

Sissel Bjerrum Fossat, ph.d. i historie. Ansat som post. doc ved Institut for Historie, Syddansk Universitet. Ph.d.-afhandling: *The American Way eller den danske model? Danske studierejser til USA under Marshall-planens tekniske bistand 1948–1955*, SDU 2011.

REVOLUTION I DETAIL- HANDLEN? OM MARSHALL-PLAN, STUDIEREJSER OG SELVBETJENINGSBUTIKKER

Artiklen undersøger, hvordan udbredelsen af selvbetjeningsbutikker i Danmark var en del af Marshall-planens målsætning. Ved at fokusere på en af de rejser om selvbetjening, der blev arrangeret i Marshall-regi, kan det vises, hvordan oprettelsen af selvbetjeningsbutikker både var i overensstemmelse med amerikanske og danske ønsker. I den danske detailhandel var især Kooperationen interesseret i de nye principper, men der fandtes også skeptiske stemmer, der advarede mod de amerikanske ideer.



Ordet revolution bruges igen og igen til at beskrive de ændringer, der fandt sted i europæisk detailhandel i løbet af 1950'erne efter amerikansk forbillede.¹ Den moderne forbrugerkultur synes at udgøre selve kernen i "det uimodståelige amerikanske imperiums" tiltrækningskraft.² Den moderne industris masseproducerede varer skulle sælges i moderne selvbetjeningsbutikker ved hjælp af reklamer og på baggrund af markedsanalyser. I Danmark var både Kooperationen (Hovedstadens Brugsforening og FDB) og mange købmænd ivrige efter at lære de nye amerikan-

1 de Grazia 2005 s. 381; Schröter 2004; Schröter 2005 s. 78 Kuisel 1993 s. 231 og i en dansk sammenhæng Kjær-Hansen 1960: *Revolution i detailhandlen*.

2 Se de Grazia 2005 s. 6–8. Grundlæggende samme slutning har Harm Schröter og Richard Kuisel draget. Se Kuisel 199; Schröter 2007s. 215–229

ske principper at kende, og mange eksperter var enige om, at selvbetjening ikke blot var til gavn for de enkelte butikker og forbrugerne, men også kunne komme hele samfundsøkonomien til gode. Amerikanerne, der på det tidspunkt var kraftigt involveret i Europa bl.a. gennem Marshall-planen, var i tilgift ivrige efter at lære fra sig og bakkede moderniseringen af den danske detailhandel op med både økonomiske midler og know-how. For amerikanerne handlede det om at opnå en generel ændring af den europæiske økonomi, så den blev mere produktiv og dermed i sidste ende kunne levere et stærkt forsvar mod kommunismen.

Udviklingen på detailhandelsområdet i 1950'erne var dermed et led i en proces, man kan kalde amerikanisering. På den ene side fandtes der et klart amerikansk ønske om at påvirke den europæiske udvikling i amerikansk retning, og på den anden side fandtes der blandt mange europæere et tydeligt ønske om at hente ny viden i USA. Denne proces kan forstås som et asymmetrisk kulturmøde, hvor europæerne nok havde mulighed for at vælge til og fra blandt de amerikanske tilbud, men hvor kulturmødet ikke fandt sted mellem lige parter. Strukturelt set stod USA stærkere end Europa både økonomisk og teknologisk, og gennem et hjælpeprogram som Marshall-planen havde amerikanerne et godt diplomatisk redskab til udnytte denne magt og til direkte at påvirke europæiske beslutningstagere.³

I denne artikel vil jeg zoome ind på et enkelt bidrag til denne proces. Nemlig en studierejse om selvbetjening til USA, der blev arrangeret i Marshall-regi i 1952. Flere bøger om ledende personer fra dansk detailhandel peger således på netop Marshall-programmet som baggrund for den "revolution", der skete fra 1950'erne med selvbetjeningsbutikker og supermarkeder.⁴ Studierejserne under Marshall-planen og efterkrigstidens øvrige udvekslingsprogrammer tilskrives i øvrigt en central rolle i den amerikanske påvirkning af Europa i amerikaniseringslitteraturen.⁵ Ved at se nærmere på studierejserne bliver det muligt at få indblik i selve den overførselsproces af viden som var amerikaniseringens helt centrale element.⁶ Jeg vil her undersøge, hvad intentionerne bag studierejsen var, hvordan den blev organiseret, hvad deltagerne oplevede, og hvad deltagerne tog med hjem, og hvordan studierejsens resultater indgik i den bredere udvikling og debat i dansk detailhandel. Ved således at følge en enkelt rejse vil det være muligt at komme helt tæt på amerikaniseringsprocessen og følge de forhandlinger, overvejelser, til- og fravalg, som var en del af det kulturmøde, som studierejsen var et udtryk for.

3 Inspireret af van Elteren 2006

4 Se fx: Groes 1973 og Ellemose 2006

5 Se eksempelvis Schmidt 2004 s. 124–126; Bischof: 2006 s. 155; Pells 1997 s. 295; Wagnleitner 1994 s. 156–157; Kuisel 1993 s. 70–102, Schröter: 2005 og Schröter 2007

6 For mere om de øvrige studierejser under Marshall-planen se Fossat 2011

Den studierejse, der her skal være omdrejningspunktet, udmærker sig ved, at de fem aktørgrupper, som selvbetjeningen havde særlig betydning for nemlig forbrugere, arbejdere, kooperationen, købmændene og handelsforeningerne, alle blev repræsenteret. Disse forskellige aktørgrupper udgjorde på mange måder yderpunkterne i den danske diskussion om selvbetjening der, som det vil fremgå, både udmøntede sig i en diskussion for og imod, men også i høj grad udspillede sig i et modsætningsforhold mellem kooperationen og de små "frie" næringsdrivende.

Jeg vil i analysen af rejsens resultater fokusere på de tre hovedpositioner i diskussionen om selvbetjening nemlig kooperationens, købmændenes og specialforretningernes holdning. Kooperationen var overvejende positivt indstillet pga. selvbetjeningens løfte om lavere forbrugerpriser. Købmændene var en mere blandet gruppe, hvor traditionalisterne frygtede tab af det nære forhold til kunderne, og hvor de selvbetjeningsbegeistrede så muligheden for større omsætning og større butikker med flere varetyper. Den mest skeptiske gruppe i dansk detailhandel var specialforretningerne, der med god grund frygtede, at de større selvbetjeningsbutikker med flere varetyper ville betyde, at flere små selvstændige ville blive nødt til at dreje nøglen om. Som Victoria de Grazia har bemærket, var revolutionen i detailhandelen langt fra en uimodsagt udvikling, men mødte aktiv modstand. Denne modstand fik på bemærkelsesværdig vis sin egen stemme blandt deltagerne på studierejsen, hvor Max Lindskov fra De danske Handelsforeningers Fællesorganisation repræsenterede de selvbetjenings skeptiske specialforretninger.⁷

Rationaliseringer i detailhandelen under den tekniske bistand i Danmark

Som sagt var den amerikanske påvirkning af den danske detailhandel i 1950'erne ønsket både fra dansk og amerikansk side. Danske politikere ønskede sig økonomisk fremgang og modernisering, men hvorfor var det så vigtigt for amerikanerne at se danskere vælge varer på hylderne i nyindrettede selvbetjeningsforretninger?

Allerede i sommeren 1947 begyndte en gruppe af amerikanske forretningsmænd fra bl.a. Coca-Cola, Kodak og General Motors at tale for et økonomisk genopbygningsprogram, som skulle overføre amerikanske modeller for produktion til Europa. Genopbygningen efter krigen ville ifølge gruppen gå hurtigere i de lande, der fulgte den amerikanske økonomiske strategi "liberalism of abundance".⁸ Høj økonomisk vækst i Europa skulle sikres gennem større handelsmæssig

7 de Grazia, 2005, s. 379 og eksempelvis "Ingen arbejder bedre og billigere end den lille, selvstændige købmand" i *Danmarks Handels Tidende* nr. 27, nytår 1952

8 Sanford 1987 s. 73-74

integration, højere produktion med det formål at udvide forbrugermarkeder og en aktiv erhvervs politik. Disse forretningsmænds tanker blev en del af den amerikanske politik i Europa bl.a. gennem Marshallplanen. Ifølge amerikanerne var den europæiske økonomi præget af en meget traditionel og konservativ struktur. Økonomierne var funderet på en begrænset industriel produktion, der frembragte forholdsvis få varer til en høj pris og høje profitter, og som var baseret på billig arbejdskraft. Så selvom industrien måske ville kunne nå en pæn indtjening, ville en meget stor del af befolkningen være udelukket fra at kunne opnå en højere levestandard. I USA derimod sikrede masseproduktionen industrien en god indtjening på trods af lavere profitter på det enkelte produkt, og de lavere priser og den relativt høje løn sikrede, at alle samfundsklasser fik et udbytte i form af en højere levestandard. Disse overvejelser betød, at de europæiske økonomier burde ændres i amerikansk retning, og det var ikke blot for den europæiske arbejderklasses skyld, men det ville også virke som en barriere mod kommunismen. I et program udarbejdet af bl.a. State Department og Marshall-administrationen i 1950 kunne man læse:

“In the long-range ideological battle with communism, the U.S. will have to become accustomed to the idea that if economic reforms are to be carried out, many changes tantamount to revolution will have to be effected in social and political structures. It is not enough to give financial aid to OEEC countries if it fails to filter down to the workers. Failure of the general economy to share in the benefits of U.S. aid can only help Communist propaganda. The U.S. must help in developing a higher living standard as a demonstration that our civilization is better than communism. The U.S. needs the masses on its side as well as, or even more than, it needs the constituted authorities.”⁹

Masserne skulle altså overbevises om at “our civilization” var bedre end kommunismen, og det gyldne redskab, der blev sat ind for at forandre de europæiske økonomier, var *produktivitet*.

Gennem en højere produktivitet og masseproduktion ville industrierne kunne sikre både en højere produktion, lavere forbrugerpriser og højere løn. Disse tanker var grundlæggende i den såkaldte tekniske bistand, der i 1948 blev oprettet som en løftestang for den øvrige Marshall-plan og skulle lære europæerne om en mere rationel måde at producere på efter amerikansk forbillede. En vigtig del af denne bistand bestod i at invitere europæiske eksperter på studierejse til USA

9 Summary of production and business practice improvement program, 4. December 1950, NARA, RG 469, Office of the Assistant Administrator for Production, Productivity and Technical Assistance Division, subject files, 1949–1954, box 8



Produktivitet blev et af de centrale slagord for den europæiske genopbygning, som det fremgår af forsiden på denne informationsfolder udgivet af den danske Marshall-administration.

for at se på de seneste fremskridt inden for mange forskellige områder, men især industriel og agrarproduktion, arbejdsmarked og handel.¹⁰

En rationel varedistribution lå i direkte forlængelse af en rationel produktion, og med den begrundelse blev distribution og marketing en del af den tekniske bistand. Det handlede dog ikke bare om at få varer billigst muligt fra fabrikant til forbruger, men om at opnå en økonomi i vækst baseret på et større forbrug. Amerikanerne havde opdaget, at det, der drev økonomien, ikke var tilfredsstillende af basale behov, men ønsket om et bedre liv. Under den tekniske bistand skulle europæerne derfor bl.a. lære om markedsanalyser, tilstrækkelige reklamebudgetter, attraktiv emballage, selvbetjening og forbrugerkredit.¹¹ Selvom marketing og rationel varedistribution var et iøjnefaldende og omdiskuteret område, var det dog ikke på noget tidspunkt et kerneområde for bistanden. I Frankrig var det eksempelvis kun en ganske lille del af det samlede antal studierejser, der blev foretaget inden for dette område.¹²

I Danmark oversteg antallet af delegerede inden for handel imidlertid antallet af delegerede inden for det vigtige arbejdsmarkedsområde, og handelen blev

¹⁰ Bjerrum Fossat 2011, s. 65-79

¹¹ Kuisel 1993, s. 88-89; Schröter 2007, s. 223

¹² Kuisel 1993, s. 80

dermed tillagt betydelig vægt. En mere rationel varedistribution blev i høj grad set som en forudsætning for, at hele befolkningen kunne få gavn af industriens produktivitetstigninger. Med den danske Marshall-administrations ord:

”The conversion of Danish distribution and retailing practices to a position of greatly improved efficiency is essential if the ultimate benefit of increased productivity within industry are to be passed down to the consumer.”¹³

Indsatsen for at modernisere detailhandlen under den tekniske bistand i Danmark bestod af flere elementer. Der var både tale om et forholdsvis stort antal studierejsedelegerede (134), besøg af amerikanske eksperter, uddannelse af konsulenter og om en mulighed for lån (30.000 kr. pr. butik) til modernisering af detailhandelsforretninger (i alt 4 millioner kroner blev stillet til rådighed).¹⁴ Målsætningen var at medvirke til fremvæksten af en ny forbrugerøkonomi. Ifølge den amerikanske detailhandelsekspert under den tekniske bistand George R. Lindahl, der flere gange besøgte Danmark, ville eksempelvis masseindkøb inden for fødevarerbranchen gøre det muligt for

”producenten at udnytte sit produktionsapparat bedst muligt og yderligere nedsætte sine omkostninger, hvilket resulterer i billigere varepriser. Hermed stiger købekraften, folk køber mere, flere arbejdere bliver beskæftigede ved at producere mere, deres lønninger går op i en stigende købekraft, og produktivitetens kræfter bliver sluppet løs i forbrugsøkonomiens fold.”¹⁵

I alt 134 delegerede fordelt på 13 forskellige rejser udgjorde handelens studierejser under den tekniske bistand i Danmark. Som det fremgår af nedenstående oversigt, handlede rejserne om flere forskellige aspekter af moderne varedistribution. Det drejede sig både om forskellige typer af detailhandel, grossister og forskellige hjælpediscipliner som markedsanalyse (*Kampen om køberen*), køleteknik og forbrugerkredit.

13 Productivity and technical assistance program, fiscal years 1953 and 1954, MSA Mission to Denmark, Office of the Special Representative in Europe (1948-53), Productivity & Technical Assistance Division, Country Files, 1949-54, box 5.

14 I alt deltog 1191 personer på studierejserne under den tekniske bistand hvoraf langt de fleste studerede industri og landbrug. Studierejserne inden for handel fandt primært sted i bistandsperiodens sidste del fra 1952 - 1954.

15 ”Hvad vil der ske i dansk varedistribution i de næste fem år? Foredrag holdt af George R Lindahl jr. i Salgs- og Reklameforeningen, København 1. april 1954 i NARA, RG 469, Mission to Denmark, Labor Division Subject Files 1949-54, box 3

Rejseårstal	Titel på rapport
1950	<i>Moderne Amerikansk Handel</i>
1950	<i>Storhandlens organisationsmæssige forhold (ikke udgivet)</i>
1950	<i>Distribution (ikke udgivet)</i>
1952	<i>Selvbetjeningsbutikker i USA</i>
1953	<i>Rationelt textilsalg</i>
1953	<i>Den Kolde Kæde i USA og Danmark</i>
1953	<i>Sådan sælger man i USA</i>
1953	<i>Amerikansk Skotøjshandel</i>
1953	<i>Moderne Isenkramhandel</i>
1954	<i>Forbrugerkredit i USA</i>

Handlens rejser under den tekniske bistand

Studierejsen

I dansk detailhandel var det kooperationen, der først fattede interesse for de nye amerikanske selvbetjeningsprincipper ligesom det i øvrigt var tilfældet i både England og Norge.¹⁶

Den første selvbetjeningsbutik i Danmark blev åbnet af Esbjerg og Omegn Brugsforening i 1949. Forretningsfører Henry Pedersen stod bag denne nyskabelse og havde forinden bl.a. med FDB's jubilæumslegat i baglommen haft mulighed for at rejse til USA i 1947 for at studere amerikansk kooperation og selvbetjening.¹⁷ Kooperationen udgjorde en gruppe aktivt opsøgende aktører, der også uden Marshall-administrationens hjælp iværksatte initiativer for at modernisere og rationalisere varens vej til forbrugeren. FDB ønskede allerede i 1950 en rejse til USA for at studere rationaliseringsbestrebelseerne inden for den amerikanske varedistribution. De lokale Marshall-folk i København sagde god for planerne, men fra Marshall-administrationens europæiske hovedkvarter i Paris blev det meldt tilbage, at selvom man overordnet syntes, at det var tiltrængt at få moderniseret den danske detailhandel, så burde den konkrete ansøgning strammes op, og begrundelsen for rejsen skulle hvile på et stærkere grundlag.¹⁸ Handelsministeriets produktivitetsudvalg, der bl.a. stod for administrationen af studierejserne, arbejdede herefter på at sammensætte en bredere gruppe af personer, så rejsen kom til

16 Se Lange 2006; Shaw og Alexander 2004, s. 568 – 582; Usherwood 2000; Andersen 2008, s. 65; Andersen 2011

17 Henry Pedersens erindringer venligst stillet til rådighed af hans datter. Se også Henry Pedersen: "Amerikanske indtryk" i *Vort Virke* aug. 1948 s. 95–97 og "Esbjerg brugs har succes med sin selvbetjeningsbutik" i *Andelsbladet* juni 1949 s. 805

18 Brev til Tyge Dahlgård 1. november 1950 Udenrigsministeriets gruppeordnede sager 1945–1972 journalnr. 73.C.67/101

at omfatte flere forskellige typer af aktører inden for dansk detailhandel. Resultatet blev, at deltagerantallet blev udvidet fra 3 til 11.¹⁹ Ud over repræsentanter for FDB kom det til at omfatte købmænd fra De samvirkende Købmandsforeninger, repræsentanter for butiksfunktionærer og forbrugere og formanden for De danske Handelsforeningers Fællesorganisation:

- Edith Antonsen, medlem af Danske Husmødres Forbrugerråd
- Henry Charles Fetterlein, hovedkasserer hos Dansk Handels- og Kontormedhjælperforbund
- Henry Knudsen, sekretær hos Dansk Handels- og Kontormedhjælperforbund
- Lis Groes, formand for Danske Husmødres Forbrugerråd
- Poul Hansen, arkitekt hos FDB
- Franz Metzloff, direktionsssekretær hos FDB
- Kaj Bjørk Nielsen, direktør for Hovedstadens Brugsforening
- Poul Petersen, direktør for Århus Brugsforening
- Aage Hempel-Jørgensen, selvstændig købmand fra Ejby Købmandsgård A/S
- Viggo Worsøe Laursen, selvstændig købmand fra Århus
- Max Lindskov, formand for De danske Handelsforeningers Fællesorganisation

Ostehandler Max Lindskov var et interessant valg fra Produktivitetsudvalgets side. I sin position som formand for De danske Handelsforeningers Fællesorganisation havde han ofte udtalt sig kritisk i forhold til både Kooperationen og selvbetjening. Dagspressen afholdt sig da heller ikke fra at bemærke det paradoksale i hans deltagelse. Han holdt dog på, at han ikke havde noget imod selvbetjening som sådan, han ville dog ikke lade sig ”dupere af alt nyt, selv om det kommer fra Amerika.”²⁰ Tonen i den ansøgning, han var blevet bedt om at skrive, var lettere tilbageholdende, men adskilte sig ellers ikke meget fra holdets øvrige ansøgnin-ger. Han ville ”undersøge de foreliggende muligheder for overførelse af sådanne ideer og former inden for amerikansk detailhandel, som må formodes at kunne medføre en mere hensigtsmæssig betjening af forbrugerne herhjemme samt medføre formindskede omkostninger ved varedistributionen.”²¹ Det fremgik dog også af en mindre artikel i Danmarks Handels Tidende (organ for De danske Handelsforeningers Fællesorganisation), at Lindskov havde sin egen dagsorden. Det var rigtig nok rejsens formål at se på selvbetjening, men ”fællesorganisationens formand vil benytte lejligheden til at studere andre former for butikshandel i U.S.A., som trods alt trives side om side med selvbetjeningsforretningerne.”²² Det interesserede ham også at finde ud af, om der i amerikanske specialforretninger fandtes moderne metoder inden for kunde- og reklamebetjening, som ville kunne

19 Udenrigsministeriets gruppeordnede sager 1945–1972 journalnr. 73.C.67/101

20 ”Handels-Formand angribes, fordi han vil med til U.S.A.” i *B.T.* 26. januar 1952

21 Udenrigsministeriets gruppeordnede sager 1945–1972 journalnr. 73.C.67/101

22 ”Max Lindskov på studierejse til U.S.A.” i *Danmarks Handels Tidende* nr. 3, 29. januar 1952



Afskedsvisen til Max Lindskov i Danmarks Handels Tidende nr. 6, 11. marts 1952

overføres til Danmark. Lindskovs afrejse til USA blev markeret med en spøgende vise i Danmarks Handels Tidende, der meget rammende fremhævede formandens forbeholdenhed og modsætningen til Kooperationen.

Holdets nye sammensætning styrkede måske nok begrundelsen for rejsen, men programmet skulle nu tage hensyn til mange forskellige interesser. Den heterogene gruppe skulle se på mange forskellige aspekter af selvbetjening lige fra indretning og arkitektur, mærkevarernes betydning, driftsøkonomi, personaleforhold og husmoderens fordele ved selvbetjening. Rejsen begyndte med en række foredrag af embedsmænd og forretningsfolk i New York og Washington. Derefter gik turen tværs over USA med stop i La Fayette, Indiana, Chicago, Salt Lake City, Los Angeles, Saint Louis og Cincinnati, hvor de delegerede besøgte en lang række

både små og store detailhandelsvirksomheder. Under de seks uger, som turen varede, fra 17. marts til 25. april 1952 blev holdet ledsaget af en amerikansk projektleder, der hjalp danskerne med at løse problemer undervejs og med at fremskaffe de oplysninger, som holdet efterspurgte.

Rapporten, som holdet skrev efter rejsen, var både lang og grundig og blev formentlig under inspiration fra den amerikanske reklameindsats udstyret med en mere iøjnefaldende og noget dyrere forside end ellers. Forsiden fremstillede den amerikanske selvbetjeningsbutik som et muntert slaraffenland af farvestrålende mærkevarer i kartoner, på dåse og frost (se næste side).

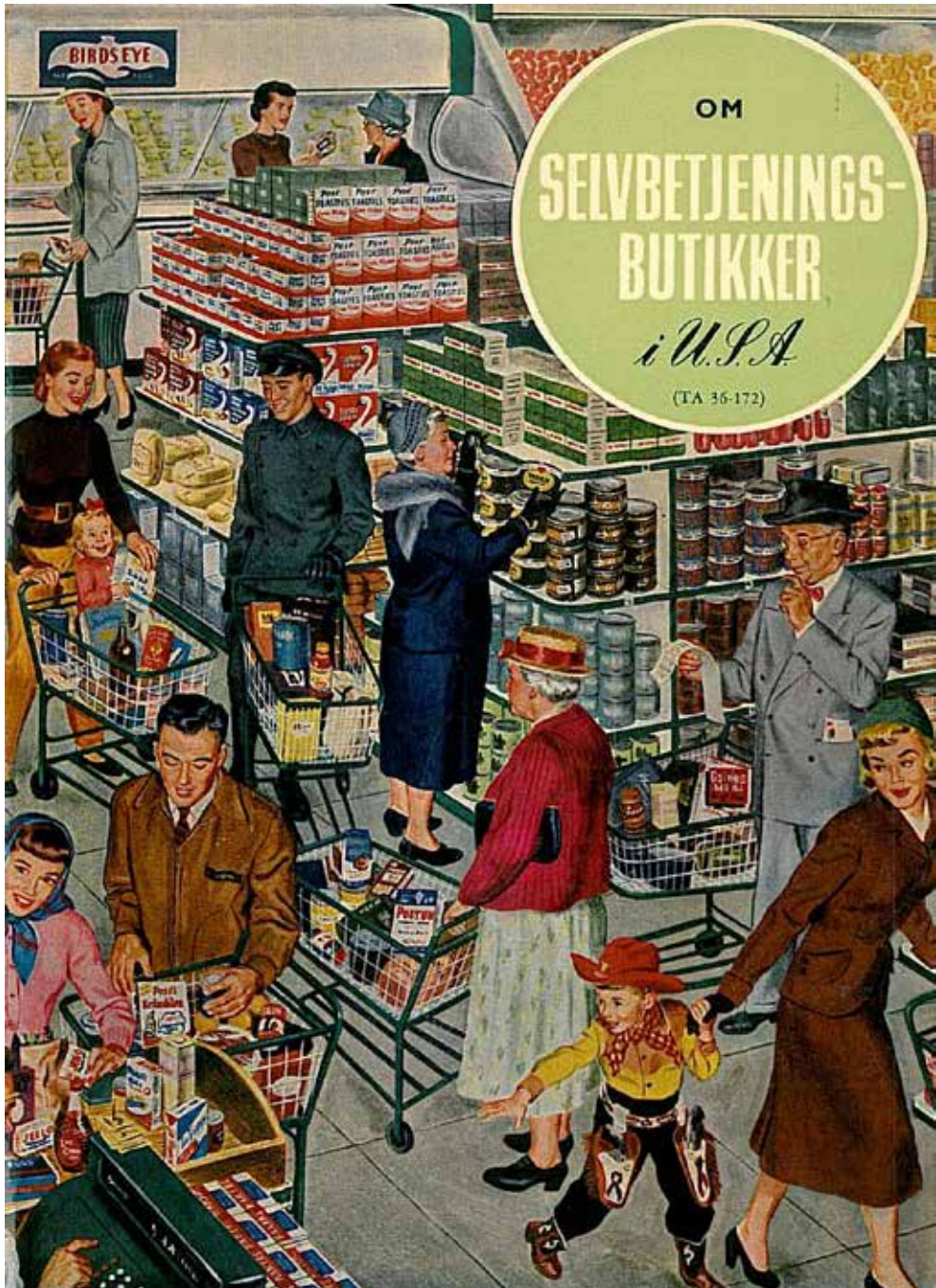
Den næsten 180 sider lange beretning bar tydeligt præg af studiegruppens indre modsætninger. Først og fremmest bød den ikke på nogen særligt udbygget overordnet konklusion og gav heller ikke læseren en række klare anbefalinger, som visse af de andre rapporter, der blev udgivet om rejserne under den tekniske bistand. I konklusionen kunne man blot læse, at de deltagere, der inden rejsen havde været positivt stemt overfor selvbetjening, stadig var det. Andre var mere forsigtige og mente, at man skulle slå koldt vand i blodet og se situationen an, inden man kastede sig ud i forsøg der kunne ”medføre dyre fejlinvesteringer.”²³ Det blev slået fast, at ”der for en traditionsbunden og lidt konservativ indstillet detailhandel som den danske er et væld af ideer at hente i USA”. Hvilke ideer måtte læseren selv danne sig et indtryk af i de enkelte kapitler, som holdet havde forsøgt at fremstille så ”sagligt” og ”neutralt” som muligt. Enkelte stikpiller til de hjemlige forhold var der imidlertid blevet plads til:

”Forbrugsbegrænsning, som i nogle år har været tidens løsen i Danmark, er et ukendt begreb i USA [...] Forbrugsudvidelse er dér dagens løsen. Man tvivler ikke på, at trang og lyst til udvidelse af forbruget automatisk fører til forøget produktion, og mens det f.eks. her i landet af og til anføres som en anke mod selvbetjeningsbutikkerne, at de frister folk til at købe mere, end de egentlig havde tænkt sig, fremhæver man dette i USA som et af disse butikkers fortrin.”²⁴

De amerikanske butikker var måske efter dansk smag lige lovligt aggressive i deres markedsføring, men til gengæld forstod amerikanerne, at salget havde ”en positiv og værdiskabende funktion” og blev anset af alle ”for lige så produktivt som ethvert andet bidrag i det økonomiske liv.” Den største del af rapporten gav indblik i de rent praktiske forhold omkring selvbetjeningsbutikker og supermarkeder som fx indretning, varetyper, prismærkning osv. Der var også et længere kapitel om det maskineri, der lå bag butikkernes drift, nemlig grossister og centrallagre.

23 Om selvbetjeningsbutikker i U.S.A., Udenrigsministeriet 1953 s. 167

24 Om selvbetjeningsbutikker i U.S.A., Udenrigsministeriet 1953 s. 26



Forsiden til rapporten Om selvbetjeningsbutikker, 1953.

Studierejsens tilblivelsesforløb viser med stor tydelighed den blanding af amerikanisering "fra oven" og amerikanisering "fra neden", som var typisk for studierejserne under Marshall-planen. Initiativet til rejsen udsprang fra FDB, der aktivt opsøgte den amerikanske know-how, men rejseholdets sammensætning blev kraftigt påvirket af de amerikanske bidragsydere, der vægtede højt at sprede

viden om de amerikanske metoder til en så bred skare som muligt. Således blev det muligt for en person som Max Lindskov at se USA med egne øjne, selvom han i udgangspunktet var kritisk indstillet og uvillig til at lade sig "dupere" af de amerikanske påhit. Som det vil fremgå nedenfor, betød mødet med Amerika ikke nogen stor holdningsændring hos studieholdets holdningsmæssige ydergrupper. For de positivt indstillede, men alligevel noget tvivlende købmænd betød rejsen imidlertid, at de blev endeligt overbeviste om selvbetjenings fortrin.

Rejsens resultater

Når man ser på receptionen af rejsen hos kooperationen, købmænd og specialforretningerne repræsenteret ved De danske Handelsforeningers Fællesorganisation, var FDB's vurdering ikke overraskende mest positiv, handelsforeningerne mest tilbageholdende, og købmændene indtog en midterposition.²⁵

I FDB's Samvirke smeltede forbrugernes og kooperationens interesser sammen, og det blev Lis Groes, der berettede om selvbetjeningsrejsen.²⁶ Under overskriften "Vi har utroligt meget at lære af amerikanerne..." beskrev hun det, holdet havde oplevet i USA. Hun var meget positiv over for det, hun havde set, og mente, at husmoderen kunne spare megen tid ved at handle i selvbetjeningsbutikker, og så kunne "det virkelig alt sammen overføres til danske forhold."²⁷ Rapportens kapitel om grossister og centrallagre var primært blevet forfattet af FDBs Frank Metzloff, der havde opholdt sig længere tid i USA end resten af holdet for netop at studere disse forhold. De tanker, der kom til udtryk i afsnittet, er siden blevet betegnet som det, "der i mange år fremover skulle blive FDBs bibel".²⁸ FDB overtog i de kommende år mange af de amerikanske principper, og selvom selvbetjening og supermarkeder var iøjnefaldende træk ved udviklingen, har Kåre Ørum Andersen vist, at påvirkningen også i høj grad foregik bag kulisserne gennem oprettelse af centrallagre med moderne teknologi og et mere rationelt og effektivt distributionsnetværk.²⁹ Marshall-administrationen var i øvrigt særdeles tilfreds med sin indsats over for kooperationen. Kooperationen havde på forhånd været meget interesseret i selvbetjening, og den amerikanske hjælp til modernisering af

25 For en mere udførlig gennemgang af debatterne i relevante fagtidsskrifter se Fossat 2011, s. 279-289

26 Lis Groes, der var forbrugerrådets formand, var desuden gift med direktøren for FDB Ebbe Groes, der i 1953 blev medlem af Handelsministeriets Produktivitetsudvalg for handel. Marianne Rostgaard har vurderet at: "ægteparret Groes symboliserede nærmest alliancen for fremme af supermarkeder og selvbetjeningsbutikker mellem den socialdemokratiske regering, organisationer som husmor- og forbrugerbevægelsen og FDB". Se Rostgaard 2011, s. 244

27 "Vi kan lære utroligt meget af amerikanerne..." i *Samvirke* 15. maj 1952 s. 7

28 Groes 1978

29 Andersen 2008; Andersen 2011

butikker havde primært været et spørgsmål om konkret rådgivning i forhold til indretningen.³⁰

Inden afrejsen havde de deltagende købmænd haft en i udgangspunktet positiv, men også lidt tilbageholdende indstilling til selvbetjening. Viggo Worsøe Laursen mente, at de amerikanske resultater i forhold til omkostningsniveauet var gode, men han var ikke sikker på, at alt blot ville kunne overføres til Danmark. Han ville se på USA med kritiske øjne, men var til gengæld sikker på, at "vi kan lære saa meget derovre, at vi kan komme hjem og paabegynde Opbygningen af en ny Epoke i dansk Købmandshandel."³¹ Den anden købmand, Aage Hempel Jørgensen, angav, at han efter den amerikanske ekspert George R. Lindahls besøg i Århus havde været helt overbevist om, at selvbetjening måtte være det rigtige, men efter nærmere eftertanke var han blevet mindre sikker. I den indre by ville der eksempelvis ikke være plads nok til at anlægge de nødvendige parkeringspladser.³²

Rejsen fik de to herrer overbevist om, at selvbetjening var vejen frem. Worsøe-Laursen havde bragt 25 kg tryksager med hjem, som skulle studeres nærmere, og han betragtede rejsen som "Ouverturen til et Studium".³³ Af Worsøe-Laursens udførlige beskrivelse af rejsens resultater i "Studierejsen til USA" fremgår det, at selvbetjening med lethed kunne overføres til butikker, der primært handlede med kolonialvarer og grøntsager, hvor det kunne være sværere i forbindelse med salget af friske kødvarer.³⁴ Han forblev en varm fortaler for selvbetjening, som han nu også selv praktiserede og mente, at det bedste våben i konkurrencen med kooperationen var moderniserede forretninger, der var "festlige, hyggelige og velindrettede". Selvbetjening tiltalte kunderne, fordi de, der havde travlt, kunne få hurtigere betjening, og de, der havde god tid, kunne fornøje sig med at undersøge, hvad der var på hylderne og studere varerne. Selvbetjening gjorde det desuden morsommere at være købmand og gav et bedre overblik over varelaget.³⁵

Den holdningsændring, som disse to købmænd gav udtryk for, svarede godt overens med det indtryk, som Handelsministeriets Produktivitetsudvalg og Marshall-administrationen havde af købmændenes selvbetjeningslyst. Ifølge Produktivitetsudvalgets oplysninger havde mindst 99 % af medlemmerne af De Samvirkende Købmandsforeninger tidligere været modstandere af selvbetjening, men nu blev selvbetjening anerkendt som en af måderne, hvorpå købmanden kunne bekæmpe problemer som stigende omkostninger og mindre overskud. De Samvirkende Købmandsforeninger havde oprettet et arkitektkontor, der skulle

30 Se Implementation of self-service program i NARA, RG 469, Mission to Denmark, Productivity & technical Exchange Division, subject files, 1948-54 box 1

31 "Før rejsen til USA" i *Dansk Handelsblad*, nr. 10, 7. marts 1952

32 "Før rejsen til USA" i *Dansk Handelsblad*, nr. 10, 7. marts 1952

33 "Hjem fra USA med styrket Tro paa Selvbetjening" i *Dansk Handelsblad*, nr. 19, 9. maj 1952.

34 Studierejsen til USA" i *Dansk Handelsblad*, nr. 17, 4. juli 1952

35 "Selvbetjeningsdiskussion" i *Dansk Handelsblad*, nr. 3, 15. januar 1954

hjælpe med moderniseringerne, og var desuden åbne over for oprettelsen af en konsulenttjeneste, som ville blive gennemført, så snart den finansielle side af sagen var på plads. På amerikanernes opfordring havde De Samvirkende Købmandsforeninger sågar stået bag udstillingen af en model-selvbetjeningsbutik på industrimessen i København, hvor man kunne se familien "Frimand" gå på indkøb. Standen havde været en stor succes og var blevet besøgt af mange interesserede købmænd.³⁶ Købmændenes holdningsændring blev også noteret uden for Produktivitetsudvalgets og Marshall-administrationens kreds, og B.T. kunne ved årets slutning fortælle, at købmændenes arkitektkontor havde meget travlt, og at mange købmænd overvejede at indføre hel eller delvis selvbetjening.³⁷

Som han havde lovet inden afrejsen, informerede Max Lindskov omhyggeligt læseren af Danmarks Handels Tidende om rejsens forløb og skrev flere breve hjem under opholdet. Han hæftede sig ved de store forhold, den farvestrålende emballage og butikernes indretning, der alt sammen gik ud på at få kunderne til at købe så meget som muligt. Selvbetjeningsbutikkerne var eksempelvis indrettet, så kunderne blev tvunget forbi alle varerne, og kønne piger var placeret strategiske steder for at "skabe salg, mere salg og endnu mere salg."³⁸ De store supermarkeder havde endvidere mulighed for at arrangere "gratis" fornøjelser for kunderne og opstillede eksempelvis karruseller til børnene.³⁹ I U Select Shoe Shop havde holdt set den yderste konsekvens af de amerikanske selvbetjeningsprincipper. Her blev skoene solgt billigt fra fabrikernes overskud, der var et begrænset udvalg og stort set ingen service.⁴⁰ Selvom Max Lindskov holdt på sin skepsis overfor selvbetjeningsprincippet, så fandt han også amerikanske tilstande, som han syntes om. Ved et offentligt møde i Håndværkerforeningen i Aalborg fremhævede han rejsens positive erfaringer over for 300 butikshandlende.⁴¹ Ligesom FDB så han et forbillede i den amerikanske engroshandel, hvor nye veje til distribution af varer fra fabrik til detailhandel var absolut fordelagtige. Han fremhævede desuden, at man i USA havde oprettet en forening til at tage sig af klager om illoyal og ulovlig reklamering. Den overordnede konklusion var dog ikke til at tage fejl af. I USA talte mange andre faktorer end prisen i konkurrencen om kundernes gunst. Først og fremmest butikens indretning, butikens placering og antallet af parkeringspladser. Derfor mente han, at de store supermarkeder i USA havde større omkostning end de selvstændige forretninger i Danmark. Hvis forbrugerne

36 Memorandum af Erik Jensen fra Produktivitetsudvalget til O'Neill Osborn 28. maj 1952 i NARA, RG 469, Mission to Denmark, Productivity & technical Exchange Division, subject files, 1948-54 box 1

37 "Chokerende Opdagelse i ny Selvbetjeningsbutik" i *B.T.* 19. december 1952

38 "Glimt fra Max Lindskovs studierejse i U.S.A.," i *Danmarks Handels Tidende* nr. 9, 22. april 1952

39 "Det er gratis - hvem betaler" i *Danmarks Handels Tidende* nr. 11, 20. maj 1952

40 "Amerikanske forretningsmetode" i *Danmarks Handels Tidende* nr. 10, 6. maj 1952

41 "Stor organisation, som på frivillig basis modvirker illoyal konkurrence" i *Danmarks Handels Tidende* nr. 12, 3. juni 1952

ønskede selvbetjening i Danmark, så burde man naturligvis føje kunderne, men man skulle ikke bilde sig ind, at det ville medføre lavere priser.

Netop omkostningerne ved den amerikanske måde at drive detailhandel på blev et vigtigt argument mod selvbetjeningsbutikker fra Max Lindskovs side. Diskussionen om selvbetjeningsbutikkernes omkostninger fik et højdepunkt i 1955, hvor De danske Handelsforeningers Fællesorganisation forlangte, at Handelsministeriets Produktivitetsudvalg foretog en tilbundsående undersøgelse af spørgsmålet om, hvorvidt selvbetjeningsbutikkerne virkelig var de billigste.⁴² Undersøgelsen burde desuden omfatte betydningen af følgende fem punkter:

1. Højere priser som følge af emballeringen
2. Emballagerne kræver større valutaforbrug
3. Det forøgede reklameforbrug
4. Den yderligere industrialisering af levedsmidlerne
5. Levedsmidlernes lødighed⁴³.

Undersøgelsen blev afvist af Produktivitetsudvalget, der ikke var overbevist om, at det var nødvendigt med en grundig undersøgelse.

Kritikken af selvbetjening vandt dog genklang i andre kredse, og et vigtigt element i denne kritik var en afstandtagen fra den version af det moderne, som USA stod for. Ifølge Max Lindskov var der en lang række forskelle mellem USA og Danmark. Danskerne ønskede at handle tæt på hjemmet, havde ikke nær så mange biler og foretrak friske fødevarer frem for konserves. Butikkerne skulle ikke blot være til for "dusinmennesker", men skulle også kunne tilfredsstille mere individuelle forbrugsønsker, som han havde svært ved at se, hvordan selvbetjeningsbutikkerne skulle kunne opfylde. De største farer så Max Lindskov på den lange bane og opfordrede i flere omgange til, at man gennemtænkte, om man virkelig ønskede den udvikling, som selvbetjeningsbutikkerne implicit medførte. Vareproduktionen ville blive mere standardiseret og ensrettet, og stadig større kæder ville tage over og i praksis medføre monopollignende tilstande. I den yderste konsekvens var der en fare for, at staten ville kunne overtage både produktionen og handlen. "Har man først de få fabrikker, de ensrettede og standardiserede varer, kædebutikskoncentrationen, så er muligheden for en statssocialisering af hele handelen meget nærliggende og let at gennemføre."⁴⁴

Denne side af kritikken af de amerikanske tiltag hentede støtte fra den intellektuelle anti-amerikanisme. Under overskriften "Masseproduktionens forudsæt-

42 "Nu må det undersøges, om selvbetjeningsbutikkerne er billigst" i *Danmarks Handels Tidende* nr. 16, 9. august 1955

43 "Skaber selvbetjening billigere priser?" i *Danmarks Handels Tidende* nr. 19, 20. september 1955

44 Max Lindskov: "Selvbetjening vil lette overgangen til statssocialisering" i *Danmarks Handels Tidende* nr. 18, 30. april 1951



Holdningerne til selvbetjening var delte. Her en humoristisk streg fra Produktivitetsudvalgets blad *Produktivtetsnyt* nr. 2 1957 s. 17.

ning er i dag masse mennesket” blandede Poul Henningsen i 1955 sig i debatten om detailhandlen og advarede i stærke vendinger mod, at danskerne ville komme til at lide af samme åndssvækkelse som i nutidens Amerika. Samfund og industri producerede masse mennesker, der kun ønskede at forbruge fabrikerede ”Monroe-nyheder”, ”Gunnar Nu-Hansens fodboldreportager”, ”Morten Korch-film”, ”kulørt litteratur og forstærket musik.”⁴⁵ Man skulle derimod gå imod masseforbruget og forlange kvalitet. – Vand på Max Lindskovs mølle.

Muligheden for selv at tage de amerikanske forretninger i nærmere øjesyn flyttede altså ikke Max Lindskovs holdninger til selvbetjening. Men de kritiske røster forblev i mindretal. Rejsen var en af de Marshall-rejser, der fik størst opmærksomhed, og diskussionen om selvbetjening fandt sted i både dagspressen og i danske fagtidsskrifter. Omtalen af både denne rejse, andre rejser og de amerikanske konsulents arbejde bidrog til en stadig stigende interesse for amerikanske detailhandelsprincipper, og Handelsministeriets Produktivitetsudvalg oplevede en stærkt stigende efterspørgsel efter både konsulentbistand og studierejsemuligheder. Året efter rejsen blev et nyt produktivitetsudvalgt nedsat for at behandle sager, der vedrørte handel for at aflaste det eksisterende udvalg, der som hovedfokus havde industri og arbejdsmarked. På et møde i januar 1953 måtte udvalget konstatere, at udvalgets sekretariat havde fået for travlt:

”Udviklingen synes at pege i retning af, at man fremover må regne med nødvendigheden af yderligere at kunne udvide sekretariatets aktivitet på

45 ”Masseproduktionens forudsætning er i dag masse mennesket” i *Danmarks Handels Tidende* nr. 25, 13. december 1955

disse områder. Handelsorganisationernes interesse for disse problemer er øget stærkt i den senere tid, bl.a. stimuleret af de erfaringer, der er indhøstet på studierejserne til U.S.A., og af de amerikanske konsulents virke her i landet, og der trækkes fra organisationernes side i høj grad på sekretariatets arbejdskraft til disse opgaver.”⁴⁶

Det nye udvalg kom til at bestå af 9 særdeles indflydelsesrige repræsentanter for detailhandlen, engroshandelen og kooperationshandlen bl.a. Ebbe Groes og Svend Gade.⁴⁷ Ebbe Groes var FDB's førstedirektør i en lang årrække, og Svend Gade fra De Samvirkende Købmændsforeninger er blevet fremhævet som primus motor for, at købmændene tog supermarkedsideen til sig.⁴⁸ Både Ebbe Groes og Svend Gade var formænd for deres respektive organisation fra begyndelsen af 1950'erne til slutningen af 1970'erne og blev dermed helt centrale aktører i moderniseringen af detailhandelen.

Også i den bredere samfundsdebat blev selvbetjening et tema. Både hos fagbevægelsen og de danske arbejdsgiverorganisationer blev detailhandelen skydeskilve for anklager om, at gevinsten ved de produktivitetsforøgelser, der var opnået i dansk industri, gik tabt.⁴⁹ I oktober 1953 fastslog Arbejderen, at den manglende konkurrence betød, at forbrugerne ikke umiddelbart fik adgang til lavere priser, selvom produktiviteten steg. Lederen mente, at det danske samfund var gennemsyret af kartel- og prisaftaler og faktiske monopoler, der betød for høje omkostninger i handelsledet, og tilkendegav, at det ikke skulle ”skorte på fagbevægelsens vilje” til at samarbejde med arbejdsgiverne på det område.⁵⁰ Som en del af løsningen blev den amerikanske selvbetjening fremhævet, og selvbetjeningsstudierejsen fik en del omtale.⁵¹ I Arbejdsgiveren blev selvbetjening beskrevet som et godt redskab til at fremme rationaliseringen af detailhandelen og som afgørende for den forbrugerkultur, der blev set som en forudsætning for en økonomi i vækst:

46 Notat vedrørende oprettelse af et udvalg til behandling af spørgsmål om fremme af handelens effektivitet. 21.januar 1953, i Rigsarkivet Økonomi- og Erhvervsministeriet ujournaliserede sager, kasse 599-7-53

47 For en oversigt over udvalgets medlemmer og aktiviteter se *Beretning afgivet af Handelsministeriets produktivitetsudvalg vedrørende handel om udvalgets virksomhed i tiden 1. april 1954 - 31. marts 1956*, København 1956

48 Mørch og Buk-Swienty 2007, s. 202-205

49 Se eksempelvis ”Repræsentantskabsmødet” *Arbejderen*, 50. årg. nr. 19, 1. juni 1954 s. 121-129

50 ”Det dyre handelsled” i *Arbejderen*, 49. årg. nr. 19, 1. oktober 1953 s. 229-230. Se også Ivar Nørgaards kronik ”Sæt priserne ned!” i *Social-Demokraten* 14. januar 1953

51 Se Jørgen Thygesen: ”Selvbetjening den moderne detailhandels våben mod for høje omkostninger” i *Arbejderen*, 49. årg. nr. 19, 1. oktober 1953 s. 231-234 og ”Selvbetjening den moderne detailhandels våben mod for høje omkostninger” i *Arbejderen*, 49. årg. nr. 19, 1. oktober 1953 s. 231-234

”Det vigtigste er derfor at skabe behovet, at få menneskene til at ønske sig ting. [...] Udvides det, opstår der herved en trang til større produktion, og det skaber igen en stræben hos befolkningen efter at tjene mere. Et stærkt levende og rigt varieret behov er spore til en høj økonomisk aktivitet i samfundet. En sådan livlig økonomisk aktivitet vil bringe det størst mulige antal i arbejde, det vil fremme de bedste og mest rationelle arbejdsformer i produktionen og vil tilskynde hver eneste arbejder til at yde sit bedste. Er denne udvikling en gang startet, er det den gode cirkel, og samfundet vil opleve en stadig voksende levestandard.”⁵²

Selvbetjening var altså ikke blot til for husmoderens morskabs skyld, men kunne gavne hele samfundet. Både fagbevægelsens og arbejdsgivernes holdninger til selvbetjening matchede således Marshall-administrationens budskab om selvbetjeningsbutikker, som et vigtigt led i en moderne forbrugerøkonomi. Selvom studierejser således blev en vigtig ingrediens i debatten om fremtidens detailhandel i Danmark, er det helt rimeligt at antage, at udviklingen på længere sigt ville have været den samme uden den tekniske bistand. Også i de lande, der stod uden for Marshall-planen, bredte selvbetjeningsprincipperne sig – Schweiz er et tidligt eksempel.⁵³ Et fællestræk i den tidlige udvikling af selvbetjeningsbutikker i Europa er imidlertid studiebesøg i USA og den aktive import af de amerikanske ideer.⁵⁴ Det lokale initiativ og det direkte møde med USA var altså vigtige elementer i den amerikaniseringsproces, hvor danskere og andre europæere tog ved lære af det land, der på mange punkter forekom som en model for fremtiden.

Konklusioner

Den amerikanske indflydelse på den danske detailhandel var stærk i 1950'erne, men Amerika fungerede både som forbillede og skræmmebillede. En række af aktørerne inden for detailhandelen var ivrige efter at importere og imitere de amerikanske ideer, hvorimod andre stemte hælene i. Den tekniske bistand satte sit tydelige præg på udviklingen, og især Kooperationen og en del af de danske købmænd var ivrige efter at benytte det amerikanske tilbud, der både omfattede amerikansk konsulenthjælp, studierejser til USA, oprettelse af en dansk konsulenttjeneste og en mulighed for at låne penge til moderniseringer af butikker. Dette betød ikke, at alle butikker fra den ene dag til den anden blev til selvbetje-

52 ”Selvbetjening i U.S.A.” i *Arbejdsgiveren* nr. 20, oktober 1953 s. 330–332

53 Brändli 1997

54 Shaw, Curt og Alexander 2004, s. 568 – 582; Kuisel, 1993 s. 89; Schröter 2007 s. 215–229; Lange 2006 s. 300; Brändli 1997 s. 51

ningsbutikker, men i løbet af 1950'erne steg antallet støt fra 1 selvbetjeningsbutik i 1949 til 545 i 1959.⁵⁵

Selvom en række stærke aktører både blandt købmændene og Kooperationen med opbakning fra Produktivitetsudvalget arbejdede målbevidst for at modernisere den danske detailhandel, så vakte de nye principper også en del modstand. Modstanden kom ikke blot fra enkeltstående næringsdrivende, men blev personificeret i formanden for De danske Handelsforeningers Fællesorganisation Max Lindskov. Som man måske ellers kunne have forventet, ændredes Handelsforeningernes holdning til selvbetjening ikke i løbet af 1950'erne, selvom det blev stadig tydeligere, at forbrugerne syntes godt om den nye ide.⁵⁶ De amerikanske principper betød, at vareudvalget i den enkelte butik skulle udvides, hvilket lagde pres på specialforretningerne fra både købmændenes og Kooperationens side. Dette pres fik øjensynligt blot Handelsforeningers Fællesorganisation til at stritte yderligere imod, og formanden hentede ikke blot sine argumenter i rent praktiske forhold som den dyre emballage, men advarede også mod mærkevarernes ensretning og skabelsen af dusinmennesker.

På trods af advarende røster fulgte Danmark samme udvikling på detailhandelsområdet som resten af Europa, og handelens "industrialisering"⁵⁷ blev set som en forlængelse af industriens masseproduktion af både arbejdsgivere og fagbevægelse. Arbejdsgiveren skrev sågar, at et øget ønske om at forbruge var en forudsætning for en højere produktivitet.⁵⁸ Forøgelsen af den europæiske produktivitet var den tekniske bistands målsætning, og i både Tyskland, Storbritannien, Norge og Danmark blev højere produktivitet kædet direkte sammen med ikke blot højere forbrug, men med standardiserede varer og masseforbrug.⁵⁹ Studierejserne under den tekniske bistand var et ikke uvæsentligt element i denne udvikling, der på sigt betød en radikal ændring af detailhandelen i Europa. Med Harm Schröders ord kunne udviklingen inden for detailhandelen meget vel betegnes som en revolution "since it changed everything: rules, organization, sites, relations, values and behaviour."⁶⁰

Udviklingen var dog langt fra betinget af en amerikansk eksport af moderne handelsprincipper, men foregik i høj grad via europæernes egen aktive import og var en del af en bredere amerikaniseringsproces.⁶¹ Det er blevet fremhævet, at principperne fra den amerikanske detailhandel blev tilpasset den europæiske kontekst. Supermarkederne blev mere integrerede i bylivet og mindede nærmest

55 Kjør-Hansen 1960 s. 32-33

56 Se Bendix Andersen 2011 s. 186-187

57 Dette udtryk findes allerede hos Kjør-Hansen 1950, s. 5

58 "Selvbetjening i U.S.A." i *Arbejdsgiveren* nr. 20, oktober 1953 s. 330-332 og "Projektøren - Selvbetjening" i *Arbejdsgiveren* nr. 21, november 1954 s. 317

59 Shaw og Alexander 2004, s. 568 - 582; Lange 2006; Schröter 2004

60 Schröter 2004, s. 262

61 Se også Brändli 1997

om en stor version af den lokale købmand.⁶² Det er for så vidt rigtigt, men på intet andet område i europæisk erhvervsliv foregik der en så tydelig efterligning af de amerikanske principper. FDB anså ligefrem dele af rapporten fra selvbetjeningsrejsen som en bibel inden for området. De traditionelle butikker måtte langsomt, men sikkert vige for de nye især inden for handelen med dagligvarer, men også specialforretninger som skotøjsbutikker, legetøjsbutikker, boghandlere osv. gik over til hel eller delvis selvbetjening. Kun hos enkelte, som hos ostehandler Max Lindskovs moderne kolleger, foregår handelen stadig bag en disk.

Litteraturliste

- Andelsbladet* 1949: "Esbjerg brugs har succes med sin selvbetjeningsbutik", juni 1949.
- Andersen, Kåre Ørum 2008: *FDB som Americanizer? – En undersøgelse af FDBs rolle i amerikaniseringen af dansk detailhandel i 3 årtier efter 2. verdenskrig*. Upubliceret kandidatspeciale fra Center for Historie, Syddansk Universitet.
- Andersen, Kåre Ørum 2011: "FDB som amerikaniseringsagent i dansk detailhandel efter 1945". Nils Arne Sørensen (red.): *Det amerikanske forbillede? Dansk erhvervsliv og USA, ca. 1920-1970*. Syddansk Universitets Forlag.
- Andersen, Morten Bendix 2011: *Sælgere for et amerikansk forbrugsimperium? – studier i amerikaniseringsprocesser i reklamebranchen i Danmark 1920-1965*. Ph.d. afhandling Institut for Historie, Kultur og Samfundsbeskrivelse, Syddansk Universitet
- Arbejderen* 1953: "Det dyre handelsled". 49. årg. nr. 19, 1. oktober.
- Arbejderen* 1953: "Selvbetjening den moderne detailhandels våben mod for høje omkostninger". 49. årg. nr. 19, 1. oktober 1953
- Arbejderen* 1954: "Repræsentantskabsmødet". 50. årg. nr. 19, 1. juni 1954.
- Arbejdsgiveren* 1953: "Selvbetjening i U.S.A." Nr. 20, oktober 1953.
- Arbejdsgiveren* 1954: "Projektøren – Selvbetjening". Nr. 21, november 1954.
- Beretning afgivet af Handelsministeriets produktivitetsudvalg vedrørende handel om udvalgets virksomhed i tiden 1. april 1954 – 31. marts 1956*, København 1956.
- Bischof, Günter 2006: "Two Sides of the Coin: The Americanization of Austria and Austrian Anti-Americanism". Alexander Stephan (red.): *The Americanization of Europe, Culture, Diplomacy, and Anti-Americanism after 1945*. Berghahn Books.
- Brändli, Sibylle 1997: *Der Supermarkt im Kopf. Konsumkultur und Wohlstand in der Schweiz nach 1945*. Böhlau Verlag.

62 Pells 1997, s. 296

- B.T. 1952: "Chokerende Opdagelse i ny Selvbetjeningsbutik". 19. december 1952.
- B.T. 1952: "Handels-Formand angribes, fordi han vil med til U.S.A.". 26. januar 1952.
- Danmarks Handels Tidende* 1952: "Amerikanske forretningsmetode". Nr. 10, 6. maj 1952.
- Danmarks Handels Tidende* 1952: "Det er gratis – hvem betaler". Nr. 11, 20. maj 1952.
- Danmarks Handels Tidende* 1952: "Glimt fra Max Lindskovs studierejse i U.S.A.". Nr. 9, 22. april 1952.
- Danmarks Handels Tidende* 1952: "Ingen arbejder bedre og billigere end den lille, selvstændige købmand". Nr. 27, nytår 1952.
- Danmarks Handels Tidende* 1952: "Max Lindskov på studierejse til U.S.A.". Nr. 3, 29. januar 1952.
- Danmarks Handels Tidende* 1952: "Stor organisation, som på frivillig basis modvirker illoyal konkurrence". Nr. 12, 3. juni 1952.
- Danmarks Handels Tidende* 1955: "Masseproduktionens forudsætning er i dag masse mennesket". Nr. 25, 13. december 1955.
- Danmarks Handels Tidende* 1955: "Nu må det undersøges, om selvbetjeningsbutikkerne er billigst". Nr. 16, 9. august 1955.
- Danmarks Handels Tidende* 1955: "Skaber selvbetjening billigere priser?". Nr. 19, 20. september 1955.
- Dansk Handelsblad* 1952: "Før rejsen til USA". Nr. 10, 7. marts 1952.
- Dansk Handelsblad* 1952: "Hjem fra USA med styrket Tro paa Selvbetjening". Nr. 19, 9. maj 1952.
- Dansk Handelsblad* 1952: "Studierejsen til USA". Nr. 17, 4. juli 1952.
- Dansk Handelsblad* 1954: "Selvbetjeningsdiskussion". Nr. 3, 15. januar 1954.
- De Grazia, Victoria 2005: *Irresistible empire: America's advance through twentieth-century Europe*. Belknap Press of Harvard University Press
- Groes, Ebbe 1978: *Glimt fra et halvt århundrede*. Fællesforeningen for Danske Brugsforeninger.
- Ellemose, Søren 2006: *Giganten. Fra Salling til Dansk Supermarked*. Jyllands-Postens Forlag.
- Elteren, Mel van 2006: *Americanism and Americanization. A Critical History of Domestic and Global Influence*. McFarland & Company, Inc., Publishers, Jefferson.
- Fossat, Sissel Bjerrum 2011: *The American Way eller den danske model? Danske studierejser til USA under Marshall-planens tekniske bistand 1948-1955*. Ph.d.- afhandling, Institut for Historie, Syddansk Universitet.
- Hau, Flemming og Sørensen, Flemming 1996: *Professionel detailhandel i Danmark*. Forlaget Ludox.

- Henry Pedersen: "Amerikanske indtryk". *Vort Virke*, aug. 1948
- Kjær-Hansen, Max 1950: *Detailhandelens vilkår i går og i dag*. Chr. Augustinus Fabrikker.
- Kjær-Hansen, Max 1960: *Revolution i detailhandlen*. Dansk Salgs- og Reklameforbund.
- Kjær-Hansen, Max 1960: *Selvbetjeningsbutikkerne i Danmark*. Handelsministeriets Produktivitetsudvalg.
- Kuisel, Richard F. 1993: *Seducing the French: the dilemma of Americanization*. University of California Press.
- Lange, Even 2006: *Organiseret Kjøpekraft. Forbrugersamvirkets historie i Norge*. Pax.
- Larsen, Hans Kryger 2008: *Industri, stat og samfund 1939-1972*. Syddansk Universitetsforlag.
- Lindskov, Max 1951: "Selvbetjening vil lette overgangen til statssocialisering". *Danmarks Handels Tidende*, nr. 18, 30. april 1951..
- McGlade, Jacqueline 2002: "From revolutionary vision to productivity drive". Dominique Barjot (red.): *Catching up with America. Productivity Missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence after the Second World War*. Presses de l'Université de Paris-Sorbonne.
- Mørch, Søren og Buk-Swienty, Tom 2007: *Købmændenes historie*. Gads Forlag.
- Pells, Richard H. 1997: *Not like us: how Europeans loved, hated, and transformed American culture since World War II*. Basic Books.
- Nørgaards, Ivar 1953: "Sæt priserne ned!". *Social-Demokraten*, 14. januar 1953.
- Poulsen, Birgit Schwartz og Jørgensen, Anne Buch (red.) 1994: *Brugsforeningsbevægelsen: Historie og perspektiv*. FDB.
- Rostgaard, Marianne 2011: "Mrs. Consumer og fremvæksten af selvbetjeningsbutikker i Danmark". Nils Arne Sørensen (red.): *Det amerikanske forbillede? Dansk erhvervsliv og USA, ca. 1920-1970*. Syddansk Universitets Forlag.
- Samvirke* 1952: "Vi kan lære utroligt meget af amerikanerne..." 15. maj 1952.
- Sanford, William 1987: *The American Business Community and the European Recovery Program, 1947-52*, New York.
- Schröter, Harm 2004: "Revolution in trade": the Americanization of distribution in Germany during the boom years, 1949-75". Akira Kudo, Matthias Kipping og Harm Schröter: *German and Japanese Business in the Boom Years. Transforming American management and technology models*. Routledge.
- Schröter, Harm G. 2005: *Americanization of the european economy a compact survey of American economic influence in Europe since the 1880s*. Springer.
- Schröter, Harm 2007: "Economic Culture and Its Transfer: Americanization and European Enterprise, 1900-2005". *Revue économique*, vol. 58, no. 1, Où va l'histoire des entreprises? 2007.

- Schmidt, Oliver 2004: "Small Atlantic World: U.S. Philanthropy and the Expanding International Exchange of Scholars after 1945". Jessica C.E. Gienow-Hecht and Frank Schumacher (red.): *Culture and International History*, Berghahn Books.
- Shaw, Louise Curt og Alexander, Andrew 2004: "Selling Self-Service and the Supermarket: The Americanisation of Food Retailing in Britain, 1945–60". *Business History*, Vol.46, No.4, October 2004.
- Stockmann, Erik 1992: *Større, færre – og billigere. Dansk dagligvarehandels historie i vort århundrede*. Det Schønbergske Forlag.
- Thygesen, Jørgen 1953: "Selvbetjening den moderne detailhandels våben mod for høje omkostninger". *Arbejderen*, 49. årg. nr. 19, 1. oktober 1953.
- Udenrigsministeriet 1953: *Om selvbetjeningsbutikker i U.S.A.*
- Usherwood, Barbara 2000: "'Mrs Housewife and Her Grocer': The advent of self-service food shopping in Britain". Maggie Andrews and Mary M. Talbot (red): *All the world and her Husband. Women in Twentieth-Century Consumer Culture*. Cassell.
- Wagnleitner, Reinholdt 1994: *Coca-Colonization and the Cold War. The Cultural Mission of the United States in Austria after the Second World War*. The University of North Carolina Press.

Utrykte kilder

National Archives i Washington

- "Hvad vil der ske i dansk varedistribution i de næste fem år? Foredrag holdt af George R Lindahl jr. I Salgs- og Reklameforeningen, København 1. april 1954 i NARA, RG 469, Mission to Denmark, Labor Division Subject Files 1949-54, box 3.
- Implementation of self-service program i NARA, RG 469, Mission to Denmark, Productivity & technical Exchange Division, subject files, 1948-54 box 1.
- Memorandum af Erik Jensen fra Produktivitetsudvalget til O'Neill Osborn 28. maj 1952 i NARA, RG 469, Mission to Denmark, Productivity & technical Exchange Division, subject files, 1948-54 box 1.
- Productivity and technical assistance program, fiscal years 1953 and 1954, NARA, MSA Mission to Denmark, Office of the Special Representative in Europe (1948-53), Productivity & Technical Assistance Division, Country Files, 1949-54, box 5.
- Summary of production and business practice improvement program, 4. December 1950, NARA, RG 469, Office of the Assistant Administrator for Production, Productivity and Technical Assistance Division, subject files, 1949-1954, box 8.

Rigsarkivet i København

Notat vedrørende oprettelse af et udvalg til behandling af spørgsmål om fremme af handelens effektivitet. 21.januar 1953, i Økonomi- og Erhvervsministeriet ujournaliserede sager, kasse 599-7-53.

Udenrigsministeriets gruppeordnede sager 1945-1972 journalnr. 73.C.67/42.

Udenrigsministeriets gruppeordnede sager 1945-1972 journalnr. 73.C.67/101.

Privat

Henry Pedersens erindringer.

English Summary

The article explores how the dissemination of self-service shops in Denmark was an integral part of the Marshall Plan. Focusing on one of those journeys under the auspices of the Marshall Plan to study such self-service shops in the USA, the article shows how the creation of self-service shops was in accordance with American as well as Danish aspirations. In the Danish retailing business, particularly the cooperative movement was interested in the new principles, even if sceptical voices cautioned against these American ideas. Outside these circles, the Danish unions and employers' organizations supported the intentions to modernize what they considered an expensive link in the retail trade. The gain in productivity pursued by the industry was considered to depend not only on increasing consumption, but also on standardized goods and *mass* consumption.