

Danske aktieselskabsdirektører i statistisk belysning.

Af POUL RAVN¹⁾).

Formålet med nærværende artikel er at give nogle statistiske oplysninger om den danske direktørstand.

Da direktørtitlen imidlertid er både velklingende og ubeskyttet, er der ganske naturligt gået inflation i den, hvorfor det af hensyn til undersøgelsens formål har været nødvendigt at afgrænse den søgte personkreds til ansvarlige ledere i store virksomheder.

Afgrænsningen er da for det første foretaget sådan, at ordet direktør her omfatter *personer, der er tilmeldt aktieselskabsregistret som direktører*. Derpå er denne kreds af praktiske grunde yderligere begrænset til kun at omfatte direktører i *selskaber med mindst 1 mill. kr. i aktiekapital og med et aktionærantal på over 10*.

Uden for undersøgelsen falder således direktører i andelsselskaber og direktører inden for administrationen. Udeladelsen af disse grupper kan diskuteres, ligesom aktiekapitalens størrelse som indikator for selskabets størrelse kan diskuteres. Er man imidlertid opmærksom på forholdet kan afgrænsningen forsvares, og den udvalgte kreds kan formentlig – alle indvendinger taget i betragtning – siges at repræsentere erhvervslivets virkelige ledere.

Om udvælgelsen skal iøvrigt oplyses, at de pågældende personer er fundet på grundlag af oplysningerne i „Greens danske fonds og aktier“, 1950/51 udgaven, hvorefter indsamlingen af de personlige oplysninger blev foretaget på grundlag af offentligt tilgængeligt materiale: Kraks blå Bog, en række avisudklip om ledende erhvervsfolk samlet af Erhvervsarkivet i Århus, samt de to erhvervsbiografier: Dansk erhvervsleksikon, red. af Johs. Lehman, København 1943, og Aage Heinbergs: Danske Erhvervsmand 1 og 2, København 1933.

¹⁾ cand. oecon.

Danske aktieselskabsdirektører i statistisk belysning.

Af POUL RAVN¹⁾).

Formålet med nærværende artikel er at give nogle statistiske oplysninger om den danske direktørstand.

Da direktørtitlen imidlertid er både velklingende og ubeskyttet, er der ganske naturligt gået inflation i den, hvorfor det af hensyn til undersøgelsens formål har været nødvendigt at afgrænse den søgte personkreds til ansvarlige ledere i store virksomheder.

Afgrænsningen er da for det første foretaget sådan, at ordet direktør her omfatter *personer, der er tilmeldt aktieselskabsregistret som direktører*. Derpå er denne kreds af praktiske grunde yderligere begrænset til kun at omfatte direktører i *selskaber med mindst 1 mill. kr. i aktiekapital og med et aktionærantal på over 10*.

Uden for undersøgelsen falder således direktører i andelsselskaber og direktører inden for administrationen. Udeladelsen af disse grupper kan diskuteres, ligesom aktiekapitalens størrelse som indikator for selskabets størrelse kan diskuteres. Er man imidlertid opmærksom på forholdet kan afgrænsningen forsvares, og den udvalgte kreds kan formentlig – alle indvendinger taget i betragtning – siges at repræsentere erhvervslivets virkelige ledere.

Om udvælgelsen skal iøvrigt oplyses, at de pågældende personer er fundet på grundlag af oplysningerne i „Greens danske fonds og aktier“, 1950/51 udgaven, hvorefter indsamlingen af de personlige oplysninger blev foretaget på grundlag af offentligt tilgængeligt materiale: Kraks blå Bog, en række avisudklip om ledende erhvervsfolk samlet af Erhvervsarkivet i Århus, samt de to erhvervsbiografier: Dansk erhvervsleksikon, red. af Johs. Lehman, København 1943, og Aage Heinbergs: Danske Erhvervsmænd 1 og 2, København 1933.

¹⁾ cand. oecon.

Materialet bestod ialt af 466 direktører, og om 313 lykkedes det at indsamle tilstrækkelige oplysninger, hvilket giver en dækningsprocent på 67.

1. Direktionens størrelse og dens repræsentation i bestyrelsen.

Nedenstående tabel viser, hvor mange direktører det er almindeligt for disse store selskaber at have.

Tabel 1.

Antal direktører i danske aktieselskaber pr. 1950/51.

Direktørantal pr. selskab	Antal selskaber	Mediantal for selskabernes aktiekapital (mill. kr.)
1	116	2,—
2	80	2,25
3	15	8,—
4	10	6,—
Antal selskaber	221	2,5

Kilde: Greens danske fonds og aktier 1950/51.

Som det ses, havde godt halvdelen af selskaberne kun een direktør, og det højeste direktørantal, der er konstateret, var fire. Mest almindelig med en enkelt direktør pr. selskab var det inden for branchen rederi, hvor 75 % kun havde een direktør, medens bankerne omvendt var den branche, hvor det var mest almindeligt med flere direktører pr. selskab (29 af 41 banker havde mere end een direktør). – Iøvrigt synes der at være en vis forbindelse mellem aktiekapitalens størrelse og direktørantallet pr. selskab, således at det var mere almindeligt med flere direktører pr. selskab i de store selskaber end i de mindre.

Spørgsmålet om direktionens repræsentation i bestyrelsen har ingen relevans for bankerne, idet bankloven forbyder bankens egen direktion at have sæde i bestyrelsen. For de øvrige 180 selskabers vedkommende viste det sig, at direktionen i 89 af selskaberne var repræsenteret med eet eller flere medlemmer. Bemærkes må det dog, at bestyrelsesposterne ikke nødvendigvis er afledt af direktionposterne, men også kan bero på en aktiebesiddelse i selskabet. Konklusionen må derfor være, at hvor orga-

nisationshensyn alene gør sig gældende, synes det at være lidt mere almindeligt, at direktionen *ikke* havde sæde i bestyrelsen end omvendt.

2. Direktørernes sociale rekruttering.

Til belysning af dette spørgsmål indsamledes der i 290 (93 %) tilfælde oplysning om faderens stilling. Oplysningerne er dog ret sparsomme, idet de indskrænker sig til en kort stillingsbetegnelse eller titulatur (købmand, skræddermester, minister etc.), hvilket vanskeliggør grupperingen. Bemærkes må det endvidere, at stillingsbetegnelsen sandsynligvis refererer til vedkommende biografis optagelsestidspunkt, hvorfor den normalt angiver faderens slutposition.

I første omgang er fædrenes stilling grupperet på erhverv i overensstemmelse med Statistisk departements: Kode for erhverv og fag ved folketællingen 1950. Den procentvise fordeling heraf fremgår af kolonne 2 i nedenstående tabel 2. Kolonnen viser, at direktørerne fortrinsvis blev rekruteret fra erhvervsgrenene „handel, håndværk, industri og transport“ samt „administration og liberale erhverv“. Disse grupper lægger her beslag på ialt 81 %, medens den tilsvarende andel i hele befolkningen i 1890 var 45 %. At netop 1890 er valgt som sammenligningsår beror på, at direktørernes gennemsnitlige alder omkring 1950 var 60 år.

Tabel 2.

Den procentvise erhvervsfordeling for fædrene til danske studenter ved universiteterne og de højere læreanstalter i 1949 og for fædrene til danske aktieselskabsdirektører pr. 1950/51 – samt den tilsvarende fordeling for den danske befolkning i 1890.

Erhvervsgren	Procentvis fordeling af fædrene til		Befolkningens procentvise fordeling i 1890
	Studerterne	Direktørerne	
	(1)	(2)	(3)
Landbrug, fiskeri m. v.	14	8	49
Handel, industri, håndværk og transport	48	61	38
Administration og liberale erhverv	37	20	7
Andre og uoplyste	1	11	6
Totalt	100	100	100

Kilde: kolonne (1): tal fra bilag I i Th. Geigers: De danske studenters sociale oprindelse, Kbh. 1950, kolonne (2): fra nærværende undersøgelses materiale, kolonne (3): tal fra p. 64 i Vedel-Petersens: Lærebog i Danmarks Statistik, 1952-udgaven.

Sammenlignet med den tilsvarende fordeling af fædrene til de danske studenter 1950 (kolonne 1) ser det ud til, at direktørerne i højere grad end studenterne bliver rekruteret fra „handel, håndværk, industri og transport“, hvorimod direktørernes rekrutering fra „administration og liberale erhverv“ synes relativt mindre end studenternes.

Fra landbruget var rekruteringen relativt ringe både for studenterne og direktørerne.

Om disse tendenser virker overraskende er imidlertid en anden sag. Givet er det i hvert fald, at det ville være urimeligt at vente en paritetisk fluktation. Ingen venter, at den nye generation af landmænd stammer fra samtlige samfundslag i forhold til disses talmæssige størrelse. Og på samme måde med direktørerne. Det føles naturligt, at bybørn først og fremmest starter karrieren i byerhverv – og omvendt.

Ses dernæst på den økonomiske, sociale og kulturelle baggrunds indflydelse, kan nedenstående tabel opstilles. Som tabellen viser, er materialet her opspaltet i seks grupper. Klassifikationen er – i mangel af nogen officiel – foretaget efter eget skøn. Andre ville måske have placeret enkelte af fædrene i andre grupper, men for de endelige resultater har disse tvivlsomme enkelttilfælde næppe haft betydning.

Tabel 3.

Den sociale status for fædrene til udvalgte danske aktieselskabsdirektører
pr. 1950/51

Fædrenes sociale status	Fædrenes fordeling	
	absolut	%
Arbejdere	13	4
Mindre selvstændige næringsdrivende	82	26
Funktionærer o. lign.	30	10
Akademikere, adm. ledere, officerer og lærere	73	23
Bedre- eller bedststillede næringsdrivende	91	29
Andre og uangivne	24	8
Sum	313	100

Det ses umiddelbart, at direktørerne kun undtagelsesvis kommer fra arbejdermiljø, samt at det synes at være de bedststillede, der opnår den største kvote ved direktørernes rekrutering.

En sammenligning mellem tabellens procenter og de tilsvarende tal

for alle landets fædre i den omhandlede periode lader sig ikke foretage direkte, men ad forskellige veje er det alligevel muligt i nogen grad at kaste lys over tabellens fordeling.

Fra folketællingerne i 1940 og 1950 ved vi således, at omkring 50 % af de mandlige erhvervsudøvere er arbejdere. For at give et blot nogenlunde sammenligningsgrundlag måtte denne andel dog korrigeres, idet tabellens fordeling alene omhandler fædre og ikke samtlige mandlige erhvervsudøvere – endvidere fordi tabellen omfatter en periode i stedet for et tidspunkt, og endelig fordi vor kilde sandsynligvis refererer til faderens slutstilling. En sådan korrektion lader sig næppe foretage, men af prof. Geigers: *De danske studenters sociale oprindelse*, København 1950, fremgår det af tabel 6, p. 73, at 49 % af de erhvervsaktive mænd over 45 år i 1940 var selvstændige, 17 % funktionærer og 34 % arbejdere. Disse tal giver formentlig et anvendeligt sammenligningsgrundlag, og arbejdernes relativt ringe betydning for direktørstandens rekruttering er da ganske tydelig (4 % mod 34 %).

For de bedrestilledes vedkommende (akademikere m. fl. og bedrestillede næringsdrivende) opnås den bedste sammenligning formentlig via indkomststatistikens tal. Fra Vedel-Petersens: *Lærebog i Danmarks Statistik*, København 1952, fremgår det af p. 413, at kun 8 % af skatteyderne for året 1949 havde en skattepligtig indkomst på over 10.000 kr. Hvor skæringspunktet ligger for nævnte grupper vides ikke, men den overvejende del af disse grupper ville utvivlsomt i 1949 have haft mindst 10.000 kr. i skattepligtig indkomst. Da grupperne her udgør 23 og 29 % (jvf. tabellen) er tendensen ganske tydelig.

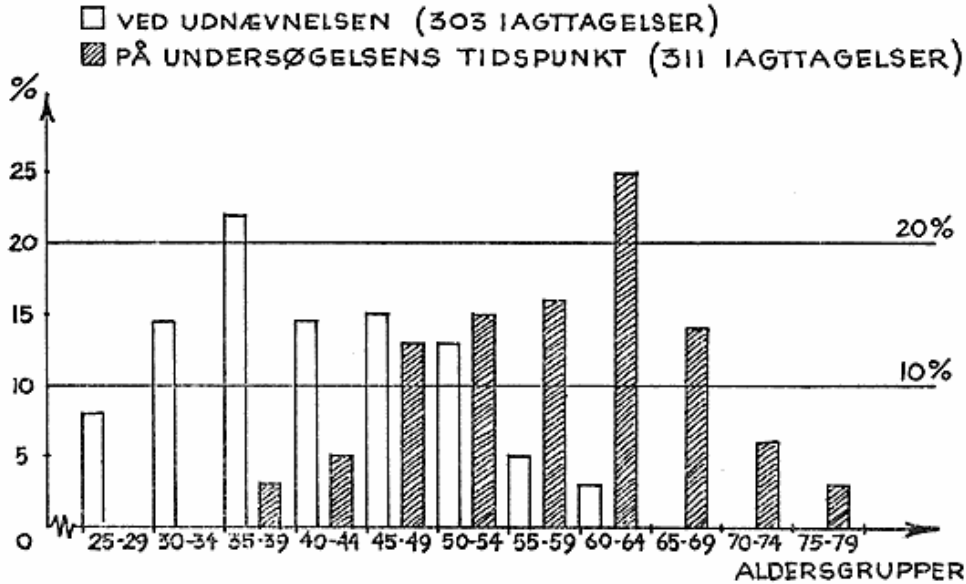
Blev der foretaget en grundigere analyse af denne indkomstmæssige rekruttering, ville det sandsynligvis vise sig, at fædre med de store indkomster relativt spiller en endnu større rolle i direktørernes rekruttering. – Ganske sigende er det i hvert fald, at 35 af undersøgelsens 313 direktører positivt vides at være sønner, svigersønner eller nevøer af samme selskabs fhv. direktør eller grundlægger.

3. Direktørernes alder.

Figuren på næste side viser den procentvise fordeling af direktørernes alder ved udnævnelsen (blanke søjler) og på undersøgelsens tidspunkt (skraverede søjler).

Gennemsnitsalderen ved udnævnelsen var 41 år (her som iøvrigt i dette afsnit er medianen brugt som udtryk for gennemsnittet). En fjerdedel var ved udnævnelsen yngre end 35 år og en fjerdedel ældre end 48 år.

DIREKTØRERNES PROCENTVISE FORDELING PÅ FORSKELLIGE ALDERSGRUPPER



En særskilt opgørelse er foretaget for de aktieselskaber, der har en aktiekapital på 5 mill. kr og derover. Denne opspaltning viser, at direktørerne i disse aktieselskaber gennemgående var lidt ældre ved udnævnelsen (gns. 44 år) end direktørerne i de mindre selskaber.

Gennemsnitsalderen på undersøgelsens tidspunkt var 59 år. 21 % var under 50 år, 31 % befandt sig i aldersgruppen 50-59 år, 25 % i gruppen 60-64 år og 22 % var 65 år og derover (jvf. figurens skraverede søjler).

Endelig er det beregnet, hvor lang tid direktørerne normalt sidder i deres topstilling. Beregningen er foretaget ud fra den forudsætning, at udvalget udgør en stationær gruppe, og viste da, at den gennemsnitlige levetid som direktør var 15 år. Fordelingen var nogenlunde jævn, men spredningen var stor. 25 % ville således sidde i „stolen“ i mere end 25 år og 25 % i mindre end 6½ år.

Forskellen i „levetiderne“ var iøvrigt ret stor i de forskellige brancher.

Middellevetiden var	i metal- og maskinbranchen	9 år
	i kemisk industri	8 år
	i varehandel	13 år
	i assurance	13 år
	og i bankerne	22 år

4. Direktørernes uddannelse.

Om 76 af direktørerne eller næsten 25 % har det ikke været muligt at fremskaffe oplysninger om den teoretiske uddannelse. Dette er en svaghed, men manglende oplysning vil formentlig i de fleste tilfælde være ensbetydende med, at der foreligger alm. folkeskoleuddannelse, evt. suppleret med lærlingskole eller anden, mindre omfattende uddannelse. Selv om fejl derfor ikke helt kan afvises, vil de almindelige tendenser nok alligevel fremgå af det følgende.

De mange forskelligartede uddannelser, der forekommer i materialet, er i første omgang opdelt i 11 grupper. Har en direktør bestået flere eksaminer, er kun en af dem medregnet, og eksaminerne har da fået prioritet efter gruppernes numering i tabel 4. Angående klassificeringen kan nævnes, at specialuddannelse har fået prioritet fremfor mere almentdannede uddannelse. Den tekniske uddannelse er således placeret foran handelsuddannelsen, og denne igen – uanset dens omfang – foran artium og filosofikum. Princippet er her begrundet i nødvendigheden af en fast regel, og egentlig disfavorisering bliver der sjældent tale om. Ingen af polyt'erne har således haft andre akademiske eksaminer, og kun

Tabel 4.

313 danske aktieselskabsdirektører fordelt efter udnævnelsesår og uddannelse

Uddannelse	Direktørerne udnævnt			Sum
	til og med 1935	efter 1935	uoplyst	
	(1)	(2)	(3)	
1) Cand. polyt.	13	32	3	48
2) Cand. jur., -polit. og -act.	16	21	3	40
3) Andre akademikere	3	4	0	7
4) Teknikumingeniører og anden teknisk uddann.	4	4	0	8
5) Statsaut. revisor og HD	4	2	0	6
6) Højere handelseksamen	6	6	0	12
7) Andre handelseksaminer	20	13	0	33
8) Officerer	7	2	0	9
9) Studenter og cand. phil'er	11	18	1	30
10) Real- eller præliminæreksamen	26	17	1	44
11) Oplysning savnes	41	33	2	76
Ialt	151	152	10	313

to med artium eller filosofikum er placeret i grupperne med handelshøjskole- og handelseksamen.

De forskellige uddannelsers repræsentation i undersøgelsen fremgår af den sidste kolonne i tabel 4.

Tabellen giver endvidere indblik i udviklingstendensen for direktør-uddannelsen, idet materialet er opdelt i tre grupper. Den første omfatter de direktører, der har fået deres udnævnelse til og med 1935, den anden omfatter de direktører, der er udnævnt efter 1935, og endelig består kolonne (3) af en restgruppe omfattende de direktører, for hvem udnævnelsesåret ikke er oplyst. At 1935 er valgt som skæringsår, beror alene på, at de to første grupper da bliver lige store.

Største relativ fremgang findes hos polyteknikerne (71 % mod 29 %), men anføres kan det, at såfremt polit'ere og aktuarer betragtes som en selvstændig gruppe, bliver procenttallene her 73 mod 27. Gruppen består dog kun af 11 kandidater, hvorfor tilfældigheder her i endnu højere grad end for polyt'erne kan øve indflydelse på procenttallene.

Af tabellens større grupper er studenter og cand. phil. gruppen ellers den eneste, hvor procenttallet er højere for perioden efter 1935 end før (62 % mod 38 %). – Sammenholdt med tallene for real- og præliminærgruppen (39 % mod 61 %) synes der således at være sket en almindelig højelse af direktørernes teoretiske uddannelse, hvilket utvivlsomt står i

Tabel 5.

Udviklingstendenser i den teoretiske uddannelse for 313 danske aktieselskabsdirektører pr. 1950/51:

Uddannelse	Direktørerne udnævnt				Sum	
	til og med 1935		efter 1935		antal	%
	antal	%	antal	%		
Akademisk uddannelse (grupperne 1, 2 og 3)*	30	36	57	64	89	100
Handelsskoleuddannelse (grupperne 5, 6 og 7)	32	59	21	41	51	100
Anden uddannelse (grupperne 4, 8, 9 og 10)	48	54	41	46	89	100
Oplysning savnes (gruppe 11)	41	55	33	45	74	100
Ialt	151	50	152	50	303	100

*) angående gruppernes indhold henvises til tabel 4.

forbindelse med den almindelige hævnning af uddannelsesniveaet i den pågældende periode.

Mange af grupperne i tabel 4 er dog så små, at tilfældigheder i udpræget grad har haft mulighed for at påvirke tallene. For at råde bod herpå og samtidig give en oversigt over udviklingen i hoveduddannelser er tabel 5 opstillet.

De absolutte tal i tabel 5's sumkolonne viser iøvrigt indirekte, at knap en trediedel af direktørerne var akademikere (akademiker omfatter her både kandidater fra universiteterne og de højere læreanstalter). At direktører med teoretisk skoling ved handelsskoler (incl. -højskoler) udgjorde 17 % (grupperne 5, 6 og 7), samt at grupperne 9 og 10, der alene har real- eller studentereksamen, udgjorde næsten en fjerdedel. Slås grupperne 9, 10 og 11 sammen viser tabellen, at ca. halvdelen af direktørerne ingen speciel teoretisk uddannelse havde. Et resultat, der dog må korrigeres idet omfang, gruppen „uoplyst“ rummer specialuddannelser.

Lektor, lic. merc. O. Loff oplyser i en artikel i „Økonomisk virksomhedsledelse“ maj/juni 1958, at i hans undersøgelse „Et portræt af den nordiske direktør“ var 17 % af undersøgelsens 180 danske direktører HA'er eller HD'er.

Denne andel forekommer overvældende sammenlignet med nærværende undersøgelses ene procent (4 HD'er, hvoraf de to samtidig havde akademiske eksaminer).

Det fremgår desværre ikke af Loff's artikel, hvorledes hans materiale er indsamlet. Det er derfor ikke muligt at tage stilling til årsagen til de store forskelle i de to undersøgelser på dette område. Forskelligheder i branchesammensætning, virksomhedsstørrelse eller direktørernes alder synes ikke helt at kunne forklare forskellen, hvorfor det må antages, at materialet til en af undersøgelserne er behæftet med en systematisk skævhed.

5. Direktørernes karriere.

Til slut skal der fremdrages enkelte træk fra direktørernes løbebane i det praktiske erhvervsliv.

Den samlede ansættelsestid i selskabet inden udnævnelsen til direktør lod sig beregne for 294 af de 313 direktører. Udnævnelsesåret fremgik umiddelbart af oplysningerne, men for ansættelsesåret har fastsættelsen i enkelte tilfælde været usikker, hvorfor fremgangsmåden i disse tilfælde er anført nedenfor:

- 1) ved sammensmeltning af selskaber og ved moder- og datterselskaber

er der kun regnet med tiden i det selskab, hvori udnævnelsen finder sted.

- 2) i de tilfælde, hvor ansættelsens varighed var større end selskabets levetid, er den fulde ansættelsestid benyttet, såfremt det fremgår, at selskabet er en direkte fortsættelse af det tidligere firma.
- 3) tiden for et udlandsophold er ikke fraregnet i ansættelsen, når umiddelbar tilbagevending til selskabet finder sted.

Tabel 6.

Samlet ansættelsestid i selskabet før udnævnelsen til direktør for 294 danske aktieselskabsdirektører pr. 1950/51:

Antal år i selskabet før udnævnelsen til direktør	Fordeling på brancher						Total	
	industri		banker		øvrige		antal	%
	antal	%	antal	%	antal	%		
Mindre end 1 år	31	26	29	49	35	31	95	32
1- 4 år	14	12	5	9	15	13	34	12
5- 9 år	20	17	1	2	13	11	34	12
10-14 år	23	19	9	15	10	9	42	14
15-19 år	9	7	4	7	12	10	25	8
20 år eller mere	23	19	11	18	30	26	64	22
Samtlige	120	100	59	100	115	100	294	100

Tabellen viser, at en trediedel af de 294 direktører har været ansat mindre end 1 år i selskabet før udnævnelsen til direktør, medens omvendt den sidste trediedel af direktørerne havde været i selskabets tjeneste i 15 år eller mere ved udnævnelsen.

Tilsyneladende var det mest almindeligt inden for bankverdenen, at direktøren hentes uden for selskabet og omgående overtager chefstillingen.

Disse oplysninger kan suppleres med følgende afsnit fra Sune Carlsons: „Företagsledning och Företagsledare“ (p. 156): „Det mest anmärkningsvärde om hur de 169 företagsledarnas karriär förlöpt är den dominerande betydelse som avancementen inom ett och samma företag synas ha. Över 60 procent av de undersökta företagsledare ha haft sin huvudsakliga karriär förlagd till ett enda företag, och av de övriga är det en minoritet, som gått från en bransch til en annan. Det är egentligen endast bank- och försäkringscheferna som utvisa någon större rörlighet mellan olika

branscher och företag. Ävan redarna ha i 7 fall av 13 avancerat inom olika företag, men de ha sin karriär helt förlagt till branschen. Slutresultatet av denna del av undersökningen blir sålunda, att svenska företagsledare äro typiska branshmän, som behärska det egna företagets teknik, men som mera sällan ha ledarerfarenhet från andra företag eller branscher. De äro mere tekniker i detta ords vidtsträcktaste betydelse än professionella administratörer och organisatörer“.

Desværre har det ikke på grundlag af det til rådighed stående materiale været muligt at fremsætte så exacte udsagn om, hvorvidt også vore hjemlige direktører *mere er „teknikere“ end professionelle administratører*; men nævnes kan det, at 36 af de 294 danske direktører ifølge oplysningskilderne alene havde været beskæftiget i den virksomhed, hvor de modtog udnævnelsen til direktør. Endvidere at bankdirektørerne herhjemme synes at være de mest udprægede branchemænd. Enkelte af dem havde tidligere været beskæftiget ved andet administrativt arbejde, men alle havde i flere år inden udnævnelsen været ved bankvirksomhed.