

Forfatteren gør udførligt rede for de omfattende italienske flybombardementer mod byer på Spaniens østkyst, ikke mindst i Barcelona. De foregik især fra den italienske base på Mallorca. Der og ved andre episoder, hvor store italienske enheder var indblandede, fremhæver han brutaliteten i krigsførelsen. Den civile befolkning skulle klart knækkes ved terror. Der var også italienske fly med ved ødelæggelsen af den baskiske by Guernica. Den italienske flåde beskød spanske byer. Det er forfatterens gentagne syn, at når den italienske ledelse nogle gange viste tilbageholdenhed, skyldtes det ikke humanitære hensyn, men angst for det internationale samfunds reaktion på en for brutal adfærd.

Morten Heibergs bog er et vægtigt bidrag til den internationale debat om Den Spanske Borgerkrig, og den er allerede indgået i denne debat, som det f.eks. kan ses af den kendte spanske historikers Enrique Moradiellos bog *Los Mitos de la Guerra Civil*. Ediciones Península, 2004, s. 234. Det er derfor berettiget, at bogen udkommer på spansk, selvom en oversættelse til engelsk ville have givet bogen flere læsere i Danmark. Det er et modent og velovervejet arbejde ud fra en mangfoldighed af kilder og divergerende tolkninger i den eksisterende litteratur. Litteraturlisten er en guldgrube af oplysninger, og det ville være urimeligt at tale om mangler. Kun af hensyn til fremtidig forskning vil jeg nævne, at et værk, der ikke er omtalt, kunne have været brugt til belysning af den bredere ramme, nemlig Reynolds M. Salerno: *Vital Crossroads. Mediterranean Origins of the Second World War, 1935 – 1940*. Cornell University Press. Ithaca and London, 2002.

*Kay Lundgreen-Nielsen*

PER BOJE: *Villum Kann Rasmussen: Opfinder og Entrepreneur*. København 2004. Gyldendal. 443 sider. 299 kr.

Navnet Villum Kann Rasmussen siger ikke de fleste det helt store, men siger man Velux, er kendskabsgraden straks en helt anden – ikke mindst blandt husejerne. Stærke brands har det med at dominere virksomheder, og Velux ovenlysvinduet har om noget placeret V.K. Rasmussen & Co. og siden VKR-Holding A/S på det erhvervsmæssige Danmarks- og verdenskort. Bogen handler om Velux' fader og om, hvordan det lykkedes at skabe en af efterkrigstidens største danske erhvervssucceser.

Professor ved Odense Universitet Per Boje har tidligere beskæftiget sig indgående med dansk erhvervslivs udvikling. Denne fremstilling fokuserer mere på »den gode historie« end på de teoretiske sider af sagen. Den let læselige og underholdende bog giver ikke desto mindre

et indblik i de dynamikker, der er med til at skabe en succesrig virksomhed, og i de omstillingsmæssige udfordringer, en sådan møder, når den udvikler sig fra enmandsforetagende til verdensmarkedsaktør.

Fremstillingens tyngdepunkt ligger naturligt i firmaet og i særdeleshed Velux-vinduet, det innovative hovedprodukt. Men historien handler også om en enestående iværksætter og ildsjæl, der foruden en god idé havde en række personlige og ledelsesmæssige kvaliteter, der bidrog til at gøre VKR Holding A/S til en af Danmarks største virksomheder.

Fortællingen begynder med opvæksten som præstesøn på Mandø i Vesterhavet. Skolegangen blev videreført på Sorø Akademi, inden Villum (senere, af medarbejderne i firmaet, kaldt KR) startede på bygningsingeniørstudiet på Polyteknisk Læreanstalt. KR var ikke noget Wunderkind, men voksede gradvis med opgaven. Som færdiguddannet kom han direkte ud i 1930'ernes arbejdsløshed, men fik kæmpet sig til en ansættelse hos vinduesfabrikanten Edvard Storr. Kimen blev lagt her, men udviklingen var ikke lineær. KR arbejdede bl.a. på maskinfabrikken Vølund. I begyndelsen af 1940'erne blev han for første gang selvstændig, da han gik i kompagniskab med en gammel studiekammerat i firmaet Dansk Vindmotor Fabrik. I lyset af krigens knaphed så de et marked for alternativ energiforsyning fra vindkraft. Firmaet blev ikke nogen guldgrube, men det gav blod på tanden. I 1941 blev firmaet V. Kann Rasmussen & Co. stiftet og grundlaget for Velux-vinduets udvikling etableret.

Fremstillingens kronologiske tyngdepunkt er tiden fra 1941 til midten af 1970'erne, hvor KR begyndte at nedfase sine aktiviteter i virksomheden. Det er i denne tid, virksomheden for alvor vinder terræn, og Velux-vinduet spiller her en naturlig hovedrolle. Satsningen på ovenlys-vinduer og glastage kom på et perfekt tidspunkt, da der omkring Anden Verdenskrig var en øget interesse i dagslyset og dets udnyttelse i byggeriet. På den forretningsmæssige side kom inspirationen især fra samlebandets opfinder Henry Ford, der i sit omfattende forfatterskab om rationel virksomhedsdrift plæderede for dagslysets omkostningsbesparende effekter og positive indflydelse på arbejdsproduktiviteten i fabrikkerne. På den mere »bløde« efterspørgselsside havde Undervisningsministeriet vist interesse for dagslysets udnyttelse i nye skolebygninger. Samtidig gav krigens vareknaphed et incitament til udnyttelsen af hver kvadratmeter i huset, hvilket styrkede ideen om at bruge loftet til beboelse. Man får indtryk af, at det var lige dele indsigt, opfindsomhed og »chance«, der var afgørende for, at satsningen på ovenlysområdet blev en succes.

Tiden efter Anden Verdenskrig var præget af fremgang, og særlig det

tyske marked fik en stor betydning for firmaets udvikling. Beretningen om virksomhedens kobling til 1950'ernes tyske Wirtschaftswunder er spændende, og man får et godt indblik i de stærke personlige relationer, der lå til grund for det netværk, firmaet blev opbygget på. Af særlig interesse er imidlertid de organisatoriske forandringer, firmaet i denne vækstperiode gennemgik. I overensstemmelse med efterkrigstidens fremherskende paradigme søgte KR at fremstille sine produkter i masseproduktion ud fra standardiserede elementer. KR var fascineret af Henry Fords produktionsprincipper, og Boje skildrer de tiltag, der blev gjort for at øge uniformiteten i produkterne og produktionsprocessen. Men KR udviklede på flere punkter sin egen produktionsfilosofi, der bl.a. prioriterede kvalitet som den væsentligste faktor i produktionen. Man afstod bevidst fra at konkurrere på prisen og nægtede – i modsætning til konkurrenterne – at indføre holdbarhedsgarantier. Køb af et Velux-vindue var en garanti i sig selv. KR var også interesseret i Frederick Taylors kendte arbejdsstudier, men den egentlige inspiration kom fra den franske ingeniør Henri Fayols blødere managementteori. Boje betegner Fayols teori som værende *human resources*-orienteret, hvilket i lyset af dens udfarende ledelsesrolle nok er en kende overdrevet. Fayol opererede dog med blødere elementer som »team-spirit« og initiativ nedefra som vigtige elementer i god virksomhedsdrift. Inspirationen fra Fayol hos KR ses praktisk bl.a. i formuleringen af en »mønstervirksomhedsmålsætning« i 1965, der udgjorde – og på flere punkter stadig udgør – virksomhedens værdigrundlag.

Per Boje kobler virksomhedens vækst til udviklingen af produktionsnetværk. Den nyere netværksteori tages ikke op, men udviklingen side-stilles med Joseph Schumpeters teori om små nye virksomheders særlige dynamik. KR søgte aktivt at sprede aktiviteterne på eksterne udenlandske partnere og havde samtidig en politik, hvor man opsplittede virksomhedsafdelingerne, når de nåede en størrelse på ca. 100 medarbejdere. Udlandsstrategien blev imidlertid gradvist erstattet af mere direkte investeringer, og især produktionen var nødt til at have en vis størrelse for at opnå de nødvendige stordriftsfordele.

Alene brugen af ordet »entrepreneur« i bogens titel viser valget af forklaringsmodel. Boje argumenterer godt for, at KR var en rigtig iværksætter i Schumpeters forstand. Et af de bedste eksempler herpå er, da »bestyrelsen« (som Boje konsekvent anfører i citationstegn) i løbet af 1970'erne fik overtalt KR til at satse på ovenlysområdet som firmaets kernekompetence. Inden da havde firmaet fremstillet alt fra ovenlysvinduer til carporte, bygningselementer og facadevinduer. Nogle af de mindre profitable aktiviteter blev nu udfaset. KR fik imidlertid oprettet

et separat selskab under firmaet, SARNAK-Innovation A/S, der reelt blev hans legeplads. Selskabet var en videreudvikling af SARNAK, der siden 1954 havde systemiseret firmaets opfindelser. Herfra kom en lang række produkter, fra kaffemaskiner til møbelserier og golfudstyr, der aldrig blev store kommercielle succeser – hvilket Boje tilskriver manglende erfaring med disse brancher – men som illustrerer KR's ukuelige vilje til at søge nye veje og lave nye produkter. Netop kapitlet om KR's opfindelser er blandt bogens mest underholdende, og man får indtrykket af en ældre mand, der nærmest irriterer sine ansatte ved hele tiden at bringe nye ideer og »kræve« gennemførelse af en række projekter, som de ikke kunne se perspektivet i, og som tydeligvis ikke harmonerede med den specialisering, som firmaet var begyndt at sigte efter. Bogen afsluttes med et par kapitler om generationsskiftet og virksomhedens udvikling i denne fase, der i høj grad var præget af efterdønningerne fra oliekrisen og den tiltagende globalisering.

I en tid, hvor iværksættere er en mangelvare, og økonomisk fremskridt alene gøres op i teknologisk nyskabelse, er Per Bojes bog om Villum Kann Rasmussen tankevækkende og frem for alt underholdende læsning. Bogen er velskrevet og godt struktureret og giver et helstøbt billede af en erhvervsmands liv og levned. Eneste malurt i bægeret er, at man skal læse over 200 sider, før man rammer fremstillingens første egentlige teorielement. Faktisk lykkes det for Per Boje at få integreret teoridelen på en letforståelig måde, og man kunne derfor godt have ønsket, at denne side var blevet mere fremtrædende. Eksempelvis ville det have været rart at få forbundet den bredere innovationsteori med firmaets startfase. Man mangler her den samme klarhed, som man får i koblingen af den modne KR til Schumpeters entrepreneur-begreb.

Manglen på teoretisk dybde modsvares imidlertid af den »gode historie«, der formidles med sans for teknisk detalje – uden at det bliver alt for kompliceret. Per Boje udviser et stort kendskab til virksomheden, dens produkter og KR i særdeleshed. Resultatet er en absolut læseværdig bog, der bør kunne ramme et bredt publikum og dermed hjælpe til at øge det almene kendskab til dansk erhvervsliv og specielt udviklingen af en af vore største virksomheder.

*Torben Madsen*