969. Disse kunne berette om fabrikkens eksportandel fra 1966 og frem til den forventede eksport i 1969, og det fremgik, som det ses i figur 3, at man havde ramt en guldåre i udlandet ved at satse på eksport. Morsø Jernstøberi var på ingen måde den eneste danske industrivirksomhed, der fik skabt nye markeder i udlandet. En friere adgang til verdensmarkedet gennem nye valutalove og toldnedsættelser, der allerede var sat i værk med GATT-aftalen i 1948, gav særligt i 1960'erne gode eksportmuligheder for flere brancher inden for dansk industri.⁷⁵ Adgangen på bedre vilkår til de store udenlandske markeder blev udnyttet effektivt. I 1958 var det omkring en fjerdedel af industriens produktion, der fandt udenlandske købere, mens det var mere end halvdelen, da man nåede 1972. Selvom det på grund af EFTA-aftalen, som Danmark blev en del af i 1960, hovedsageligt var til en række europæiske lande, at eksporten voksede, nåede industrien som helhed ud til et større antal lande end landbruget, og i

1972 eksporterede sektoren tre gang så meget som landbrugssektoren. Fra 1970 til 1972 betød genforhandlinger af GATT-aftalen desuden, at der kom yderligere toldnedsættelser på internationale varer.⁷⁶



Figur 3. Eksporten fra Morsø Jernstøberi 1966-69 i procent. Tallene, der også dækker få andre produkter end isenkram, heriblandt olieovne og pejse, er hentet fra håndskrevet notat udarbejdet af direktør Knud Larsen, dateret den 18. februar 1969 og fra Knud Larsens beretning til generalforsamlingen den 4. marts 1970.

Investeringen i isenkramafdelingen, som endte med at koste omkring 1 million kr., blev besluttet i juli 1968, og i september 1968 fik man desuden positivt tilsagn fra Finansieringsinstituttet for Industri og Håndværk A/S, der sagde god for at låne fabrikken størstedelen af midlerne.⁷⁷ Det nye emaljeringsværksted stod færdigt allerede i november, hvor bestyrelsen kunne tage det i besigtigelse. Blandt dem, der viste det frem, var den gamle direktør Oluf Hilden. Besigtigelsen blev en af Hildens sidste officielle opgaver i ledelsen af støberiet. I forbindelse med ansættelsen af en driftsleder med viden om særligt emaljering var det blevet besluttet, at den aldrende Hilden skulle fratræde ved udgangen af 1968. Dermed var den sidste af de ledende kræfter, der havde været en del af støberiet, mens det endnu havde haft ovne og komfurer som sin hovedproduktion, forsvundet.⁷⁸

Da Morsø Jernstøberi nærmede sig et nyt årti, 1970'erne, var det ikke kun indadtil og overfor forhandlerne, at omstillingen fra ovne til isenkram og kundegods blev italesat. I 1969 meldte man for alvor offentligt ud omkring fabrikkens produktionsomlægning. I en artikel i Aalborg Stiftstidende fortalte underdirektør Jørgen Aarup, søn af den tidligere salgsdirektør Georg Aarup, at der ikke længere var salg i "den gode, gamle kakkelovnsvarme". Derfor var Morsø Jernstøberi nu i stedet en af "Europas fire største producenter af støbejernskøkkentøj" og "... halvdelen af alle fabrikkens produkter går til eksport." Heraf var der, nævnte artiklen, tale om, at 80 procent af isenkrammet blev solgt til udlandet. Udover at fabrikken, ifølge artiklen, altså var en af de største aktører inden for isenkram i støbejern, havde den, hvis man skulle tro fabrikken selv, desuden været

blandt de "... første på det europæiske marked med emaljerede gryder i festlige farver." Hele omlægningen blev i avisen præsenteret som en klar strategisk beslutning, hvor virksomheden, hvilket vil sige dets dygtige ledelse, i tide havde indset, hvad vej det gik.⁷⁹ Virksomheden havde i sin egen optik reageret i tide på de omgivende faktorer, og den teknologiske og samfundsmæssige udvikling, der havde skabt udfordringer for den.

Denne opfattelse var til gengæld ikke tilfældet i en katalogudgivelse fra det internationale månedlige tidsskrift for indendørs indretning, magasinet "mobilia", der blev udgivet fra Danmark, men sendt ud til adskillige lande på fire forskellige sprog. Her havde Morsø Jernstøberi erhvervet 13 sider til selv at fortælle om COPCO produkterne. I artiklen blev overgangen fra kakkellovne til isenkram præsenteret i noget andet lys. Heri hed det, at "... ikke forudseenhed, men nød og tvang fik støberiet til at begynde den produktion af støbte, emaljerede køkkensager, som er verdens største."

⁸⁰ I denne beskrivelse fik strategien mere præg af, at virksomheden havde reageret snarere end ageret på udfordringerne. Morsø Jernstøberi havde i denne udlægning ikke haft en decideret plan, men i stedet haft held med en kortsigtet strategi. Hvorfor støberiet valgte at præsentere to forskellige udlægninger af måden, man havde forholdt sig til udfordringen med det manglende kakkellovnssalg, er svært at sige. Muligvis var det vigtigt for fabrikken at fremstå strategisk og forudseende i en dansk kontekst, ikke mindst af hensyn til eksterne finansieringsmuligheder og investorer, mens det i en udenlandsk sammenhæng var vigtigere at fremstå omstillingsparate og dermed som et firma, der fulgte med tiden og holdt sig moderne.

Rationalisering og mekanisering

I forbindelse med virksomhedens generalforsamling i marts 1970 opsummerede direktør Knud Larsen den omlægning, der nu var gennemført. Larsen kaldte 1969 for et "... omstillingsår på alle områder". Salgsorganisationen var fuldstændig ændret. De gamle salgsafdelinger i de større danske byer var afviklet, og hjemmemarkedet blev i stedet serviceret gennem direkte repræsentantbesøg, hvilket på mange måder var en tilbagevenden til støberiets start, hvor N.A. Christensen selv havde rejst rundt og præsenteret sine produkter. Eksportens fremdrift havde betydet, at salget i udlandet fremover var dirigeret gennem agenter i udlandet. Antallet var kraftig forøget, og der var nu agenter i 16 lande. En voldsom udvikling for en virksomhed, der få årtier tidligere stort set kun havde salg i den danske provins. Det voksende salg havde betydet øget aktivitet på fabrikken, hvor produktionskapaciteten gennem nyindkøbte smelteovne var fordoblet fra midten af 1969. Den øgede produktion havde dog også skabt problemer, da nye medarbejdere skulle ind. Ikke mindre end 100 nye folk skulle i løbet af 1969 oplæres i fabrikkens maskiner. Det var ifølge Knud Larsen således ikke manglende salgsmuligheder, der kunne bremse fabrikkens indtjening, men i højere grad støberiets produktionsmæssige præsentationer. Af samme grund anbefalede han, at man fortsatte udvidelserne på fabrikken. Hvad angik varesortimentet, kunne Knud Larsen fortælle aktionærene, hvoraf flere var i direkte slægtskab med den gamle grundlægger, N.A. Christensen, og de direktører, der havde videreført den stolte kakkellovnfabrik, at "... visse produkter (i 1969) udgik af produktionsprogrammet. Det gælder blandt andet kakkellovne, som tidligere var fabrikkens hovedproduktion". Til gengæld var isenkramsortimentet blevet udvidet yderligere, og en ny produktion af olieovne var gjort klar. Olieovnene var sammen med fabrikkens pejse begyndt at spille en vigtigere rolle også inden for eksporten, samtidig med at man arbejdede på at øge eksporten af kundegods. Det var dog isenkrammet, der var den væsentligste produktion, hvilket årets investeringer i emaljeværkstedet, vidnede om.⁸¹ At investere så kraftigt i produktionen, som Morsø Jernstøberi gjorde i disse år, var på ingen måde uset i dansk industri som helhed i 1960'erne, hvor bruttoinvesteringer i de danske fabrikker var nærmest konstant voksende.⁸²

Den stigende produktion medførte også vanskeligheder på støberiet. Indførelsen af nye maskiner for at følge med og et gennemtræk af medarbejdere på grund af manglende fast arbejdskraft betød, at Knud Larsen overfor bestyrelsen, heriblandt den nye formand Mogens P. Møller, i sin formandsberetning for året 1970 kunne fortælle, at der havde været tale om et utilfredsstillende år, hvor man havde haft svært ved at følge med efterspørgslen og fastholde den ønskede kvalitet. De mange forskellige medarbejdere, der var ansat i kortere perioder på fabrikken for at fastholde produktionsniveauet, havde givet sig udslag i større mængder af ”vrag”, det vil sige mislykkede produkter til kassation, end det tidligere havde været tilfældet. For at bremse denne udvikling havde man omlagt produktionen til timeløn frem for akkord, hvilket havde medført en nedgang i produktiviteten, men til gengæld øget kvaliteten på de færdige produkter. Desuden havde man for første gang i virksomhedens lange historie fundet plads til en ny gruppe medarbejdere i produktionen, da man i emailleværket i stigende grad havde ”...gjort brug af kvindelige arbejdere, der har vist sig særdeles velegnede til denne type arbejde”. En ny kontinuerlig ovn i emailleværkstedet havde derudover bidraget til at øge kvaliteten på produkterne.⁸³

Med den nye ovn i ryggen samt indkørslen af nye driftsformer i støberiet kunne fabrikken tage imod nye og vægtige udenlandske ordrer. Udover produktionen af Copco og Nacco produkter til blandt andet USA, betød store leverancer af eksempelvis gryder til det engelske *Gascouncil*, som anvendte gryderne som tilgift i forbindelse med salg af gaskomfurer, samt kogeøer og stegepander produceret som kundegods til svenske Husquarna og Elektrolux, at støberiet på Mors i 1971 opnåede sin højeste eksportandel i virksomhedens historie. I alt androg eksporten 13,5 millioner kroner, hvilket svarede til 56,5 % af den samlede omsætning. Hele fabrikkens omsætning var desuden øget med ni procent i forhold til det foregående år.

At man allerede i 1971 havde fået vendt den negative udvikling, der havde ramt fabrikken året før, skyldtes ifølge direktør Knud Larsen en strategisk beslutning fra virksomhedens ledelse, der havde gennemført produktionsomlægninger i fabrikkens to vigtigste afdelinger, støberiet og emaljeverket. Samtidig havde den langsigtede strategi, som fabrikken havde indledt midt i 1960'erne, vist sin effekt. Strategien havde ikke været billig, og alt i alt havde man siden 1966 investeret for 6,24 millioner kroner i fabrikken. Heraf udgjorde maskininvesteringerne 4,7 millioner. Mens ledelsen kunne konstatere, at den strategi, man havde fulgt gennem de sidste fem år, havde vist sit værd, betød internationale og nationale udviklinger på det politiske plan, at nye strategier måtte tænkes ind. I foråret 1971 diskuterede man således den mulighed, at Danmark året efter kunne blive optaget i det europæiske fællesmarked, hvilket med fabrikkens omlagte produktion og fokus på eksport in mente kunne få stor betydning i forhold til både åbningen af nye markeder, men også i form af ny international konkurrence fra de øvrige europæiske støberiindustrier. Man var derfor allerede i god tid i gang med at planlægge yderligere effektiviseringer og nye investeringer i maskiner og mekaniserede anlæg for at imødegå både øget efterspørgsel og for at tage kampen op mod eventuel øget konkurrence.⁸⁴ Strategien blev fulgt op med investeringen i fabrikkens hidtil mest automatiserede maskineri i form af et Disamaticformeanlæg til støberiet, hvis indførelse og igangsættelse blev henholdsvis besluttet og iværksat i 1972 og 1973. Det nye anlæg var en rekordhøj investering, der efter en tilvænningsperiode øgede produktionen i støberihallen.⁸⁵ Dismaticanlægget var opfundet af professor Vagn Aage Jeppesen, der var udlært på Valdemar Birns Jernstøberi i Holstebro. Det kom på markedet i 1963 og henvendte sig særligt til producenter, der som Morsø Jernstøberi i disse år, fremstillede småt støbegods i meget store serier.⁸⁶



I maj 1973 var jernstøberiet fra Mors taget hele vejen til Japan for at promovere sine køkkentøjsprodukter. Billedet er fra en messe i Tokyo, hvor japanske forhandlere interesseret betragter det farverige køkkentøj fra Danmark. Foto: Morsø Jernstøberis arkiv.

Oliekrise og ny omstilling

I foråret 1973 havde A/S N.A. Christensen & Co. investeret for mere end 8,6 millioner kroner i nye maskiner og bygninger henover en femårig periode. Investeringerne var sket som et vigtigt led i den langsigtede strategi, der havde som mål endegyldigt at ændre virksomhedens væsentlige produktportefølje og marked. Midlerne til de nye maskiner var hentet gennem lån, der skulle betales tilbage over relativt korte åremål i en periode, hvor udlånsrenten i forvejen var stigende. Stigningen på renteudgifter først i 1970'erne var derfor en belastning for fabrikken, der i 1972 måtte betale en million kroner i renter. Jernstøberiet på Mors var således yderst sårbar overfor manglende afsætning eller udefrakommende forstyrrelser i form af politiske eller økonomiske kriser, og af samme årsag var det i foråret 1973 med direktør Knud Larsens ord "...uomgængeligt nødvendigt, at den begyndende opgangslinie for A/S N.A. Christensen fortsættes og udbygges i de kommende år".⁸⁷ På et bestyrelsesmøde i virksomheden den 7. december 1973 kunne Knud Larsen berette, at den første af de frygtede forstyrrelser havde ramt fabrikken. Den oliekrise, der var et udkomme af Yom Kippur-krigen mellem Israel på den ene side og Syrien og Egypten på den anden, kunne i den grad mærkes på Morsø Jernstøberi og generelt i den øvrige danske industri. Jernstøberiet, der årligt anvendte 1,5 millioner gasolie og benzin måtte skære ned på produktionsniveauet og lukke afdelinger for at spare på varmen. Samtidig kunne Knud Larsen fortælle aktionærerne, at oliekrisen

og de stigende priser på olie, havde medvirket til en kraftig inflation i Danmark og et højt renteniveau. Dette sammenholdt med store prisstigninger på de for fabrikken væsentlige råvarer koks, emalje og råjern betød, at virksomheden efter en årrække med en opadgående kurve og overskud måtte meddele sine aktionærer, at der med et minimalt overskud på 87.000 kr intet udbytte ville være for året 1973.⁸⁸

Oliekrisen, der ramte støberiet på Mors i form af stærkt øgede produktionsudgifter, gjorde således virksomhedens likviditet særdeles anspændt. Det var i første omgang ikke manglende afsætningsmuligheder, der var problemet, men i højere grad at de øgede råvarepriser og oveni det de stigende lønudgifter skabte et forhøjet finansieringsbehov. I løbet af 1974 betød afmatning i nationale og internationale konjunkturer, at salget indenfor både kundegods og køkkentøj blev påvirket negativt.⁸⁹ Igen måtte virksomheden og den øvrige støberibranche forholde sig til og reagere på en samfundsmæssig omvæltning og lægge strategi derefter.

Mens det tilbage i slutningen af 1950'erne og starten af 1960'erne havde været en fremadstormende teknologisk udvikling, der havde tvunget støberierne til at omvende sig til nye varer, var det nu en krisesituation, der betød, at kunderne skabte en tilbagevenden til fabrikkernes gamle hovedprodukter. De højere priser på olie havde således haft den effekt, at den hjemlige interesse for at investere i varmekilder, der ikke var afhængige olie, voksede. Langsomt begyndte ovne og pejse at vende tilbage på markedet. I oliekrisisens første år og dønningerne derefter var det hovedsageligt de allerede eksisterende ovne rundt om i blandt andet danske sommerhuse, der blev købt brugt. Da dette marked var udtømt, og man nåede frem til midten af 1970'erne, begyndte de gamle, tilbageværende ovnstøberier på ny at producere ovne til fast brændsel. I modsætning til tidligere tiders populære ovne var det brændeovnene, der nu vandt frem, mens tiden for kul- og koksovne var passé. I sin formandsrapport for året 1975 kunne Knud Larsen glæde sig over, at *"køkkentøjssalget og salget af pejse og brændeovne gik kraftigt frem..."*.⁹⁰ Oliekrisisens gavnlige effekt på brændeovnsalget var ikke overraskende kærkommen på flere af de færre og færre tilbageværende danske ovnstøberier. Et af de ældste og traditionelt største af slagsen, L. Lange & Co. i Svendborg, havde som resten af branchen været hårdt ramt af den oliebaseerede varmes udbredelse. De stigende priser på olie gav kunstigt åndedræt til fabrikken, der fik et boom i sit salg af brændeovne og i en kort periode begyndte at tjene penge igen. Da efterspørgslen på ovnene for alvor satte ind mod slutningen af 1970'erne måtte virksomheden dog opgive at følge med. Da man samtidig måtte investere store summer i forbedring af arbejdsmiljø og på samme tid blev ramt af en række uheldige sager, deriblandt en sag om kopiering af virksomheden ovne og en ødelæggende brand, blev det umuligt for Lange & Co. at følge med udviklingen i branchen. Fabrikens støberi lukkede ned i 1981, mens de øvrige afdelinger blev lukket i 1983.⁹¹

Selvom Morsø Jernstøberis ovnproduktion i høj grad var rettet mod det danske marked kunne dens fremgang ikke afhjælpe, at der i 1975 havde været en kraftig tilbagegang i det samlede hjemlige salg. Som det havde været tilfældet, siden man havde omlagt produktionen i 1960'erne, var det igen eksporten, der med en andel på 70 procent af det samlede salg, der reddede virksomhedens omsætning og gjorde den større end året før. En anden faktor var, at den rationalisering og mekanisering i produktionen, man havde iværksat få år tidligere, begyndte at slå igennem i 1975. Dette betød, at man samtidig med salgsfremgang brugte 20 procent færre arbejdstimer end året før. Udkommet af rationaliseringsstrategien kaldte Knud Larsen for *"en varig effektivisering, som vil komme os til gode i årene fremover"*.⁹² I slutningen af 1977 ophørte den nærmest konstante fremgang, der havde præget Morsø Jernstøberis salg af køkkentøj og isenkram. På et bestyrelsesmøde i december det år, blev det bragt frem, at man forventede, at salget af køkkentøj blev ca. 30 procent lavere end budgetteret. Dette stod i stærk kontrast til den forventning, man fra ledelsens side havde til salget af ovne og pejse, hvis salg man regnede med ville overstige det forventede for 1977 med intet mindre end 70 procent.⁹³ En del af den øgede omsætning i denne

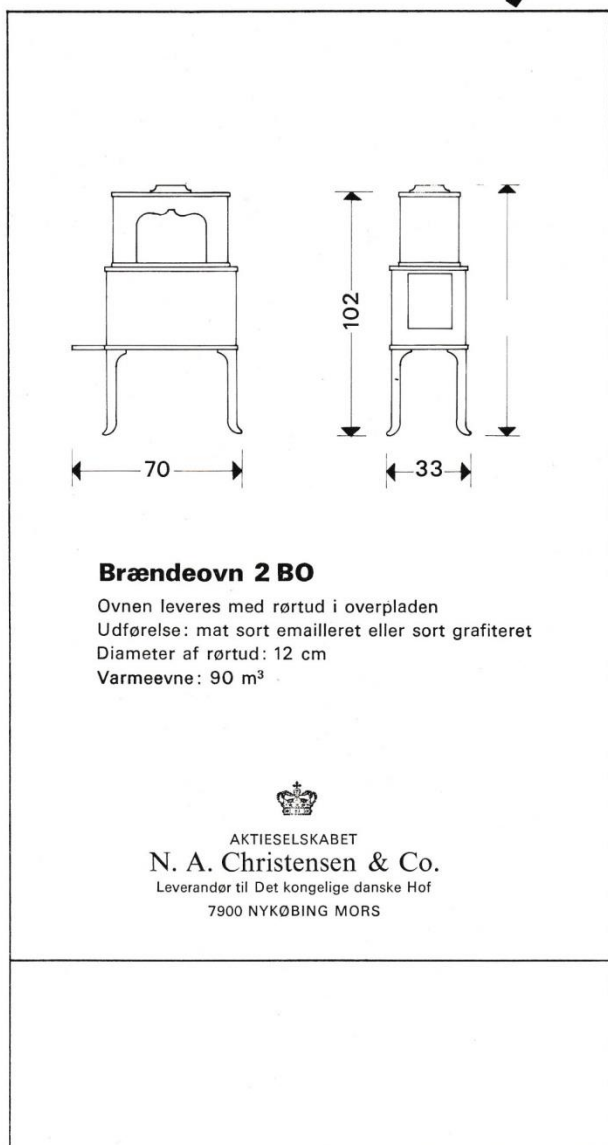


To af de væsentligste personer på Morsø Jernstøberi fra slutningen af 1960'erne og op gennem 1970'erne og 1980'erne, direktør Knud Larsen (tv.) og bestyrelsesformand Mogens P. Møller, lægger blomster ved mindesmærket over N.A. Christensen i forbindelse med virksomhedens 125-års jubilæum i 1978. Til venstre ses jernstøberiets administration og showroom. Foto: Morsø Jernstøberis arkiv.

produktgruppe fandt man i eksportmarkedet. Olieprisernes himmelflugt op gennem 1970'erne skabte behov for alternative varmekilder i form af blandt andet brændeovne over hele verden, og pejse og brændeovne blev i stigende grad, og i lighed med køkkentøjsprodukterne, en eksportvare. I 1980 var Morsø Jernstøberis samlede antal eksportlande nået op på 25.⁹⁴

Den udvikling, der havde været i gang siden oliekrisen i 1973, hvor flere og flere igen efterspurgte andre varmekilder end olievarmen, bragte således virksomheden delvist tilbage til de produkter, der tidligere havde været dens hovedvare, men omtrent ti år tidligere på det nærmeste var røget helt ud af sortimentet til fordel for nye varegrupper. Udover de højere oliepriser skulle en del af brændeovnenes og pejsenes fremgang sandsynligvis også findes i de ændrede boligmonstre op igennem 1970'erne, hvor store nye parcelhuskvarterer skød op, og flere og flere danskere fik bygget huse, hvor der både var plads til fjernvarme og oliefyr, men også til en brændeovn eller pejs, der havde til formål at skabe hygge i hjemmet. Relanceringen af ovne og pejse betød, at Morsø Jernstøberi de næste godt ti år produktmæssigt vendte tilbage til noget, der på overfladen lignede tiden fra før fjernvarmens indtog i begyndelsen af 1960'erne, hvor fabrikken havde haft en varieret produktion. Ovnproduktionen var dog ikke som dengang det vigtigste, men blev set i mere og mere ligeværdigt parløb med fremstillingen af isenkram og kundegods. Sidstnævnte gruppe voksede op gennem 1980'erne, hvor blandt andet fremstilling af bremseklodser for De Danske Statsbaner og kogeplader til firmaet Elektrolux blev en vigtig del af produktionen.⁹⁵

morsø morsø



Brændeovn 2 BO var en af de ovne, som Morsø Jernstøberi med held kunne producere og sælge efter oliekrisen ramte Danmark. Ovnen var i sit design en nærmest tro kopi af de ovne, som man havde markedsført i begyndelsen af 1930'erne. Brochuren er fra 1975. Foto fra katalog: Morsø Lokalhistorisk Arkiv.

Ovnenes relancering i virksomheden blev slået fast med syvtommersøm i en artikel i fagbladet Byggemarkedet i 1981. Bladet besøgte jernstøberiet på Mors og kunne under overskriften "Kul og koks er fremtiden" berette, at Morsø Jernstøberi siden slutningen af 1970'erne havde optrappet produktionen af brændeovne, men havde haft svært ved at følge med den voksende efterspørgsel. Med hjælp fra fabrikens fire store Disamatic-maskiner var det endelig lykkedes at klare presset, der var yderligere forstærket af, at der skulle findes nye hjemlige salgskanaler, da de oprindelige kakkelovnsforhandlere var forsvundet i takt med produkternes uddøen i 1960'erne. I stedet var det

nu gennem større pejsecentre og moderne byggemarkeder, at ovnene blev solgt. Artiklen baserede sig på interviews med to af fabrikkens salgschefer, Bent Harboe og Peter Jakobsen, der til slut i artiklen løftede sløret for, at Morsø Jernstøberi ville tage endnu et skridt tilbage i retning af den oprindelige hovedproduktion. Således forventede man, at priserne på træ ville stige så meget, at folk ville ønske at vende tilbage til koks og kul som den foretrukne brændsel. Derfor introducerede fabrikken i 1982 en nyproduceret ovn til koks, og dermed var man vendt tilbage til samme type ovne, som både danske forbrugere, støberiet på Mors og resten af den danske støberibranche havde vendt ryggen i begyndelsen af 1960'erne.⁹⁶

Epilog – miljø og konjunkturer

Sideløbende med de produkt- og markedsmæssige omstillinger, som Morsø Jernstøberi med succes havde gennemført siden slutningen af 1950'erne, var fabrikken samtidig stærkt præget af helt andre udfordringer, der krævede nye strategiske beslutninger fra støberiets ledelse. Helt tilbage fra midten af 1960'erne havde fabrikken skullet forholde sig til øgede miljøkrav fra både dens nærmeste omgivelser i det centrale Nykøbing samt fra kommunale, amtslige og statslige myndigheder. I slutningen af 1970'erne og begyndelsen af 1980'erne førte det til, at dele af virksomhedens produktion flyttede uden for byen. Miljøkravene, både de eksterne og de interne, der ramte størstedelen af de danske jernstøberier hårdt, og de efterfølgende udgifter til miljøforbedringer betød i sidste ende, at den tungeste del af Morsø Jernstøberis produktion ikke var rentabel og måtte lukke ned og i 1993 flytte væk fra øen.

Det var dog ikke kun miljøudgifterne, der pressede fabrikken økonomisk. I slutningen af 1980'erne skulle det store eksportmarked, som fabrikken havde opbygget siden, man i første gang var blevet kontaktet af Samuel Farber og Copco, vise sig at have gjort virksomheden ekstra sårbar overfor internationale konjunkturer.⁹⁷ Afsætningen på hjemmemarkedet, hvor salget af ovne, grundet mæthed på markedet, manglende nybyggeri og faldende privatforbrug, gik i slutningen af 1980'erne i stå i næsten sammen omfang som tyve år tidligere. Markedet var toppet i 1986, hvor der på landsplan blev forhandlet 28.000 brændeovne. Året efter faldt dette tal til godt 17.000.⁹⁸ Udviklingen på det hjemlige ovnmarked betød, at Morsø Jernstøberi var blevet ekstra afhængig af sit store eksportmarked. Da dette marked blev mere usikkert, og jerntæppets fald i 1989 samtidig skabte international valutauro og øget konkurrence fra nye markeder, blev de økonomiske vanskeligheder i sidste ende så store for fabrikken, at de var medvirkende til, at den ikke blot lukkede sin gamle fabrik inde i Nykøbing, men også lukkede den gamle virksomhed "A/S N.A. Christensen & Co." ned for i stedet at genopfinde sig selv i den nye konstruktion, "Morsø Jernstøberi A/S".⁹⁹



COPCO- køkkentøjet var helt frem til lukningen af A/S N.A. Christensen & Co. i 1993 en fast og væsentlig del af virksomheden. Her ses en annonce fra Morsø Folkeblad den 30. april 1977. Foto: Morsø Lokalhistorisk Arkiv.

Konklusion - kort eller langsigtet strategi?

Støberivirksomheden A/S N.A. Christensen & Co. i Nykøbing på Mors gennemgik en yderst turbulent og omskiftelig periode fra efterkrigsårene og frem til lukningen af virksomhedens støberihaller i 1993. De mange omvæltninger betød, at bestyrelse og ledelse gennem de omtrent fire årtier med korte mellemrum måtte forholde sig strategisk til nye udfordringer på den korte bane, samtidig med at den store virksomhed forsøgte at skabe og holde sig til langsigtede strategier i en meget omskiftelig branche. I ovenstående analyse har jeg forsøgt at redegøre for en lang række af de udfordringer, virksomheden stod overfor, og hvordan den reagerede på dem. I såvel redegørelse som den efterfølgende diskussion kunne jeg have valgt at anvende teorier inden for virksomhedsstrategi til at belyse jernstøberiets forskellige strategier i den periode, jeg her har beskæftiget mig med. Strategiforskningen i virksomhedshistorien har sine rødder hos den amerikanske erhvervshistoriker Alfred D. Chandler, hvis arbejde blandt andet fokuserede på at forstå strategi, vækst og struktur i den store industrielle virksomhed. Chandler definerede strategi som en virksomheds bestemmelse af dens grundlæggende langsigtede mål og målsætninger og som den måde, hvorpå en virksomhed reagerede på de omgivende faktorer, blandt andet den teknologiske og samfundsmæssige udvikling. Vigtigst af alt handlede strategi for Chandler om, hvordan en virksomhed opnår fokus og får orkestreret sine styrker, så den udnytter opståede muligheder i markedet og svagheder hos konkurrenterne. I Chandlers optik havde begrebet ”skill” (dansk: faglighed) desuden væsentlig betydning, og det at skaffe de rigtige ledere og fagligt dygtige medarbejdere og placere dem i de rigtige hierarkier havde ifølge ham ligeså stor strategisk betydning for en virksomheds succes som eksempelvis nye bygninger.¹⁰⁰

Blandt de, der fulgte op på Chandlers teori, var den amerikanske økonomiprofessor Michael E. Porter, der ligeledes lagde vægten på betydningen af en virksomheds langsigtede strategier.¹⁰¹ Porter og Chandler blev siden udfordret af canadieren Henry Mintzberg, som argumenterede for, at virksomheders strategi i langt højere grad hviler på kortsigtede beslutninger på alle niveauer inden for deres organisation og i langt mindre grad på langsigtede strategier planlagt af den øverste ledelse. Henry Mintzbergs teori kredsede blandt andet om begreberne *Plan* og *Pattern* (dansk: mønster). *Planen* er den velovervejede kurs, hvor en virksomhed har en klar strategi for, hvordan et marked skal erobres. Denne strategi, som både Chandler og Porter anser som den bedste til at analysere en virksomhed ud fra, er udarbejdet og ligger klar med henblik på at opnå et bestemt mål. Dens modsætning er den ubevidste strategi (*Pattern*), hvor der ikke er lagt en plan for en virksomheds tiltag. Derimod danner virksomheden via sine løbende beslutninger et mønster, der i sidste ende fremstår som en strategi. På denne måde udgøres strategien af den sammenhæng, der fremgår i de valg, der bliver taget.¹⁰² Henry Mintzbergs tanker om den kortsigtede strategi, der opstår løbende og danner et mønster, er i dag populær blandt nogle af de virksomhedshistorikere, der ønsker et paradigmeskift inden for faget, og som ikke mener, at virksomhedsledere arbejder ud fra klare opskrifter og formularer, men i stedet skaber deres strategi ud fra en forvirrende række af tilfældigheder og muligheder.¹⁰³

Som det fremgår af nedenstående konklusion, benyttede jernstøberiet i Nykøbing Mors sig af både langsigtede og kortsigtede strategier på forskellige tidspunkter i den undersøgte periode, og man kunne derfor have været fristet til at anvende de ovenstående teoretikere til at belyse støberiets strategier. Når jeg alligevel har valgt at fravælge dem, skyldes det, at teorierne, ikke mindst i Chandlers tilfælde, var dannet på grundlag af studier af meget store og ofte amerikanske virksomheder, hvis interne og eksterne forhold var svært sammenlignelige med en støberivirksomhed på Mors. Dermed ikke sagt, at der ikke er dele af teorierne, der i større eller mindre grad kunne inddrages i en diskussion af en efter danske forhold stor virksomhed, ikke mindst Mintzbergs teorier om de bevidste og ubevidste strategier og Chandlers tanker om tilknytningen af de rette ledere, men det er tvivlsomt, om en sådan inddragelse ville bidrage til en

større forståelse af de udfordringer, som jernstøberiet stod overfor i en dansk kontekst, og de beslutninger, som virksomhedens ledelse tog undervejs.

På baggrund af redegørelsen kan man argumentere for, at jernstøberiets bestyrelse og ledelse, både fulgte langsigtede strategier, udnyttelse af opståede muligheder og tilknytning af de rette ledere, men også undervejs tog kortsigtede beslutninger, der i virksomhedens bagudskuende selvpfattelse kunne komme til at fremstå som en bevidst langsigtet strategi.

I forhold til virksomhedens reelle langsigtede strategier forekom der flere eksempler undervejs i denne del af Morsø Jernstøberis historie. Blandt dem var de årelange planer om at opføre den nye støberihal, der stod færdig i 1958 og den gennemførte satsning på køkkentøjsproduktion i løbet af 1960'erne. I førstnævnte tilfælde var der tale om et forsøg på at udnytte svaghederne hos konkurrenterne på et tidspunkt, hvor støberibranchen som helhed var presset, mens der i andet tilfælde var tale om en langsigtet reaktion på den *”teknologiske og samfundsmæssige udvikling”*. I forhold til begge strategier var der desuden tale om, at bestyrelsen enten havde eller fik placeret de rette mennesker, først direktør Oluf Hilden og siden direktør Knud Larsen, de rette steder i hierarkiet, så strategierne kunne føres ud i livet.

Der forekom dog også kortsigtede strategier undervejs i perioden. Strategier, der i første omgang blev fraveget til fordel for nye, men som set over hele perioden, samlet set endte med at skabe en sammenhæng og i sidste ende fremstå som en del af, hvad der udadtil og i virksomhedens egen opfattelse kan ligne en langsigtet strategi. Det gjaldt blandt andet støberiets strategi om at komme olievarmens indtog i møde gennem produktion af designede olieovne. Selvom denne varmekilde hurtigt blev overhalet af fjernvarmen, betød produktionen af disse ovne, at støberiet fik kontakt med designerne Bernadotte & Bjørn og dermed amerikaneren Samuel Farber og dennes firma, Copco, samtidig med, at man i selve værkstederne fik erfaring med den farverige emaljering, der få år senere skulle blive en væsentlig del af køkkentøjets succes. Beslutningen om at satse på isenkram og kundegods og gå væk fra den hidtidige hovedproduktion af kakkellovne var, da den blev taget, set som et langsigtet strategisk valg, der skulle redde fabrikken fra en stagnerende produktion, og satsningen på fremstilling af køkkentøj blev på den lange bane en vigtig del af fabrikken og en uomtvistelig succes. Denne langsigtede strategi fik dog samtidig utilsigtet, men positiv betydning for virksomheden, da nye samfundsmæssige omvæltninger i form af oliekrisen igen skabte kundegrundlag for de kakkellovne, der var blevet opgivet få år tidligere. Da fabrikkens ledelse skulle reagere kortsigtet på de nye udfordringer i begyndelsen af 1970'erne, var den styrket af blandt andet det gunstige eksportmarked, man havde fået med salget af isenkram, og med de investeringer, man havde gjort i nye produktionsapparater, ikke mindst de moderne Disamaticmaskiner. Sidstnævnte var tænkt til køkkentøjsproduktionen, men fik betydning for, at fabrikken, i modsætning til andre støberier, havde nemmere ved at følge med den eksplosive efterspørgsel på klassiske kakkellovne grundet de stigende oliepriser. I forhold til denne udvikling kan man sige, at virksomheden strategisk både udnyttede de mere eller mindre pludseligt opståede muligheder i markedet og svagheder hos konkurrenterne, men også at de kortsigtede, løbende og i de fleste tilfælde succesfulde reaktioner, som støberiet havde på de samfundsmæssige og teknologiske udfordringer, på længere sigt viste sig at have en afgørende positiv indvirkning for dets omstillingsmuligheder. På afstand og udadtil kan disse løbende beslutninger, når de bliver set over en længere periode, komme til at fremstå som en samlet strategi.

A/S N.A. Christensen & Co. lukkede grundet miljømæssige udfordringer og en manglende robusthed overfor de internationale konjunkturer i oktober 1993 ned for sin støberiproduktion i hjertet af Nykøbing Mors, men virksomheden eksisterer i forandret form endnu i 2019. I 1993 var den allerede en af de meget få danske kakkellovnsproducerende støberivirksomheder, der havde overlevet i selvstændig form efter de omvæltninger i branchen, der begyndte i efterkrigsårene. Årsagen til, at støberiet på Mors, klarede sig igennem, hvor andre måtte give fortabt, kan, hvis man

tager udgangspunkt i ovenstående redegørelse og analyse, findes i en kombination af både virksomhedens langsigtede strategier, dens strategiske evne til at tilknytte den rette ledelse samt disse lederes evne til med kortsigtede – og ofte med tiden ubevidst vellykkede - strategier at reagere på de udfordringer, støberiet undervejs blev mødt af i form af store teknologiske og samfundsmæssige forandringer.

Kilder og litteratur

Utrykte kilder

Rigsarkivet (RA)

Foreningen af danske Ovnstøberiers arkiv

Forhandlingsprotokoller 1948 – 1956. *Løbenummer: 3370.*

Forhandlingsprotokoller 1956 – 1970. *Løbenummer: 3371.*

Morsø Lokalhistorisk Arkiv (MLA)

Diverse korrespondance, cirkulærer, hæfter m.v. med relation til A/S N.A. Christensen & Co. og virksomhedens forhandlere og samarbejdspartnere. 1928-1977. Uregistreret materiale.

Diverse fotos fra A/S N.A. Christensen & Co. Uregistreret materiale.

Produktkataloger og prislister fra A/S N.A. Christensen & Co. Uregistreret materiale.

Morsø Jernstøberi A/S' arkiv (MJA) – udlånt til Morsø Lokalhistorisk Arkiv.

Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988. Uregistreret materiale.

Korrespondance, budgetter, regnskaber, formandsberetninger og noter fra ledelse og bestyrelse på A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1977. Uregistreret materiale.

Litteratur

Bertelsen, Harald: *De danske jernstøberier*. Holstebro, 2005.

Chandler, Alfred D.: *Strategy and Structure, Chapters in the history of the industrial enterprise*. USA, 1962.

Espersen, Anders Have: ”Røgen fra byens bankende hjerte, Morsø Jernstøberi, Nykøbing og miljøet 1853-1993”, *Viljen til Velfærd, Velstand og Vækst. Iværksættere, Entreprenører og Industriherrer i Provinsen*, Aalborg, 2018, s. 117-165.

Johansen, Hans Chr.: *Industriens vækst og vilkår 1870-1973, Dansk Industri efter 1870*, bind 1. Odense, 1988.

Larsen, Hans Kryger: *Industri, stat og samfund 1939-1972, Dansk industri efter 1870*, bind 8. Odense, 2008.

Mintzberg, Henry: “The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy” i *California Management Review*, Vol. 30, Issue 1. USA, 1987, s. 11-24.

Porter, Michael E.: *Competitive Strategy*. USA, 1980.

Scranton, Philip and Fridenson, Patrick: *Reimagining Business History*. USA, 2013.

Svoldgaard, Niels: *L. Lange & Co. 1850-1987 – Historien om et jernstøberi*. Aarhus, 1988.

Thomsen, Birgit Nüchel: ”Kampen om monopollovgivningen 1919-1937” i Thomsen, Eriksen, Hertz og Hjorth: *Samspillet mellem organisationer og stat. Studier inden for indenrigsministeriets og handelsministeriets område 1879-1950*, København, 1987, s. 311-410.

Thomsen, Niels: *Industri, Stat og Samfund 1870-1939, Dansk Industri efter 1870*, bind 3. Odense, 1991.

Avisartikler, tidsskrifter og hjemmesider

Aalborg Stiftstidende: ”Urolige tider på varmemarkedet”, 5. oktober 1969.

Mobilia, International monthly magazine for interior design, no. 184, November 1970.

Berlingske Tidende: ”De danske pejse- og brændeovne er også en god eksportvare”, 4. september 1980.

Fagbladet Byggemarkedet, Specialblad for byggemarkeder, 5. årgang, 10. august 1981, nummer 4

Berlingske Tidende: ”Brændeovne går ikke længere som varmt brød”, 12. oktober 1988.

www.nytimes.com/2013/06/22/business/sam-farber-creator-of-oxo-utensils-dies-at-88 (12.10.2018)

https://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Lax (25.11.2018)

Noter

¹ Tal præsenteret af direktør Hans Lange, Langes Jernstøberi i Svendborg, på brancheforeningen Foreningen af danske Ovnstøberiers generalforsamling den 28. juni 1967. RA, Foreningen af danske Ovnstøberiers arkiv: Forhandlingsprotokoller 1956 – 1970.

² I: Espersen, 2018.

³ Svoldgaard: *L. Lange & Co. 1850-1987*, s. 88-90.

⁴ MLA, Diverse korrespondance, cirkulærer, hæfter m.v. med relation til A/S N.A. Christensen & Co. og virksomhedens forhandlere og samarbejdspartnere 1928-1977: Undersøgelse vedrørende ovnstøberiernes fortjeneste- og kapitalforhold. Ingeniør, cand.polyt. Otto Rostrup. Charlottenlund 1954. Hæfte 1, s. 1. Udsendt af Foreningen af danske ovnstøberier De seks ovnstøberier var: A/S N.A. Christensen & Co., Nykøbing Mors., A/S I.S. Hess & Søn, Middelfart, A/S H. Rasmussen & Co., Odense, A/S Ribe Jernstøberi, Ribe, A/S Lange & Co., Svendborg, C.M. Hess Fabrikker A/S, Vejle. Brancheforeningen rummede i alt ni støberier.

⁵ MLA, Diverse korrespondance, cirkulærer, hæfter m.v. med relation til A/S N.A. Christensen & Co. og virksomhedens forhandlere og samarbejdspartnere 1928-1977: Undersøgelse vedrørende ovnstøberiernes fortjeneste- og kapitalforhold. Ingeniør, cand.polyt. Otto Rostrup. Charlottenlund 1954. Hæfte 1, s. 8. Udsendt af Foreningen af danske Ovnstøberier.

⁶ MLA, Diverse korrespondance, cirkulærer, hæfter m.v. med relation til A/S N.A. Christensen & Co. og virksomhedens forhandlere og samarbejdspartnere 1928-1977: Undersøgelse vedrørende ovnstøberiernes fortjeneste- og kapitalforhold. Ingeniør, cand.polyt. Otto Rostrup. Charlottenlund 1954. Hæfte 1, s. 17. Udsendt af Foreningen af danske Ovnstøberier.

⁷ MLA, Diverse korrespondance, cirkulærer, hæfter m.v. med relation til A/S N.A. Christensen & Co. og virksomhedens forhandlere og samarbejdspartnere 1928-1977: Udkast til ”Vedtægter for en Produktionsordning for Medlemmerne af Foreningen af danske Ovnstøberier”, oktober 1928.

⁸ MLA, Diverse korrespondance, cirkulærer, hæfter m.v. med relation til A/S N.A. Christensen & Co. og virksomhedens forhandlere og samarbejdspartnere 1928-1977: Orienterende bemærkninger til forslag til dannelse af et kartel indenfor producenter af kakkelovne og bygningsstøbegods m.m. Ukendt dato, oktober, 1928. Vedtægter for en produktionsordning for medlemmerne af Foreningen af danske Ovnstøberier. Vedtægter for de ovenstående forslag skulle oprindeligt træde i kraft den 15. februar 1929.

⁹ Thomsen: *Kampen om monopollovgivningen*, s. 362-372.

¹⁰ N. Thomsen: *Industri, Stat og Samfund*, s. 292.

¹¹ I løbet af 1955 gennemførtes en lov om tilsyn med monopoler og konkurrencebegrænsninger, der dog var noget udvandet i forhold til prisaftaler og først i 1966 blev gjort permanent og ændrede foreningens muligheder for at fastsætte sine egen priser uden statslig kontrol. RA, Foreningen af danske Ovnstøberiers arkiv: Forhandlingsprotokoller 1948 – 1956: Formandsberetning, Generalforsamling i Foreningen af danske Ovnstøberier, den 13. juni 1955. Desuden: Larsen: *Industri, stat og samfund 1939-1972*, s. 251.

¹² RA, Foreningen af danske Ovnstøberiers arkiv: Forhandlingsprotokoller 1948 – 1956: Beretning fra formand Hans Lange. Generalforsamling i Foreningen af danske Ovnstøberier, den 26. maj 1948. Besættelsestiden havde været god for omsætningen og produktionen af ovne i Danmark. I 1942 var der blevet solgt 110.000 ovne til fast brændsel.

¹³ RA, Foreningen af danske Ovnstøberiers arkiv: Forhandlingsprotokoller 1948 – 1956: Formandsberetning, Generalforsamling i Foreningen af danske Ovnstøberier, 1. juni 1950.

¹⁴ Foreningen havde sit eget ”propagandaudvalg”, der fra 5. juli 1949 fik til opgave at påvirke arkitekterne. RA, Foreningen af danske Ovnstøberiers arkiv: Forhandlingsprotokoller 1948 – 1956: Møde i propagandaudvalget i Foreningen af danske Ovnstøberier, den 5. juli 1949. Konkurrencen fik dog kun en ringe tilslutning ifølge formandens beretning ca. to år senere. RA, Foreningen af danske Ovnstøberiers arkiv: Forhandlingsprotokoller 1948 – 1956: Formandsberetning, Generalforsamling i Foreningen af danske Ovnstøberier, 25. maj 1951.

¹⁵ RA, Foreningen af danske Ovnstøberiers arkiv: Forhandlingsprotokoller 1948 – 1956: Møde i propagandaudvalget i Foreningen af danske Ovnstøberier, den 5. oktober 1951.

¹⁶ RA, Foreningen af danske Ovnstøberiers arkiv: Forhandlingsprotokoller 1948 – 1956: Møde i propagandaudvalget i Foreningen af danske Ovnstøberier, den 24. november 1954.

¹⁷ RA, Foreningen af danske Ovnstøberiers arkiv: Forhandlingsprotokoller 1948 – 1956: Møde i propagandaudvalget i Foreningen af danske Ovnstøberier, den 5. oktober 1951 og formandsberetning, Foreningen af danske Ovnstøberier, den 29. juni 1954.

¹⁸ RA, Foreningen af danske Ovnstøberiers arkiv: Forhandlingsprotokoller 1948 – 1956: Betænkningen omtales på medlemsmøde i Foreningen af danske Ovnstøberier, den 12. oktober 1954.

¹⁹ RA, Foreningen af danske Ovnstøberiers arkiv: Forhandlingsprotokoller 1948 – 1956: Medlemsmøde i Foreningen af danske Ovnstøberier, den 23. januar og 25. maj 1951. Prisen på tysk råjern steg i 1950 med 200 kroner pr. ton på et år.

²⁰ RA, Foreningen af danske Ovnstøberiers arkiv: Forhandlingsprotokoller 1948 – 1956: Formandsberetning, Generalforsamling i Foreningen af danske Ovnstøberier, den 29. juni 1954

²¹ RA, Foreningen af danske Ovnstøberiers arkiv: Forhandlingsprotokoller 1948 – 1956: Referat af møde mellem Foreningen af danske Ovnstøberier og Centralforeningen af Støbegodsforhandlere, den 17. april 1952.

²² RA, Foreningen af danske Ovnstøberiers arkiv: Forhandlingsprotokoller 1948 – 1956: Møde i propagandaudvalget i Foreningen af danske ovnstøberier, den 19. januar 1953.

²³ RA, Foreningen af danske Ovnstøberiers arkiv: Forhandlingsprotokoller 1948 – 1956: Møde i propagandaudvalget i Foreningen af danske ovnstøberier, den 24. november 1954.

²⁴ RA, Foreningen af danske Ovnstøberiers arkiv: Forhandlingsprotokoller 1948 – 1956: Medlemsmøde i Foreningen af danske Ovnstøberier, den 18. januar 1955.

²⁵ RA, Foreningen af danske Ovnstøberiers arkiv: Forhandlingsprotokoller 1948 – 1956: Formandsberetning, generalforsamling i Foreningen af danske Ovnstøberier, den 13. juni 1955.

²⁶ RA, Foreningen af danske Ovnstøberiers arkiv: Forhandlingsprotokoller 1948 – 1956: Medlemsmøde i Foreningen af danske ovnstøberier, den 6. oktober 1955.

²⁷ RA, Foreningen af danske Ovnstøberiers arkiv: Forhandlingsprotokoller 1948 – 1956: Bestyrelsesmøde i Foreningen af danske ovnstøberier, den 15. november 1955.

²⁸ MLA, Diverse korrespondance, cirkulærer, hæfter m.v. med relation til A/S N.A. Christensen & Co. og virksomhedens forhandlere og samarbejdspartnere 1928-1977: Foreningen af danske ovnstøberier. Undersøgelse vedrørende ovnstøberiernes fortjeneste- og kapitalforhold. Ingeniør, cand. polyt. Otto Rostrup. Charlottenlund 1954. Hæfte 2, A/S N.A. Christensen & Co., Nykøbing Mors. 1939-52. Udsendt af Foreningen af danske Ovnstøberier.

²⁹ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Korrespondance, budgetter, regnskaber, formandsberetninger og noter fra ledelse og bestyrelse på A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1977: Brev fra bestyrelsesformand i A/S N.A. Christensen & Co., Hans Schierbeck, til virksomhedens direktion, nytår 1955.

³⁰ RA, Foreningen af danske Ovnstøberiers arkiv: Forhandlingsprotokoller 1956 – 1970: Medlemsmøde i Foreningen af danske Ovnstøberier, den 18. januar 1956.

³¹ MLA, Diverse korrespondance, cirkulærer, hæfter m.v. med relation til A/S N.A. Christensen & Co. og virksomhedens forhandlere og samarbejdspartnere 1928-1977: Brev fra A/S N.A. Christensen & Co. til forhandlere af Morsø Støbegods angående Olieovn Nr. 1001. August 1956.

³² MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988: Referat af bestyrelsesmøde på A/S N.A. Christensen & Co., 6. marts 1956.

³³ RA, Foreningen af danske Ovnstøberiers arkiv: Forhandlingsprotokoller 1956 – 1970: Formandsberetning, generalforsamling i Foreningen af danske Ovnstøberier, den 28. juni 1956.

³⁴ RA, Foreningen af danske Ovnstøberiers arkiv: Forhandlingsprotokoller 1956 – 1970: Referat af møde mellem Foreningen af danske Ovnstøberier og Centralforhandlerne for Støbegods i Provinsen den 26. november 1956.

³⁵ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Korrespondance, budgetter, regnskaber, formandsberetninger og noter fra ledelse og bestyrelse på A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1977: Brev fra bestyrelsesformand i A/S N.A. Christensen & Co., Hans Schierbeck, til virksomhedens direktion, 15. marts 1957.

³⁶ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Korrespondance, budgetter, regnskaber, formandsberetninger og noter fra ledelse og bestyrelse på A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1977: Brev fra bestyrelsesformand i A/S N.A. Christensen & Co., Hans Schierbeck, til virksomhedens direktion, 15. marts 1957.

³⁷ MLA, Diverse korrespondance, cirkulærer, hæfter m.v. med relation til A/S N.A. Christensen & Co. og virksomhedens forhandlere og samarbejdspartnere 1928-1977: Brev fra K. Schönwälder, Bernadotte og Bjørn, til A/S N.A. Christensen & Co., 9. oktober 1958. NACCO stod for N.A. Christensen & Co.

³⁸ Gennemgang af katalogerne hos A/S N.A. Christensen & Co fra årene 1914, 1927 og 1944.

³⁹ MLA, Diverse fotos fra A/S N.A. Christensen & Co: Foto fra DIFA-udstilling, KB-Hallen, 1956.

⁴⁰ MLA, Diverse korrespondance, cirkulærer, hæfter m.v. med relation til A/S N.A. Christensen & Co. og virksomhedens forhandlere og samarbejdspartnere 1928-1977: Skrivelse fra A/S N.A. Christensen & Co. til forhandlerne af Morsø Støbegods, januar 1959. I en senere korrespondance nævnes det en licensaftale indgået den 10. april 1958 mellem Bernadotte & Bjørn og Morsø Jernstøberi angående en stegepande. Muligvis var dette datoen for begyndelsen på parternes samarbejde. Bernadotte & Bjørn til A/S N.A. Christensen & Co., 1. november 1965.

⁴¹ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988: Referat af bestyrelsesmøde i A/S N.A. Christensen & Co. den 30. september 1960.

⁴² www.nytimes.com/2013/06/22/business/sam-farber-creator-of-oxo-utensils-dies-at-88: Nekrolog over Sam Farber.

⁴³ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988: Referat af bestyrelsesmøde i A/S N.A. Christensen & Co. den 30. september 1960.

⁴⁴ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988: Referat af bestyrelsesmøde i A/S N.A. Christensen & Co. den 9. februar 1961.

⁴⁵ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988: Referat af generalforsamling i A/S N.A. Christensen & Co. den 10. marts 1961.

https://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Lax: Michael Lax begyndte at designe COPCO-produkterne i 1960.

⁴⁶ MLA, Produktkataloger og prislister fra A/S N.A. Christensen & Co: Vejledende udsalgspriser over Morsø Isenkramartikler, skrevet i marts 1962, udsendt i august 1962.

⁴⁷ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988: Referat af generalforsamling i A/S N.A. Christensen & Co. den 29. marts 1963 og referat af bestyrelsesmøde på A/S N.A. Christensen & Co. den 28. september 1963.

⁴⁸ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988: Referat af bestyrelsesmøde på A/S N.A. Christensen & Co. 21. maj 1964.

⁴⁹ RA, Foreningen af danske Ovnstøberiers arkiv: Forhandlingsprotokoller 1956 – 1970: Opgørelse præsenteret på Foreningen af danske Ovnstøberiers generalforsamling den 28. juni 1967.

⁵⁰ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988: Referat af bestyrelsesmøde på A/S N.A. Christensen & Co. 21. maj 1964.

⁵¹ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988: Referat af bestyrelsesmøde på A/S N.A. Christensen & Co. den 1. oktober 1964.

⁵² MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988: Referat af bestyrelsesmøde på A/S N.A. Christensen & Co. den 11. februar 1965.

⁵³ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988: Referat af bestyrelsesmøde på A/S N.A. Christensen & Co. den 31. maj 1965.

⁵⁴ Bertelsen, Harald: De danske jernstøberier, s. 102 og s. 120-122.

⁵⁵ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988: Referat af generalforsamling på A/S N.A. Christensen & Co. den 12. marts 1965.

⁵⁶ MLA, Produktkataloger og prislistes fra A/S N.A. Christensen & Co: Prisliste over isenkram fra Morsø Jernstøberi, dateret juni 1965, Morsø Jernstøberis Arkiv. Blandt de nye produkter fandt man gratinfade, ”baking dish”, kasseroller, sauceskåle, omeletpander, spejlægspander og æbleskivepander.

⁵⁷ MLA, Diverse korrespondance, cirkulærer, hæfter m.v. med relation til A/S N.A. Christensen & Co. og virksomhedens forhandlere og samarbejdspartnere 1928-1977: Brev fra Peter Aarup, A/S N.A. Christensen & Co. til Højesteretssagfører F. Bülow, København, den 6. oktober 1926. I forbindelse med kartelforhandlingerne i 1920'erne opgjorde direktør for A/S N.A. Christensen, Peter Aarup, tallene for virksomhedens omsætning til at være fordelt med 5 % til København og 95 % til provinsen.

⁵⁸ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988: Referat af bestyrelsesmøde i A/S N.A. Christensen & Co., 21. februar 1966 og referat af generalforsamling i A/S N.A. Christensen & Co., 14. marts 1966.

⁵⁹ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988: Referat af bestyrelsesmøde i A/S N.A. Christensen & Co., 2. juni 1966.

⁶⁰ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988: Referat af generalforsamling på A/S N.A. Christensen & Co., 31. marts 1967.

⁶¹ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988: Referat af bestyrelsesmøder på A/S N.A. Christensen & Co., 8. juni og 22. september 1967, samt 28. marts 1968.

⁶² MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Korrespondance, budgetter, regnskaber, formandsberetninger og noter fra ledelse og bestyrelse på A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1977: Brev fra Oluf Hilden, A/S N.A. Christensen & Co. til K. Skat-Rørdam, København, 25. marts 1968.

⁶³ RA, Foreningen af danske Ovnstøberiers arkiv: Forhandlingsprotokoller 1956 – 1970: Referat af generalforsamling hos Foreningen af danske Ovnstøberier, 28. juni 1967.

⁶⁴ Georg Aarup fratrådte sin stilling den 31. marts 1967.

⁶⁵ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988: Referat af bestyrelsesmøder på A/S N.A. Christensen & Co., 22. september 1967, 27. februar og 28. marts 1968.

⁶⁶ Georg Aarups far, Rasmus Aarup, blev hentet til Nykøbing af grundlæggeren, N.A. Christensen og ansat på Morsø Jernstøberi i 1893. I 1897 blev han gjort til salgsdirektør på virksomheden. Georg Aarups onkel, Peter Aarup, afløste Rasmus Aarup som direktør, da denne døde i 1923. En position han holdt frem til sin død i 1943, hvor nevøen overtog.

⁶⁷ MLA, Diverse korrespondance, cirkulærer, hæfter m.v. med relation til A/S N.A. Christensen & Co. og virksomhedens forhandlere og samarbejdspartnere 1928-1977: Brev til forhandlere af Morsø Støbegods fra A/S N.A. Christensen & Co., dateret 25. juni 1968.

-
- ⁶⁸ RA, Foreningen af danske Ovnstøberiers arkiv: Forhandlingsprotokoller 1956 – 1970: Referat af generalforsamling i Foreningen af danske Ovnstøberier, 26. juni 1968.
- ⁶⁹ RA, Foreningen af danske Ovnstøberiers arkiv: Forhandlingsprotokoller 1956 – 1970: Referat af udvalgs møde i Foreningen af danske Ovnstøberier, 16. oktober 1968.
- ⁷⁰ RA, Foreningen af danske Ovnstøberiers arkiv: Forhandlingsprotokoller 1956 – 1970: Referat fra ekstraordinær generalforsamling i Foreningen af danske Ovnstøberier, 11. december 1968. Foreningen lukkede endegyldigt ned i 1970.
- ⁷¹ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988: Referat af generalforsamling hos A/S N.A. Christensen & Co., 18. marts 1969.
- ⁷² MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988: Referat af bestyrelsesmøde på A/S N.A. Christensen & Co., 18. februar 1969.
- ⁷³ *Aalborg Stiftstidende*: ”Urolige tider på varmemarkedet” 5.10.1969.
- ⁷⁴ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988: Referat af bestyrelsesmøde på A/S N.A. Christensen & Co., 29. maj 1968.
- ⁷⁵ Johansen: *Industriens vækst og vilkår*, s. 269.
- ⁷⁶ Johansen: *Industriens vækst og vilkår*, s. 272-275.
- ⁷⁷ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988: Brev fra bestyrelsesformand Einar Hellstrøm-Møller til direktion på A/S N.A. Christensen & Co., samt referat af bestyrelsesmøde på A/S N.A. Christensen & Co., 20. september 1968.
- ⁷⁸ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988: Referat af bestyrelsesmøder på A/S N.A. Christensen & Co., 20. september og 29. november 1968.
- ⁷⁹ *Aalborg Stiftstidende*: ”Urolige tider på varmemarkedet” 5.10.1969. Støberiets produkter blev udover USA og Europa blandt andet solgt i så fjerne og eksotiske destinationer som Australien, Malaysia, New Zealand, Sydafrika, Kenya, Bermuda, og Jomfruøerne. Price List for Copco Cook Ware, januar 1969.
- ⁸⁰ *Mobilia*, International monthly magazine for interior design, no. 184, November 1970.
- ⁸¹ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988: Referat af generalforsamling på A/S N.A. Christensen & Co., 4. marts 1970.
- ⁸² Johansen: *Industriens vækst og vilkår*, s. 273.
- ⁸³ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Korrespondance, budgetter, regnskaber, formandsberetninger og noter fra ledelse og bestyrelse på A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1977: Formandsberetning ved Knud Larsen for året 1970.
- ⁸⁴ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988: Referat af bestyrelsesmøde på A/S N.A. Christensen & Co. den 5. november 1971 og formandsberetningen for 1971, fremlagt på generalforsamlingen i A/S N.A. Christensen & Co. i april 1972.
- ⁸⁵ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Korrespondance, budgetter, regnskaber, formandsberetninger og noter fra ledelse og bestyrelse på A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1977: Formandsrapport for A/S N.A. Christensen & Co. 1972. Fremlagt i foråret 1973.
- ⁸⁶ Bertelsen, Harald: *De danske jernstøberier*, s. 33.
- ⁸⁷ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Korrespondance, budgetter, regnskaber, formandsberetninger og noter fra ledelse og bestyrelse på A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1977: Formandsrapporten for A/S N.A. Christensen & Co. 1972. Fremlagt i foråret 1973.
- ⁸⁸ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988: Referat af bestyrelsesmøde på A/S N.A. Christensen & Co. den 7. december 1973 og formandsrapport for 1973. Fremlagt foråret 1974.
- ⁸⁹ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988: Referat af bestyrelsesmøder på A/S N.A. Christensen & Co. den 28. juni og 10. september 1974.
- ⁹⁰ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Korrespondance, budgetter, regnskaber, formandsberetninger og noter fra ledelse og bestyrelse på A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1977: Formandsrapport for året 1975. Fremlagt foråret 1976.
- ⁹¹ Svoldgaard: *L. Lange & Co. 1850-1987*, s. 92-93. Virksomheden lukkede endegyldigt i 1986.

⁹² MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Korrespondance, budgetter, regnskaber, formandsberetninger og noter fra ledelse og bestyrelse på A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1977: Formandsrapport for året 1975. Fremlagt foråret 1976.

⁹³ MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988: Referat af bestyrelsesmøde på A/S N.A. Christensen & Co. den 6. december 1977.

⁹⁴ *Berlingske Tidende*: "De danske pejse- og brændeovne" 4.9.1980.

⁹⁵ I budgettet for året 1989 kalkulerede man med en produktion for 20 millioner for Elektrolux over en tre-årig periode og otte millioner for DSB, ligeledes over tre år. MJA, Morsø Jernstøberi A/S' arkiv: Forhandlingsprotokoller for A/S N.A. Christensen & Co. 1954 – 1988: Referat af bestyrelsesmøde på A/S N.A. Christensen & Co. den 14. december 1988.

⁹⁶ Fagbladet Byggemarkedet, Specialblad for byggemarkeder, 5. årgang, 10. august 1981, nummer 4, s. 8-10.

⁹⁷ Espersen, 2018: s 160-165, og Bertelsen: *De danske jernstøberier*, s. 32.

⁹⁸ *Berlingske Tidende*: "Brændeovne" 12.10.1988.

⁹⁹ Espersen, 2018, s. 160-165, og Bertelsen: *De danske jernstøberier*, s. 32.

¹⁰⁰ Chandler: *Strategy and Structure*, s. 9-17.

¹⁰¹ Porter: *Competitive Strategy*.

¹⁰² Mintzberg: *The Strategy Concept I*, s. 11-24.

¹⁰³ Scranton and Fridenson: *Reimagining Business History*, s. 4-9.