

## Olie på vandene!

Historien om Dampskibsselskabet TORM og udviklingen af poolkonceptet i nyere dansk skibsfart

Af MARTIN J. IVERSEN og HENRIK SORNN-FRIESE

Danske rederier har siden slutningen af det 19. århundrede været stærkt internationalt orienterede, og samtidig har erhvervet været præget af stor koncentration i form af en håndfuld dominerende rederier primært lokaliseret i hovedstaden. I denne artikel fokuserer vi på et af disse rederier, nemlig Dampskibsselskabet TORM. Vi reflekterer dels over rederiets betydning for udviklingen i Det Blå Danmark i nyere tid, og dels over dets markante deroute, som satte ind efter finanskrisens udbrud i efteråret 2008. TORM har haft væsentlig betydning for den strategiske og strukturelle udvikling af dansk skibsfart. Med udgangspunkt i markante investeringer i produkttankskibsfart i 1980'erne og især med udviklingen af poolsamarbejdskonceptet i 1990'erne stod TORM således for en innovativ og markant fornyelse af dansk skibsfart, som har været stærkt medvirkende til at placere København som et betydende center for international skibsfart. I de gyldne år fra 2005 til 2008 opkøbte og kontraherede TORM imidlertid dyrt i tankskibsmarkedet, og rederiet blev således hårdt gearret med en høj gældsætning. I samme periode udbetalte det eksorbitante udbytter til sin ejerkreds og historisk høje ledelsesaflynninger. Efter finanskrisen faldt aktivernes værdi i takt med indtjeningen, og TORM overlever i dag på bankernes nåde.

### Indledning

Danske rederier kan med rette betegnes som fremmede fugle i dansk erhvervshistorie. Historisk set har de fleste danske virksomheder været små eller mellemstore og oftest orienteret mod hjemmemarkedet eller de nærmeste eksportmarkeder. Rederibranchen derimod har siden 1880'erne søgt de fjerne markeder – i såkaldt ”cross trade”, det vil sige i udførelsen af søtransport mellem fremmede havne. Dertil kommer, at branchen i Danmark har været kendetegnet ved en udpræget strukturel og geografisk koncentration. De få store rederier – A.P. Møller-Mærsk, Rederiet Norden, Dampskibsselskabet TORM, Rederiet Dannebrog, J. Lauritzen og Østasiatisk Kompagni (ØK) – har med udgangspunkt i hovedstaden og med en række i øvrigt forskellige strategier og markedstilgange domineret branchen siden slutningen af 1800-tallet. Modsætningen har vi blandt andre steder set i Norge, som har været præget af en lang række mellemstore og store rederier koncentreret i flere, geografisk relativt afgrænsede klumper fra Oslo og op langs den udstrakte norske kystlinje.<sup>1</sup> Vi har også set den i Grækenland, en anden af de store traditionelle søfartsnationer, hvor der har været mange rederier i alle størrelseskategorier, forankret i forskellige geografiske koncentrationer spredt i de græske øhaver. Og hvor det i Danmark stort set har været den samme lille kerne af rederier, der har tegnet erhvervets struktur og udvikling igennem hele perioden, har rederierhvervet i søfartsnationer som Norge og Grækenland været drevet frem af en Schumpetersk dynamik, hvor mange af de gamle rederier

---

Martin J. Iversen, f. 1972, cand. mag fra Syddansk Universitet. Ph.D. i virksomhedshistorie fra CBS. Ansat som lektor på CBS, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Har skrevet og været medforfatter på adskillige artikler udgivet i tidsskrifter som Business History, Business History Review m.fl. og har udgivet flere bøger med erhvervshistoriske emner.

Henrik Sorann-Friese, f. 1969, cand. merc fra CBS. Ph.D. i Industriøkonomi sammesteds. Ansat som lektor på CBS, Institut for Innovation og Organisationsøkonomi. Leder af Center for Shipping Economics and Innovation. Har både flere bøger og artikler om emner vedr. skibsfart, værftsindustri mv.

forsvinder, og hvor nye rederier konstant kommer til og tager over efter de gamle.<sup>2</sup>

Med den høje koncentration har fulgt en fordelagtig netværksdannelse med mange personsammenfald mellem de relativt få rederier, ligesom de såkaldte klyngeeffekter – såsom et stærkt lokalt arbejdsmarked, en underskov af specialiserede underleverandører og mekanismer for deling og spredning af information og kompetencer imellem virksomhederne – har været meget fremtrædende. Det er disse effekter, som historisk har skabt en stærk dansk maritim klynge – i daglig tale kaldet ”det blå Danmark”. Kendetegnet for det blå Danmark har været fremvæksten af succesrige danske virksomheder med globalt udsyn inden for stort set alle områder af den maritime sektor. Udover de store hæderkronede, men nu hedengangne værfter beskrevet i flere af de øvrige artikler i denne udgave af Erhvervshistorisk Årbog, har det gjaldt havnevirksomhed, maritime forretningsservices, offshore olie- og gasudvinding og anden offshore energiudnyttelse samt især maritim industri, hvor virksomheder som Alfa Laval Aalborg, Bladt Industries, Hempel, MAN Diesel & Turbo, Maersk Container Industri, Novenco, Thrane & Thrane, Viking Life-Saving Equipment m.fl. i dag er globalt førende inden for hvert deres nicheområde.<sup>3</sup> Et stærkt dansk rederierhverv med en kerne af fremsynede og alle især unikke rederier og operatører har været en afgørende drivkraft i denne udvikling.

Ulempen ved den høje koncentration er skrøbelighed. Hvis et eller flere af de gamle, store rederier forsvinder, er det interessante spørgsmål, hvorvidt nye rederier kan træde i deres sted og være med til fortsat at fastholde en stærk maritim klynge i Danmark. Ikke alene er en vis kritisk masse af rederier med et betydeligt vækstlag blandt de mindre og mellemstore virksomheder nødvendig for den maritime klynge styrke. Hvis den maritime klynge desuden skal udvikle sig i kadence med ændringerne i de globale muligheder og udfordringer, er det vigtigt, at rederierne indbyrdes og i samspil med øvrige maritime virksomheder frembyder en vis variation (strategisk, organisatorisk og kompetencemæssigt), idet denne er befordrende for innovation og udvikling.<sup>4</sup>

Et rederi, som i nyere tid har haft en stor betydning for fornyelsen i det blå Danmark, er Dampskibsselskabet Torm (TORM) – et af landets største, ældste og mest velestimerede rederier. Rederiet er mere end 120 år gammelt og har været på forkant med udviklingen af nye state-of-the-art produkttankskibe samt bannerfører i et for dansk trampfart fornyet fokus på transportlogistik og maritimt købmandsskab samt udviklingen af nye forretningsmodeller for tankskibsfarten.<sup>5</sup> Selvom TORM fortsat er en betydelig spiller inden for trampfart, og opererer mere end 115 produkttankskibe og 15 tørlastskibe, står rederiet midt i sit livs værste krise med ugunstige markedsforhold og en særdeles vanskelig finansiel situation. Indtil for ganske nylig syntes dets overlevelse højst tvivlsom, og i et længere tidsperspektiv er der en overlagt risiko for, at rederiet må dreje nøglen om. I skrivende stund har rederiet sikret sig arbejdsro for de næste par år, men skal det overleve på længere sigt, kræver det en særdeles positiv vending i markedet. I denne artikel reflekterer vi over to vigtige spørgsmål. For det første set i bakspejlet: hvilken betydning har TORM haft for udviklingen i det Blå Danmark i nyere tid? For det andet, ligeledes i erhvervshistorisk perspektiv: hvordan kunne det gå så galt for det velmeriterede rederi?

### **Dampskibsselskabet TORM og de formative år**

TORM blev grundlagt i en, for dansk skibsfart, formativ periode, hvor de danske storkøbmænds sejlskibsrederier gradvist blev erstattet af dampskibsrederier drevet af sejlskibsførere, ofte i nært samarbejde med skibsmæglere. Det var således en ny type kompetence, der kom til at kendetegne

udviklingen af moderne dansk skibsfart. Skibsførerne havde en anden fornemmelse for de kommercielle muligheder ved fokuseret rederivirksomhed end tidligere tiders storkøbmænd, hvis interesse i skibsfarten primært havde været at få transporteret deres varer hjem fra udlandet til deres forretninger i Danmark. Den nye tids redere havde enten, som skibsførere, rejst i verden og herigennem fået øjnene op for den skibsteknologiske udvikling og udviklingen i internationale handelsmønstre eller havde, som skibsmæglere, gode forbindelser over hele verden samt indsigt i virksomheden i de udenlandske rederier for hvem, de optrådte som agenter ved anløb i danske havne.<sup>6</sup>

Det nyetablerede TORM var karakteristisk for den nye tids rederier. Rederiet stiftedes i 1889 af den unge kaptajn Christian Schmiegelow og den noget ældre småskibsreder og selv tidligere skibsfører Ditlev Emanuel Torm. Sidstnævnte var i øvrigt søn af en skibsmægler. TORMs tidlige udvikling var præget af traditionel trampfart med beskæftigelse udelukkende i Nordsø- og Østersøfarten, og i mange årtier var rederiet kendetegnet ved strategisk og ledelsesmæssig stabilitet. Fra 1922 til 1964 var Axel Kampen ledende skibsreder, og på posten som bestyrelsesformand blev virksomhedens stifter Christian Schmiegelow i 1950 afløst af sin søn Arne Schmiegelow. Den regionale transport blev i 1930 suppleret med regelmæssig frugttransport fra Mellemøsten og Canada til England. For at kunne løfte den internationale ekspansion modtog TORM i 1933 sit første motorskib, "M/S Alameda" fra motorskibsspecialisten ØK's skibsværft i Nakskov.<sup>7</sup> Fra 1924 til 1939 voksede rederiets flåde fra 16 til 25 skibe, men 2. Verdenskrig kostede 13 skibsførlis samt 41 medarbejdere livet. Umiddelbart efter krigen besluttede Axel Kampens ledelse at åbne en linjetrafik fra USA til Europa, Sydamerika og Middelhavet, og i kraft af denne ekspansion var TORM i 1950'erne Danmarks sjette største rederi med en flåde på mellem 15 og 20 skibe. I 1962 nåede rederiets flåde af traditionelle trampskibe imidlertid en gennemsnitsalder på knap 13 år, og de ældste skibe var for små, uøkonomiske og ufleksible. Derfor afhændede TORM de gamle skibe, og fra 1962 til 1967 faldt antallet af rederiets skibe fra 13 til fem, mens gennemsnitsalderen faldt fra 12,8 til 5,2 år.<sup>8</sup> Bestyrelsen under Poul Frigasts ledelse (formand, 1962-1974) besluttede i midten af 1960'erne at investere i det moderne tørlastmarked. Med leveringen af tre moderne bulk carriers i 1968 blev flådens størrelse næsten fordoblet fra 66.400 tons dødvægt i 1967 til 113.800 tons dødvægt i 1968. Axel Kampen genindtrådte i rederiet, da han efter Frigasts død i 1974 kortvarigt måtte træde til som bestyrelsesformand.

I 1976 investerede TORM i to produkttankskibe og søsatte dermed en mere nichepræget og kapitalkrævende strategi. 1974 havde været et skelsættende år for rederiet, da det fusionerede med Dampskibsselskabet på Bornholm af 1866 ("66"-selskabet). Det betød en næsten total udskiftning af bestyrelsen og plotning af en ny kurs for TORM, som på det tidspunkt var en lille virksomhed med kun 20 ansatte på kontoret i København.<sup>9</sup> Skibsværftsforeningens direktør og tidligere bestyrelsesformand i "66"-selskabet Kai Engell-Jensen blev udpeget som ny formand for TORM, som han ændrede til en fokuseret tankskibsoperatør inden for product carrier-segmentet. I 1976 rekrutterede han Jens Erik Behn, som på det tidspunkt var underdirektør i Maersk Lines japanske selskab i Tokyo, Maersk K.K., til stillingen som administrerende direktør i TORM. Behn var udlært i A. P. Møller i 1952 og havde foruden sine mange år i Japan været udstationeret i USA og Sydkorea. I Maersk K.K. havde han været leder af befragtningsafdelingen og her varetaget A. P. Møllers interesser inden for tank og bulk, og han havde opbygget stærke personlige kontakter til en række af de store japanske handelshuse. Ligeledes i 1976 modtog TORM sine første to produkttankskibe, solgte sine fem ældste bulk- og linjeskibe og afskedigede en fjerdedel af sine søfolk. Der var i midten af 1970'erne med andre ord tale om et markant kursskifte for det gamle rederi. Efter år 2000 fremstod TORM som en af verdens førende operatører af produkttankskibe og transporterer i dag raffinerede olieprodukter såsom benzin, dieselolie, flybrændstof og nafta. I noget mindre skala er rederiet desuden stadig aktivt i tørlastsektoren

med transport af store bulk-laster (såsom kul, jernmalm, korn, bauxit og gødning) på Panamax-skibe.

### **Vækstmål og en ny forretningsmodel**

TORMs succes efter årtusindskiftet blev opnået under ledelse af Klaus Kjærulff, der efterfulgte Behn som administrerende direktør for selskabet i september 2000 og sad ved rotpinden frem til 2008. Kjærulff var uddannet som shippingmand i ØK's skibsafdeling i starten af 1970'erne. I sine år i ØK, hvor han var et lille hjul i et stort maskineri, havde han fået betydelige erfaringer med skibsfartens forskellige markeder, og han havde lært at samarbejde med partnere over hele verden. I 1972-1976 arbejdede han som marketingassistent i ØK's dengang så berømmede samsejlingsorganisation (daværende udtryk for poolsamarbejde) i linjefarten mellem Nordeuropa og Fjernøsten, ScanDutch, og fra ScanDutchs hovedkvarter i Amaliegade i København opbyggede han sine kompetencer inden for transportlogistik og maritimt købmændskab og særligt i relation til kommerciel management.<sup>10</sup> Disse kompetencer samt hans brede internationale netværk skulle senere vise sig værdifulde for udviklingen af TORM. Kjærulff blev ansat som linjefører for TORMs USA- og Middelhavslinje i 1976, samme år som Behn kom til rederiet, og han var nu i en position i et mindre rederi, hvor han havde stor indflydelse, og hvor hans beslutninger kunne aflæses direkte på bundlinjen. I 1981 blev han udpeget som underdirektør med ansvar for rederiets tankskibsafdeling, der på det tidspunkt opererede med kun to tankskibe. Her sad han i 16 år, indtil han i 1997 avancerede til stillingen som direktør for rederiets tørlast- og tankskibsdivisioner.

Under Kjærulff var vækst gennem udvidelse af flåden et erklæret mål for TORM, først inden for tank og siden for hele virksomheden. Aggressive vækstmål var Kjærulffs strategiske svar på den konsolidering, som er sket blandt kunderne i oliesektoren og inden for kemisk industri. Rederiet har således siden starten af 1990'erne forfulgt et mål om flådevækst gennem organisk vækst med et hurtigt voksende nybygningsprogram især efter årtusindskiftet, virksomhedsovertagelser og fusioner samt samarbejde med andre rederier i kommercielle produkttankskibspools. Især sidstnævnte har haft stor indflydelse på udviklingen af det danske rederierhverv frem til i dag.

Erfaringerne fra ØK og ScanDutch viste sig afgørende for Kjærulffs vækststrategi, som handlede om at få flere penge ud af selve transportprocessen og på at udjævne de voldsomme prisudsving, der kendetegner trampfarten. I et interview med Berlingske Nyhedsmagasin forklarede han, at hans indsatser i TORM var motiveret af et ønske om at bryde med den herskende opfattelse i erhvervet, som traditionelt gik på, at trampfart i bund og grund handlede om "asset play", altså at købe skibe billigt og sælge dem dyrt, og at selve befragtningsdelen, den kommercielle drift, var en lidt ligegyldig mellemhandling. Hans erfaringer med linjetrafikken, og særligt containerskibsfarten, som han havde beskæftiget sig med i ScanDutch, havde givet ham den modsatte opfattelse: shipping burde i bund og grund handle om godt maritimt købmændskab, hvor kunden var i centrum. Den opfattelse, at shipping bare handler om køb og salg af skibe, anså han som grundlæggende fejlagtig:

Udviklingen i containerfarten har vist, hvor forkert det udgangspunkt har været. Selve transportprocessen er blevet afgørende for succes, den bliver integreret og industrialiseret, og de store containerrederier arbejder for at sikre sig kontrol med varen fra fabrikken, til den leveres til bestemmelsesstedet. Der har trampfarten været langt bagefter.<sup>11</sup>

Poolkonceptet var midlet til at nå ekspansionsmålet. TORM var således det første rederi i verden til at anvende kommercielle produkttankskibspools.<sup>12</sup> En pool består af en gruppe af skibe med omtrent samme størrelse og karakteristika, der har forskellige ejere, men drives kommercielt under et af en såkaldt pool manager. I de fleste poolsamarbejder fordeles fragtindtægter, de såkaldte time charter equivalent-indtægter (TCE), mellem parterne efter et pointsystem, der afhænger af skibenes individuelle kapacitet samt det antal dage i perioden, hvor skibet har været driftsklart. Pool manageren modtager desuden normalt en charterkommissionsindtægt beregnet som en fast procentdel af indtægten fra hver enkelt fragtaftale. Hvis poolen ikke har nogen fragtindtægter, får pool manageren ingen kommission.<sup>13</sup> Kernen i succesfuldt pool management er dygtige medarbejdere, og særligt de erfarne befragtere og operatører, som evner at skabe og vedligeholde tætte, personlige relationer til kunderne og til skibsmæglere. Hvad der betyder noget i den henseende, er ikke bare at slutte en last her og nu, men at sikre at kunden også vil laste med rederiet i fremtiden.

I efteråret 1991 indgik TORM en aftale med B&W-koncernens knap et år gamle tankskibsrederi BurWain Tankers International (BTI) om etableringen af et fælles befragtningselskab, Torm BurWain Tankers I/S (TBT), som senere blev omdøbt til LR1-poolen.<sup>14</sup> Igennem TBT fik medarbejdere fra begge rederier i fællesskab ansvaret for fem af TORMs produkttankskibe af Panamax-størrelse (op til 84.000 tons dødvægt), ligesom BTI bidrog med fem tilsvarende skibe.<sup>15</sup> Selskabet beskæftigede og befrogtede altså 10 store produkttankskibe i et poolsamarbejde, hvormed tilfældige udsving i det enkelte skibs indtjening kunne nivelleres. Formålet med samarbejdet var således i første omgang at udjævne de betydelige markedsmæssige risici for begge parter, der kendetegner tankskibsfarten, og herunder øge mulighederne for at opdyrke nye markedsområder. Tankskibsfart er et højst usikkert forretningsområde med store udsving i indtjeningen, hvilket på et overordnet plan skyldes en kombination af ændringer i aktivitetsniveauet i industrien, udbuddet af tonnage, olieprisen, de politiske forhold i især Mellemøsten og sidst, men ikke mindst, vejret.<sup>16</sup> En udjævning af disse risici ville i øvrigt gøre tankskibsfart meget mere attraktivt set fra et investorsynspunkt og dermed på længere sigt være befordrende for også organisk flådevækst.

Samarbejdet havde den ekstra fordel, at TORM-poolen med sammenlagt en fjerdedel af verdenstonnagen af store produkttankskibe blev blandt de tre største aktører i verden inden for dette segment, en position, som det er lykkedes rederiet at opretholde siden da. Dette er særligt vigtigt inden for produkttank, hvor kunderne – dvs. (store globale olieselskaber som BP, Kuwait Petroleum Corporation, ExxonMobil, Total, Petrobras og Shell og råvarehandlere som Vitol, Glencore og Cargill samt de store handelshuse i Japan og Sydkorea – kræver kritisk masse og en ensartet høj kvalitet med hensyn til sikkerhed, miljø og renholdelse af skibenes tanke, uanset hvor i verden de laster med et rederi. Disse krav kommer eksempelvis stærkt til udtryk ved, at kunderne mindst to gange årligt sender egne vetting-teams (vetting betyder skibssyn og varetages normalt af selvstændige firmaer på vegne af ladningsejer, der vil sikre sig, at det pågældende skib lever op til sikkerheds- og miljøkrav) ud for at inspicere TORMs produkttankskibe såvel som samtlige rutiner og forretningsgange i rederiets tekniske afdeling i land. Endelig betyder størrelse naturligvis også noget for rederiets evne til at opnå rabatter, når de bestiller nye skibe. Der kan således forhandles helt andre priser, når man som reder køber måske ti skibe ad gangen i et poolsamarbejde, end når man som enkeltstående reder køber et eller to skibe.

Med den øgede størrelse var TORM et af de tidligste rederier til at tage del i den konsolidering af tankfarten, som for alvor slog igennem sidst i 1990'erne, og som i de første år af det nye årtusinde har været med til at ændre magtforholdene på det globale tankskibsmarked. Dette har været en proces hvor

eksempelvis skibsmæglerbranchen er blevet hårdt ramt, idet rederierne i stigende grad er begyndt at handle med de store olieselskaber direkte.

Partnerskabet i TORMs LR1 Pool voksede hastigt op igennem 1990'erne, og omfattede i de følgende år otte af verdens mest betydende tankskibsrederier, som placerede deres skibe under TORMs kommercielle ledelse. TORMs vigtigste strategiske mål var fortsat at spille en endnu større rolle på markedet for rene olieprodukter, hvor selskabet allerede havde opnået en betydelig position, og poolsamarbejder blev til stadighed fremhævet som midlet til at nå målet. I 1998 etablerede TORM en tankskibspool inden for segmentet af mellemstore, medium range (MR) produkttankskibe, den såkaldte MR Pool (45.000 tons dødvægt) med TORM som kommerciel manager. Endelig stiftede TORM i 2001 den såkaldte LR2 Pool sammen med A. P. Møller, det russiske Primorsk Shipping Company og det tyske Reederei "Nord" Klaus E. Oldendorff med det formål at samarbejde om den kommercielle drift af en flåde af de største produkttankskibe ("Long Range 2", eller blot LR2, i dette tilfælde på 100.000 tons dødvægt). TORM og A. P. Møller drev det nye selskab i fælleskab som ligeværdige pool managers, men med base i TORMs hovedkontor, hvor også A. P. Møller-folk fik deres daglige gang.

Gennem disse tre pools har TORM over to årtier opbygget et kompleks af langvarige aftaler med en række faste kunder, primært store olieselskaber og japanske og koreanske handelshuse, med hvilke TORM gennem mange år har skabt tillidsbaserede relationer.<sup>17</sup> Konkurrencefordelen har primært bestået i, at TORM har kunnet sejle med moderne tonnager underlagt strenge poolspecifikke krav vedrørende flåde, besætninger, sikkerhed og kvalitetskontrol. En væsentlig udfordring for TORM, som kommerciel pool manager, har derfor været at sikre et højt niveau af kvalitet og troværdighed. Udover besøg af kundernes egne vetting-teams har TORM derfor også selv ansat en række sikkerheds- og kvalitetsinspektører, som jævnligt tager på uanmeldte besøg på rederiets skibe, mens de er på søen.<sup>18</sup>

TORM har kombineret sit poolkoncept med organisk vækst og opkøb. I 1999 iværksatte rederiet et omfattende, og igennem et årti eskalerende, nybygningsprogram med bestillingen af nye LR2-produkttankskibe fra de største kinesiske skibsværfter. Målet var flådevækst samt en foryngelse og modernisering, og rederiet var villig til at bruge milliarder af kroner for at indfri deres vækstsmål. TORM var tidligt ude i den sammenhæng, men det er væsentligt at notere sig, at også de øvrige danske rederier – Rederiet Norden, J. Lauritzen, A. P. Møller-Mærsk og Clipper Group – fra midten af 2000'erne bestilte nye skibe som aldrig før.

Rederiet har også været særdeles opkøbsivrigt. I juni 2002 købte rederiet således en tredjedel af aktierne i Rederiet Norden (efter fradrag af Nordens egne ti procent aktier) og i juli samme år præsenterede rederiet et frivilligt offentligt købstilbud til Norden-aktionærerne. Det erklærede formål var at fusionere de to hæderkronede, men i øvrigt nærmest spejlvendte selskaber og derigennem få betydelige stordriftsfordele inden for henholdsvis tankskibsfart, hvor TORM var Norden overlegen, og tørlast, hvor Norden var TORM overlegen. Ledelsen i Norden opfattede tilbuddet som et forsøg på en fjendtlig overtagelse, og de afviste købstilbuddet. I april 2007 solgte TORM aktieposten i Norden, hvilket, på grund af markedet og Nordens stærke udvikling, medførte en fortjeneste på 643 millioner dollars. Kun et par uger senere meddelte TORM, at det sammen med det differentierede canadiske tankskibsrederi Teekay Corporation havde købt hele det amerikanske tankskibsrederi OMI Corporation og dets flåde af 13 råolietankere, 15 MR-produkttankskibe og 17 af de mindre og mere fleksible Handysize-produkttankskibe.<sup>19</sup> Heraf overtog TORM 26 af produkttankskibene samt OMIs tekniske organisation i Indien og hovedkvarteret i Stamford i Connecticut, mens Teekay overtog råolietankerne og otte produkttankskibe. Teekay Corporation var i øvrigt blevet stiftet i New York i 1973 af udlandsdanskeren Jens Torben Karlshøj og er med en flåde på mere end 150 skibe et af verdens største tankskibsrederier i dag.<sup>20</sup> TORM overførte hovedparten af de erhvervede skibe fra deres hidtidige

indregistrering under bekvemmelighedsflag på Marshalløerne til Danmarks Internationale Skibsregister (DIS), der karakteriseres som et såkaldt kvalitetsregister, hvor myndigheder er med til at sikre et, i international sammenligning, højt niveau af sikkerhed, sundhed og miljø på skibene.

I takt med den øgede efterspørgsel efter år 2000 satte Kjærulff dampen op under rederiets vækstplan. I slutningen af 2005 lancerede rederiet således sin nye strategi under titlen ”Greater Earning Power”. Strategien var en videreførelse af rederiets hidtidige fokus på vækst, men med større vægt på at få etableret en globalt opererende organisation og at få udviklet medarbejdernes kompetencer, så organisationen kunne modsvare det høje ambitionsniveau.<sup>21</sup> Med lanceringen af ”Greater Earning Power 2.0” i 2007 tog vækstplanerne så endnu et hak opad. Målet var yderligere vækst gennem virksomhedsopkøb og -fusioner og gennem køb af nye og brugte skibe, og barren blev sat højt: I perioden 2008-2010 var det således hensigten at fordoble rederiets samlede flåde fra de daværende 128 skibe til 225-250 skibe.<sup>22</sup> Egentlige effektiviseringer i organisationen blev dog først for alvor igangsat under den erfarne TORM-mand Mikael Skov, der, i en periode efter Kjærulffs uventede fratrædelse i 2008 og indtil Jacob Meldgaard fra konkurrenten Norden kunne tiltræde posten, fungerede som administrerende direktør. I et interview med RB Børsen forklarede Skov, hvorledes rederiet efter nogle år med meget kraftig vækst nu havde brug for at gennemføre et effektiviseringsprogram:

Det her er den primære afslutning på det her projekt, forstået på den måde, at nu kører initiativerne. Det er meget vigtigt for os at understrege, at det er et effektiviseringsprogram – ikke et nedskæringsprogram. Vi har – og det gjorde vi allerede i slutningen af sidste år – gået hele virksomheden igennem for at se, hvordan vi kunne gøre det mere effektivt efter den vækstperiode, vi har været igennem. Den øgede effektivisering betyder besparelser på kontorer, drift af skibe og meget mere standardisering i den måde, Torm opererer på, samt en ny IT-plattform og ændringer i den globale organisation. Det koster 35 landbaserede medarbejdere jobbet, og hovedparten af dem bliver uden for Danmark. (...) Det her er initiativerne i Greater Efficiency Power, som er fastlagt og skal føres videre. Det er ikke afsluttet for så vidt angår implementeringen. Det er en fortsættende proces for os, men det her er den første store udmelding omkring det program.<sup>23</sup>

I 2011 nedlagde TORM sine LR1 og MR Pools, mens det strategiske samarbejde med A. P. Møller-Mærsk i LR2 Poolen fortsatte. Det skete ifølge rederiet helt i overensstemmelse med dets seneste overordnede strategi, som under navnet *Changing Trim* var blevet offentliggjort i 2010.<sup>24</sup> Flådens størrelse og rederiets erklærede ønske om at komme tættere på kunderne og sætte branchens standard på teknisk kvalitet havde ifølge rederiet selv ført til en ny forretningsmodel. Frem for at være kommerciel manager af tankskibspools vil TORMs tankdivision nu i stedet indgå strategiske partnerskaber med ejere, der vil kunne supplere TORMs serviceniveau, kundedækning, kvalitet og tilgang til markedet. I et interview med råvareinformationsmediet Platts i Singapore forklarede Jacob Meldgaard, at samarbejde i pools er et middel til at opnå kritisk masse, og derfor er det en god strategi at indgå i pools, når man er et lille rederi, der ønsker at vokse sig stort. TORM ejer i dag 65,5 produkttankskibe og har dermed i sig selv opnået en størrelse, som ifølge den administrerende direktør gør det muligt for rederiet at klare sig i konkurrencen uafhængigt af poolsamarbejder.<sup>25</sup> Poolkonceptet har således tjent rederiet godt i mange år, men i dag ejer Torm ni ud af ti af de skibe, der har sejlet i de

to nu lukkede pools, hvilket har gjort det mindre attraktivt for rederiet at administrere disse pools for andre rederier.

Man kan dog spekulere i, om der ikke her reelt er tale om en vis efterrationalisering og en delvis påtvungen strategi. I foråret 2010 valgte fem af rederiets hidtidige topfolk fra tankdivisionen at forlade TORM for at stifte rederiet Hafnia Management med henblik på kommercielt at drive andre rederiers tankskibe. Den tidligere underdirektør fra TORMs tankdivision Anders Engholm blev administrerende direktør for det nye rederi, som kom godt fra start blandt andet i kraft af et nyt LR1 poolsamarbejde, Strait Tankers, med de to svenske rederier Marininvest og Gotlandsbolaget, som hidtil havde været partnere i TORMs pools, samt danske Nordic Tankers og den japanske rederigigant Mitsui OSK Lines (MOL). Senere samme år, august 2010, forlod TORMs da forhenværende administrerende direktør Mikael Skov sammen med TORMs tidligere chef for køb og salg af skibe Jan Mechlenburg rederiet for at etablere det konkurrerende tankskibsrederi Tankers Inc. Ikke alene måtte TORM i 2010 altså sige farvel til nogle af dets mangeårige poolpartnere, rederiet mistede også en lang række meget kompetente medarbejdere.

### **Poolsamarbejder og det blå Danmark**

TORM var helt overordnet set pioneren med udviklingen af poolkonceptet inden for moderne trampfart, som i løbet af bare et årti spredte sig til resten af de toneangivende danske rederier – med betydning for hele det blå Danmark – såvel som til andre lande. TORMs poolkoncept var en innovativ og banebrydende forretningsmodel, som gjorde det muligt for rederivirksomheden at tilpasse sig de nye markedsstrukturer blandt kunderne og den ændrede globale konkurrence inden for især tankskibsfarten. Det var en ny måde at anskue rederiforretningen som et system af værdiskabende aktiviteter, ressourcer, kompetencer og relationer. TORMs model er blevet imiteret og tilpasset til konkrete omstændigheder i en række forskellige segmenter af trampfarten, både tørlast, produkttank, gastank (forkortet LPG efter den engelske benævnelse ”liquified petroleum gasses”). Ærkerivalen Norden har eksempelvis haft stor succes med produkttankskibspoolen Norient Product Pool (NPP), som rederiet driver i samarbejde med det cypriotiske rederi Interorient Navigation Company, og som med i dag 83 skibe i forskellige størrelseskategorier er verdens andenstørste pool inden for produkttank. Bemærkelsesværdigt er dog, at de rederier, som efterfølgende har været mest aktive med dannelsen af poolsamarbejder inden for tankskibsfarten har været Maersk Tankers og Nordic Tankers, som begge har gjort deres første erfaringer med dette forretningskoncept gennem deres deltagelse i en af TORMs pools. Hvor man i Nordens tilfælde angiveligvis kan tale om en vis grad imitation, er det således i tilfældene Marsk Tankers og Nordic Tankers nærliggende at se spredningen af konceptet som et resultat af de to rederiers egne, direkte erfaringer fra deres samarbejde med TORM.



*Tabel 1: Poolsamarbejder med dansk deltagelse*

	<b>Pool</b>	<b>Segment</b>	<b>Pool manager (hovedsæde)</b>	<b>Danske deltagere</b>
1985-	Baumarine Pool	Panamax tørlastskibe (55.000-85.000 tons dødvægt)	Klaveness (Oslo)	Atlas Bulk Shipping*
1991-2011	LR1 Pool	LR1 produkttankskibe (84.000 tons dødvægt)	Torm (Hellerup)	TORM, BurWain Tankers, Difko, Nordic Tankers
1998-	LR2 Pool	LR2 produkttankskibe (omkring 100.000 tons dødvægt)	Torm og Maersk Tankers (Hellerup)	TORM, Maersk Tankers
1998-2011	MR Pool	MR produkttankskibe (45.000 tons dødvægt)	Torm (Hellerup)	TORM
1999-2009	SkandiGas	Semi-afkølede gastankskibe (12.000-20.500 kubikmeter)	Maersk Tankers (København)	Maersk Tankers
1999-	Handytankers K/S	Mindre produkttankskibe (30.000-40.000 tons dødvægt)	Handytankers (København)	Maersk Tankers
2000-	Tankers International	VLCC-olietankskibe (290.000-320.000 tons dødvægt) og ULCC-olietankskibe (441.000 tons dødvægt)	Maersk Tankers (København)**	Maersk Tankers
2001-	Island View Shipping & Lauritzen Bulkers	Handysize tørlastskibe (25.000-40.000 tons dødvægt)	Lauritzen Bulkers	Lauritzen Bulkers
2001-2006	Sigas Kosan	Små fuldtrykgastankskibe (< 3.000 kubikmeter)	Lauritzen Kosan (København)	Lauritzen Kosan, Eitzen Gas
2002-	Exmar Kosan Pool	Fuldtrykgastankskibe (3.000-5.000 kubikmeter)	Lauritzen Kosan (Hong Kong)	Lauritzen Kosan
2003-2006	Mærsk Norgas Carriers	Ethylenegastankskibe (5.000-12.500 kubikmeter)	Maersk Tankers (København)	Maersk Tankers
2004-	Norient Product Pool	Produkttankskibe: Handysize og MR (35.000-52.000 tons dødvægt) samt LR1 (60.000-75.000 tons dødvægt)	Rederiet Norden (Hellerup)	Rederiet Norden
2006-2008	Swift Tankers	Mindre produkt- og kemikalietankskibe (10.000-20.000 tons dødvægt)	Maersk Tankers (København)***	Maersk Tankers
2008-	Maersk Tankers VLGC Pool	Meget store gastankskibe (mere end 60.000 kubikmeter)	Maersk Tankers (København)	Maersk Tankers
2010-	Hafnia MR Pool	MR produkttankskibe (39.000-55.000 tons dødvægt)	Hafnia Management (Hellerup)	Nordic Tankers, Lauritzen Tankers
2011-	Straits Tankers LR1 Pool	LR1 produkttankskibe (70.000-75.000 tons dødvægt)	Straits Tankers Pte. Ltd. (Singapore)	Nordic Tankers
2011-	Nordic Womar Pool	Coatede kemikalietankskibe (10.000-25.000 tons dødvægt)	Nordic Womar (Singapore)	Nordic Tankers
2011-	Nordic Siva Pool	Fleksible kemikalietankskibe (19.888 tons dødvægt)	Nordic Tankers (København)	Nordic Tankers
2012-	Nova Tankers	VLCC-olietankskibe (290.000-320.000 tons dødvægt)	Maersk Tankers (København)	Maersk Tankers

Kilde: Fearnley Consultants (2006) samt diverse virksomhedshjemmesider og andre branchekilder.

\* Atlas Bulk Shipping var en dansk tørlastoperatør. Selskabet blev stiftet i 1996 og havde stor succes frem til 2008, hvor det krakkede i kølvandet på finanskrisen.

\*\* Tankers International er et poolsamarbejde inden for råolie-segmentet for supertankere i kategorien Very Large Crude Carriers (VLCC) og Ultra Large Crude Carriers (ULCC). I poolen deltager i dag det græske produkttankskibsrederi Athenian Sea Carriers, den norske råolietransportør DHT Holdings, den franske råolietransportør Euronav, Singaporerederiet GC Tankers, Hong-Kongrederiet Oak Maritime, den amerikanske råolietransportør Overseas Shipholding Group (OSG), den tyske tankskibsoperatør Reederei Nord Limited og det tyske investeringsselskab Salamon. Poolen blev etableret af Maersk Tankers, som dog forlod samarbejdet i 2004.

På verdensplan findes der i dag mere end et halvt hundrede poolsamarbejder inden for trampfarten, og danske rederier er aktive i godt en tredjedel af disse. På vegne af EU-kommissionen gennemførte norske Fearnley Consultants, som har godt 40 års erfaring med indsamling og bearbejdning af data om den maritime sektor, i 2006 den første empiriske analyse af poolsamarbejder inden for trampfarten, og deres rapport har givet et godt udgangspunkt for at indfange betydningen af pools som forretningsmodel i international skibsfart.<sup>26</sup> Skibsfarten nyhedsdækkes desuden systematisk af en række dedikerede danske og udenlandske maritime nyhedsmedier (f.eks. magasiner og aviser såsom Lloyd's List, IHS-Fairplay, Ships Monthly, Sea Breezes, TradeWinds, Scandinavian Shipping Gazette/Shipgaz og Søfart samt, i Danmark, onlineportalerne Maritime Danmark og ShippingWatch), hvorfor det er muligt at sammenstykke et ret præcist billede af poolsamarbejders udbredelse inden for den globale trampfart i dag. Tabel 1 viser poolsamarbejder med dansk deltagelse. Det er bemærkelsesværdigt, at 16 ud af de 19 pools, hvor danske rederier deltager, har dansk pool manager. Af disse opereres hele 15 fra Storkøbenhavn. Udviklingen har betydet, at transportlogistik og maritimt købmandskab i dag er kernen i alle segmenter af dansk skibsfart, og altså ikke kun inden for den Maersk Line-dominerede containerskibsfart, således at netop købmandskabet er det element, der igen og igen fremhæves som den egentlige styrke i dansk maritim sammenhæng.

Specifikt for produkttankskibssegmentet har udviklingen betydet, at København i dag er blevet et globalt midtpunkt for operation af søtransporter med raffinerede olieprodukter. Tages der udgangspunkt i de i tabel 1 omtalte produkttankskibspools med dansk manager, opereres der estimeret et sted 350 og 400 produkttankskibe fra København i dag. I et bredere perspektiv har fokus på logistik og maritimt købmandskab betydet, at produktiviteten inden dansk skibsfart ligger væsentligt højere end for resten af dansk økonomi i dag.<sup>27</sup> I den store sammenhæng har TORMs dispositioner og udviklingen af poolkonceptet været stærkt medvirkende til at sætte København på landkortet i den globale skibsfart – og det i sådan en grad, at Danmarks Rederiforening for nogle år siden, i deres bestræbelser på at trække udenlandske rederier til Danmark, forsøgte at lancere København som ”Capital of the Oceans” – de syv havs hovedstad.

## **TORM i krise**

I efteråret 2008 kollapsede de internationale fragtrater inden for tørlastmarkedet, ligesom tankskibsraterne faldt voldsomt. Tramprederierne blev i de efterfølgende år hårdt ramt af en kombination af stigende udbud – i form af ny tonnage kontraheret i de gode år fra især 2006 til 2008 – samt faldende efterspørgsel i form af en vigende fragtmængde efter finanskrisen. I dansk sammenhæng viste TORM sig som den absolutte taber i det vanskelige marked. Selskabets børsværdi faldt brat fra over to milliarder kr. i foråret 2011 til bare 205 millioner kr. i efteråret 2012, hvor rederiet var snublende nær en egentlig konkurs grundet en gæld på over ti milliarder kr. Den fortsatte drift blev alene sikret af bankerne, som fandt det værre at tage en stor nedskrivning ved konkurs, end at lade rederiet sejle videre uden den langsigtede finansiering.

Hvordan det kunne gå så galt? For en overfladisk betragtning kan TORMs nuværende katastrofale situation tilskrives dels et vanskeligt fragtmarked og dels en forfejlet ledelse. For det første har rederiet tabt mange penge på sine tørlastaktiviteter. Dernæst kommer, at raterne på rederiets traditionelle kerneområde, tankskibsfarten, har været meget lave siden efteråret 2008, hvilket skyldes kombinationen af den globale økonomiske afmatning samt, at rederierne har fået bygget historisk mange produkttankskibe.

Med hensyn til ledelsen af rederiet kan der konstateres alvorlige svigt på flere niveauer. Den græske skibsreder Gabriel Panayotides, som siden 2000 har ejet 52 procent af aktierne i TORM, har krævet store udbetalinger af dividende i de gode år op til 2008 og særligt dengang i 2007, hvor resultatet efter skat lød på intet mindre end 3,9 milliarder kr., hovedparten en engangsindtægt fra salget af rederiets aktiepost i konkurrenten Rederiet Norden. Udbetalingerne til Panayotides blev især brugt til at holde hans andet rederi, det økonomisk svært trængte tørlastrederi Excel Maritime, flydende efter 2008. Pengene kunne TORM have brugt, da finanskrisen rasede. I stedet blev der udbetalt ekstraordinært udbytte kombineret med tung gældsætning til at finansiere rederiets ekspansion. På bestyrelsesniveau har formanden, N. E. Nielsen, bakket loyalt op om sin administrerende direktør Jacob Meldgaard. Den 12. september 2008 blev det meddelt, at Meldgaard forlod rederiet Norden, som reagerede prompte ved at aktivere en konkurrenceklausul. Dermed stod TORM i et ledelsestomrum indtil den 1. april 2010. I den periode ramte finanskrisen. TORM mistede flere nøglemedarbejdere til blandt andet nyetablerede spillere i erhvervet såsom Hafnia og Tankers Inc., og aktiekursen raslede ned. Det er væsentligt at spørge kritisk om ikke bestyrelsen burde have reageret og fundet en anden løsning. Som en torn i øjet på de hårdt plagede investorer havde bestyrelsesformanden desuden godkendt en usædvanlig og ekstraordinær transfersum til Meldgaard på 62 millioner kr.

Flere af disse elementer har angiveligt spillet ind på rederiets nuværende situation, men hvis vi ønsker at forklare derouten, bør vi anlægge et bredere procesperspektiv, hvor beslutninger truffet og handlinger gennemført for længe siden, i en anden virksomhedshistorisk og markedsræssig kontekst, har haft utilsigtede sidevirkninger, som ved en negativ spiral har øget rederiets sårbarhed. Det er sandsynligt, at TORMs nuværende problemer for en stor dels vedkommende skal forklares som et resultat af de selvsamme tiltag og udviklinger beskrevet ovenfor, som ellers førte til rederiets succes fra de tidligere 1990'ere op til krisen i 2008. Det mere markante fokus på købmandskabet og på selve transportprocessen fremfor på asset play, som Kjærulff var bannerfører for, viste sit værd i den lange periode fra starten af 1990'erne og frem til en periode inde i den globale økonomiske krise efter 2009. Dette var en periode karakteriseret ved konsolidering blandt de allerede store olieselskaber, råvarehandlere og de asiatiske handelshuse, hvilket betød en historisk mulighed for de ekspanderende tankskibsrederier, hvor fokus var på kundepleje. Med den nuværende økonomiske krise kan vi imidlertid konstatere, at værdien af TORMs aktiver har været kraftigt faldende, og at dette har stor betydning for rederiets nuværende økonomiske vanskeligheder. Pendulet er svinget, og asset play har atter en prominent placering i det strategiske spil, hvor værdien af den eksisterende flåde udhules markant. I dette perspektiv har det ikke været opportunistisk adfærd, der har været årsagen til derouten, men i stedet en overoptimisme og tiltagende blind tro på egne beslutninger og handlinger drevet af en lang periode med ubrudt succes og hastig vækst.

Empiriske studier har vist, at en sådan negativ spiral gerne udspringer af et ønske om vækst og har en række følgende generelle træk.<sup>28</sup> For det første ses det, at en negativ spiral typisk starter med, at en virksomhed formulerer en vækststrategi, som implementeres i kombination med lanceringen af et nyt produkt eller en forbedret produktionsproces (produkt- og/eller procesinnovation). Strategien viser sig efterfølgende effektiv, og virksomheden opnår legitimitet blandt medarbejdere og i omgivelserne som en af de mest lovende virksomheder i branchen. TORMs vækst siden 1990'erne har været markant, og rederiets succes med poolsamarbejderne har været fremhævet i dets egne rapporter og i den generelle lovprisning af det danske rederierhverv, som Danmarks Rederiforening, de øvrige maritime organisationer, pressen og de danske myndigheder har fremført med jævne mellemrum over de sidste 10-15 år.<sup>29</sup> Studier af fejlende virksomheder viser, at den første fejl, som er udløsende for en negativ spiral, typisk ligger i ledelsens reaktion på denne ellers positive udvikling; nemlig faretruende

forblændet overoptimisme. At TORMs ledelse udtrykte optimisme måske ud over det rimelige, illustreres af selskabets udmelding i august 2008 om historisk høje forventninger til indtjeningen.

Vi forventer, at indtjeningen i 2008 bliver den højeste i Rederiets historie. Det er en konsekvens af vores målrettede vækststrategi og bekræfter vores fokus på markedet for produkttankskibe. Timingen af opkøbet af især OMI og senere halvdelen af FR8 har været gunstig i forhold til den positive udvikling, vi oplever i tankmarkedet.<sup>30</sup>

I det videre forløb i en typisk nedadgående spiral, vil virksomheden fortsætte med at vokse og have succes, og det samme gør dens kapitalomkostninger og finansielle gearing. Faldgruber ignoreres, og virksomhedens grundlæggende organisationsstruktur forbliver i store træk uændret. Også dette generelle træk kan relateres til udviklingen i TORM. Tankskibsfart er som nævnt et volatilt marked med store udsving i indtjeningen, og TORM fortsatte sin aggressive vækststrategi langt ud over den historisk gængse vækstperiode i tankskibsfartens cyklusser. Eksempelvis fortsatte rederiets nybygningsprogram, godt nok delvist på grund af forsinkelser i systemet, frem til foråret 2012 – hele fire år efter konjunkturomslaget. Shipping-økonomen Martin Stopford har, med en statistisk beskrivelse af 22 cyklusser i perioden 1741-2007, demonstreret en typisk cyklus inden for trampfart på 10,4 år. Selv om der historisk har været store forskelle på længden af trampfartens cyklusser, varierende fra fire til 20 år, har et fuldt gennemløb fra et cyklisk lavpunkt over bedring til et højdepunkt over nedgang til det næste lavpunkt altså i gennemsnit taget 10,4 år.<sup>31</sup> Hvis man anskuer denne problematik i et teoretisk økonomisk perspektiv, kan det vises, at for hvert eneste år med overnormale fragtrater inden for tankskibsfart, må der være 7 år med lave fragtrater.<sup>32</sup> Forblændet optimisme kan blokere for denne erkendelse. Set i det lys udgjorde det ekstreme globale nybygningsprogram fra midten af 2000'erne et signal om mørkere tider forude, men ingen af de toneangivende rederier i hverken udlandet eller Danmark – heller ikke TORM – reagerede på dette signal om en bobleøkonomi i tide.

Som udviklingen typisk forløber for fejlende virksomheder, vil den fortsatte vækst, understøttet af ledelsens optimisme, nødvendigvis føre til kontroltab og til manglende kendskab til faktorer, som potentielt kan påvirke virksomhedens operationelle effektivitet, omsætning m.m. Det resulterer i en række negative signaler såsom overestimeret salg, overkapacitet og høje udgifter. På grund af ledelsens overdrevne optimisme og urealistiske forventninger (og krav til udbetaling af ekstraordinære aktieudbytter kan henregnes under denne kategori) er der en tendens til, at negative signaler ignoreres eller tilskrives udefrakommende forhold, som ledelsen ikke kan influere på og derfor undlader at reagere på. Ledelsens skråsikkerhed og den ubalancerede vækst fortsætter i de fleste tilfælde indtil virksomheden møder et kritisk punkt, hvorfra det ikke længere er muligt at vende udviklingen. Hvorvidt dette også kommer til at gælde for TORM er endnu uvist. Den seneste udvikling, hvor bankerne har valgt at lade rederiet fortsætte mindst tre år endnu, har vist, at rederiet endnu kan formå at vende udviklingen og afværge katastrofen. Den nuværende ledelse har vist stor vilje til at finde en løsning og bevare et godt og tillidsfuldt forhold til sine kunder og kreditorer med blandt andet en udpræget åbenhed om rederiets situation og vilje til samarbejde, og kunderne har i det nuværende svagt forbedrede tankmarked valgt fortsat at placere deres laster hos TORM og tilsyneladende vist sig villige til at betale markedsprisen uden at kræve rabatter. Disse faktorer har haft afgørende betydning for bankernes og de øvrige kreditors vilje til at lade TORM sejle videre.

## **Konklusion**

TORMs historiske betydning for det blå Danmark kan ikke overvurderes. Med udgangspunkt i produkttankskibsinvesteringerne i 1980'erne og især med udviklingen af poolkonceptet i 1990'erne stod rederiet for en fornyelse af dansk skibsfart. Baseret på Klaus Kjærulffs personlige erfaring med operation af skibe fra ScanDutch etablerede TORM verdens første produkttankskibspool og inden for et årti fulgte yderligere to. Her placerede en række store udenlandske tankskibsrederier dele af deres flåder under dansk ledelse, og hermed blev København et betydende centrum for skibstransport med olieprodukter. TORM blev reelt det største produkttankskibsrederi i verden med en markedsandel tæt ved de 30 procent. Siden da er poolsamarbejder blevet ganske udbredt inden for tankskibsfart både i Danmark og i udlandet, og på verdensplan eksisterer der i dag et halvt hundrede tørlast- og tankskibspools. Godt en fjerdedel er under dansk kommerciel ledelse, og poolkonceptet er dermed en væsentlig del af forklaringen på, at Danmark har placeret sig blandt verdens førende søfartsnationer. TORM blev imidlertid ramt af sin egen succes. I de gyldne år fra 2005 til 2008 blev der opkøbt og kontraheret dyrt i tankskibsmarkedet, gearret hårdt med høj gæld og på det mere symbolske plan tegnet umådeholdende ledelsesaflønningsaftaler. Efter den nådesløse finanskrisen faldt aktivernes værdi i takt med indtjeningen, og TORM led en krank skæbne på bankernes nåde.

## Litteraturliste

- BurWain Tankers International A/S, *Årsberetning 1991*
- Wesley M. Cohen og Franco Malerba: "Is the Tendency to Variation a Chief Cause of Progress?", *Industrial and Corporate Change*, 10(3), 1991, s. 587-608
- Danmarks Rederiforening: *Beskæftigelse og produktion i Det Blå Danmark. En rapport udarbejdet af Dansk Metal, Danske Maritime og Danmarks Rederiforening*, 2011
- Erik Eriksen: *Torm i 115 år: Fra dampskibsselskab til globalt rederi*, 2005
- Fearnley Consultants: *Legal and Economic Analysis of Tramp Maritime Services*, Bruxelles, 2006
- Tore J. Hanisch og Martin Bould: *Megler og reder. Utgitt til 50-årsjubiléet for Torvald Klaveness Gruppen*, Oslo, 1996
- Hercules E. Haralambides: "The economics of bulk shipping pools", *Maritime Policy & Management*, 23(3), 1996, s. 221-237
- Peter Lorange and Øystein D. Fjeldstad: "New Business Models and Strategies in Shipping", i Wayne K. Talley (red.): *Blackwell Companion to Maritime Economics*, London, 2012, s. 263-280
- Filippo Lorenzon og Renato Nazzini: "Setting Sail on a Sea of Doubt: Tramp Shipping Pools, Competition Law and the Noble Quest for Certainty", i Antonis Antapassis, Lia Athanassiou og Erik Røsæg (red.): *Competition and Regulation in Shipping and Shipping Related Industries*, Leiden, 2009
- Dimitrios V. Lyridis og Panayotis Zacharioudakis: "Liquid Bulk Shipping", i Wayne K. Talley (red.), *Blackwell Companion to Maritime Economics*, London, 2012
- Alfred D. Marshall: *Principles of Economics*, London, 1920
- Hubert Ooghe og Sofie De Prijcker: "Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology", *Management Decision*, 2008, 46(2), s. 223-242
- William V. Packard: "Shipping Pools – Is There Strength in Numbers?", *Fairplay International Shipping Weekly*, Vol. 313, 1991, s. 22-23; Packard, *Shipping Pools*, London, 1995
- Platts: "Tanker giant Torm CEO dismisses impact of staff, pool partner exodus", Singapore, 18. maj 2010
- RB Børsen, "Torm/CEO: Begyndelsen til enden på effektiviseringsprogram", 2009
- Hans Christian Røder: *Dansk skibsfarts renæssance I. Dansk skibsfarts historie fra Københavns Frihavns åbning 1894 til vor tid*, 1962
- Henrik Sornn-Friese og Carsten Ørts Hansen: *Landlubbers and Sea Dogs. The Case of Labour Mobility in the Danish Maritime sector in a Time of Accelerating Globalisation*, København, 2012
- Martin Stopford: *Maritime Economics*, London og New York, 3. udgave, 2009
- René Taudal Poulsen: "Liner Shipping and Technological Innovation: Ostasiat and the Container Revolution, 1963-75", *Scandinavian Economic History Review*, 55(2), 2007
- Stig Tenold, Martin Jes Iversen og Even Lange (red.): *Global Shipping in Small Nations. Nordic Experiences after 1960*, London, 2012
- Torm: *The Inspector*, 2009. Se [http://csr.torm.com/uploads/media\\_items/vetting-audits-article.original.pdf](http://csr.torm.com/uploads/media_items/vetting-audits-article.original.pdf)
- Vibeke Vestergaard: "Havets købmand. Portræt: Klaus Kjærulff", *Berlingske Nyhedsmagasin*, 2005
- Torm: *Fondsbørsmeddelelse Nr. 16 – 2008*, 2008
- Torm: *Årsrapport 2005*, 2006
- Torm: *Årsrapport 2007*, 2008
- Torm: *Årsrapport 2011*, 2012

Udenrigsministeriet, Eksportrådet: "Capability, vision, efficiency", i *Focus Denmark. Business and Investment News*, 2004

## Noter

<sup>1</sup> Stig Tenold, "Boom, Crisis and Internationalised Revitalisation: Norwegian Shipping", i Stig Tenold, Martin Jes Iversen og Even Lange (red.), *Global Shipping in Small Nations. Nordic Experiences after 1960* (London, 2012, 26-59).

<sup>2</sup> Henrik Sornn-Friese, René Taudal Poulsen og Martin Jes Iversen: "Knowing the Ropes": Capability Reconfiguration and Restructuring of the Danish Shipping Industry", i Stig Tenold, Martin Jes Iversen og Even Lange (red.), *Global Shipping in Small Nations. Nordic Experiences after 1960* (London, 2012, s. 61-99).

<sup>3</sup> For et overblik over den maritime sektor i Danmark henvises til Henrik Sornn-Friese og Carsten Ørts Hansen, *Landlubbers and Sea Dogs. The Case of Labour Mobility in the Danish Maritime sector in a Time of Accelerating Globalisation* (København, 2012).

<sup>4</sup> Allerede Alfred D. Marshall hævdede i *Principles of Economics* (London, 1920), at variation er en af de vigtigste kilder til udvikling i samfundsøkonomien. Nyere studier har vist, at variation skaber vækst gennem tre forskellige mekanismer, nemlig henholdsvis selektion, bredde og komplementaritet. Se Wesley M. Cohen og Franco Malerba: "Is the Tendency to Variation a Chief Cause of Progress?", *Industrial and Corporate Change*, 10(3), 1991, s. 587-608.

<sup>5</sup> Produkttankskibe transporterer raffinerede (rene eller beskidte) olieprodukter fra olieraffineriet til enten et andet raffinaderi eller til slutbrugeren. Rene produkter er olieprodukter såsom flybrændstof, benzin og nafta, og beskidte produkter er f.eks. råolie, brændselolie, dieselolie og bunkerolie. For transport af særligt rene produkter er der høje krav til kvalitet, idet skibenes tanke skal være fuldstændig rengjorte inden påfyldning af et nyt produkt.

<sup>6</sup> Hans Christian Røder: *Dansk skibsfarts renæssance I. Dansk skibsfarts historie fra Københavns Frihavns åbning 1894 til vor tid* (København, 1962).

<sup>7</sup> Erik Eriksen: *Torm i 115 år: Fra dampskibsselskab til globalt rederi* (København, 2005), s. 74-75.

<sup>8</sup> Databasen "Mapping Blue Denmark, CBS": <http://ilex.cbs.dk/corporatedk/BlueDK/Company.asp?c=85>

<sup>9</sup> Erik Eriksen: *Torm i 115 år: Fra dampskibsselskab til globalt rederi* (København, 2005).

<sup>10</sup> ScanDutch var et skandinavisk-hollandsk poolsamarbejde inden for containerskibsfarten mellem Europa og Asien. Samarbejdet blev etableret i 1971, da Koninklijke Nedlloyd sluttede sig til Scandinavian Joint Service-konsortiet, som igen byggede på årtiers samarbejde mellem ØK, det norske Wilh. Wilhelmsen og Svenska Ostasiatiska Kompagniet/Broström (Ostasiat) i farten på det fjerne Østen. Siden kom også det franske Compagnie Générale Maritime (CGM) og Malaysia International Shipping til. ScanDutch blev opløst i 1992. For en erhvervshistorisk analyse henvises til René Taudal Poulsen: "Liner Shipping and Technological Innovation: Ostasiat and the Container Revolution, 1963-75", *Scandinavian Economic History Review*, 55(2), 2007, s. 83-100. Se også artiklen, "s for skibe, s for service, s for samarbejde, s for succes, S for ScanDutch", bragt i bladet *Søfart*, nr. 4, 1973, s. 5-6.

<sup>11</sup> Vibeke Vestergaard: "Havets købmand. Portræt: Klaus Kjærulff", *Berlingske Nyhedsmagasin* (København, 4. november 2005).

<sup>12</sup> Poolsamarbejder havde dog allerede været afprøvet inden for andre af skibsfartens segmenter. Foruden eksempelvis ScanDutch-samarbejdet inden for containerskibsfarten kan nævnes Torvald Klaveness Gruppens to poolsamarbejder inden for tørlast, som begge blev etableret mange år før TORMs pools; nemlig Bulkhandling Pool (etableret i 1963) og Baumarine Pool (etableret i 1985). Se f.eks. Tore J. Hanisch og Martin Bould: *Megler og reder. Utgitt til 50-årsjubiléet for Torvald Klaveness Gruppen* (Oslo, 1996).

<sup>13</sup> For en gennemgang af organisation og økonomi i shipping pools henvises til William V. Packard: "Shipping Pools – Is There Strength in Numbers?", *Fairplay International Shipping Weekly*, Vol. 313, 1991, s. 22-23; Packard: *Shipping Pools* (London, 1995); Hercules E. Haralambides: "The economics of bulk shipping pools", *Maritime Policy & Management*, 23(3), 1996, s. 221-237; Filippo Lorenzon og Renato Nazzini: "Setting Sail on a Sea of Doubt: Tramp Shipping Pools, Competition Law and the Noble Quest for Certainty", i Antonis Antapassis, Lia Athanassiou og Erik Røsæg (red.): *Competition and Regulation in Shipping and Shipping Related Industries* (Leiden, 2009); Peter Lorange and Øystein D. Fjeldstad: "New Business Models and Strategies in Shipping", i Wayne K. Talley (red.): *Blackwell Companion to Maritime Economics* (London, 2012, s. 263-280).

<sup>14</sup> Se f.eks. BurWain Tankers International A/S, *Årsberetning 1991* (København, april 1992).

- 
- <sup>15</sup> Med en størrelse på 84.000 tons dødvægt kunne hvert skib laste ca. 60.000 tons raffinerede (rene) olieprodukter, hvilket gav operatørerne større lastefleksibilitet samt betydelige stordriftsfordele i forbindelse med brændstofforbrug og bemanning.
- <sup>16</sup> Markedsudsving inden for tankskibsfart er reelt et meget mere komplekst fænomen end her beskrevet, og der er mange eksterne såvel som brancheinterne faktorer, der spiller ind. For en detaljeret diskussion af tankskibsfartens økonomiske dynamik henvises til Dimitrios V. Lyridis og Panayotis Zacharioudakis: "Liquid Bulk Shipping", i Wayne K. Talley (red.): *Blackwell Companion to Maritime Economics* (London, 2012).
- <sup>17</sup> Mange af disse stammer tilbage fra de tætte, personlige kontakter, som Jens Erik Behn opbyggede gennem sine mange år for A. P. Møller i Asien.
- <sup>18</sup> Torm: *The Inspector* (København, 2009). Kan downloades fra [http://csr.torm.com/uploads/media\\_items/vetting-audits-article.original.pdf](http://csr.torm.com/uploads/media_items/vetting-audits-article.original.pdf)
- <sup>19</sup> Handysize er de mest udbredte produkttankskibe. De er defineret ved deres relativt lille størrelse, normalt mellem 10.000 og 50.000 tons dødvægt, som giver dem en større fleksibilitet, da de også kan anløbe mindre havne.
- <sup>20</sup> I 1991 rykkede Karlshøj hele operationen fra USA til Vancouver i Canada. Det skete delvist for at beskytte rederiet fra den skærpede amerikanske lovgivning i forbindelse med olieudslip, dels for at udnytte nye canadiske skatteregler, som fritog hovedkontorer for udenlandske virksomheder for at betale skat af deres globale forretningsaktiviteter.
- <sup>21</sup> Torm: *Årsrapport 2005* (København, 6. marts 2006).
- <sup>22</sup> Torm: *Årsrapport 2007* (København, 14. marts 2008).
- <sup>23</sup> RB Børsen, "Torm/CEO: Begyndelsen til enden på effektiviseringsprogram" (København, 17. juni 2009).
- <sup>24</sup> Torm: *Årsrapport 2011* (København, 23. april 2012).
- <sup>25</sup> Platts, "Tanker giant Torm CEO dismisses impact of staff, pool partner exodus" (Singapore, 18. maj 2010).
- <sup>26</sup> Fearnley Consultants: *Legal and Economic Analysis of Tramp Maritime Services* (Bruxelles, 2006),
- <sup>27</sup> *Beskæftigelse og produktion i Det Blå Danmark. En rapport udarbejdet af Dansk Metal, Danske Maritime og Danmarks Rederiforening* (København, november 2011).
- <sup>28</sup> Hubert Ooghe og Sofie De Prijcker: "Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology", *Management Decision*, 2008, 46(2), s. 223-242.
- <sup>29</sup> Se f.eks. Udenrigsministeriets udgivelser via Eksportrådet: "Capability, vision, efficiency", i *Focus Denmark. Business and Investment News*, september 2004, s. 6-7.
- <sup>30</sup> Torm: *Fondsbørsmeddelelse Nr. 16 - 2008* (København, 11. august 2008).
- <sup>31</sup> Martin Stopford: *Maritime Economics* (London og New York, 3. udgave, 2009, s. 106).
- <sup>32</sup> Victor D. Norman: "A Future for Nordic Shipping?", i Stig Tenold, Martin Jes Iversen og Even Lange (red.): *Global Shipping in Small Nations. Nordic Experiences after 1960* (London, 2012, s. 202-214).