

Mette Tapdrup Mortensen

Mette Tapdrup Mortensen er ph.d. fra Dansk Center for Byhistorie og ansat som museumsinspektør på Kroppedal Museum med ansvar for nyere tids forskning og undersøgelser. Hun har været projektleder på flere projekter om velfærdssamfundets kulturarv og skriver om kulturhistoriske emner i Weekendavisen.

FDB'S CENTRALLAGRE SOM KULTURARV

I disse år tales meget om velfærdssamfundets eller efterkrigstidens kulturarv. Hvordan skal vi forholde os til de mange bygninger i nye materialer, der samtidigt er udtryk for nye måder at indrette samfundet på? Denne artikel bygger på en undersøgelse af FDB's centrallagre der i mere end 50 år har været produktions- og lagringssted for detailhandelns vareflow.



Siden de første danske, medlemsejede brugsforeninger opstod i anden halvdel af 1800-tallet, og samlede sig i FDB i 1896, har ideologien været at skaffe medlemmerne et bredt varesortiment så billigt som muligt. Det har løbende krævet innovation og forandring, hvilket i særdeleshed gjorde sig gældende i anden halvdel af det 20. århundrede, hvor konkurrencen på detailhandelsmarkedet blev skærpet. I midten af 1950'erne iværksatte FDB's ledelse en omfattende rationalisering af produktion, transport, lagring, distribution, salg af varer, og af den overordnede sammenhæng mellem disse led. En proces, hvortil inspirationerne blev hentet i USA, og en proces som i løbet af et årti forandrede både foreningen og den danske detailhandel radikalt.

Rationaliseringsprocessen og dens resultater fortæller en væsentlig velfærdshistorie om skabelse af den moderne forbruger og om teknisk, økonomisk og ledelsesmæssig innovation. Den lokale brugs med uddeleren bag disken og alting i løs vægt blev afløst af moderne selvbetjeningsbutikker med standardiseret butiksudstyr, og lagerbygninger i etager beliggende i ældre bykerner blev i begyndelsen af 1960'erne afløst af syv strategisk placerede, truckbetjente centrallagre. Et af dem blev placeret i Albertslund, daværende Herstedernes Kommune, og fungerede fra 1964 som foreningens hovedkvarter.

Lageret i Albertslund, nu hovedkvarter for Coop, blev i 2007, af daværende Kulturstyrelsen, udpeget som et af Danmarks 25 nationale industriminder.¹ Denne artikel vil undersøge centrallagrene som fysiske udtryk for rationaliseringen af FDB i perioden ca. 1955 til 1965, og diskutere hvordan vi kan forstå både bygningerne og det system, der binder dem sammen som kulturarv. Artiklen flytter altså fokus fra detailhandlen og varen til det store distributionsapparat bag, og til de forskellige fysiske rum, hvor en vare i kortere eller længere perioder opholder sig fra produktionssted til forbruger. Et fokus, der er ganske essentielt i detailhandelns historie. Detailhandlen sælger objekter med en fysisk, rumlig udstrækning, der fra produktion til konsum skal have en placering. Frem til det tidspunkt, hvor kunden har erhvervet varen skal dennes placering endda konstant være registreret og lokaliserbar. Denne samlede materialitet har tilføjet det danske landskab tusindvis af bygningskvadratmeter. Artiklen beskæftiger sig kun med en mindre del af Coops ejendomsportefølje, og dermed kun med en brøkdel af dette areal af Danmark som optages af bygninger og køretøjer dedikeret til vareopbevaring og -transport.

Artiklen vil først præsentere kildematerialet og den anvendte baggrundslitteratur, fulgt af et afsnit om FDB's arkitektkontor. Herefter følger artiklens hoveddel, der er 1) en empirisk analyse af rationaliseringstanker og planlægningen af udførelsen, 2) kort gennemgang af de syv centrallagres historie og en mere grundig analyse af placeringen og opførelsen af lagrene i Vordingborg og Albertslund og 3) en konklusion og perspektivering.

Industrikultur og detailhandel

Kulturstyrelsens argumenter for udpegningen af hovedkvarteret i Albertslund som nationalt industriminde var, 1) at Coop er hjertet i en stor engrosvirksomhed, der med mange års centralisering er blevet karakteristisk for varedistributionen i Danmark, 2) at det er en gennemført funktionalistisk arbejdsplads på størrelse med en mindre by, og 3) at det er en repræsentant for distributionsiden i den særlige danske andelsorganisering. Udpegningen medførte, at Kroppedal Museum og Albertslund Kommune i samarbejde med Kulturstyrelsen i 2011 foretog en større bygningshistorisk undersøgelse af centrallageret i Albertslund, samt en undersøgelse af historien om FDB's arkitektkontor og om rationaliseringen gene-

1 Udpegningen skete i forbindelse med industrikulturens år og er beskrevet i oversigtsværket *Industri Industri. 25 stk. Dansk kulturarv. 2007*, s.194-201. Se også *Museernes arbejde med Industrisamfundets Kulturarv. Kulturstyrelsen 2003*.

relt.² Artiklen baserer sig på den del af undersøgelsen, der omhandler historien om rationaliseringen og planlægningen af centrallagrene, og artiklen har hentet inspiration indenfor flg. tre områder: industrihistorie, detailhandlens historie med fokus på FDB og nyere forskning om detailhandel og amerikanisering.

Industrikulturens år i 2007 og udpegningen af de 25 nationale industrimin-der var kulminationen på en proces som daværende Kulturarvsstyrelsen igangsatte i 2003. Satsningsområdet affødte en række inspirerende undersøgelser og publikationer³, og en stor del af den nye viden er blevet sammenfattet i værket Danmarks industrielle miljøer (2011) af historiker Henrik Harnow. Det rigt illustrerede oversigtsværk over Danmarks væsentlige industrielle miljøer, indledes med to omfattende oversigtsartikler. Disse giver en historiografisk gennemgang af dansk industrihistorie og beslægtede emner, og præsenterer og diskuterer nogle væsentlige begreber og tilgange til det praktiske spørgsmål om, hvordan relevante aktører som kommuner, investorer og museer, skal håndtere den fysiske, industrielle kulturarv.

Hvad angår FDB's historie, så findes størstedelen af FDB's arkivalier på Erhvervsarkivet, mens en del anvendeligt materiale også findes på Lokalhistorisk Samling i Albertslund. Endvidere er anvendt materiale om FDB's arkitektkontor, der findes hos tidligere ansatte. Gennemgangen af arkivmaterialet er suppleret af en bygningshistorisk gennemgang og besigtigelse af centrallageret i Albertslund, samt en besigtigelse af lagrene i Vejen, Holstebro og Vordingborg, og fra disse byers lokale arkiver er der også anvendt materiale.

Der findes en del folkelige jubilæumspublicationer om enten forening, butikker eller betydningsfulde personer, og der er desuden meget historisk viden at hente i magasiner og blade som *Samvirke*, *Brugsuddelebladet* og *Transport*.⁴ Endvidere findes der fire relevante bøger skrevet af eller om ledende skikkelser i foreningen: Førstemand (i dag det, der hedder koncerndirektør) Frederik Nielsen (1937-51), førstemand Ebbe Groes (1951-1975), handelsdirektør Erik Ulriksen

2 Udpegningen til industriminde havde ikke havde nogen juridisk konsekvens for virksomheden, ligesom landets kommuner ikke i nævneværdigt omfang var inddraget i arbejdet med udpegningen af industrikultur. Derfor henvendte Kulturarvsstyrelsen sig i foråret 2011 til Albertslund Kommune og Kroppedal Museum med et ønske om, at der blev foretaget yderligere undersøgelser af Coops hovedkvarter på Roskildevej 65. Undersøgelser, der skulle sikre en grundlæggende viden om bygningerne og placeringen i kommunen, og at disse blev forankret i kommunens kulturarvsarbejde. Det blev besluttet, at undersøgelsen skulle udvides til at omfatte alle Albertslund Kommunes industri- og erhvervskvarterer; Røde Vejrølle Park inkl. Coop, Hersted Industripark og Værkstedskvarteret. Bygningsgennemgangen og den fulde rapport om Coop, Frellsen, Monfared og Tapdrup Mortensen 2012, kan findes på kroppedal.dk/nyere-tid/publikationer/. Endvidere kan der læses mere om projektet på: kroppedal.dk/nyere-tid/projekter/coop/.

3 Se f.eks. Albæk (et. al) 2012, Mortensen 2012, Mortensen & Holm-Jensen 2010, Pedersen 2010.

4 Udgivelserne fra 50 og 100 års jubilæet er populærudgivelser i form af særtryk af *Samvirke*. *Samvirke* 1946 og *Samvirke* 1996.

(1955-1978) og leder af FDB's arkitektkontor M.K. Michaelsen (1929-1964).⁵ Et bredere perspektiv findes i Købmændenes historie fra 2007, hvor kampene mellem de store aktører på detailhandelsmarkedet i det 20. århundrede ridses op, hvilket er en god forudsætning for at forstå, hvorfor oprustningen i 1950'erne var nødvendig for FDB.⁶

Ideerne til at rationalisere både detaillist- og grossistdelen af detailhandlen kom fra USA, hvortil en lang række repræsentanter fra forskellige brancher rejste i perioden 1948-55 finansieret af Marshallhjælpen til teknisk bistand. Netop studierejserne og den generelle amerikanisering af det danske og vesteuropæiske samfund i perioden 1945-75 blev undersøgt af det FKK-støttede forskningscenter "Amerikansk på dansk", der eksisterede på SDU i perioden 2008-2011. Flere artikler, der belyser rationaliseringsprocesserne og FDB som innovatør indenfor logistik og detailhandel kan findes i Det amerikanske forbillede redigeret af Niels Arne Sørensen (2010).⁷ Hvor tidligere forskning har set amerikanisering som en økonomisk, politisk og kulturel hegemoni eller som en del af værdikampen under den kolde krig, anskues det af nyere forskning i højere grad som en markedsdrevet proces, hvor påvirkningen ikke var en envejsproces, men i højere grad udtryk for en gensidig interesse og et europæisk ønske om redskaber til fornyelse, forandring og rationalisering.

FDB's arkitektkontor

Oprettelsen af FDB i 1896 var resultatet af en proces, der allerede havde været i gang i tre årtier og samlet mere end 100.000 danskere i Husholdnings- og Arbejderforeninger, hvis hovedformål i de første vedtægter var formuleret som, at: "Ved Indkjøb af Varer i større Partier at forskaffe disse til saa billige Priser som muligt".⁸ I 1896 var omsætningen 4 mill. kr., og der var 76 ansatte, i 1921 var

5 *Ild, ideer, ihærdighed: festskrift til Frederik Nielsen på hans 75 årsdag den 27. maj 1956*, Groes 1978, Ulriksen 2007, *Mennesket og arkitekten M.K. Michaelsen*, 1964. Se også ph.d. afhandlingen Bjerrum Fossat 2011. Der er stadig meget forskning at tage fat på, og man kan i Danmark blive inspireret af to væsentlige værker fra hhv. Sverige om Kooperationens eget arkitektkontor (Brunnström 2004), og Norge om den kooperative bevægelses generelle historie (Lange (red.) 2006).

I 2016 er det 150 år siden den første brugsforening i Danmark blev etableret, og i den forbindelse planlægger FDB en lang række initiativer. Bl.a. er der finansieret en post.doc ved Syddansk Universitet, som vil fokusere på FDB's nyere historie. FDB's distributionssystem herunder den store omlægning i 1950-1960'erne indgår også i et kapitel i en kommende bog af Jørgen Burchardt med arbejdstitlen *Supply chains and transport 1945-1980. The technology and organisation behind the industrial society's infrastructure*.

6 Mørch & Buk-Swienty 2007.

7 Andersen 2010 og Rostgaard 2010. For et bredere perspektiv: Bjerrum Fossat 2011.

8 *Samvirke* 1946, s. 6.

omsætningen 121 mill. kr., og der var 1723 ansatte.⁹ FDB var fra begyndelsen en organisation i vækst, og flyttede i nyopført hovedkvarter på Islands Brygge i 1908. Det store kompleks blev løbende udvidet og bestod i slutningen af 1930'erne bl.a. af kontorlokaler, pakhuse og lagre til forskellige varegrupper, kemiske laboratorier, frøforædling, trykkeri, ingeniørkontor, trælast og en cykelfabrik.

I 1929 oprettede FDB sit eget arkitektkontor, men ideen var allerede blevet artikuleret af Frederik Nielsen i begyndelsen af 1920'erne. Han var blevet inspireret af sine nordiske kollegaer, der siden oprettelsen af den fælles indkøbsorganisation NAF (Nordisk Andelsforbund) i 1918, havde været samarbejdspartnere.¹⁰ I Finland, der først kom med i NAF i 1928, oprettede kooperationen arkitektkontor i 1920, og i Sverige i 1925. At det danske arkitektkontor først blev oprettet i 1929 skyldtes modstand fra FDB's bestyrelse, der ikke troede på, at brugserne ville benytte arkitektkontoret.¹¹ Fællesforeningens konstruktion var frivillighed, og medlemmerne, brugsforeningerne, var ikke forpligtede til at købe nogen af FDB's varer eller serviceydelser. Tværtimod nærrede brugsforeningerne ofte en mistro overfor centraliserende tiltag fra FDB, og syntes, at det daglige liv fungerede fint, som det gjorde.

I de første årtier af det 20. århundrede medførte den hastige urbanisering af samfundet et forøget og mere nuanceret privatforbrug, og et bredere sortiment af varer blev efterspurgt. Nye varegrupper og ændrede forbrugsvaner stillede nye krav til lagring og indretning som mange af de ældre brugser i landområderne ikke kunne imødekomme. Behovet for hjælp til nytænkning og modernisering var derfor stort.¹² I slutningen af 1920'erne indvilligede FDB's bestyrelse derfor i oprettelsen af et arkitektkontor, og det viste sig hurtigt, at bestyrelsen havde undervurderet brugsernes villighed til forandring og modernisering. I løbet af 1930'erne hjalp arkitektkontoret tre ud af fire brugsforeninger med at bygge om, udvide og modernisere eller med at bygge helt nyt, og seks år efter oprettelsen havde kontoret 30 medarbejdere.¹³ I 1946 blev indsatsen kommenteret i *Samvirke*: "Siden Arkitektkontoret i 1929 blev oprettet, er en meget stor Procentdel af Danmarks Brugsforeninger ombygget eller nybygget, saa de ligger som en Øjenlyst i Landskabet."¹⁴

På trods af populariteten hos brugsforeningerne og den tydelige eksistensberettigelse, fik FDB's arkitektkontor ikke den samme indflydelse på dansk arkitektur som f.eks. Kooperativa Förbundets arkitektkontor i Sverige fik på udviklingen af svensk modernisme og det industrielle Sverige, gennem designet af en række

9 *Samvirke* 1946, s. 7.

10 Brunstrøm 2004, s. 16, og Lange (red) 2006, s. 341–343.

11 *Arkitekten* 1964, s. 141.

12 Michaelsen 1956, s. 36–38.

13 Groes 1978, s. 9. Michaelsen 1956, s. 39.

14 *Samvirke* 1946, s. 46.

industrielle byggerier for eksterne kunder.¹⁵ KF's arkitektkontor var også populært blandt danske arkitekter og arkitektstuderende, og kontoret havde i perioden fra 1935 til 1949 i alt 19 danskere på studie- og arbejdsophold, der varede mellem et og tre år.¹⁶

FDB's arkitektkontor tog enkelte opgaver for eksterne kunder, men koncentrerede sig om egne bygninger, da netop de foreningsejede produktionsenheder var et vigtigt led i forsøget på at skaffe bedre og billige varer og kontrol med varetilførslen. I et foredrag på Kunstakademiet i 1950 fortalte lederen af FDB's arkitektkontor fra 1929 til 1964, M.K. Michaelsen, om de mange projekter han var en del af i FDB:

”Jeg [...] projekterede landbrugsskoler og højskoler, korn- og foderstofpakhuse [...], såsædpakhuse, gødningspakhuse, ægpakkerier, centralostelagre, pakhuse for eksportkartofler, fabriksanlæg for fremstilling af landbrugskemikalier, lagerbygninger for markfrø, en høstbindegarnsfabrik, et foderlevertransanlæg, værksteder for samling og for fremstilling af landbrugsmaskiner, et hørskæfteri, en grøntkonservesfabrik, maskinstationer og meget mere”.¹⁷

Citatet minder os også om, i hvor høj grad FDB's produkter var henvendt til det danske landbrug, og at et af temaerne i rationaliseringen i 1950'erne var forandringen fra landbrugsland til urbaniseret industrisamfund, hvilket igen spejles i de forbrugsændringer, der i høj grad slog igennem i 1960'erne. Selvom 1960'ernes nye supermarkeder skulle levere toiletpapir, kød, grønt, fløde til sovsen og vin til festerne i forstædernes typehuse, er det væsentligt at huske på, at FDB både var en forening, der skulle imødekomme husmoderen Fru Jensens behov i forstaden og landmanden Hr. Hansens ditto på landet.

Arkitektkontoret havde vokseværk og var omkring 1960 en af Danmarks største arkitektvirksomheder med ca. 120 medarbejdere.¹⁸ Det store antal ansatte skyldtes hovedsageligt byggeriet af de syv centrallagre. Med størrelser mellem 15.500 og 23.000 m² pr. lager, var de hver i sær de hidtil største overdækkede bygninger i landet, og havde hvert et team tilknyttet.¹⁹ I en artikel i Arkitekten

15 Om sammenligning mellem de nordiske kooperative bevægelseres arkitektkontorer se Brunnström 2004, s. 30–41.

16 Liste over ansatte findes i bogen *Kooperativa Förbundets Arkitektkontor 1935–1949 del 1*. Heriblandt var senere kendte arkitekter som Lisbeth Jørgensen, Tobias Faber og Niels Koppel, hvoraf de to sidstnævnte, og tre andre, flygtede til det neutrale Sverige under krigen, for at undslippe forfølgelsen af jøder.

17 *Mennesket og Arkitekten M.K. Michaelsen 1964*, s. 16.

18 ”Chefen går”, *Arkitekten*, 1964, s. 141; Oxe 1999, s. 30.

19 Centrallageret i Albertslund havde Carl Bro tilknyttet som rådgivende ingeniør. Carl Bro havde arbejdet på FDB's arkitektkontor indtil 1957, hvor han bl.a. på opfordring af FDB oprettede eget firma.

fra 1965 fremhæves styrken i byggeprojekter, hvor bygherre og arkitekt arbejder under samme tag, og understøtter dermed arkitektkontorets berettigelse: "F.D.B.'s organisation var så gennearbejdet på forhånd, at de fleste organer vidste mere end normalt om, hvordan de skulle samarbejde, og F.D.B.'s arkitektkontor var en levende del af hele organisationen med nøje kendskab til alle dens funktioner."²⁰

Rationalisering og vejen til velfærd

1940'erne var et dårligt årti for FDB; også hvis man ser bort fra generelle problemer med at drive forretning i årene under og efter besættelsen. Konkurrencen på detailmarkedet blev løbende skærpet, og set i forhold til konkurrenterne tabte FDB terræn. Ved indgangen til 1950'erne var ledelsen derfor parate til at tage kampen op og forny forretningskonceptet. De to temaer, der stod øverst på FDB-ledelsens dagsorden i 1950'erne var salg og rationalisering.²¹ Salg havde ellers tidligere været et fyord i fællesforeningen, fordi man jo ikke solgte varer, men "fordelte" dem til medlemmerne. Det var nye tider, men rationalisering var ikke et nyt fænomen i FDB. Det kendte man fra 1920'erne og 1930'erne, hvor både den generelle lagerekspedition og produktionen i flere af FDB's fabrikker blev moderniseret.²² Arkitektkontorets virke for modernisering af brugsforeningerne fra 1930'erne og frem, var i høj grad også en løbende rationalisering. Som før omtalt så brugsforeningerne med nogen mistro på FDB's tiltag med diverse konsulentydelser, eller hjælpeorganer som de ofte kaldtes. Derfor understregede ledelsen løbende i moderniseringsprocesserne, at formålet ikke var ensretning eller kontrol. Tværtom handlede rationalisering om frigørelse. Gennem et fælles rationaliseringsprojekt kunne man frigøre kræfter i de lokale brugsforeninger til at skabe en god butik for kunderne, og dermed vende tilbage til rødderne. Michaelsen skrev senere om processerne i 1930'erne: "[...] det er min overbevisning, at FDB's hjælpeorganer, arkitektkontoret indbefattet, i dag ville være i stand til at bistå den ærlige fremskridtsindstillede brugsforening [...] på en sådan måde, at de løfter, der ligger i formålet, virkelig kan blive indfriet."²³ Med andre ord ville et stærkere FDB og et tættere samarbejde med foreningerne frigøre dem til at hellige sig andelsbevægelsens oprindelige mål.

Logikkerne omkring sammenhængen mellem rationalisering og velstand fandtes ikke kun hos FDB, men var generelle tanker i samfundet i 1950'erne. Dette gjaldt både i Danmark, men også i de nordiske nabolande, f.eks. i Norge, hvor efterkrigstiden blev tegnet af en socialdemokratisk moderniseringsvision centreret

²⁰ *Arkitekten*, nr. 2, 1965, s. 3.

²¹ Groes 1978, s. 23 ff.

²² *Samvirke* 1946, s. 11. Se også Knudsen 1986.

²³ Michaelsen 1956, s. 41.

om stordriftsfordele. En vision, der hentede sin inspiration i amerikanske modeller for optimering af organisation, innovation og produktion.²⁴ Rationalisering som vejen til velfærd var også en central del af det danske Socialdemokratis politik. I efterkrigsprogrammet "Fremtidens Danmark" argumenterede partiet for, at rationalisering og forøgelse af produktiviteten var vejen til "fuld beskæftigelse, social tryghed og effektivitet og demokrati i erhvervslivet."²⁵ Moderniseringen af detailhandlen og skabelsen af den moderne forbruger var nogle af de greb, der skulle få gang i Danmark i efterkrigsårtierne!

I 1949 oprettede Socialdemokratiet Handelsministeriets Produktivitetsudvalg, der bl.a. arbejdede ihærdigt på at organisere den danske del af Marshallhjælpens bidrag til teknisk og forretningsmæssig vidensoverførsel. I 2009 blev udvalget og dets bidrag til vidensoverførsel, og til et skifte fra tyske til amerikanske ledelsesinspirationer, udvalgt som en af 12 ledelsesbedrifter, der igennem det 20. århundrede har haft afgørende betydning for Danmarks udvikling og konkurrenceevne.²⁶

Socialdemokratiet og Produktivitetsudvalget understregede, at det ikke handlede om, at den enkelte arbejder skulle arbejde hurtigere, men om, at man skulle udnytte teknikker bedre og indføre nye arbejdsgange.²⁷ Altså helt i tråd med FDB's linje i forbindelse med rationaliseringstiltagene i 1950'erne.

Marshallhjælpens tekniske bistand

FDB's ledelse hyldede i 1950'erne to talemåder: "tiden rinder hurtigt" og "[...] når USA begynder at bygge en flyvemaskine, så er den forældet, når den lander efter den første tur [...]."²⁸ Talemåderne siger en del om klimaet i Danmark og Nordeuropa i slutningen af 1940'erne og begyndelsen af 1950'erne. Fremtiden lå vestpå, udviklingen gik hurtigt, og Europas genrejsning nød i høj grad godt af den økonomiske støtte og inspirationerne fra USA. Detailhandlens væsentlige aktører kunne læse magasiner om, hvordan selvbetjeningsbutikkerne siden 1912 var blevet udbredt i USA. Men man var klar over, at der skulle nærmere studier til for at kunne overføre sådanne ideer og teknologier til Danmark, hvor den første selvbetjeningsbutik først var åbnet i 1949.²⁹

I foråret 1952 drog en dansk delegation af sted til USA, hvor de, støttet af Marshallhjælpens tekniske bistand uddelt gennem Produktivitetsudvalget, skul-

24 Lange (red) 2006, s. 294 ff.

25 Rostgaard 1990, s. 113.

26 *Danmarks 12 største ledelsesbedrifter* 2009, s. 15-16. Initieret af Mandag Morgen og udarbejdet af fem professorer. For en analyse af, hvor lille Produktivitetsudvalgets opgaveportefølje egentlig blev i forhold til, hvad Socialdemokratiet oprindeligt havde tænkt, se Rostgaard 1990, s. 111-3.

27 Rostgaard 1990, s. 14.

28 *Uddelerbladet*, nr. 42, 1962, s. 1163 og 1165.

29 Ulriksen 2007, s. 51. Rostgaard 2010.

le studere selvbetjeningsbutikker og distributionssystemer. FDB sendte bl.a. direktionssekretær Frank Metzloff, der var tiltænkt rollen som førstedirektør efter Ebbe Groes, men døde i en tidlig alder. Metzloff blev i USA længere end de andre på studieturen, og vendte hjem med et indgående kendskab til, hvilke dele af et system som grossist-detaillist forholdet i FDB, der med fordel kunne rationaliseres.³⁰ Hovedområderne var distributionsnettet, omlægning til selvbetjening, indførelsen af frostvarer og styrkelse af den frivillige kæde. Sidstnævnte betød at styrke forholdet mellem FDB og brugsforeningerne ved, at den enkelte forening forpligtede sig til køb af flere af FDB's egne varer mod at få økonomiske og administrative fordele. Et væsentligt element i denne rationaliseringsomlægning blev Esbjerg-systemet fra 1953.

Systemet var et forsøg på at styrke konkurrenceevnen gennem bedre samarbejde mellem grossisten (FDB) og detaillisten (brugsforeningerne). De to led havde nemlig en grundlæggende modsætning kaldet småordre- og spidsbelastningsproblemet, der gik ud på, at detaillisten selv ville bestemme, hvornår der var brug for varer og derfor sendte småordrer i en lind strøm.³¹ Grossisten fik derved merarbejde, og for begge blev resultatet en dårligere økonomi. I stedet skulle begge led samarbejde om et system, hvor ordregangen var mere samlet og jævn og dermed effektiv. Esbjerg-systemet var inspireret af studierejserne til USA, men hjernen bag indførelsen, Jacob Ingvarsten, understregede, at styrkelsen af konkurrenceevnen ved et forbedret samarbejde mellem grossist og detaillist allerede lå indlejret i organisationsformen, der jo baserede sig på, at fællesskab gav billigere varer til alle.³²

I Esbjerg var guleroden til brugserne, at en fejlfri ugeordre betød fragtfri udbringning, og incitamentet til deltagelse, at varerne i sidste ende blev billigere. Eksperimentet lykkedes fra et rationaliseringsperspektiv: På et år blev kontortimerne nedbragt med 37 pct. og lagertimerne med 30 pct., og i 1956 var systemet indført i halvdelen af landets brugsforeninger.³³ Men det var ikke nok, og som vi skal se nærmere på om lidt fortsatte rationaliseringsbestrebelsene med byggeriet af de nye centrallagere.

Den anden del af Esbjerg-eksperimentet var en konsulenttjeneste, hvor FDB kunne tilbyde brugsforeningerne ydelser og undervisning indenfor planlægning og indretning af butikker, butikshygiejne og kvalitetskontrol, salg og reklame, regnskab og revision, indkøbs- og personaleforhold, prispolitik og juridiske forhold.³⁴ Rationaliseringen krævede en parallel indsats af grossist og detaillist og

30 *Om selvbetjeningsbutikker i USA. Beretning fra en studierejse i USA i april 1952.*

Udenrigsministeriet 1953. Ulriksen 2007, s. 53. Groes 1978, s. 25.

31 Ingvarsten 1956, s. 90.

32 Ingvarsten 1956, s. 87.

33 Ingvarsten 1956, s. 92–93.

34 Erhvervsarkivet, FDB, Beskrivelse af Esbjerg-eksperimentet, s. 4–5.

her viste det tætte forhold mellem de to led i FDB sig at være meget gavnligt i et konkurrenceperspektiv.

Studierejserne gik ikke kun til USA, men også til de nordiske naboer og medlemmer i NAF. FDB's kolonialdirektør fra 1955 til 1978, Erik Ulriksen fortæller om en længere studierejse til Sverige, Finland og Norge i 1949. Her var det bl.a. tydeligt, at svenskerne var længere fremme med moderniseringen af detailhandlen end danskerne, mens nordmændene var et stykke bagud.³⁵

De syv centrallagre

Inspireret af de distributionssystemer og lagre man havde set på turene til USA, fortsatte rationaliseringsprocesserne, og i 1955 bad Ebbe Groes distributionsafdelingen om et forslag til udarbejdelse af "et formålssvarende distributionsapparat til FDB". Ledelsen ønskede svar på fire centrale spørgsmål: 1) centrallagrenes optimale antal, størrelse og placering, 2) en detaljeret plan for hvert enkelt lager med hensyn til indretning og konstruktion 3) kørselsproblemet og hvorvidt man skulle have fremmede vognmænd eller egen vognpark og 4) en udregning af omkostningerne ved nybygning fratrukket estimatet på mulig indtægt ved salg af eksisterende bygninger.

Svaret "Plan for den fremtidige udvikling af FDB's varefordeling" kom i juni 1956 i form af en fortroligt stemplet rapport.³⁶ Hjernerne bag planen var tidligere omtalte Frank Metzloff, der havde forfattet FDB's bibel om rationalisering efter rejsen til USA i 1952, og Jacob Ingvarsten, der havde stået bag det succesfulde Esbjerg-system.

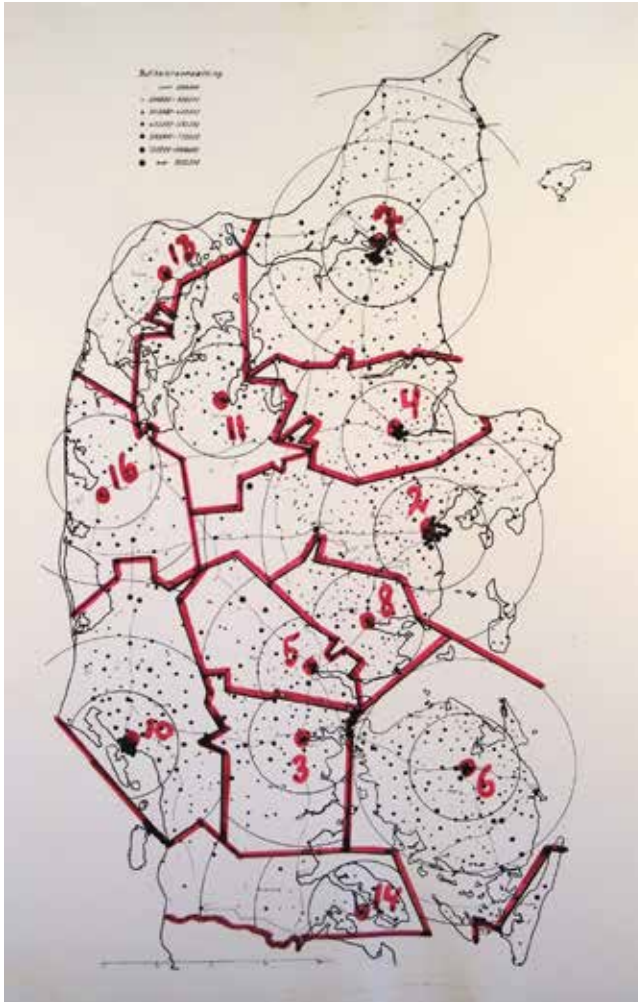
Foreningens udfordringer var tydelige: I midten af 1950'erne havde man ca. 50 forskellige kontor- og lagerafdelinger geografisk placeret 16 steder i landet. I alt ca. 135.000 m², hvorigennem der i 1955 passerede 154.000 tons gods som det tog 140.000 arbejdstimer at håndtere, hvilket var tre til fire gange så meget som i "moderne og gennemmekaniserede varehuse i USA med nogenlunde samme kolonial-mængdeomsætning som vi har i vore største afdelinger."³⁷

FDB's bygninger lå placeret i ældre bykerner i hovedstaden og i større provinsbyer. De fire store lagre i København, Århus, Odense og Ålborg var etableret i perioden 1902-1906, og var løbende blevet udbygget og ombygget. Rapportens gennemgang af de forskellige lokaliteters stand og mulighed for ombygning og udvidelser viser, at der mange steder var tale om lagre i faldefærdige gårdskure, og generelt stærkt saneringsmodne bygninger. Igennem hele rapporten benyt-

35 Ulriksen 2007 s. 42 ff.

36 Erhvervsarkivet, FDB, materiale vedr. rationaliseringen. Herfra stammer de følgende oplysninger i teksten.

37 *Plan for den fremtidige udvikling af FDB's varefordeling*, s. 12.



FDBs danmarkskort, der viser, hvilke centrallagre der betjente hvilke områder før 1964, hvor varefordelingen blev omstruktureret. Kilde: Erhvervsarkivet.

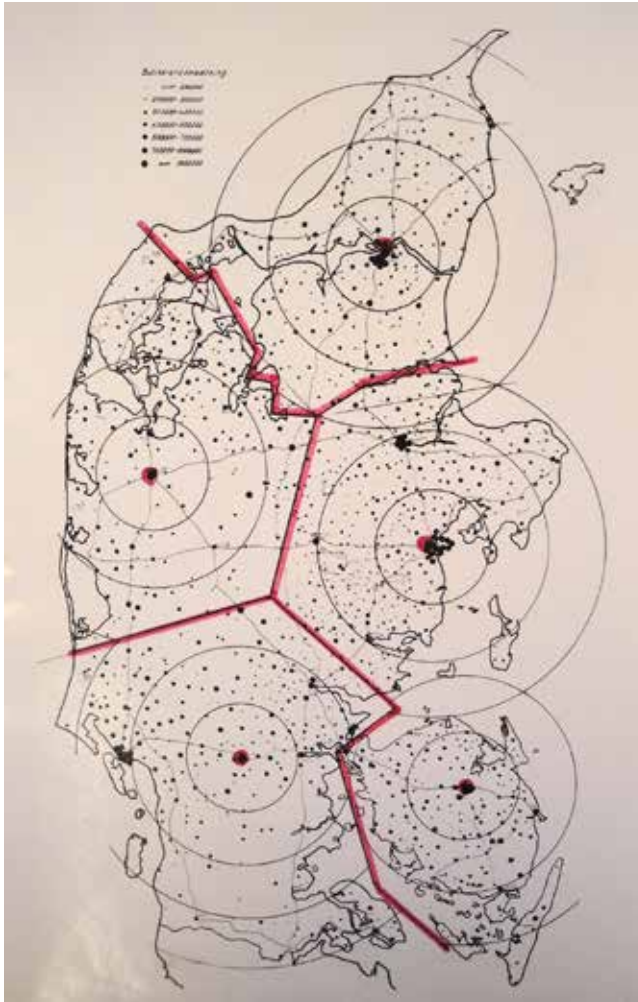
tes ord som "flaskehalse", "kringelkroge", "faldefærdigt" etc. Et sted i rapporten konkluderes om bygningerne generelt: "[...] de er med andre ord uegnede til fremtidens apparatur."³⁸ Tidligere personaleleder i FDB Ejvind Oxe skrev om hovedkvarteret i København: "Islands Brygge var en umulig placering af et lager, når alle varer til de sjællandske brugsforeninger skulle ekspederes fra en etageejendom og transporteres nærmest ind over Københavns Rådhusplads."³⁹

En anden side af sagen om modernisering af egne bygninger, var at FDB i tiden efter 2. Verdenskrig i høj grad havde tilskyndet brugsforeningerne til "at modernisere driften og driftsapparatet".⁴⁰ Et af argumenterne i rationaliseringsrapporten var derfor, at FDB med en forældet bygningsmasse dårligt kunne gå foran i moderniserings- og effektiviseringsbestrebelse.

38 *Plan for den fremtidige udvikling af FDB's varefordeling*, s. 12.

39 Oxe 1999, s. 29.

40 *Plan for den fremtidige udvikling af FDB's varefordeling*, s. 11.



FDBs danmarkskort efter 1964. 12 jyske og fynske centrallagre er blevet reduceret til fem i Odense, Vejle, Holstebro, Århus og Ålborg. Kilde: Erhvervsarkivet.

Rapporten foreslår derfor, at FDB investerer omkring 40 millioner i byggeriet af syv nye centrallagre, hvoraf det ene også skulle være hovedkontor. Bygningerne skulle være 15.500 m², og dertil kom forskellige lokale løsninger, der gjorde, at de største lagre blev planlagt til at være ca. 23.000 m². Hovedprincippet i bygningernes indretning var simple reoler, der kunne betjenes med trucks, samt så mange varer som muligt i håndterbare indpakninger stablet på paller. Hovedbestyrelsen godkendte forslaget i 1956, hvorefter FDB kunne begynde at købe den relevante jord, og her stod foreningen ikke på bar bund. Forhandlingerne om jordopkøb havde været i gang sideløbende med arbejdet med rapporten, hvorfor det første byggeri kunne igangsættes allerede året efter. Det første lager blev indviet i Odense (1959), og herefter fulgte Vordingborg (1959), Viby (1960), Holstebro (1961), Albertslund (1962)⁴¹, Vejle (1963) og endelig Skalborg ved Aalborg

41 Afdelingen holdt rejsegilde i 1962, hvor enkelte funktioner også flyttede ind, men den officielle åbning fandt sted i august 1964.

(1965). Den samlede investering var på ca. 45 millioner kr. og det samlede areal ca. 134.000 m², hvilket ikke var en forøgelse af foreningens samlede areal, men derimod en ganske radikal omlægning af den.⁴²

For de centrallagre, der blev flyttet til nye placeringer i byer, hvor der allerede var lager, hvilket gjaldt for Odense, Skalborg og til en vis grad Viby og København, var der ikke store diskussioner om eller modstand mod planerne. Men i de resterende tilfælde betød opførelsen af de nye centrallagre lukning af lagre i købstæder og større byer som Esbjerg, Skive, Thisted, Vemb, Nykøbing Falster og Slagelse, og tabet af en stor arbejdsplads medførte selvfølgelig lokale protester.

Vi skal nu se nærmere på to af lagrene, nemlig Vordingborg og Albertslund. Udover at undersøge rationaliseringen i praksis, har hver af historierne to omdrejningspunkter, eller pointer om man vil. I Vordingborg handler det om provinsbyers regionale positionering og betydningen af brugsforeningerne som landbrugets forretning, i Albertslund om FDB's indflydelse på regionsplanlægning og om modernistisk arkitektur.

”Et smukt moderne bygningsværk” – Vordingborg

Opførelsen af Centrallageret på Mariebjergvej 70 i Vordingborg blev påbegyndt i august 1957 og lidt over et år senere, i oktober 1958, blev der holdt rejsegilde. Centrallageret var den hidtil største overdækkede bygning i Danmark og et imponerende skue; her Sorø Amtstidende i artiklen ”FDB-afdelingen i Vordingborg er et smukt, moderne bygningsværk”:

”[...] lagerhallen er saa stor, at der kan ligge 30 gaasetaarne inden i den. Gulvarealet i hal og kontorlokaler er større end i Peterskirken i Rom og Københavns Hovedbanegaard kunne ligge 1½ gang i ankomsthallen”.⁴³

Byggeriet blev indviet året efter, og umiddelbart efter 25-års jubilæet var det forbi. Lager samt distribution lukkede i 1986, mens regionskontoret fulgte efter i 1990.⁴⁴ Det samlede areal var ca. 17.400 m² ved åbningen og 22.400 m² ved lukningen.⁴⁵ Antallet af medarbejdere ved åbningen var 140, og da der arbejdede flest, i midten af 1970'erne, beskæftigede lageret ca. 225.⁴⁶

42 *Plan for den fremtidige udvikling af FDB's varefordeling*, s. 45.

43 ”FDB-afdelingen i Vordingborg er et smukt, moderne bygningsværk”, *Sorø Amtstidende* 18/8–59. Hvor ikke andet er nævnt, er alt materiale om centrallageret i Vordingborg samlet i: Erhvervsarkivet, FDB, Vordingborg Centralafdeling, Scrapbog.

44 ”FDB's æra slut i Vordingborg”, *Vordingborg Dagblad* 1/8–90.

45 ”Centrallageret markerer 25 års jubilæum før det nedlægges”, *Vordingborg Dagblad*, 11/7–84.

46 ”FDB: Vordingborg i takt med udviklingen”, udateret avisudklip, ”Centrallageret markerer 25 års jubilæum før det nedlægges”, *Vordingborg Dagblad*, 11/7–84.

VORDINGBORG DÆBLAD 28-1-1984

Chok i Vordingborg - FDB-lager lukkes

VORDINGBORG - FDB's centrallager i Vordingborg skal nedlægges.

Denne lange beslutning truffet af FDB's hovedbestyrelse torsdag eftermiddag måtte afdelingsdirektør Erik Larsen i går videregive til de ca. 125 medarbejdere ved centrallageret i går ved middagstid.

Beslutningen er truffet i et forsøg på gennem en strukturrændring at vende FDB's underskud i 1983 på omkring 50 mill. kr. til et overskud.

Nedlæggelse af Vordingborg-afdelingen skulle betyde besparelser på seks mill. kr.

91 af de 125 vil umiddelbart blive arbejdsløse i forbindelse med nedlægningen, hvis de da ikke forflyttes til andre afdelinger. De 51 medlemmer af SID, der er ansat



Børge Lundgaard.
- Jeg er rystet

land skal foretages fremover. Hvor mange, der vil tage mod tilbuddet, kan man ikke overse i øjeblikket.

Selv om der gennem de senere måneder har huseret et utal af rygter på afdelingen om fremtiden, kom beslutningen alligevel som et chok både for den lokale ledelse og de ansatte.

- Vi nærer ingen bitterhed over for de lokale ledere, siger SID's tillidsmand Knud Rasmussen, men jeg tør nok sige, at vi er chokerede over udviklingen.

- HK-tillidsmand Mogens Hansen - Det kan derimod ikke undgås, at vi føler bitterhed overfor hovedledelsen.

- Vi føler, at vi nu må betale for en forfejlet politik, hvor man har forsøgt at blæse butiksområdet, hvorunder

også kommer købet af Irma, op til meget meget større, end det kunne holde.

På centrallageret blev der i 1983 udbetalt 21 mill. kr. i løn til de ansatte. Det fortæller lidt om hvilken betydning nedlægelsen får for Vordingborg kommune.

- Jeg er rystet, siger borgmester Børge Lundgaard til oplysningen. Vi har været meget glade for denne arbejdsplads, uden den kom til Vordingborg, og har regnet den til en af de sikre.

Foruden afdelingen i Vordingborg nedlægges FDB også sit centrallager i Holstebro.

U 4152
33 43

Centrallageret i Vordingborg blev meddelt lukket inden det var fyldt 25 år. Dårlig økonomi og omstruktureringer i FDB i begyndelsen af 1980'erne var årsagen.

Forud for opførelsen af lageret var gået en række møder med formænd og uddelere fra de lokale kredse, og med politiske repræsentanter i lokalmiljøerne. FDB var som bekendt medlemsejet og ledelsens oplæg var, at man endnu ikke havde lagt sig fast på den endelige placering af centrallageret og derfor var lydhør overfor de lokale argumenter. Hvorvidt det er den fulde sandhed er svært at finde ud af, men mon ikke planerne lå temmelig fast? I hvert fald tøvede FDB ikke med at vedtage de endelige planer umiddelbart efter, at mødeaktiviteterne med medlemmerne var overstået.

Et af møderne blev afholdt på Axelhus i Næstved i 1956, og FDB's nyvalgte formand Poul Nyboe Andersen sagde bl.a.:

"[...] det [gælder] om at have lagerbygninger i én etage uden alt for mange skillerum, saaledes at det er muligt at tage de moderne transportmidler som bl.a. gaffeltrucks i anvendelse, ligesom der skal være let adgang for lastbiler til udleveringsstederne [...] I Nykøbing F. er pladsforholdene daarligere, arealet for lille og bygningerne uhensigtsmæssige, medens arealet

i Slagelse er for lille i forhold til omsætningen, hvilket indvirker paa effektiviteten. Det har derfor længe stået klart, at der trænges til fornyelse.”⁴⁷

Hidtil havde lageret i Slagelse betjent 77 brugsforeninger og Nykøbing F. 101, mens de resterende 300 foreninger på Sjælland blev betjent fra Islands Brygge. Meningen var nu at dele Sjælland i to efter en lige linje gående fra Stevns Klint til syd for Kalundborg.⁴⁸ De 275 brugsforeninger syd for linjen skulle betjenes fra Vordingborg, mens de resterende ca. 225 skulle betjenes fra Albertslund. Betjening af ca. 250 brugsforeninger var den gennemsnitlige kapacitet for de nye centrallagre.

De indbudte på mødet i Næstved var lokale FDB-repræsentanter, og deres indvendinger på mødet, som de er refereret i lokalaviserne, viser, at distributionens nye danmarkskort vækkede stærke følelser i de sydøstdanske købstæder. De lokale aviser dækkede planerne for forandringerne af varefordelingen grundigt, men selve møderne var lukkede. Hvad der foregik på dem findes imidlertid i FDB's arkiver som fyldige referater. Af dem fremgår, at der forventeligt var stærk kritik fra nogle af de berørte, men at de var i undertal. De fleste fremmødte imødekom behovet for fremskridt, hvilket også gjorde sig gældende på lignende møder i lokalområdet. Her udtrykt, og opsummeret, af formanden for Abed brugsforening på Lolland på formands- og uddelermødet i Nykøbing F i oktober 1956: ”Jeg vil kun sige at vi går fuldstændig ind for tanken [...] Dem der ikke har fulgt med udviklingen vil sakke agterud, og det gælder også andelsforeningerne. Derfor centralisering.”⁴⁹

Samtidig med, at FDB sørgede for opbakning på de interne foreningslinjer foregik der politiske forhandlinger. Særligt Nykøbing Falsters borgmester Reinhold Jørgensen gik vidt i forsøget på at beholde et FDB lager i byen. Med byrådet i ryggen tilbød han FDB at vælge, hvilken som helst byggegrund i kommunen de måtte ønske sig, endvidere, at udnyttelsesgraderne i de eksisterende byplanvedtægter var til forhandling.⁵⁰ Efterhånden som det gik op for borgmesteren, at FDB gjorde alvor af flytningen, blev tonen i kommunen skinger, og kulminerede på et møde mellem Ebbe Groes og Reinhold Jørgensen i oktober 1956. Striden blev til sidst på mødet bilagt med henvisning til det fælles ideologiske ophav, hvor man var enige om, at:

”[...] det ikke i sig selv var nogen fordel, at de forskellige dele af kooperationen, brugsforeningsbevægelsen og det socialdemokratiske parti lå og krigedes

47 ”Omfattende rationalisering af FDBs varefordeling”, udateret, Erhvervsarkivet, scrapbog.

48 ”Kun protester mod FDB-flytningen i Slagelse”, udateret, Erhvervsarkivet, scrapbog.

49 Referat fra formands- og uddelermødet i Nykøbing F. den 8/10-56, s. 3. Erhvervsarkivet.

50 ”Et sidste Forsøg paa at hindre FDB.s Flytning til Vordingborg”, *Vordingborg Dagblad*, 18/10-56.

indbyrdes, da dette kun kunne medføre skade for alle parter og alene være til fordel for købmændene.”⁵¹

I Slagelse var der langt større modstand mod lagerlukningen end i Nykøbing F. Et af argumenterne kom fra en landmand og minder om, hvad det var for kunder brugsforeningerne havde. Gårdejer og Formand for Næsbykov Brugsforening Fr. Hansen påpeger, at:

”Når solen en dag skinner, og lusene flourer i roemarkerne, skal vi have kemikalier, og det skal være nu. Kan de ikke ske, må vi have det fra en lokal grossist. Som forbruger vil jeg holde på, at vi beholder afdelingen i Slagelse.”⁵²

Modstandernes argumenter blev hørt, men overgået af opbakningen til moderniseringen og fremskridtet. Resultatet blev det allerede skitserede; at lageret blev placeret i Vordingborg. Med lageret kom også indførelsen af nye arbejdsformer, der nåede ud i alle led af detailkæden. I sin tale ved åbningen af lageret i Vordingborg i august 1959 sagde Poul Nybroe Andersen bl.a.: ”Dette hus er ikke blot et nyt hus, men det er også udtryk for den nye arbejdsform i dansk erhvervsliv.”⁵³

I 1968, mindre end ti år efter åbningen, var en flytning af lageret allerede oppe til overvejelse. Ingen havde kunnet forudse, hvor hurtigt forbruget og forventningen til detailhandelen ville stige, og FDB fandt ikke, at lageret havde de udvidelsesmuligheder man på dette tidspunkt havde fået behov for. Udvidelsesbehovet var dog så akut, at der skulle handles hurtigt, og i stedet for at sælge bygningerne og bygge nyt, udvidede FDB med ca. 5000 m².⁵⁴ Lageret overlevede 1970'erne, men da FDB i 1983 præsenterede et underskud på ca. 50 millioner kr. blev en af konsekvenserne en nytænkning af distributionsstrukturen, der medførte lukning af tørvarelagrene i Odense, Viby, Vordingborg og Holstebro.⁵⁵ Lageret i Vordingborg blev solgt til forretningsmanden Fritz Schur, og har siden været anvendt til forskellige typer af lagervirksomhed, distribution og pakning, i dag under navnet Godshotel Sjælland.⁵⁶

51 Referat vedrørende møde i Nykøbing Falster, 19/10 1956, s. 4. Erhvervsarkivet.

52 *Mødet i Slagelse*, 25/10-1956, s. 3. Erhvervsarkivet.

53 Indvielsen af Vordingborg storafdeling tirsdag d. 18. august 1959, P. Nybroe Andersens tale.

54 ”Afgørelsen om FDB-flytning i løbet af et par måneder?”, ukendt dagblad, 14/5-68.

55 ”Meddelelse til medarbejdere og pressen”, 27. januar 1984, s. 3. Vordingborg lokalhistoriske arkiv

56 <http://www.godshotellet.dk/omos.htm>.



Tørvarelageret på Coops centrallager i Albertslund 2011. Vareopbevaring og -distribution er pladskrævende og optager hundredtusindvis af kvadratmeter på landsplan. Foto: Krop-pedal Museum.

”Et digt i stål og beton” – Albertslund

Overskriften kommer fra en artikel i Uddelerbladet i oktober 1962, hvor central-lageret i Herstedvester holdt rejsegilde. Forhandlingerne om jordopkøbet var indledt otte år tidligere, og på den tid havde den hastige byudvikling transformeret ”en lille landkommune ”langt udenfor” København” til et sted, hvor FDB’s nye domicil ville blive centrum i en by med 20.-25.000 indbyggere.⁵⁷

FDB havde i 1954 fem krav til placeringen af et nyt hovedkvarter. Grunden skulle: 1) være ca. 35 tdr. land, 2) kunne give adgang til jernbanespor, 3) ligge

⁵⁷ Uddelerbladet 1962, s. 1162 ff.

i nærheden af Hovedvej 1 (Roskildevej), der på dette tidspunkt var en væsentlig hovedfærdselsåre, 4) ligge i nærheden af ringvejene rundt om København af hensyn til varetransporten og 5) være placeret i pendlerafstand fra København af hensyn til de ansatte.

Samme år fandt en underdirektør i FDB en egnet grund langs Roskildevej i Herstedernes Kommune, og der blev taget kontakt til Sognerådet, som ikke fandt de store knaster i planerne, om end de gik imod de regionale planer.⁵⁸ Problemerne ved FDB's planer blev derfor udpeget af Byudviklingsudvalget for Københavns-egnen (BUK), der havde det overordnede ansvar for, at Byudviklingsplan af 18. december 1951 blev fulgt. Det var den plan, der delte hovedstadsområdet i inder-, mellem- og yderzoner alt efter, hvor der måtte bygges, og hvor jorden skulle ligge hen til senere udvikling.⁵⁹ Området, som FDB havde udset sig, var udlagt som yderzone, det vil sig et område, der ikke måtte bebygges før tidligst 1966.

FDB's planer blev fremlagt BUK i marts 1955, og BUK vurderede med det samme, at området ikke var modent til så ekstensiv en udnyttelse, som FDB lagde op til. Endvidere var BUK forundrede over, at Sognerådet, der i 1951 havde været inddraget i at skitsere egnsplanlægningen, nu fraveg de principper, man i fællesskab havde lagt for Herstedernes udvikling.

Sagen gik hurtigt videre til Boligministeriet, og der blev på en række møder henover sommeren opnået enighed om, at det nok alligevel ikke var så dårligt for den regionale udvikling at få en stor virksomhed placeret i Herstederne. Der var en række aftaler, der skulle på plads før den endelige dispensation for byudviklingsplanen blev givet i juni 1956. Kroppedal Museums undersøgelse af forløbet konkluderer, at det afdækkede FDB som en magtfuld aktør, der formåede at omstøde allerede vedtagne beslutninger på alle niveauer, også omkring den overordnede planlægning for Københavns omegn.⁶⁰

Det nye hovedkvarter i Albertslund blev officielt indviet i 1964. Det var det største af de syv, og flytningen af hovedkvarteret betød også, at ca. 1000 mennesker i løbet af nogle år skiftede arbejdsplads fra Amager til bar mark i Herstederne.⁶¹ Hakon Stephensen skrev flere artikler om byggeriet i *Arkitekten*: "Jeg ved ikke, om man her i landet kan finde en tilsvarende dimension, men så er det i hvert fald byggeri, der er foregået efter knopskydningsprincippet, hvor man ved udviklingen har fået et større pladsbehov og så goplet sig frem. Hos F.D.B. i Herstederne begyndte man på jomfruelig jord og planlagde med et langt perspektiv for øje."⁶² At *Uddelerbladet* i 1962 kaldte byggeriet "Et digt i stål og beton – manifesteret i FDBs nye centralafdeling i Herstedvester", handlede nok ligeså meget

58 Hele sagen om forhandlingerne om FDB's nye hovedkvarter kan læses i Monfared 2012.

59 For en indføring i BUKs arbejde se Mikkelsen 2011.

60 Monfared 2012, s. 75.

61 Oxe 1999, s. 28.

62 "F.D.B.s hovedkontor i Herstederne", særtryk i *Arkitekten* 2, 1965.

om det imponerende i størrelsen og mængden som funktionalismens fortræffeligheder. Faktisk gjorde FDB ikke selv et stort nummer ud af det arkitektoniske, selvom byggerierne var noget af det fremmeste modernisme i samtiden, nærmere tværtom. I forbindelse med åbningen i 1964 holdt Ebbe Groes en tale ved arkitektkontorets håndværkermiddag, og sagde bl.a.:

”Vi har ikke stræbt efter at skabe et tempel for brugsforeningsbevægelsens storhed og magt i nutidens samfund. Vi har ene og alene begæret at få et formålstjenligt redskab i arbejdet for at løse de opgaver, der påhviler os.”⁶³

Det er ydmyge ord fra direktøren for en virksomhed, der netop har gennemrationaliseret hele forretningskonceptet. Ordene siger en del om opfattelsen af den modernistiske arkitektur som frataget tendensen til pragt og magtfremvisning og i stedet en arkitektur, hvor bygningskroppen i sig selv var en central del af rationaliteten og funktionaliteten. At FDB's tilgang var ydmyg funktionalisme understreges også ved, at man valgte at lægge hovedkvarteret udenfor hovedstaden og i forbindelse med lagerfunktionerne: ”Det er klogt at undgå den kancellifare, der kan opstå når topledelsen fjernes fra det praktiske liv.”⁶⁴

Innovation i detailhandlen

Byggeriet af centrallagrene var en af mange parallelle rationaliseringsprocesser i detailhandel og distribution, der foregik i 1950'erne og 1960'erne. Tidligere er Esbjerg-systemet nævnt som eksempel, og historien om indførelsen af selvbetjeningsbutikkerne fra 1949 og frem kunne nævnes som et andet eksempel, hvor konkrete Marshallpenge kom enkeltbutikker til gode: I 1955 havde 126 danske brugsforeninger fået gennemsnitlig 30.000 kr. af Marshallpengene.⁶⁵

Et tredje eksempel på en innovativ proces, der var forbundet med centrallagrene, var indførelsen af frostvarer. På studieturene til USA, havde deltagerne set, at frostvarer var populært blandt kunderne, men også, at det krævede et samarbejde mellem grossist og detaillist at få indført et sammenhængende varesystem. FDB's nybyggede centrallagre blev udstyret med store køle- og fryserum, men deres anvendelse afhang af, at varerne kunne opbevares hensigtsmæssigt hele vejen fra producent til kunde. Den udfordring blev i løbet af få år løst ved, at FDB samarbejdede med en kølediskproducent om at kunne levere billige diske til brugerne.⁶⁶ Efter at have fået en sådan ny, stor frostdisk installeret, ringede

63 Groes 1978, s. 30.

64 ”F.D.B.s hovedkontor i Herstederne”, særtryk i *Arkitekten* 2, 1965, s. 3.

65 Groes 1978, s. 25.

66 Ulriksen 2007, s. 67 ff.



Det nybyggede centrallager i Albertslund på forsidens af Samvirke i 1964. I forgrunden hovedkontoret. På den anden side af Valensbæk Torvevej ses først tørvarelageret og bagerst (i billedets øverste kant) fabriksafsnittet.

brugsuddeleeren i Jelling til hovedkontoret for at spørge, hvad der så skulle ske! Der var endnu ikke mange leverandører af indhold til frostdisken. Men man fandt et driftigt fiskefirma i Esbjerg, der var begyndt at filetere og ville levere rødspætter til Jelling. Fiskene blev lagt på tøris og sat på toget fra Esbjerg, hvorefter uddeleeren hentede dem på stationen i Jelling.⁶⁷ Hurtigt kom andre leverandører til, men der skulle nytænkes på transportområdet, hvorfor FDB købte nogle folkevognsrugbrød, isolerede dem og lod dem køre med frostvarer. Det var bl.a. frosne ærter fra FDB's konservesfabrik i Svendborg, der hurtigt var blevet omdannet til at producere de frostvarer, som kunderne hellere ville købe end grøntsager på dåser. Og hjemme hos husmødrene opstod behovet for eget køleskab og fryser. Her var FDB igen leveringsdygtige, i det et samarbejde med den lille producent af Major køleskabe medførte stor salgssucces i de lokale brugere. Dermed var alle led i det system, der skulle til for at sælge frostvarer etableret.

At frosne fisk hellere skulle køre med lastbil end med tog, var et led i den omlægning af transporten, der også var en del af rationaliseringsplanerne. Hvis læ-

67 Ulriksen 2007, s. 68.



Betjening med trucks var et væsentligt element i rationaliseringen af varebetjeningen i de nye centrallagre. Foto: Erhvervsarkivet.

seren husker, hvad Poul Nyboe Andersen sagde på et møde i Næstved i 1956, så handlede opførelsen af centrallagre bl.a. om muligheden for at lade varetransport foregå med hhv. gaffeltrucks og lastbiler. Med de nye centrallagre blev jernbanetransporten reduceret og transporten med lastbil forøget, og fra 1963 og frem udgjorde lastbilerne nerven i distributionen.⁶⁸ FDB benyttede sig, og gør det stadig i dag, af eksterne vognmandsfirmaer. Lastbiler skal køre flere kilometer end tog for at komme fra a til b, men har til gengæld en højere gennemsnitshastighed, da tog ofte skal lastes om. Det betød ikke, at lastbilerne fuldstændigt udkonkurrerede togtransporten, der i Albertslund eksisterede frem til 2006, hvor samarbejdet med DSB ophørte. Sporene findes stadig i dag og er medtaget på listen over bevaringsværdige dele af anlægget.

De moduler som centrallageret er bygget med, og lastbilernes mål er bestemt af størrelsen på de standardiserede paller, der anvendes til lagring af varer. Når

⁶⁸ Burchardt 2013, s. 2.

lastbilen nåede frem til den lokale brugs var denne, med FDB's eget arkitektkontors hjælp, designet til at pallerne kunne stå i bagbutikken. Inde i butikken var der fyldt med nye typer af specialudstyr som hylder, selvbetjente kaffemøller, indkøbsvogne og kasselinjer: Innovation i mindre skala, der gjorde det muligt for kunden at handle ind uden hjælp fra en ansat. Og vel hjemme igen havde fru Jensen altså også gennem sin lokale dagligvarebutik fået mulighed for at opbevare frostvarerne.

At pallerne i lastbilen var pakket med de korrekte varer skyldtes, at FDB også var blandt de første danske virksomheder, der indførte hulkort og senere, fra slutningen af 1960'erne, EDB. I dag er de processer, der styrer varens vej helt computeriserede. Når kasseassistenten i Kvickly på Rådhusvej i Vordingborg scanner en pakke toilettejpapir, lagres beskeden om salget straks i systemet. Fra producenten i Rumænien via Albertslund til Vordingborg sørger computersystemer for, at ingen i Vordingborg løber tør.

Selvom styringssystemerne er digitaliserede og det meste udstyr moderniseret flere gange, er selve strukturen i systemet stadig det samme som i 1960'erne: Centrallager i ét plan, hylder på "gader", trucks, lastbiler og supermarkeder, hvor kunden køber ind. På lagrene hersker, nu som dengang, plukkerne. I trucks kører de rundt i centrallagerets gader, plukker varer fra hylderne og sætter på paller. Klar til lastbilerne, der kører ud i butikkerne, når andre bilister sover. Ordre på at plukke toilettejpapir, chips, tun på dåse, the og pasta, får plukkerne på urdu, somalisk, tyrkisk eller dansk, som de selv har indtalt. Enhver der har oplevet denne truckdans fascineres, og overvældes af materialiteten. Af de millionvis af varer, der hver dag og hele tiden skifter plads i et stort integreret system. Spørgsmålet er, hvor længe mennesker er en del af systemet som arbejdskraft. Rationalisering er en løbende proces, og selv om det nuværende system er "leanet" på alle leder og kanter, så koster det stadig mange persontimer hver dag. Coop's nyeste lager (2010) er det 35 m. høje non-food lager i Odense, hvor hovedarbejdskraften er 12 kraner. Her har teknologi reduceret persontimerne til et lavere niveau end hidtil kendt, og fremtiden vil bringe flere computere og robotter ind i alle led af detailkæden.

Centrallagre som velfærdssamfundets kulturarv

Coops hovedkvarter i Albertslund er udpeget som nationalt industriminde og som bevaringsværdigt i kommuneplanen. Grundelementerne i det store bygningskompleks er hovedkvarteret, fabriksafsnittet og tørvarelageret, og komplekset er samlet set et godt eksempel på gedigen funktionalistisk arkitektur, der indskrives sig i den danske tradition for netop den type byggerier. Skabt af eget arkitektkontor, og med en funktionalitet, der stadig i dag opfylder virksomhedens behov, hvilket



Centrallageret i Vordingborg på forsiden af Samvirke i 1961.

vidner om en meget fremsynet planlægning. Dette er også årsag til, at bygningskomplekset stadig fremstår som en integreret helhed et halvt århundrede efter, at det blev bygget. Arkitektur, æstetik, funktionalitet og fleksibilitet går stadig hånd i hånd. Komplekset er dog med årene blevet udvidet betragteligt, således at det samlede bruttoetageareal i dag er omkring 110.000 m².

To af Kulturstyrelsens tre argumenter for at udpege Coop's hovedkvarter i Albertslund til national kulturarv handler om organisation og forbindelse til en større fortælling; nemlig, at centrallageret er karakteristisk for varedistributionen i Danmark og at det er en repræsentant for distributionsiden af den særlige danske andelsorganisering. Kroppedal Museum har undersøgt centrallageret ud fra disse præmisser, og kan konkludere, at centrallageret i Albertslund både skal ses som enkeltstående arkitektonisk værk som repræsenterer ovenstående, men endnu mere væsentligt, at det skal forstås i sammenhæng med selve rationaliseringsprocessen af detailhandlen og de øvrige centrallagre. Alle bygninger af arkitektonisk og funktionel høj kvalitet, der i samtiden gav genlyd både i lokalsamfundene og nationalt. Og som Poul Nybro Andersen sagde ved åbningen af centrallageret i Vordingborg i 1959, var det bygninger, som symboliserede nye arbejdsformer i erhvervslivet.

Udpegningen af industriminder var et nationalt projekt, hvor staten gennem 25 fysiske bygninger fortæller om forandringen fra landbrugs- til industrisamfund i perioden 1840 til 1970. Daværende direktør i Kulturarvsstyrelsen Steen Hvass præciserede i 2003, at styrelsens udpegningsliste af 25 nationale industriminder ikke skulle forstås som en liste af bygningsfredningsforslag, men som udpegningsliste af 25 erindringssteder eller erindringskomplekser.⁶⁹ FDB's bygninger er på forskellig måde erindringssteder for varedistribution og andelsorganisering, men som denne undersøgelse har vist, er de også andet og mere end det. Centrallageret og andre tilsvarende bygninger til at huse varer på deres vej fra produktion til forbruger, er også erindringssteder for den massive velfærd- og forbrugerkultur, der ramte Danmark i 1960'erne. Og de er komplekser, der udtrykker og repræsenterer de store forandringer i produktionsforhold og muligheder indenfor byggeri med præfabrikerede elementer, der opstod fra 1950'erne og frem.

Arkitekten Jørgen Sestoft skrev i slutningen af 1970'erne et bind i Danmarks Arkitektur om arbejdets bygninger, hvor han bl.a. forsøgte at karakterisere efterkrigstidens industribyggeri. En af hans pointer er, at industrien ændrede image og ikke længere hverken fysisk eller symbolsk gennem sin arkitektur fortalte om produktionsforholdene.⁷⁰ Nye industrialiserede byggemetoder og materialer kom til, der muliggjorde, at bygninger kunne klare større spænd og derfor bygges i større volumener end før set. De vidtstrakte halvkonstruktioner blev en mulighed, og indvarslede en ny æra i det industrielle byggeri, der i høj grad kom til at bestå af flatscapes. Dermed så en ny type kulturlandskab også dagens lys. Detailhandlens haller til opbevaring og salg af varer fik selskab af lufthavne, parkeringspladser, store anlagte industriområder fra 1960'erne og andre typer af pladskrævende bygninger, der ligger som massive, men anonyme fysiske udtryk for det moderne, industrialiserede og urbaniserede samfund; massebilismens og storkonsumets miljøer langs de suburbane arterier som Sestoft udtrykker det, eller med antropologen Marc Augés ord *non-places*; supermodernitetens ikke-steder.⁷¹

Mange vil nok vægre sig mod at diskutere disse ikke-steder i et kulturarvspektiv, men ikke desto mindre er det en væsentlig historie vi her har med at gøre. Og med inspiration fra etnologen Thomas Højrup kan man diskutere, hvordan vi griber forståelsen af en sådan kulturarv an. Højrup har defineret kulturlandskaber på følgende måde: "Kulturlandskaber dannes af de måder, hvorpå livsformer og statsformer, det vil sige kulturel praksis i det hele taget, former den fysiske verden, hvori den foregår."⁷² Det er ikke denne artikels pointe, at alle lagerhaller langs den Fynske Motorvej er kulturarv. Men det flatscape-Danmark, der service-rer millioner af forbrugere er netop et markant og tidsbundet kulturlandskab,

69 Hvass 2003, s. 11.

70 Sestoft 1985 [1979], s. 171.

71 Sestoft 1985 [1979], s. 184. Augé 2008 [1992].

72 Højrup 2002, s. 91.

der er tæt forbundet med velfærdssamfundets guldalder i 1960'erne, og måden hvorpå vi danskere har indrettet vores samfund.

Vi står i disse år midt i diskussionen om velfærdssamfundets materielle og immaterielle kulturarv, og den fortsætter også i fremtiden. Artiklen skal ses som en opfordring til at fortsætte denne diskussion og initiere flere undersøgelser af bygninger og kulturarv i anden halvdel af det 20. århundrede. Hvad angår Coops hovedkvarter i Albertslund bliver det løbende forandret, særligt indvendigt, hvor f.eks. gamle kontorer bliver skiftet ud med nye. Tre af de oprindelige lagre har fået nye funktioner, og et er revet ned. Det er en udvikling, det ikke giver nogen mening at sætte sig imod. Vi kan derimod forsøge at bevare hovedkvarteret, og med denne undersøgelse og artikel også holde fast i, at den danmarkshistorie, der ligger gemt i hovedkvarteret i Albertslund bedst lader sig forstå som kulturarv i en samlet fortælling om byggeriet af de syv centrallagre i perioden 1955-1965.

Litteraturliste

- Albæk, Ann Merete (et.al) 2012: *Industrilandskabet omkring Danfoss*. Museum Sønderjylland, Cathrinesminde Teglværk.
- Andersen, Kåre Ørum 2010: "FDB som amerikaniseringsagent i dansk detailhandel efter 1945". Niels Arne Sørensen (red): *Det amerikanske forbillede*. Syddansk Universitetsforlag, s. 95-123.
- Augé, Marc 2008 [1992]: *Non-places. An Introduction to Supermodernity*. Verso.
- Brunnström, Lisa 2004: *Det svenska folkhemsbygget. Om Kooperativa Förbundets arkitektkontor*. Arkitektur Förlag AB.
- Burchardt, Jørgen 2013: *Supply chains and transport 1945-1980. The technology and organisation behind the industrial society's infrastructure* (arbejdstitel). Upubliceret manuskript.
- "Centrallageret markerer 25 års jubilæum før det nedlægges". *Vordingborg Dagblad* 11/7-84.
- "Chefen går", *Arkitekten* 1964:7, s. 141-143.
- "Danmarks 12 største ledelsesbedrifter", *Mandag Morgen* 2009.
- "Et digt i stål og beton". *Uddelerbladet* 1962:42, s. 1160-65.
- "Et sidste Forsøg paa at hindre FDB.s Flytning til Vordingborg". *Vordingborg Dagblad* 18/10-56.
- "FDB 100 år", *Samvirke* 1996:2.
- "F.D.B. gennem halvtreds Aar", *Samvirke* 1946:11.
- "FDB-afdelingen i Vordingborg er et smukt, moderne bygningsværk". *Sorø Amtstidende* 18/8-59.
- "F.D.B.'s hovedkontor", særtryk fra *Arkitekten* 1965:2.

- "FDB's æra slut i Vordingborg", *Vordingborg Dagblad* 1/8-90.
- Frellsen, Camilla, Darius Monfared & Mette Tapdrup Mortensen 2012: *Kulturarv i industrilandskaberne i Albertslund Kommune*. Kroppedal Museum.
- Fossat, Sissel Bjerrum 2011: *The American way eller den danske model? Danske studierejser til USA under Marshall-planens bistand 1948-1955*. Ph.d. afhandling. Syddansk Universitet.
- Groes, Ebbe 1978: *Glimt fra et halvt århundrede*. FDB.
- Harnow, Henrik 2011: *Danmarks industrielle miljøer*. Syddansk Universitetsforlag.
- Hvass, Steen 2003: "Præsentation af satsningsområdet Industrisamfundets kulturarv". *Museernes arbejde med industrisamfundets kulturarv*. Arbejdsrapport fra seminar på Nationalmuseet, s. 9-12.
- Højrup, Thomas 2002: "Fra erindring til erfaring i Danmarks kulturarv og kulturmiljø". Nicolai Carlberg og Søren Møller Christensen (red.): *Kulturmiljø mellem forskning og politisk praksis*, s. 91-117. Københavns Universitet.
- Højrup, Thomas 2010: "Velfærdsstaten - fra livsformskontrakt til universalisme: perioder og udtryksformer". Kim Furdal (et. al): *Velfærdstider og kulturarv - set fra Sønderjylland. Årbog for Museum Sønderjylland*, s. 25-47.
- Ild, ideer, ihærdighed: festskrift til Frederik Nielsen på hans 75 årsdag den 27. maj 1956*. Det Danske Forlag.
- Industri Industri. 25 stk. Dansk kulturarv*. 2007. Gads Forlag.
- Ingvartsen, Jacob 1956: "Esbjerg-systemet". *Ild, ideer, ihærdighed....* Det Danske Forlag.
- Knudsen, Knud 1986: "Kampen om samlebandet. Rationalisering og arbejderbevægelse i Danmark i 1920'erne". *Den Jyske Historiker* 1986:34-35, s. 112-129.
- Kooperativa Förbundets Arkitektkontor 1935-1949 del 1. 1949*. Kooperativa förbundets bokförlag.
- Lange, Even (red.) 2006: *Organisert kjøpekraft. Forbrukersamvirkets historie i Norge*. Pax Forlag.
- Mennesket og arkitekten M.K. Michaelsen*. 1964. FDB.
- Michaelsen, M.K. 1956: "Lidt snak om brugsforeningerne og om FDB's arkitektkontor", i *Ild, ideer, ihærdighed....* Det Danske Forlag.
- Mikkelsen, Stella Borne 2011: "Byudviklingsudvalgt for Københavns-egnen". Henning Bro (et al): *Hovedstadsmetropolen efter 1945*. HOKA, s. 391-405.
- Monfared, Darius 2012: "Politik og forhandling - FDB's udflytning til Herstederne 1954-1964". Camilla Frellsen (et.al): *Kulturarv i industrilandskaberne i Albertslund Kommune*. Kroppedal Museum, s. 66-87.
- Mortensen, Mette Tapdrup 2012: "Industri kvarterer i forandring 1935-2015", *Fabrik og Bolig*, s. 14-35.

- Mortensen, Tine Froberg & Kristine Holm-Jensen 2010: *Tekstil- og beklædningsindustriens kulturmiljøer 1870-1990*. Upubliceret rapport. Kulturstyrelsen.
Kan downloades fra nettet.
- Museernes arbejde med Industrisamfundets Kulturarv*. Kulturstyrelsen 2003.
- Mørch, Søren & Tom Buk-Swienty 2007: *Købmændenes historie*. Gads Forlag.
Om selvbetjeningsbutikker i USA. Beretning fra en studierejse i USA i april 1952. 1953. Udenrigsministeriet.
- Oxe, Ejvind 1999: "Fra Islands Brygge til Herstedvester". *Glimt fra Albertslunds historie*, s. 28-35. Lokalhistorisk Samling Albertslund.
- Pedersen, Morten 2010: *Velfærdsstatens industrilandskab*. Aalborg Universitetsforlag.
- Rohrbach, Carina (et.al) 2005: *Klassens pæne dreng*. Upubliceret rapport. Krop-pedal Museum.
- Rostgaard, Marianne 2010: "Mrs. Comsumer og fremvæksten af selvbetjeningsbutikker i Danmark", i Niels Arne Sørensen (red): *Det amerikanske forbillede*. Syddansk Universitetsforlag, s. 239-265.
- Rostgaard, Marianne 1990: "Fagbevægelsen og teknologiudviklingen. Rationaliseringer og rationaliseringsdebat i Danmark i 1950'erne". *Årbog for arbejderbevægelsens historie*, s. 111-134.
- Sestoft, Jørgen 1985 [1979]: *Arbejdets bygninger*. Danmarks arkitektur bd. 2. Gyldendal.
- Sørensen, Niels Arne Sørensen (red) 2010: *Det amerikanske forbillede*. Syddansk Universitetsforlag.
- Ulriksen, Erik 2007: *En generation af Brugsen*. Coop Danmark forlag.
"Vejen fremad". *Samvirke* 1962:7.
- Wohlfahrt, Eske 2002: "Kulturmiljø – landskabelig realitet eller kulturel konstruktion", Nicolai Carlberg & Søren Møller Christensen (red.), *Kulturmiljø - mellem forskning og politisk praksis*. Københavns Universitet.

Utrykte kilder

- Erhvervsarkivet, FDB, Beskrivelse af Esbjerg-eksperimentet.
- Erhvervsarkivet, FDB, materiale vedr. rationaliseringen: Plan for den fremtidige udvikling af FDB's varefordeling.
- Erhvervsarkivet, FDB, Vordingborg Centralafdeling, Scrapbog: Referat fra formands- og uddeler mødet i Nykøbing F. den 8/10-56, Referat vedrørende møde i Nykøbing Falster, 19/10 1956, Mødet i Slagelse, 25/10-1956, Indvielsen af Vordingborg storafdeling tirsdag d. 18. august 1959, P. Nybroe Andersens tale.
- Vordingborg lokalhistoriske arkiv, A429/3. Meddelelse til medarbejdere og pressen 27/1- 1984.
- Vordingborg lokalhistoriske arkiv, A429/14, FDB's centrallager.
- Vordingborg Lokalhistoriske arkiv, U4163, FDB's Centrallager.

Links

<http://kroppedal.dk/nyere-tid/projekter/coop/>

<http://www.kulturarv.dk/25fantastiske/25-fantastiske-industrier/coop-danmark/>

<http://www.albertslund.dk/Erhverv/Erhvervsudvikling/Kulturarv/Coop.aspx>

English Summary

Since the first member-owned co-operative shops emerged in Denmark in the second half of the 19th century, and organised themselves as the FDB in 1896, the latter's prime objective has been to provide its members with a wide range of products at the most favourable prices. This has required continuous innovation and change, not least in the second half of the 20th century, as competition in the retailing market intensified. In the mid-1950s, the management of FDB implemented a comprehensive rationalisation of production, transport, storage, distribution and sales, as well as the overall structure connecting these aspects of its enterprise. Drawing on inspiration from the USA, within a decade this process radically transformed both the FDB itself and Danish retail trade in its entirety.

In a broader perspective, this rationalisation process and its consequences is a part of the history of the Danish welfare society, since it concerns the emergence of the modern consumer, as well as technical, economic and administrative innovation of the retail trade. The local co-operative shop with the manager behind the desk and the goods sold loose was replaced by modern self-service shops with standardised equipment, and numerous multi-storey warehouses distributed in the old city centres were in the early 1960s substituted by seven, strategically located central warehouses serviced by fork-lift trucks. The one located in Albertslund functioned from 1964 onwards as the organization's headquarters.. In 2007 Kulturarvsstyrelsen (The Heritage Agency of Denmark) proclaimed this warehouse in Alberslund, today the headquarters of the Coop, to be one of 25 national sites of industrial heritage.

The present article explores the central warehouses as material representations of the rationalisation of FDB in the period from 1955 to 1965, and discusses how we can understand the buildings, as well as the system assembling them as cultural heritage.