

fra oldtiden frem til de nyeste tider. Kan hænde, at senere forskning har givet korrektioner, men det vil givet være klogt lige at se efter, hvad pioneren på feltet i sin tid gjorde af iagttagelser.

Selve Navigationshistorien er udgivet af Jens Lindhard, men redaktionen af Maritim Kontakt har tillige benyttet lejligheden til at supplere med fem artikler, der på forskellig vis belyser morsingboen Kusk Jensen og hans betydning. Susanne Overgaard beskriver hans stærke engagement i bygningen af først sejlskibe, siden dampskibe til Nykøbing Mors og hans medvirken i det lobbyarbejde, der gik forud for forbedringen af sejløbet ved Løgstør efter loven af 1898. En datter, Margrethe Kudsk Andreasen, fortæller om familielivet og den bygning af skibsmodeller, som var en anden af faderens mange aktiviteter. Niels J. Bugge og Anker Lauritsen har skrevet korte artikler om Håndbogens betydning dengang og nu, mens endelig Nils Aage Jensen beskæftiger sin med det berømte værks »lillebror«, *Sømandsskab for Baade og mindre Fartøjer med Henblik paa Lystfartøjer og Motorbaade samt Farvetavler til Indøvelse af Søvejsreglerne ...*. Den kom i 1922 og har på lignende vis fungeret som sejlsportens bibel for høj og lav med Christian X i spidsen. Det hele er blevet til en charmerende og vægtig udgivelse.

*Anders Monrad Møller*

HUBERT BONIN, YANNICK LUNG & STEVE TOLLIDAY (red.): Ford, 1903-2003: The European History. Paris 2003, Éditions P.L.A.G.E. Vol. 1 611 s., vol. 2 631 s. EUR 150.

Ingen enkelt virksomhed er blevet så markant associeret med det 20 århundredes industrielle fremskridt som Ford Motor Company (FMC). Ford er en erhvervshistorisk sværvægter, men i modsætning til hovedparten af den eksisterende litteratur om virksomheden er fokus i *The European History* ikke eksplicit på Ford T'en, samlebåndet eller udviklingen af den industrielle masseproduktion, men derimod på FMC som global, multinational virksomhed.

Trods dette anderledes fokus er der dog ikke tale om kortlægning af et fuldstændig ukendt territorium. Fords europæiske aktiviteter blev første gang behandlet detaljeret i Mira Wilkins og Frank Hills *American Business Abroad: Ford on Six Continents* fra 1964. Men mens Wilkins og Hills værk blev udgivet i en periode præget af økonomisk fremgang og succes for Ford og den amerikanske bilindustri, så er situationen i dag en ganske anden. I lighed med situationen i 1970'erne, hvor de japanske bilproducenter for alvor markerede sig på det amerikanske marked, så kæmper de største – Ford & General Motors – i dag med stærkt faldende salg både lokalt og globalt. Denne udviklings aktualitet præger ganske naturligt *The European History* og er med til at gøre værket endnu mere interessant og nærværende. Et af de underliggende spørgsmål i den historiske perspektivering er helt enkelt: Hvorfor? Samtidig inddrager *The European History* en del nyt kildemateriale til belysningen af Fords tidlige år og er således på mange måder en glimrende arvtager til Wilkins og Hills klassiske fremstilling.

Praktisk er fremstillingen opdelt i to bøger med seks hoved- og 31 underafsnit. Første bind er værkets »tungere« del, med hovedvægt på strategi og struktur for Fords aktiviteter i Europa. Andet bind er den empiriske del, med case-studier af de lande, som Ford opererede aktivt i. Læseren tager fat på disse afsnit væbnet med nyttig information om Fords skiftende globale strategier, hvilket bidrager til en endnu dybere forståelse af udviklingen lokalt.

*The European History* indledes med en særdeles relevant (kritisk) gennemgang af FMC's virksomhedsarkivs historie. Efter dets etablering i 1951 – i forbindelse med virksomhedens 50 års jubilæum – kæmpede arkivet for at blive konsolideret og få reel status som andet end et periodisk *con amore*-projekt. Arkivet fik bidt sig fast, men stod – ikke mindst pga. dets manglende synlige bidrag til bundlinien – i sagens natur først i køen ved nedskæringer i virksomheden. Det var således først under optakten til 100-års jubilæet, at dets funktion igen blev behørigt opprioriteret. Set i lyset af denne udvikling og Fords nuværende krise har kapitlet nærmest karakter af et forsvarsskrift for virksomhedsarkivet.

Forfatteren til det første værk om Ford i Europa, Mira Wilkins, belyser efterfølgende Fords udvikling – i lyset af dels det nye tidsperspektiv, dels al den litteratur, der i de seneste årtier er fremkommet oven på hendes egen og Hills pionérindsats. Wilkins' perspektivering fungerer som afsæt til Michel Freysse- nets diskussion af Fords største konceptuelle bidrag til managementlitteraturen: *Fordismen*. Begrebet associeres oftest med en økonomisk fremgang baseret på masseproduktion og massekonsum samt organisering af arbejdet efter samlebandets principper. Freysse net diskuterer begrebet og søger at afklare den begrebsforvirring, der ifølge hans opfattelse gennem årene er opstået ved en direkte association mellem bl.a. »Fordisme« og arbejdsorganisering efter Frederick W. Taylors tidsstudieprincipper.

Af særlig interesse er Steven Tollidays kapitel om Fords europæiske strategier fra oprettelsen af det første salgskontor i England i 1903 til etableringen af en samlet europæisk division, *Ford of Europe*, i 1967. Alene det faktum, at der skulle gå over 60 år fra Fords første markering på det europæiske marked til dannelsen af *Ford of Europe*, illustrerer, at udviklingen var temmelig speciel. Tolliday, der tidligere har beskæftiget sig indgående med bilindustriens udvikling og ligeledes er blandt redaktørerne af nærværende værk, giver en glimrende gennemgang heraf. Overordnet var divisionsstrukturen – for så vidt angår Ford i Europa – præget af stærkt skiftende interne magtrelationer. Dette gjaldt såvel i USA som i Europa. Men også de ændringer, der fandt sted i det handelspolitiske klima i denne lange periode – fra protektionistiske toldpolitikker til større grader af frihandel under det europæiske fællesmarked – var naturligvis betydningsfulde.

Hvor Fords tidlige europæiske aktiviteter var præget af stærk central styring efter amerikansk mønster, blev driften med oprettelsen af flere europæiske montagefabrikker gradvist mere decentraliseret. Trods forsøg på at udvikle Ford England som strategisk knudepunkt for de europæiske aktiviteter blev den organisatoriske decentralisering et stort problem med betydelige, langsigtede konsekvenser for virksomheden i den stadigt skærpede internationale konkurrence.

Et af de største problemer for Ford var omstillingen fra et homogent marked som det amerikanske, til et langt mere differentieret europæisk, hvor købekraften og følgelig efterspørgslen var mere moderat. Dette besværliggjorde brugen af en egentlig volumen-strategi à la Ford T i Europa, hvor bl.a. det britiske marked hurtigt stagnerede. Generelt ville europæerne have mindre, mere kompakte biler, men efterspørgslen udviste stor lokal variation. Ideen om at fremstille én eneste »World Car« forblev imidlertid intakt hos ledelsen, hvilket bl.a. afspejlede sig i en insisteren på at udvikle nye biler på basis af V8-motoren. Satsningen på stor motorkraft passede fint til det amerikanske publikum, men faldt langt fra i alle europæeres smag. Dette forsøg på at opnå de størst mulige skalafordele bevirkede, at Ford gik fra at være markedsleder til at måtte følge en

*catching up*-strategi, da det europæiske marked skiftede til fordel for mindre personvogne.

Udfordringerne ved opløsningen af den centraliserede styring blev for alvor tydelige på det tyske marked, hvilket behandles indgående af Paul Thomes i værkets andet bind. Tysklands særlige position skyldes dels landets historiske status som automobilets vugge, dels den særlige politiske udvikling over de to verdenskrige og den efterfølgende genopbygning.

Det tyske marked var kendetegnet ved en ualmindelig skarp national profil, hvilket manifesterede sig ved en langsommelig udbredelse af »ikke-tyske« mærker. I modsætning til General Motors, der købte sig til en position på det tyske marked ved hjælp af Opel, gik Ford i gang med at »brande« sig som et tysk produkt. Trods en aggressiv tilgang »lykkedes« projektet først for alvor under det nationalsocialistiske regime, hvor Ford formelt blev anerkendt som et tysk produkt. Generelt er spørgsmålet om Ford og Nazityskland ømtåleligt og har været genstand for en del undersøgelser, ikke mindst en intern rapport fra 2001, der bl.a. har påvist, at »Ford Werke« anvendte tvangsarbejdere fra koncentrationslejre. Spørgsmålet er imidlertid, hvor meget FMC var bekendt med disse aktiviteter, og her spiller autonomi-argumentet en stor rolle for Fords »frifindelse«. Thomes vurderer således, at Ford i USA reelt mistede kontrollen over Ford Werke allerede i 1930'erne.

Fords tyske fabrikker slap nådigt fra krigen, og det var relativt problemfrit at omstille produktionen fra tyske til amerikanske militærlastbiler. Det var en af grundene til, at Ford efter krigen besad en enorm markedsandel, men denne førerposition satte man over styr, frem for alt ved en dårlig administrativ håndtering af udviklingen, der til en vis del kan henføres til den uløste krise i firmaets divisionsstruktur.

I perioden efter Anden Verdenskrig lå Fords afdelinger i England og Tyskland længe i en bitter strid om overherredømmet i Europa. De to fabrikker fremstillede biler til deres respektive lokalmarkeder, men eksporterede samtidig også til hinandens områder. Dette skabte situationer, hvor flere Ford-modeller konkurrerede direkte mod hinanden i samme markedssegment. En fuldstændig vanvittig situation – ikke mindst set med nutidens øjne.

Udviklingsmæssigt var Ford også flere gange tæt på at tabe pusten. I 1960'erne og 70'erne var det igen de små biler, der voldte problemer, da man heller ikke denne gang var på forkant med efterspørgslen. Til gengæld brugte man den gennemprøvede *second mover*-strategi, der imidlertid også er en kniv i hjertet på enhver forestilling om at være teknologisk nyskabende: »reverse engineering«. Denne taktik, demontering og gennemanalysering af konkurrenters produkter med henblik på efterligning, blev bl.a. succesfuldt brugt af mange japanske bilproducenter – herunder ikke mindst Toyota – og anvendes også i vid udstrækning i dag. Timingen var denne gang med Ford, der lancerede deres »Fiesta« tidsmæssigt sammenfaldende med 1970'ernes energikrise, der satte et søm på vejen for de store benzinslugende biler. Fiestaen blev det integrerede europæiske Fords første fællesprojekt og et startskud på en massiv vækstperiode for Ford, der op gennem 1980'erne oplevede stor salgsvækst på det europæiske marked.

Fremgangen blev bl.a. brugt til at omstrukturere virksomhedsdriften efter de stadig fremherskende, succesrige japansk-inspirerede produktionsprincipper. I 1990'erne blev konkurrencen imidlertid mærkbart forøget – dels på grund af nye producenter fra bl.a. Korea, men især på grund af lempelsen af flere toldbarrierer. Denne udvikling ramte de vestlige bilproducenter i midtersegmentet,

herunder Ford, hårdt, og trods redningsplaner og rationaliseringstiltag ser situationen ikke ud til at være blevet mærkbart forbedret.

De empiriske kapitler er naturligvis domineret af Tyskland og Englands store strategiske betydning. Belysningen af udviklingen i de øvrige lande er imidlertid ikke mindre interessant. Med naturlig interesse fæstner man sig ved Fords aktiviteter i Danmark, der bliver belyst af Per Boje, Kurt Pedersen, Jesper Strandskov og Peter Sørensen. Ford Motor Company A/S var tiltænkt en nøglerolle i den tidlige europæiske strategi, som leverandør til de nordeuropæiske markeder. Blot fem år efter opstart af den første produktion i Heimdalsgade i København i 1919 var efterspørgslen så stor, at man flyttede til nye, større faciliteter i Københavns Sydhavn. Efter et par succesrige år gik det imidlertid helt galt: Dels åbnede Ford Werke i Tyskland for produktion i Berlin i 1926 og København i 1931, dels slog 1930'ernes økonomiske afmatning igennem i Danmark. I 1932 faldt salget med 69 %, hvilket virksomheden ikke nåede at komme sig over, før 2. Verdenskrig igen bremsede restitueringen. Krigstidens forhold til Ford i USA var, i lighed med situationen for Ford Werke, præget af autonomi. Men også i forhold til den tyske besættelsesmagt vurderes der at have været tale om et løst bånd.

Efter krigen blev Ford Danmarks rolle i den internationale divisionsstruktur gradvist nedtonet: I 1946 åbnedes en montagefabrik i Helsingfors, i 1949 i Stockholm, og i 1960 etableredes »Ford Norge«. Ford Danmarks rolle som brohoved til det nordeuropæiske marked var blevet overflødig, og i 1966 var det definitivt slut med bilproduktion i Sydhavnen. I forhold til andre lande var situationen i Danmark speciel: Dels var der tale om et meget lille lokalmarked, dels eksisterede der ingen stærke, nationale bilproducenter.

Det lykkedes Ford at trænge ind på det europæiske marked og løfte bilen fra et statussymbol forbeholdt de få til et forbrugsgode for masserne. Strategien havde imidlertid en pris, og Ford befandt sig ikke altid lige godt i et stadig mere differentieret marked. Særlig grelt fremstår Fords evne til at ignorere markedets signaler – især på markedet for mindre biler. Eftersom de japanske bilproducenter (især Toyotas) indgang til det amerikanske marked også kom med introduktionen af mindre, mere benzinøkonomiske biler, tegner der sig et mønster.

Styrken ved *The European History* er værkets held til at sammenkæde de lokale udviklingstræk med de større strategiske udfordringer, man stod over for – ikke mindst på grund af skiftende magtrelationer og interesseområder. Det er naturligvis umuligt at gå i dybden med 100 års udvikling i mere end 10 lande, men der er ikke desto mindre tale om et fremragende erhvervshistorisk værk, der på glimrende vis vægter teori og empiri. Desværre er værket skæmmet af en del trykfejl, der virker forstyrrende på læsningen. Dette kompenseres der imidlertid for ved et spændende indhold, herunder et fremragende, righoldigt billedmateriale, der som en art epilog på glimrende vis ledsager hvert enkelt kapitel. Tilbage står forhåbningen, at værket kan tjene som inspiration for lignende studier af andre multinationale virksomheder. F.eks. kunne det være interessant at få et ligeså detaljeret indblik i udviklingen af IBM's oversøiske aktiviteter.

*Torben Madsen*