

# Redaktionelt forord

Danmark er et gennemglobaliseret land. Via den politiske globalisering inddrages danske embedsmænd, politikere og civilsamfundsorganisationer i globale styringsprocesser. Via samfundsglobaliseringen opbygges kommunikations- og informationsnetværk på tværs af befolkninger, og kulturer og idéer mødes på godt og ondt. Via den økonomiske globalisering konkurrerer vi på verdensmarkederne og forbruger produkter og services fra hele kloden. Hertil kommer, at undersøgelser viser, at danskerne hører til de mindst globaliseringsforskrækkede folkefærd i verden. Vi har opbygget politiske, administrative og økonomiske systemer, der fleksibelt tilpasser sig de globale udfordringer og muligheder, og vi har intentionen om, at vi vil kompensere de mest udsatte befolkningsgrupper i landet, der kun i mindre udstrækning drager fordel af globaliseringsdynamikker.

Der findes mange andre små stater, der ikke ligesom Danmark har forstået at udnytte de muligheder, globaliseringen tilbyder, og heller ikke har formået at vende dens potentielt nedbrydende effekter til egen fordel. Det oplagte spørgsmål at undersøge er, hvilke forhold i Danmark der i et historisk perspektiv har gjort, at vi i det store og hele hører til i gruppen af globaliseringsvindere?

I dette temanummer, der er gæsteredigeret af *Martin Jes Iversen*, foreslår en række er-

hvervshistorikere, at vi i vores søgen efter forklaringer på den danske globaliseringsmodel vender blikket mod det danske erhvervsliv. Traditionelt har den dominerende fortælling om den danske model fremhævet den betydning, som landbrugs- og arbejdstagerorganisationerne har haft for skabelsen af et dynamisk arbejdsmarked og en fødevarebaseret produktionsmodel. Problemet er bare, at dette arbejdsmarked og denne produktionsmodel tidsmæssigt først blev helt udfoldet, efter at den danske økonomi allerede *var* blevet globaliseret.

En mere overbevisende fortælling bør derfor, ifølge bidragerne til dette temanummer, i større udstrækning vægtlægge den betydning, som det danske erhvervsliv gennem århundreder har haft for den danske models globalisering. Globaliseringen er langt fra et nyt fænomen. Den er blevet hurtigere og mere gennemtrængende, men erhvervslivet har været med hele vejen. Endnu den dag i dag ser vi, hvordan erhvervslivet – nogle gange organisk, andre gange som et resultat af disruption – løbende tilpasser sig og bidrager til, at netop Danmark hører til på den vindende side i globaliseringskapløbet.

*Martin Marcussen*  
Ansvarshavende redaktør for  
*Økonomi & Politik*

# Temareaktørens forord

Martin Jes Iversen, lektor, Center for Virksomhedshistorie,  
Copenhagen Business School, mji.mpp@cbs.dk

## Da Danmark blev global: Erhvervshistoriske perspektiver

Danmark hører til gruppen af små åbne europæiske økonomier, hvis konkurrencedygtighed bygger på særlige, historisk forankrede kompetencer (Katzenstein, 1985). De små landes begrænsede hjemmemarkeder har tilskyndet et intensivt samarbejde mellem virksomheder, stater og organisationer samt et tidligt internationalt udsyn. Et af erhvervshistoriens interessante paradokser har således udfoldet sig siden begyndelsen af 1990'erne. På den ene side blev det danske samfund hastigt integreret økonomisk, kulturelt og politisk med omverdenen. Verden var blevet flad. Tid- og rumdimensionerne forandrede sig (Friedman, 2005). Et redaktionelt nys i Viby Jylland uden for Århus kunne i den integrerede verden medføre en religiøs lungebetændelse i Mellemøsten. Samtidig med den stigende kompleksitet og globalisering blev værdiskabelsen i dansk erhvervsliv koncentreret, således at færre virksomheder bidrog til en stigende andel af landets internationale relationer. De bare 168 danske virksomheder med over 1.000 ansatte bidrog i 2015 med over 50 pct. af landets samlede eksport. Som i fortidens købstæder blev det meningsfyldt at tale om bryggeriet (Carlsberg), mejeriet (Arla Foods), slagteriet (Danish Crown), rederiet (Mærsk Line) og lægemiddelproducenten

(Novo Nordisk). Inden for nøglesektorer var det således enkelte virksomheder, som bidrog med op til eller over 50 pct. af branchens totale værdiskabelse (Iversen, 2008).

Det var kendetegnende for de nævnte globaliserede storkoncerner, at de alle havde dybe historiske rødder. Dette temanummer af tidskriftet *Økonomi & Politik* tager udgangspunkt i erhvervshistorisk forskning i den danske globalisering. Bidragene analyserer dansk erhvervslivs internationale udvikling med et særligt fokus på personer, virksomhederne og institutionerne samt de særlige omstændigheder – ude såvel som hjemme – der bandede vejen for succes og fiasko, fremgang og skuffelse. Begrebet globalisering bliver brugt i mange sammenhænge og betydninger – også historisk. Geoffrey Jones fra Harvard Business School har foreslået en opdeling mellem »the first global economy« fra 1880 til 1929, derpå »disintegration« fra 1930 til 1979 og endelig »the new global economy« efter 1979 (Jones, 1995). Der er to overordnede problemer ved denne kronologi. For det første er det tvivlsomt, om perioden fra 1880 til 1929 kan karakteriseres som den første globale økonomi, og for det andet var der stadigvæk et højt – og stigende – niveau af international samhandel fra 1950 til 1970. Såvel »first global economy« som »disintegration« er på mange

måder misvisende for den moderne periodes økonomiske integration.

I dette nummer af *Økonomi & Politik* tager vi i stedet udgangspunkt i Immanuel Wallersteins bredere definition af globalisering, som en økonomisk integrationsproces, der i store træk har fundet sted siden de europæiske kolonimagter opstod i 1500- og 1600-tallet. (Wallerstein, 2000). Når globalisering bliver forstået som en større økonomisk, politisk og kulturel integration af verden kan den ikke længere forstås som en eller flere faser, men snarere en proces, der har fundet sted over flere århundrede. Ikke en lineær proces men en overordnet bevægelse, som skærper vores opmærksomhed på historiens verdensomspændende integration, dens udvikling og erosion, intensitet og konsekvenser (Ostenhammel og Petersson, 2003: 26-7). Tre nøglebegreber er således globalisering, international og transnational. Det første begreb henviser til en lang integrationsepoke fra 1600-tallet til i dag. Globalisering er så at sige scenetæppet for de danske virksomheders internationale og transnationale aktiviteter. Internationalisering er de økonomiske aktørers udveksling af varer, tjenester, kapital og arbejdskraft på tværs af grænser. Transnationale processer er derimod planlægning og organisering af økonomiske aktiviteter på tværs af lande under hensyntagen til fælles mål og strategier (Bartlett og Ghoshal, 1989)

Temanummeret indledes med professor *Per Bojes* opgør med den dominerende landbrugsfortælling om Danmarks vej til velstand. Boje påpeger betydningen af den tidlige industrialisering under enevælden samt opbygningen af handels- og fremstillingskompetencer i byerne i 1800-tallet. Derpå følger museumsinspektør *Benjamin Asmussens* artikel om Det Danske Asiatiske Kompagni i 1700- og 1800-tallet, med fokus på de betydelige internationale bidrag ved dannelsen af den første moderne og globale merkantile klasse i Danmark i og

omkring det store kompagni. Adjunkt *Anders Ravn Sørensen* tager denne tråd op med sit bidrag om Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse (FUHU), som i 1917 bidrog til oprettelsen af Handelshøjskolen i København og dermed til en professionalisering og internationalisering af den danske handelsstand. Professor *Jeppe Nevers* analyserer derpå Industrirådets tidlige selvforståelse med særligt fokus på de internationale markeder. De følgende to artikler tager afsæt i den maritime sektor, som per definition har arbejdet på tværs af nationale skel og interesser. Lektor *Henrik Sornn-Friese* analyserer Maersk Lines internationale aktiviteter, herunder opbygningen af egne udenlandske filialer i 1970'erne og 1980'erne, hvorefter lektor *Rene Taudahl Poulsen* og lektor *Thomas Roslyng Olesen* undersøger transformationen af de danske værfter efter nedlæggelsen af den traditionelle skibsbygning. Endelig runder lektor *Martin Jes Iversen* af med et konkluderende kapitel, der tegner et overordnet billede af de markedsvilkår som har været gældende for danske virksomheder gennem globaliseringens lange historie. En stor tak til lektor Camilla Sløk for indsigtfulde kommentarer samt tilrettelæggelsen af et todages forfatterseminar på Magleåsen Kursuscenter i januar 2017 samt til professor Martin Marcussen for opfordringen til at udfolde dette tema.

### Litteratur

- Bartlett, Christopher A. og Sumantra Ghoshal (1998), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press.
- Friedman, Thomas L. (2005), *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*, New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Katzenstein, Peter (1985), *Small States in World Markets – Industrial Policy in Europe*, Cornell: Cornell University Press.
- Ostenhammel, Jürgen og Niels P. Petersson (2003), *Globalization – a short history*, Princeton: Princeton University Press
- Wallerstein, Immanuel (2000), *The Essential Wallerstein*, New York: New Press.

# Hvorfor Danmark blev rigt – og ikke rigere

Per Boje, professor emeritus, SDU, adjungeret professor,  
CBS, boje@sdu.dk

Det er en dominerende grundfortælling, at dansk velstand har sine rødder i landbruget. Ifølge denne fortælling var dansk landbrug en vigtig sektor i moderniseringen af Danmark under globaliseringsbølgen i det sidste par årtier frem til Første Verdenskrig, og gårdmænd og husmænd spillede gennem andelsbevægelsens virksomheder fra midten af 1880'erne en vigtig rolle for Danmarks placering i en hastigt voksende international markedsøkonomi.

Grundfortællingen er imidlertid misvisende og har siden været bremsende for dansk velstand. Tidsmæssigt skal rødderne til den danske velstand søges længere tilbage. Takket være globalisering med åbne grænser efter Napoleonskrigene og enevældens investeringer i lærdomsmiljøer og udveksling af viden på tværs af grænserne udviklede Danmark tidligt en vidensøkonomi og flere innovative systemer. Inden for disse har innovative og internationalt orienterede store og mellemstore virksomheder i København og flere af de større danske provinsbyer i væsentlig grad bidraget til dansk velstand, ikke kun gennem særlige relationer til landbruget.

## Grundfortællingen om rødderne til dansk velstand

Der er forbavsende enighed om Danmarks vej til velstand. De fleste danskere vil nikke genkendende til den helt dominerende grundfortælling, at Danmark blev et af verdens rigeste lande takket være en modernisering af landbruget med omlægning fra vegetabilsk til animalsk produktion i slutningen af 1800-tal-

let. Heltene bag omlægningen var selvbevidste gårdmænd, der takket være de store landboreformer i slutningen af 1700-tallet havde opnået personlig frihed og mulighed for at købe sig fri af godsejerne og stå for en modernisering af store dele af dansk landbrug. I slutningen af 1800-tallet havde gårdmændene ifølge grundfortællingen nået en betydelig organisatorisk og økonomisk styrke. Gennem en pionerindsats med oprettelsen af en lang række andelsejede produktionsvirksomheder – begyndende med det første andelsmejeri i 1882 og første andelsslakteri i 1887 suppleret af indkøbs- og salgsforeninger – blev de ledende i landbrugsomlægningen til animalsk produktion. Eksporten af smør og bacon kom i årtierne omkring Første Verdenskrig til at udgøre omkring 90 pct. af dansk vareeksport. I kraft af de store eksportindtægter trak landbruget så at sige resten af landet økonomisk op gennem den heraf afledte hjemlige efterspørgsel. Denne grundfortælling i sin version 1.0 minder ikke mindst landbrugets repræsentanter os til stadighed om og hævder, at dansk landbrugseksport fortsat er afgørende for dansk velfærd (Kjærgaard, 1979; Mordhorst, 2014).

I takt med industrieksportens stærke vækst efter Anden Verdenskrig er grundfortællingen blevet udbygget med en version 2.0. I

denne version udfoldes argumentet, at landbrugets eksportindtægter førte til en hjemlig efterspørgsel efter danske håndværks- og industriprodukter. Ifølge version 2.0 blev disse produkter i vid udstrækning fremstillet af faglærte arbejdere i mindre og mellemstore virksomheder lokaliseret i de mange nye byer, stationsbyerne, der voksede frem uden for de gamle købstæder i slutningen af 1800-tallet i kraft af en stærk udvikling af infrastrukturen med anlæg af mange lokalbaner. Takket være stadig videreuddannelse af arbejdskraften og et tæt samarbejde mellem ansatte og ejere, der delte social baggrund med de ansatte, opstod omstillingsduelige virksomheder, hvoraf de mest dynamiske efterhånden fik en betydelig eksport på en række nicheområder. Under de seneste årtiers globalisering med opkøb og fusioneringer indgik nogle af disse virksomheder i kraft af produktionsmæssig fleksibilitet og høj arbejds kvalitet som en slags udviklingsafdelinger i store multinationale virksomheder (Kristensen, 1995).

Heltene i begge versioner af grundfortællingen er initiativrige gårdmænd, der skabte forudsætningerne for landbrugets omlægning og oprettelsen af demokratisk ledede andelsvirksomheder, hvor man – om end med undtagelser – stemte efter hoveder og ikke høveder og gav plads til en hastigt voksende gruppe af husmænd. I version 2.0 bliver medheltene de faglærte arbejdere. I kraft af en stærk og demokratisk fagbevægelse med lige stemmeret, som efterhånden også kom til at inkludere ufaglærte arbejdere, kæmpede de sig til arbejdsgivernes accept som kollektiv forhandlingspartner og var med til opbygningen af den danske aftalemodel efter Septemberforliget i 1899. Den danske velstand har dermed sine rødder i en tidlig bondebevægelse, siden suppleret af en ligeledes stærk arbejderbevægelse. Bevægelserne stod fra slutningen af 1800-tallet bag etableringen af en række innovative andelsvirksomheder og for arbejderbevægelsens side efterhånden også en række kooperativt ejede virksomheder.

I en lidt mere udfoldet variation af grundfortællingens version 2.0, vi kan kalde den version 2.1, mindes der om, at bevægelsernes virksomheder blev anlagt i konkurrence med københavnske bykapitalisters storvirksomheder, typisk organiseret som aktieselskaber og etableret med støtte fra de københavnske storbanker, da virksomhederne fra begyndelsen var store og kapitalkrævende. Det anføres undertiden, at konkurrencen mellem bykapitalisternes og landbrugets virksomheder bidrog til dansk erhvervslivs effektivisering, men også at der i nogle henseender fandt et direkte samspil sted mellem de to grupper af virksomheder. Det gælder således betoningen af en vigtig transportsektor inklusiv flere betydende danske rederier til varetagelse af vareomsætningen med udlandet. Det gælder ligeledes etableringen af store industrivirksomheder, der producerede til transportsektoren og ikke mindst til landbruget og dets andelsvirksomheder, og som stod for forarbejdning af andre landbrugsprodukter end mælk og svin (Kristensen, 2011). I den hjemlige debat, men også i den internationale økonomisk historiske litteratur, skildres Danmark ofte som domineret af en fødevarerklunge traditionelt koncentreret om massevarerne smør og bacon. Den danske velstand skulle så at sige have udviklet sig på ryggen af det danske baconsvin, fodret med andelsskummetmælk.

I denne korte gengivelse ydes der ikke grundfortællingen og dens forskellige versioner fuld retfærdighed. Det er ikke desto mindre denne artikels påstand, at grundfortællingen som alle dominerende fortællinger har det med ikke kun at bidrage til vores kollektive erindring, men også at bidrage til glemsel, og at fordelingen af helte- og skurkeroller ikke nødvendigvis er retvisende. Jeg vil endda argumentere for, at den danske grundfortælling er misvisende til forståelse af, hvorfor Danmark tidligt blev et velstående samfund. Ganske enkelt fordi grundfortællingen ikke er præcis angående den kronologiske udvikling vedrørende Danmarks vej til velstand,

og fordi den ikke tilstrækkeligt inddrager omfanget af globaliseringsbølgen i 1800- og begyndelsen af 1900-tallet.

### **En anden – og mere retvisende – fortælling**

1800-tallets globaliseringsbølge var afgørende for en stærk økonomisk vækst i Europa og USA i årtierne før Første Verdenskrig, La Belle Époque. Grundfortællingen kan ses i overensstemmelse hermed ved at betone betydningen af en stærk vækst i den danske udenrigshandel anført af en hastigt stigende eksport af smør og bacon fra de andelsejede virksomheder fra midten af 1880'erne. Udenrigshandelen var i den atlantiske økonomi en dynamisk faktor. Væksten i udenrigshandelen var stærkere end landenes generelle økonomiske vækst. Grundfortællingen tager imidlertid ikke højde for, at den internationale handel, herunder også den danske udenrigshandel, var en dynamisk faktor allerede fra 1820'erne, altså lang tid før andelsbevægelsens fremkomst. Den tager heller ikke højde for, at globaliseringsbølgen satte bredt ind før midten af 1800-tallet og betød øget kulturel, social og økonomisk integration mellem landene i kraft af en stærk vækst ikke kun i varehandelen, men også i strømmene af arbejdskraft, kapital og viden på tværs af grænserne. Den voksende varehandel var kun én blandt flere faktorer i periodens globalisering, der var helt afgørende for den internationale økonomis lange vækstperiode, herunder for, at Danmark allerede tidligt i 1800-tallet var et relativt velstående land med en ikke ubetydelig økonomisk vækst (Maddison Project, 2013).

Europa var i det meste af 1800-tallet og begyndelsen af 1900-tallet præget af en stærk befolkningsvækst, der resulterede i store vandringer, internt fra land til by, men også væk fra Europa, især mod USA som det forjættede land. Også Danmark oplevede et betydeligt befolkningspres, men sammenlignet med vore nordiske brødrelande var den oversøiske udvandring relativt mindre set i forhold til

befolkningens størrelse, og de danske byer øgede i højere grad deres andel af den samlede befolkning. Danmark kunne frem til Første Verdenskrig bedre holde på sin befolkning i kraft af en mere dynamisk urban økonomi end vore brødrelande.

Disse observationer passer med de nyeste internationale bruttonationalproduktberegninger, der viser, at Danmark frem til slutningen af 1800-tallet var et betydeligt mere velstående land end de øvrige nordiske lande. Og de passer med, at dansk landbrug allerede fra 1870'erne beklagede sig over ikke at have et tilstrækkeligt udbud af arbejdskraft. Dette blev i nogen grad afhjulpet gennem aktive hvervekampagner af først svenske, senere polske sæsonarbejdere, der kom fra fattige områder med stor arbejdsløshed. Skiftet mod polsk arbejdskraft fandt sted, fordi forskellen mellem svenske og danske løn- og arbejdsforhold begyndte at indsnævres fra 1890'erne, bl.a. i kraft af voksende urbanisering og industrialisering også i Sverige.

Vandringen til Danmark bestod imidlertid ikke kun af ufaglært arbejdskraft til dansk landbrug. Vigtig for dansk erhvervslivs modernisering var en betydelig tilvandring af udlændinge med særlig viden. Det gjaldt tidligt udlændinge til ledende stillinger på de store danske skov- og landbrugsvirksomheder, godserne, og det gjaldt ganske bredt til dansk industri. I tusindvis kom udenlandske faglærte arbejdere fra tidligt industrialiserede lande som Storbritannien og Belgien og ikke mindst fra industrialiserede områder i Tyskland, ligesom titusinder af faglærte danskere opnåede arbejds erfaringer på nogle for den tid moderne virksomheder i udlandet i årtierne før Første Verdenskrig. Danske håndværkervandringer gik især til centraleuropæiske områder med endnu levende lavstraditioner, og mange hjembragte vigtig arbejds erfaring. En del videreuddannede sig på tyske tekniske højskoler, teknika, ligesom en del tidligt fik indblik i organiseringen af tyske, britiske,

franske og amerikanske storvirksomheder. Allerede før Første Verdenskrig vendte 10-15 pct. af udvanderne tilbage fra USA, og mange af dem hjembragte førstehåndserfaringer fra amerikansk masseproduktion og massemarkedsføring. Der var i en del tilfælde tale om indsigter og viden, som blev brugt ved etableringen af en række succesrige danske industrivirksomheder knyttet ikke mindst til den anden industrielle revolution fra midten af 1800-tallet.

På ledelsesniveau skete der desuden en videnskabsmæssig integration gennem læsning af udenlandske fagtidsskrifter og deltagelse i de internationale erhvervsudstillinger, som blev regelmæssigt tilbagevendende begivenheder fra 1820'erne, og hvor bygningen af Crystal Palace til verdensudstillingen i London i 1851 satte nye standarder. Verdensudstillingerne blev publikumsfremmende tilløbsstykker, også med mange danske besøgende og udstillere, hvoraf en del opnåede offentlig støtte til deltagelse i de tidlige udstillinger. Mange danske virksomheder fik ad mange kanaler del i den praktiske videns-udvikling i tidens internationalt førende virksomheder i landene syd og vest for Danmark. Ikke mindst for Danmarks ganske stærke industrialisering under den anden industrielle revolution var periodens omfattende studie- og arbejdsvandringer suppleret af en betydelig import af udenlandsk teknologi særdeles vigtig.

### **Kapitalens frie bevægelighed**

Undertiden kan gengivelser af den traditionelle grundfortælling give indtryk af, at det var andelsbevægelsens salgsselskaber, der stod bag landbrugseksporten. Det var imidlertid først i 1900-tallet, at de fik nogen betydning. I 1800-tallet og fortsat for en væsentlig dels vedkommende også i 1900-tallet finansieredes landbrugseksporten af privat kapital, hvoraf en betydelig del stammede fra udlandet. Den danske eksport finansieredes i høj grad af engelsk kapital, hvoraf en betydelig del ikke mindst i de første årtier efter

Napoleonskrigene kanaliseredes til Danmark gennem hamborgske handels- og finanshuse.

I traditionel nationalt orienteret historieskrivning, der har overtaget den københavnske handels- og rederisektors utilfredshed med den handelsmæssige og finansielle konkurrence fra Hamborg/Altona efter statsbankrotten i 1813, beskrives de finansielle relationer mod syd som en hæmsko for den danske økonomiske udvikling. Det er dog åbenbart set i et økonomisk vækstperspektiv, at det var en betydelig fordel for dansk økonomi, at der var rigelige kreditmuligheder ikke alene til opkøb af danske landbrugsvarer, men også til finansiering af import af investerings- og forbrugsgoder. Det bidrog til, at Danmark allerede fra midten af 1820'erne fik stabiliseret sit pengesystem og havde en stabil valuta.

Danmark havde i det hele taget stor økonomisk fordel af, at det internationale kapitalmarked i løbet af 1800-tallet blev integreret på et højt niveau. Kapitalbevægeligheden havde også været høj før 1800-tallet, men i årtierne frem til Første Verdenskrig blev der opnået en betydelig stabilitet på det internationale kapitalmarked. Stabile valutaer knyttet til sølv eller guld blev normen, og fra 1870'erne var et stort antal lande gået over til guld, herunder også Danmark. Det var et væsentligt element i 1800-tallets globaliseringsbølge, der økonomisk ikke kun viste sig som en vækst i den internationale vareomsætning, men i en ofte undervurderet strøm af kapitalstrømme knyttet til betalingsbalancens såkaldt usynlige poster, betalinger for serviceydelser, herunder især transport, og i form af kreditgivning og investeringer på tværs af landegrænserne.

Det glemmes ofte, at Danmark siden 1700-tallet har været et land med en stor rederisektor, der sejlede betydelige fragtindtægter ind gennem sejlads mellem fremmede havne og i forbindelse med den danske udenrigshandel omfattende en meget indbringende oversøisk handel, som der gives et vigtigt eksempel på i

den efterfølgende artikel om Det Danske Asiatiske Kompagni (se Benjamin Asmussens bidrag til dette temanummer). Og det glemmes ofte, at Danmarks stærke økonomiske vækst de seneste årtier før Første Verdenskrig i høj grad blev finansieret af udenlandsk kapital, både i form af givne lån og kreditter, i form af udlændinges passive investeringer ved køb af danske obligationer og aktier på de store internationale børser i London, Paris og Berlin og i form af udlændinges aktive investeringer i Danmark. Det skete ved oprettelsen af fuldt kontrollerede virksomheder og ved finansiell medvirken ved oprettelse af danske virksomheder, herunder af flere betydende banker både i provinsbyerne og København.

Danmark er i tidligere forskningslitteratur blevet kategoriseret som et land uden den store tradition for direkte investeringer, såvel ind- som udgående. Denne kategorisering er imidlertid ikke underbygget statistisk, og en del nyere forskning peger på, at der er sket en undervurdering af omfanget af disse investeringer (Boje, 2000; Strandskov, 2008). Danmark var i begyndelsen af 1900-tallet ikke bare et landbrugsland med en stærk andelssektor. Landet havde siden midten af 1800-tallet modtaget omfattende direkte investeringer fra udlandet med baggrund i udenlandske virksomheders styrker, finansielt, teknologisk, markedsføringsmæssigt og/eller organisatorisk inden for den sekundære og tertiære sektor. En del af disse udenlandske virksomheder havde investeret med henblik på at aftage landbrugets produkter, men mange var blevet etableret med henblik på at udføre store anlægsarbejder i landets infrastruktur, herunder jernbaner og byernes forsyningsvirksomheder med gas og el, og på at varetage salg og i nogle tilfælde også produktion eller samling af en række nye forbrugsgoder ikke mindst rettet mod en moderne orienteret bybefolkning. Moderne tider kom først til byerne, på mange områder hjulpet på vej af udenlandsk kapital.

### **En tidlig dansk vidensøkonomi**

Rødderne til den danske velstand skal søges tidsmæssigt længere tilbage end andelsbevægelsens fremvækst fra midten af 1880'erne. Danmark var tidligt og ganske dybt integreret i et op gennem 1800-tallet stadigt voksende globalt vare-, arbejds- og kapitalmarked. Når Danmark havde så stor succes hermed må det tilskrives, at Danmark allerede under enevælden fik lagt rammerne for en afbalanceret vidensøkonomi på et internationalt højt niveau (Boje, 2014; 2016).

Enevældens ledende politikere omkring hoffet og i centraladministrationen havde en klar forståelse for, at Danmarks velstand forudsatte, at dansk økonomi blev en integreret del af den hastigt voksende atlantiske økonomi med Storbritannien som det dynamiske centrum. Det forudsatte en voksende dansk landbrugs-eksport, men i lige så høj grad fremvæksten af en industrisektor og servicesektor, der for den tid var moderne og konkurrencedygtig, og som kunne spille indbyrdes sammen, herunder også med landbrugssektoren. Beslutningstagerne forstod, at forudsætningen var, at Danmark fik løftet det almene uddannelsesniveau og ikke mindst fik en elite, der kunne følge med i, hvad der foregik teknologisk og bredt videnskabeligt i de førende udenlandske vidensmiljøer på universiteter, andre læreanstalter og i succesrige virksomheder. Ja, niveauet måtte gerne blive så højt, at danske forskere og undervisere på de videregående uddannelsesinstitutioner ikke alene var interessante samtalepartnere for deres udenlandske kolleger, men også selvstændigt kunne inspirere til, at der i Danmark opstod en gruppe af innovative iværksættere – entreprenører, som vi i dag vil sige med Joseph Schumpeter i tankerne.

Politikken lykkedes på flere områder. Danmark fik f.eks. tidligt en fremtrædende kunstindustri, der vandt priser på 1800-tallets stadig mere omfattende verdensudstillinger. Der var tale om en kunstindustri med rødder i det

Danske Kunstakademi grundlagt i 1754. Ifølge den nyeste forskning kan den tidlige danske kunstindustri ses som båret af en ideologi om det gode liv med rødder i europæisk, især tysk filosofi, og denne kunstindustri kan følges fra begyndelsen af 1800-tallet frem til dansk arkitektur og designs storhedstid i årtierne efter Anden Verdenskrig, om end med skiftende inspirationskilder og udtryksformer.

Og mindst lige så bemærkelsesværdigt fik Danmark tidligt, også i et internationalt perspektiv, innovative virksomheder inden for den elektrotekniske industri og inden for en række andre brancher, der byggede på naturvidenskabelig og teknisk viden. Det var en viden, der havde sine rødder i lærdomsmiljøer fra enevældens tid på Københavns Universitet, Polyteknisk Lærestanstalt fra 1829 og Landbohøjskolen med rødder tilbage til enevælden og dermed med en længere forhistorie end almindeligt angivet. Danmark kom relativt langsomt med i den såkaldte, første industrielle revolution, men var med i front under den anden industrielle revolution, hvor videnskabelig indsigt havde væsentlig betydning. Et par eksempler kan illustrere pointen.

Det formentlig bedst kendte eksempel er Carlsberg-bryggeriet, der blev førende med fremstilling af undergæret bajersk øl påbegyndt i 1847 med brug af tjekkisk gær hjembragt af grundlæggeren J.C. Jacobsen selv i sin våde og derfor kølige hat. Allerede i 1876 oprettede Jacobsen Carlsbergfondet. Jacobsen, der selv var bryggersøn, havde som ung fulgt H.C. Ørstedes forelæsninger på Polyteknisk Lærestanstalt. Ørsted, apotekersøn og internationalt kendt for sin opdagelse af elektromagnetismen i 1820, var i mere end to årtier Polyteknisk Lærestalts første rektor og fortaler for formel uddannelse af håndværkere og for en tæt forbindelse mellem videnskab og virksomheders praksis. Det inspirerede Jacobsen. Han bestemte, at Carlsbergfondet altid skulle stå som ejer

af bryggeriet, og at det skulle ledes af en direktion, hvis medlemmer skulle udgå fra og vælges af Det danske Videnskabernes Selskab. Jacobsens argument var, at videnskabelig indsigt og viden var den bedste forudsætning for varig succes.

Fondet støttede oprettelsen af det særlige Carlsberg Laboratorium, hvor f.eks. Emil Chr. Hansen udviklede forskellige apparater til videnskabelig kontrol af ølbrygning og i 1883 en metode til fremstilling af rent gær, som fortsat fremstår som en af de vigtigste opfindelser, ikke blot for verdens bryggeriindustrier, men også for andre industribrancher, der anvender gæring i produktionsprocessen. Hansen var inspireret af den allerede på det tidspunkt internationalt kendte franske forsker Louis Pasteur, der også anerkendte Emil Chr. Hansens videnskabelige pionerarbejde.

Mikrobiologisk viden er f.eks. også grundlaget for Chr. Hansen Holdings succes. Virksomheden blev grundlagt af Chr. D.A. Hansen. Han var uddannet farmaceut, havde arbejdet som assistent på Københavns Universitets kemiske institut, været på forskningsophold i Tyskland, Frankrig og Schweiz og underviste en del år på Københavns Universitet. 1869-76 var han grundlægger og redaktør af Det danske farmaceutiske tidsskrift og i mange år aktiv i udviklingen af den danske farmaceutiske uddannelse. Han var således særdeles aktiv inden for forskning og uddannelse, men var også virksomhedsgrundlægger, idet han i 1876 grundlagde Chr. Hansens teknisk-kemiske Laboratorium i København. Laboratoriet udviklede osteløbe og smørfarve, to ingredienser, der er vigtige i fremstillingen af ost og smør. Succesen var så stor, at han allerede i 1877 anlagde en fabrik til fremstilling heraf i USA, og virksomheden har stadig en stærk global position inden for fremstilling af ingredienser til fødevareindustrien, sundhedssektoren og foderstofindustrien, idet den bl.a. producerer bakteriekulturer, mejerienzymer, naturfarver

og forskellige biotekniske produkter. Både i Carlsberg og Chr. D.A. Hansen er der tråde ikke bare til de videnskabelige læreanstalter, men også til det danske apotekervæsen, der byggede på høj faglig viden sikret gennem en århundredlang statslig regulering.

Hverken Carlsbergs eller Chr. Hansens succes skal forklares med dansk landbrugs særlige kvaliteter, og da slet ikke med den senere grundlæggelse af det første lille sparsomt udstyrede andelsmejeri i Hjedding i Vestjylland i 1882 eller det første beskedne andelsslagteri i Horsens i 1887. Det er derimod den anden vej rundt, at takket være disse virksomheders forskningsindsats har dansk landbrug fået nogle komparative fordele, som det forstod at gribe.

Og vi skal ikke, som det nogle gange gøres af grundfortællingens fortalere og genfindes i dele af den internationale forskning, forklare Novo Nordisks tidlige succes med adgang til fagligt kompetente arbejdere fra mejerisektoren eller rigelig tilgang af bugspytkirtler fra køer og svin til fremstilling af insulin. Også andre lande havde store, og endda større slagterier end Danmark og rigeligt med bugspytkirtler. Forudsætningen for, at Danmark er internationalt i front i diabetesbehandling, var ikke en komparativ fordel i antallet af køer og svin, men derimod, at August Krogh med rødder i et stærkt fysiologisk forskningsmiljø under ledelse af Niels Bohrs far Chr. Bohr på Københavns Universitet havde fået Nobelprisen i 1920 i medicin og fysiologi. Han var derfor velkommen hos nogle fremtrædende canadiske forskere, der havde fremstillet insulin til sukkersygebehandling. Det førte til, at han af Toronto Universitet fik ret til at bruge dettes patent til at forsøge en insulinproduktion i Danmark. Det førte til dannelsen af Nordisk insulinlaboratorium og videre til, at de to danske medicinalvirksomheder Novo og Nordisk Gentoft, senere fusioneret til Novo Nordisk, bl.a. under anvendelse af gæringsprocesser, har videreudviklet metoder til

fremstilling af insulin med stor international succes.

### **Andelsbønder, godsejere og bykapitalister**

Eksporten af smør og bacon bidrog til den danske velstand i årtierne før Første Verdenskrig. Den internationale prisudvikling var med smør og bacon, og fra 1890'erne havde de fleste andelsmejerier og andelsslagterier en betydelig indtjening, bl.a. takket være udenlandske, især engelske opkøberes store interesse for det, der var blevet kendt som danske kvalitetsprodukter. Omlægningen af dansk landbrugseksport var derfor en succes, men den skal især tilskrives godsejere og innovative bykapitalister, danske som udenlandske som påvist i den nyeste historiske forskning (Lampe og Sharp, 2015).

Den hurtige omstilling af bøndernes produktion til animalsk produktion og andelsvirksomhedernes hurtige fremvækst skal ikke forklares med bøndernes store driftighed og økonomiske risikovillighed. Derimod med at bønderne drog fordel af, at de kunne kopiere en landbrugsomstilling, som nogle innovative godsejere havde ført an i, og at de kunne kopiere eller endog overtage mejerier og slagterier, som var anlagt af bykapitalister i årtierne før andelsvirksomhedernes gennembrud.

Flere af disse bykapitalister havde blandt andet gjort et stort arbejde for på forskellige måder at markedsføre og sikre en høj kvalitet af dansk smør. Irsk smør blev kvalitetsmæssigt hurtigt overgået, og fra 1870'erne havde dansk smør et bedre ry på det engelske marked end hollandsk og fransk smør. Flere af disse bykapitalister og deres samarbejdspartnere investerede ikke blot i eksport af bedre landbrugsvarer, men også i industri og rederivirksomhed, og ikke kun i Danmark. De foretog også direkte investeringer i udlandet og drev multinationale virksomheder. Verdens største margarinefabrik i begyndelsen af 1890'erne blev f.eks. anlagt uden for London af Aarhus-købmanden Otto Mønsted, i øvrigt som svar

på, at dansk landbrug havde fået vedtaget en lovgivning, der umuliggjorde dansk eksport af margarine i konkurrence med smørret, og i øvrigt også med den konsekvens, at engelsk fødevarerindustri fik vigtig viden fra det store forskningslaboratorium, der oprettedes ved margarinefabrikken under ledelse af danske forskere, hvor den mest fremtrædende var en af Emil Chr. Hansens tidligere kolleger fra Carlsberglaboratoriet.

### **Hvorfor blev vi ikke rigere?**

Det gik økonomisk godt for Danmark fra slutningen af enevælden til 1920. Kapitalismen var vel forankret i et stærkt retssamfund med ikke korruperte embedsmænd. Omlægningen af landbruget var en økonomisk fordel, og dansk landbrug forstod i højere grad end flere andre landes landbrug at drage fordel af nogle af den første og den anden industrielle revolutions teknologiske innovationer, ligesom det drog fordel af danske handelskapitalisters pionerarbejde inden for markedsføringen af de danske landbrugsprodukter i udlandet. Hertil kom, at Danmark, ikke mindst med tyngdepunkt i København og de større provinsbyer, fik virksomheder, hvis grundlæggere, ansatte specialister og faglærte arbejdere havde et højt vidensniveau. Det skete i kraft af kontakter til de københavnske lærdomsmiljøer, mange slags uddannelsesinstitutioner, også nogle for praktikere, og i meget høj grad i kraft af tætte internationale relationer, herunder til nogle af tidens førende udenlandske multinationale virksomheder.

Danmark var økonomisk særdeles godt stillet ved midten af 1800-tallet ved enevældens afslutning. Vore skandinaviske brødrelande havde en velstand, der kun lå på mellem halvdelen og to tredjedele af det danske niveau. Dette forspring holdt Danmark til omkring 1890, men derefter haledes vore brødrelande ind på os, Sverige i de sidste årtier før Første Verdenskrig, Norge i mellemkrigstiden, mens finnerne først for alvor rykkede nærmere efter Anden Verdenskrig for til slut at nå vort

niveau. Det er gået relativt tilbage for Danmark i 1900-tallet, mens landet i det meste af 1800-tallet havde en økonomisk udvikling, der var bemærkelsesværdigt positiv. Hvorfor har Danmark trods gode forudsætninger måttet se sig indhentet og endda overhalet af sammenlignelige lande? Enkelte forhold skal trækkes frem (Boje, 2016b).

For det første. De danske godser foretog et omfattende frasalg af fæstegods til selveje frem til begyndelsen af 1920'erne. Det gav denne generation af godsejere en uhørt kapitalrigelighed. Nogle af dem forvaltede kapitalen rimeligt, herunder til nyttige driftsforbedringer og et innovativt arbejde til fremme af omlægningen mod mere animalsk produktion. Nogle løb med fordel den risiko, som al innovation vil være præget af. Men generelt gjorde kapitalrigeligheden dem ikke til gode kalkulerende og akkumulerende kapitalister. De overinvesterede med ringe afkast til følge i snørklede lokaljernbaner og ikke mindst i mange af periodens store inddæmnings- og afvandingsprojekter, efterhånden også med statsstøtte. Hertil kom, at en stor del af tidligere generationers akkumulerede kapitaler gik til investeringer i social og kulturel kapital, til at leve et internationalt orienteret aristokratisk liv på linje med den øvrige europæiske elite, herunder med storslåede herregårds- og storvildtjagter. Det gode og standsmæssige liv realiseredes, men mulighederne for fremtidige økonomiske afkast til dækning heraf mindskedes.

For det andet. Overgangen til selveje og senere jordlovgivning bragte den store del af landbrugsarealet under kontrol af gårdmænd og en hastigt voksende gruppe af husmænd. De var flittige, stod op med solen, som Grundtvig lovpriser dem for, og børnene hjalp til fra en tidlig alder. Nogle vil betone, at de havde incitamentet til hårdt arbejde, andre vil tale om selvudbytning, da de ikke var gode kapitalister. Dertil var mange for snævert kalkulerende og lidt risikovillige. De fulgte den af

andre anviste vej til omlægning af produktionen til animalsk produktion, og derved blev det, mere af det samme og til de lavest mulige omkostninger. Omkostningerne skulle holdes nede, og det blev de, også på andelsmejerierne og andelsslagterierne, hvor mange driftsledere løb panden mod en mur, når de stillede forslag om nye investeringer, som ikke havde genkendelsens skær.

Parallelt med den øgede kontrol med landbrugsjorden fik gårdmænd gennem partiet Venstre og husmændene gennem Det radikale Venstre den afgørende politiske magt fra begyndelsen af 1900-tallet. Og den politiske magt blev brugt til at gøre Danmark til et landbrugsland. Med hjælp fra det, vi i dag kender som grundfortællingen version 1.0, blev landet underlagt en ideologi om, at Danmark skulle specialisere sig i landbrugsproduktion, og at de mest effektive landbrug var de små og mellemstore brug. Og staten blev brugt til at fremme landbrugsformål og til at udvise sparsommelighed i forhold til andre formål. Frustrationen viste sig ikke sjældent hos de andre erhvervs repræsentanter, som f.eks. når den fremtrædende højremand og økonomiprofessor William Scharling talte om »den utiltalende Smaalighed, hvormed Landbrugets Repræsentanter paa Rigsdagen lader de andre Erhvervs Ønsker ligge, samtidig med at de meget villigt fremmer de til bedste for deres eget Erhverv fremsatte Forslag« (Scharling, 1899).

Denne politiske magtudøvelse til fordel for landbrugets særinteresser – om man vil privilegier – rystedes ikke afgørende af, at den relative prisudvikling generelt var til ugunst for landbruget efter Første Verdenskrig og tilsagde en ændret erhvervspolitik. Statsmagten blev brugt til regulering, der skulle hindre strukturtilpasning i landbruget i retning af større mere rentable brug, og til efter en kort økonomisk liberalistisk periode i 1920'erne indtjeningsmæssigt at kompensere landbruget i de stadig hyppigere kriser for erhvervet.

Og reguleringen blev ikke kun begrundet med hensynet til landbrugets rentabilitet og landbrugseksporten, men også med det ønskværdige i at fastholde landbruget som ramme om en særlig livsform. Danmark var så at sige fanget af grundfortællingen om, at rødderne til velstanden lå i landbruget og ikke i mere innovative og vidensbaserede erhverv. Selv Socialdemokratiet købte tidligt fortællingen om Danmark som landbrugsland, selv om partiet havde sit vælgermæssige fundament i byerne og havde visioner for et mere industrialiseret land.

Et nærliggende spørgsmål er, hvorfor bykapitalisterne ikke formåede at give landbruget større politisk modspil. Det spurgte de også flere gange sig selv om, så svaret er ikke enkelt. En del af forklaringen er, at datiden ikke vidste det, vi ved i dag. Historiske nationalproduktberegninger er kommet til siden, og det er først i dag, vi ved, at Danmark sammenholdt med vore brødrelande begyndte at glide ned ad den internationale velstandsstige, da Danmark i slutningen af 1800-tallet valgte en særvej med at satse på landbrug som vejen til velstand og modernisering. Og så er der endda ikke foretaget fradrag for de miljømæssige omkostninger, som landbruget især i det sidste halve århundrede har påført samfundet.

Det må også med i vurderingen af det svage politiske modspil, at diversiteten inden for byerhvervene var langt større end i landbruget. Der var meget forskellige relationer til landbruget, der var faglige og teknologiske forskelle, og der var ikke mindst interesseforskelle mellem hjemmemarkedsorienterede og eksportorienterede virksomheder. Modsetninger, som genfindes i Det konservative Folkeparti, hvor fortalere for det store internationalt orienterede erhvervsliv var i stadig kamp med fortalere for funktionærer og det mindre erhvervsliv, der tilsluttede sig en national præget argumentation om beskyttelse mod den udenlandske »storkapital« og der-

med især i årtierne omkring Anden Verdenskrig var blandt kritikerne af en liberal verdensøkonomi. Det var ganske enkelt vanskeligere at optræde som en fælles politisk front end for landbruget, selv om der også her var spændinger mellem repræsentanterne for de forskellige virksomhedsstørrelser. Andre faktorer kunne nævnes, men jeg vil til slut pege på spørgsmålet om ideologisk legitimitet. Bykapitalisterne tabte i en periode kampen om at definere vejen til det gode samfund.

Fra slutningen af 1800-tallet pressedes de af socialisterne, der agiterede for en anden samfundsmodel, og de af andelsbevægelsens fortalere, der agiterede for en tredje vej. Begge grupper rettede hård kritik mod bykapitalisterne, der som rene skurke under dække af en liberal markedsøkonomi stræbte efter at opnå monopoler eller i det mindste at begrænse konkurrencen med dannelsen af karteller og andre former for konkurrencebegrænsende aktiviteter. De store bykapitalister måtte bl.a. acceptere regulering af aktieselskaber, mens andelsbevægelsens virksomheder gik fri, også for skattepligt, med henvisning til, at de allerede var under demokratisk kontrol.

Og efter Første Verdenskrig gik udviklingen bykapitalisterne imod. Ja, hele banksektoren kom i miskredit i disse år, da 1920'ernes stærkt skiftende konjunkturer og udygtige bankledelser førte til en række bankfallitter. Selv Skandinavians daværende største bank, Landmandsbanken, i dag Danske Bank, gik fallit i begyndelsen af 1920'erne og måtte rekonstrueres, herunder med offentlig støtte. En efterfølgende kommissionsundersøgelse afslørede, at tidligere kritikere af bykapitalisterne, ikke mindst af finanskapitalisterne, havde haft noget at komme efter. Kommissionen og efterfølgende retssager afslørede tvivlsom bankpraksis, bl.a. med kurspleje og finansiering af omfattende spekulationsvirksomhed under Første Verdenskrig, hvor flere medlemmer af samfundseliten var involveret. Bankfallitterne kunne ikke kun tilskrives, at

Danmark mistede en vigtig samhandelspartner som følge af den russiske revolution, og at Danmarks fordel som geografisk bindeled mellem den atlantiske og den baltiske økonomi ophørte med Sovjetunionens økonomiske isolationspolitik.

Borgernes opsparing skiftede retning fra bankerne, der ellers meget nyttigt havde været aktive i oprettelsen og driften af mange handels- og industrikapitalisters innovative virksomheder. Opspærede kapitaler søgte til de mere sikre sparekasser, der typisk stod det agrare Danmark nær. Grundfortællingen fik fra 1920'erne ikke kun ideologisk ekstra medvind, men så at sige et kapitalmæssigt tilskud og fik dermed forlænget levetiden for et agrart domineret Danmark – med et relativt velstandstab til følge for det danske samfund.

### **Behov for ny grundfortælling**

Dansk landbrug var en vigtig sektor i moderniseringen af Danmark under globaliseringsbølgen i de sidste par årtier frem til Første Verdenskrig. Gennem andelsbevægelsens virksomheder øgede bønder og husmænd deres andel i den hastigt voksende internationale markedsøkonomi. Det skete i kamp med, men også i samspil med nogle af bykapitalisternes virksomheder, og eksportindtægterne skabte efterspørgsel til nye stationsbyers mindre og mellemstore virksomheder især inden for jern- og metalindustrien – sådan som grundfortællingen lærer os.

Grundfortællingen er imidlertid misvisende. Rødderne til den danske velstand skal søges tidsmæssigt længere tilbage end andelsbevægelsens fremvækst fra midten af 1880'erne. Takket være globalisering med meget åbne grænser efter Napoleonskrigene og enevældens investeringer i lærdomsmiljøer og udveksling af viden på tværs af grænserne udviklede Danmark tidligt en vidensøkonomi omfattende flere innovative systemer. Inden for disse udvikledes innovative og internationalt orienterede storvirksomheder og mel-

lemstore virksomheder i København og flere af de større danske provinsbyer, der var uden særlige relationer til landbruget, og som i væsentlig grad har bidraget til dansk velstand.

Andre innovative virksomheder havde tætte forbindelser til landbruget, men det er der ikke noget særligt dansk i. Forarbejdning af landbrugsprodukter er i de fleste lande en vigtig økonomisk aktivitet. Det specielle for Danmarks modernisering var, for det første, at dansk landbrugs mindre og mellemstore landbrug i så høj grad tilpassede sig og gjorde brug af den viden, der tidligt udvikledes i nogle af de innovative og internationalt orienterede virksomheder og læreanstalter. For det andet helt eller delvist kopierede og i nogle tilfælde endog overtog gårdmandsklassen inden for nogle brancher bykapitalisternes virksomheder for selv at få del i fortjenesten ved transaktioner længere fremad og bagud i værdikæden omkring landbrugssektoren.

Denne udvikling er siden slutningen af 1800-tallet søgt legitimeret ved igen og igen at udbrede grundfortællingen om landbrugene som heltene bag Danmarks velstand. Støttet af landbrugets stærke politiske position har grundfortællingen fået lov at stå forbavsende uantastet. Dette er sket, uagtet at den fra mellemkrigstiden har resulteret i et relativt velstandstab ved favoriseringen af et enkelt erhverv og længe spærrede for kapitalismens dynamik gennem »kreativ destruktion« inden for landbruget. Hertil kommer, at grundfortællingen »glemmer« det for forståelsen af rødderne til Danmarks velstand helt afgørende forhold, at Danmark tidligt fik en moderne vidensøkonomi inden for et bredt udsnit af erhverv, der med stor fordel tog aktivt del i den globaliseringsbølge, der fra 1820'erne og de følgende omkring 100 år prægede den internationale økonomi med store strømme af varer, arbejdskraft, kapital og viden på tværs af grænserne.

Tankevækkende er det måske også i forlæn-

gelse heraf, at på listen i dag over Danmarks større og mere succesrige virksomheder er andelsejede virksomheder knyttet til landbruget ikke stærkt repræsenteret. Blandt de 20 største virksomheder er et par med baggrund i fusioner af en lang række mindre landbrugsrelaterede andelsvirksomheder. Lidt længere nede ad listen findes desuden enkelte, som er andelsorganiserede eller har rødder i tidligere landbrugsrelaterede andelsvirksomheder. Derimod finder vi på listen en del virksomheder, som har draget fordel af at tilhøre nogle af de innovationssystemer, som siden enevælden har udviklet sig med stærke relationer til de danske universiteter og andre forskningsinstitutioner, i øvrigt typisk med et højere afkast på den investerede kapital end de andelsorganiserede virksomheder. Det er internationalt orienterede virksomheder, som har prioriteret innovation og set det som en social og kumulativ, men også usikker proces.

#### Litteratur

- Boje, Per (2000), *Danmark og multinationale virksomheder før 1950*, Odense: Odense Universitetsforlag.
- Boje, Per (2014), *Vejen til velstand. Marked, stat og utopi*, Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Boje, Per (2016), »Why Denmark became rich: On the history of the Danish Innovation System« i Knut Sogner et al., red., *Entrepenørskap i næringsliv og politick*, Oslo: Novus Forlag, pp. 29-56.
- Boje, Per (2016b), »Livet som historiker«, *Temp*, 13: 177-90.
- Kjærgaard, Thorkild (1979), »Gårdmandslinjen i dansk historieskrivning«, *Fortid og Nutid*, 28: 178-91.
- Kristensen, Peer Hull (1995), *Denmark. An Experimental Laboratory of Industrial Organization, vol. I-II*, København: Handelshøjskolen.
- Kristensen, Peer Hull et. al. (2011), »Denmark: Tailoring Flexicurity for Changing Roles in Global Games« i Peer Hull Kristensen og Kari Lilja, red., *Nordic Capitalisms and Globalization. New Forms of Economic Organization and Welfare Institutions*, Oxford: Oxford University Press, pp. 86-140.
- Lampe, Marcus og Paul Sharp (2015), »How the Danes discovered Britain: The international integration of

- the Danish dairy industry before 1880«, *European Review of Economic History* 19: 432-53.
- The Maddison-Project (2013), <http://www.ggdc.net/maddison/maddison-project/home.htm>, 2013 version.
- Mordhorst, Mads (2014), »Arla and Danish National Identity: Business History as Cultural History«, *Business History*, 56(1): 116-33.
- Scharling, William (1899), »Møde i Nationaløkonomisk Forening 26. januar 1899«, jf. *Nationaløkonomisk Tidsskrift*, Bind 3 Rk. 7: 158.
- Strandskov, Jesper og Kurt Pedersen (2008), »Foreign direct investment into Denmark before 1939: Patterns and Scandinavian contrasts«, *Business History* 50(5): 619-44.

# Det Danske Asiatiske Kompagni – en udansk affære?

**Benjamin Asmussen, museumsinspektør på M/S Museet for Søfart og ph.d.-studerende ved Center for Virksomhedshistorie, Copenhagen Business School, ba@mfs.dk**

En af de mest profitable virksomheder i dansk erhvervshistorie var det Danske Asiatiske Kompagni, der opererede fra 1730 til 1844. Med et indledende handelsmonopol på al handel øst for Kap det Gode Håb fra det Oldenburgske monarki tjente selskabet formuer. Artiklen illustrerer at såvel knowhow som kapital og organisering byggede på internationale netværk og ekspertise. I artiklen bliver omfanget af denne tidlige internationalisering således undersøgt.

## **DAC – en global virksomhed**

Når man tænker tilbage på skolelærdommen om 1700-tallets Danmark, er det fortællingen om undertrykte bønder, strenge ridefogeder og rige herremænd, der nok står klarest for mange. Men den tidlige moderne periode rummer også fortællinger om global handel, verdensomspændende netværk, nye aktieselskaber etableret i skarp konkurrence med europæiske konkurrenter samt en statsmagt med et klart blik for erhvervslivets betydning for samfundsøkonomien.

En af de bedst indtjenende danske virksomheder nogensinde var det Danske Asiatiske Kompagni, der eksisterede fra 1730 til 1844. Kompagniet havde hovedsæde i København, hovedstaden i det Oldenburgske Rige, der på den tid blandt andet inkluderede Danmark, Norge, Slesvig, Holsten etc., Island, Færøerne samt kolonier i Nordatlanten, Caribien, Vestafrika og Indien. I begyndelsen fik kom-

pagniet af staten monopol på al handel øst for Kap det gode Håb, men efterhånden blev kinafarten kompagniets mest indbringende område, hvor store summer blev tjent til købmænd og aktionærer. I centrum for det Danske Asiatiske Kompagnis (DAC) virksomhed var importen af kinesisk te direkte fra Canton, i dag Guangzhou. Teen var en efterspurgt vare i Europa, og markedet voksede år for år. Efter kompagniets auktioner i København blev hovedparten af teen videreeksporteret til Storbritannien og Baltikum. I modsætning til nutidens rederier adskilte DAC sig ved både at eje skibene og ladningerne. På ekspeditionerne deltog både sømænd og erhvervsfolk, og kompagniet minder derfor mere om virksomheder som ØK end nutidens specialiserede rederier. I denne artikel fortælles historien om DAC som en af de mest globaliserede virksomheder i det tidligt moderne Danmark, en virksomhed, der oprindeligt var støttet af kongehuset for at fremme handel og søfart i det oldenborgske rige, men som kom til at spille en stor økonomisk rolle for søfolk og købmænd mange steder i verden. På trods af ordet »danske« i kompagniets navn var det et firma bygget med massiv udenlandsk indflydelse i form af kapital, knowhow og netværk, og det danner rammen om denne fortælling.

### Stiftelsen – knowhow fra Nederlandene

Den direkte asiatiske handel fra det Oldenborgske Rige begyndte i begyndelsen af 1600-tallet, hvor der i adskillige europæiske lande blev stiftet handelskompagnier af tilsvarende karakter. Kompagnierne fik af staten monopol på handel med et bestemt område og var som regel begunstiget med en række kongelige privilegier, såsom friheder fra told og afgifter. I det Oldenborgske Rige blev Ostindisk Kompagni stiftet i 1616 med kraftig inspiration fra Nederlandene og etablerede efter få år kolonien Trankebar på Coromandelkysten i Indien. Kompagniet var rigets første aktieselskab, men kongemagten havde en stor del af æren for etablering og dets tidlige udvikling. Efter en omskiftelig tilværelse lukkede kompagniet endelig i 1729, blandt andet belastet af udgifterne til at drive kolonien i Indien samt økonomisk udsultet af staten, der tog store lån fra kompagniets kasse. Men interessen i handel med Asien forsvandt ikke, men var snarere større end nogensinde, ikke mindst på grund af udsigterne til en stabil og profitabel handel med Kina, som den sås udfoldet i England og i Nederlandene. Kort efter opløsningen af det gamle kompagni dannedes to handelsselskaber, der skulle stå for handel med henholdsvis Kina og Indien. Året efter blev de to selskaber slået sammen med det omfattende navn *Det kongelige octroyerede Danske Asiatiske Kompagni*, og de første ekspeditioner forberedt.

Historikeren Per Boje har introduceret begrebet hofkapitalisme, som han definerer som det tætte samarbejde mellem købmænd og hoffet med økonomisk vinding for øje. I hofkapitalismen udnytter en lille gruppe den politiske magt »[...] til under dække af tilsyneladende markedsøkonomiske dispositioner at opnå store privatøkonomiske fordele« (Boje, 2014: 238). Udtrykket er meget velegnet til at beskrive de tætte bånd mellem enevældens centrale aktører og den lille gruppe af rige købmænd primært i København. Men mens

Boje i nogen grad binder begrebet op på de mange kortlivede spekulationsvirksomheder, der opstod i det økonomisk overophedede sene 1700-tal, som eftertiden har kaldt den florissante periode, er det også anvendeligt i analysen af velkonsoliderede og højt renommerede firmaer som DAC, der eksisterede i 112 år. For selv om det var en gruppe store købmænd med viden om den voksende handel med Asien, der pressede på for at få tilladelse til at stifte et handelskompagni, så kan kongemagtens mere strategiske bestræbelser klart læses ud af den første oktroj, dvs. statslige privilegier, fra 1732. Først nævnes »*Commerciens og Skibsfahrtens befordring og opkomst i Vores Riger og Lande*«, dvs. den generelle fordel for handel og søfart ved etablering af fast sejlads på den i perioden længste sørute. Dernæst »*det deraf dependerende Almindelige bestes fremtarv*«, altså de mange afledte effekter som øget handel, skibsbygning, beskæftigelse samt fordelene for de mange underleverandører og aftagere af de hjembragte produkter. Endelig nævner den første oktroj, at formålet med kompagniet skal være »*at sette denne Asiatiske Handel i Vores Riger og Lande for den tilstundende Tid paa en meer bestandig Fod*« (alle tre citater fra Feldbæk, 1986: 91-2).

Her gemmer sig måske den vigtigste årsag til de kongelige privilegier, nemlig statsmagtens ønske om at gøre København til en stabelstad, dvs. et centrum for videreeksport af produkter. Her var de asiatiske og især de kinesiske varer centrale, da de mange distancer af både fysisk og social form gjorde handlen særdeles omkostningsfuld. I en stor del af 1700-tallet hjalp kompagniets privilegier med til at opfylde målsætningen. De faste auktioner i Asiatisk Kompagnis pakhus på Christianshavn tilbød produkter af fornuftig kvalitet med en stabilitet og regularitet, der var essentielle for at kunne tiltrække købmænd fra nærområdet – især Østersøområdet. Hermed kom man også uden om den store udfordring, det ringe hjemmemarked var for DAC i for-

hold til de tilsvarende britiske og nederlandske kompagnier. Hvor efterspørgslen efter f.eks. te i Storbritannien var nærmest uendelig, så anslog DAC at kun 10-20 pct. af dets varer blev forbrugt i det Oldenborgske Rige.

For det nye kompagni var sejladsen til Indien velkendt gennem forgængernes besejling, men den direkte sejlads til Kina var en ny udfordring, der krævede tilførsel af knowhow. Udfordringen var todelt og bestod dels i den navigationsmæssige side af sagen, at kende tilstrækkeligt til vindenes skiften i Asien, til farvandene og farlige grunde for at sikre en sejlads med så lav risiko som muligt. Hertil kom den negotiemæssige del, som det blev formuleret i datiden med et sprogligt lån fra latin, sikkert via Nederlandene, dvs. hvordan handlen skulle udføres. Her adskilte en række distancer de dansk-norske handelsbetjente, som de udsendte købmænd blev kaldt, fra de kinesiske købmænd, både af sproglig, kulturel, juridisk og kutymemæssigt art.

Den nødvendige knowhow kom, som så meget andet i 16- og 1700-tallet, fra Nederlandene. I første omgang havde nederlænderen Pieter Backer henvendt sig til kongen i København i 1729 for at stille sin viden til rådighed for et nyt handelseventyr til Kina. Efter en eksamination foretaget af en række københavnske købmænd blev han bedømt til at være »*Capable til, om mand indloed sig med ham, at indføre Societetet udi den største Confussion, Labyrinth og Ulykke*« (Clemmensen og Mackeprang, 1980: 106). To andre henvendelser fra personer i Paris og Amsterdam måtte også afvises på grund af for ringe kvalifikationer (Lefevre, 1966: 41).

Anderledes gik det til med viden og erfaring fra det netop nedlagte *Oostendse Compagnie*, som endte med at blive hovedansvarlig for vidensoverførsel til det nye DAC. Hvordan kontakten kom i stand, er der uenighed om blandt historikere. Clemmensen og Mackeprang (1980: 110) hævder, at direktionen

modtog en anonym henvendelse fra Amsterdam fra en person, der tilbød sin tjeneste som supercargo, dvs. ansvarlig for handlen. Historikeren Jan Parmentier, der grundigt har undersøgt indflydelsen fra de Østrigske Nederlande på den tidlige danske kinafart, mener derimod, at det var den københavnske borgmester Frederik Holmsted, der, som en af initiativtagerne til det midlertidige kinesiske handelsselskab, selv tog til Amsterdam og Antwerpen for at etablere kontakt (Parmentier, 1989: 143).

Under alle omstændigheder blev en række personer med erfaring fra det nedlagte Oostendse Compagnie hyret på fordelagtige kontrakter. I centrum stod Pieter van Hurk, der med erfaring fra fire tidligere ekspeditioner til Kina blev hovedansvarlig for handlen på den første danske direkte rejse til Kina. Forhandlingerne med ham blev langvarige for DAC, for van Hurk kendte sin værdi og nødvendighed og forlangte en både en meget høj gage samt plads til at medbringe 16 kister med hans personlige handelsvarer og til hans private indkøbte kinesiske varer. Denne aflønningsform, også kaldet privilegieplads eller føringsgods, var ikke unormal i datiden, men omfanget var voldsomt for én enkelt handelsbetjent. Van Hurk formåede efter rejsen at veksle sin store indtægt til bl.a. en stor mængde aktier i DAC og var fra 1745 til 1754 en af direktørerne i kompagniet, giftede sig ind i en af de største københavnske købmandsfamilier og købte flere landsteder omkring residensstaden. Samtidig blev han et vigtigt bindeled mellem købmænd i de Østrigske Nederlande og det Oldenborgske Rige (Parmentier 1989: 148). Med ansættelsen af van Hurk var negotien på Kina på rette spor, og til at sørge for navigationen på de første kinasejladser blev oostenderen Guilielmo de Brouwer hyret som andenkaptajn på van Hurks anbefaling. De Brouwer kom til at bære en stor del af ansvaret for det succesfulde udfald af den første direkte kinasejlad.

I alt 11 tidligere ansatte fra *Oostendse Compagnie* kom i 1730'erne og 1740'erne til at præge det unge DAC, og deres know-how blev i hele kompagniets historie videreført gennem stor kontinuitet i de grupper af handelsbetjente, der blev udsendt til Kina.<sup>1</sup> Interessant nok havde *Oostendse Compagnie* selv været i en tilsvarende situation tidligere i århundredet, hvor ophavsmændene i begyndelsen af firmaets historie havde måttet ansætte englændere, irere og franskmænd for at sikre størst muligt udbytte (Parmentier, 1989: 164). Denne viden kom altså også indirekte det Danske Asiatiske Kompagni til gode.

### **Monopoler, konkurrence og smugleri**

Efter at den første kinafarer i 1732 var vendt hjem med en rig ladning af især te, porcelæn og silke, modtog DAC privilegier fra staten i form af et 40-årigt monopol. Kompagniet var herefter det eneste i kongens forskellige riger, der måtte handle øst for Kap det gode Håb. Endvidere blev kompagniet fritaget for told og afgifter. Monopolet blev senere kritiseret af senere tiders historikere, der, påvirket af en ny tids tanker med Adam Smith og liberalisme, så monolet som et udslag af en forældet merkantilistisk tankegang. En ofte overset pointe i diskussionen om den manglende konkurrence i monopolernes tidsalder, som 1700-tallet kan kaldes, er, hvor omfattende konkurrencen mellem de forskellige vestlige handelskompagnier var. Her er tehandlen fra Kina et oplagt eksempel. I begyndelsen af 1700-tallet blev det såkaldte Canton-system etableret, som betegner den faste kinesiske regulering, der kun tillod vestlige købmænd at handle i den sydlige havneby Canton, der lå beskyttet væk fra kysten et stykke oppe ad Perlefloden. De europæiske skibe hverken kunne eller havde tilladelse til at sejle helt op til byen, men måtte ankre op adskillige sømil øst for byen. Herefter måtte den sidste distance tilbagelægges med kinesiske djunker og sampaner. Derved var søfarten nemmere at kontrollere fra kinesisk side. Kombineret med de mange kinesiske forter ved

indsejlingen til Perlefloden og henlæggelsen af handlen til handelsstationer uden for selve Cantons bymure opnåede de kinesiske myndigheder en tilfredsstillelse af de kejserlige ønsker om fred, sikkerhed og harmoni (van Dyke 2005:6).

Det engelske East India Company og det tilsvarende franske kompagni begyndte at handle regelmæssigt i Canton omkring år 1700, og sammen med armenske og muslimske handelsmænd udgjorde de begyndelsen af det handelssted, der i de kommende hundrede år skulle blive det mest internationaliserede mødested på kloden. I 1720'erne kom skibe fra det nye Oostendse Compagnie til og blev efterfulgt af det magtfulde nederlandske VOC, det forenede ostindiske kompagni. Herefter fulgte de nye skandinaviske kompagnier, det Danske Asiatiske Kompagni for Danmark-Norge og det svenske ostindiske kompagni med base i Göteborg i begyndelsen af 1730'erne. På trods af det nationale monopol, som de fleste af disse kompagnier besad, blev de udfordret af den internationale konkurrence. For at beholde deres favorable position benyttede både de britiske og nederlandske kompagnier en form for prisstyring af temarkedet ved kraftigt at udvide deres eksport af te fra Canton. (Nierstrasz 2015:265). Formålet var at formindske udbuddet og derved bringe prisen op til skade for de nytilkomne kompagnier, men forsøget blev i nogen grad undermineret af det generelle prisfald på de eksportegnede sorte tesorter, grundet en stigende effektivitet i den kinesiske teproduktion. (Nierstrasz, 2015: 266). Markedet udvidede sig derfor og gav plads til de nytilkomne kompagnier, og samtidig sørgede en britisk toldlovgivning for andre muligheder for de nye kompagnier, ikke mindst DAC. At forøge statens indtægter i 1700-tallet blev prioriteret højt i Storbritannien, der igen og igen befandt sig i kostbare krige. At vedligeholde verdens største orlogsflåde for at kunne udstrække rigets magt over en voksende del af verden krævede store lån for holde statsbudgettet

gående. Derfor blev det stigende forbrug af te beskattet kraftigt, og skatter og afgifter endte ofte på over 100 pct. ved salget til forbrugeren (Nierstrasz, 2015: 270). Den høje toldsats gav smugleriet fra andre lande gode kår i Storbritannien, og det kom både det danske og svenske kompagni til at nyde godt af i mange år. De professionelle britiske smuglere var en offentlig hemmelighed, og rapporter fra den britiske gesandt i København til London kunne fortælle både om skibenes navne, type og armering (Feldbæk, 1990: 116). For DAC's vedkommende blev man så afhængig af de mange købere på auktionerne på Christianshavn, der smuglede teen videre til det store britiske marked, at den britiske Commutation Act fra 1784, der nedsatte tolden på te fra 106 pct. til 12,5 pct., blev, hvis ikke dødsstødet, så i hvert fald et banesår for kompagniet (Lauring, 1996: 235).

#### **Finansiering – britisk kapitaloverførsel, lån og aktier**

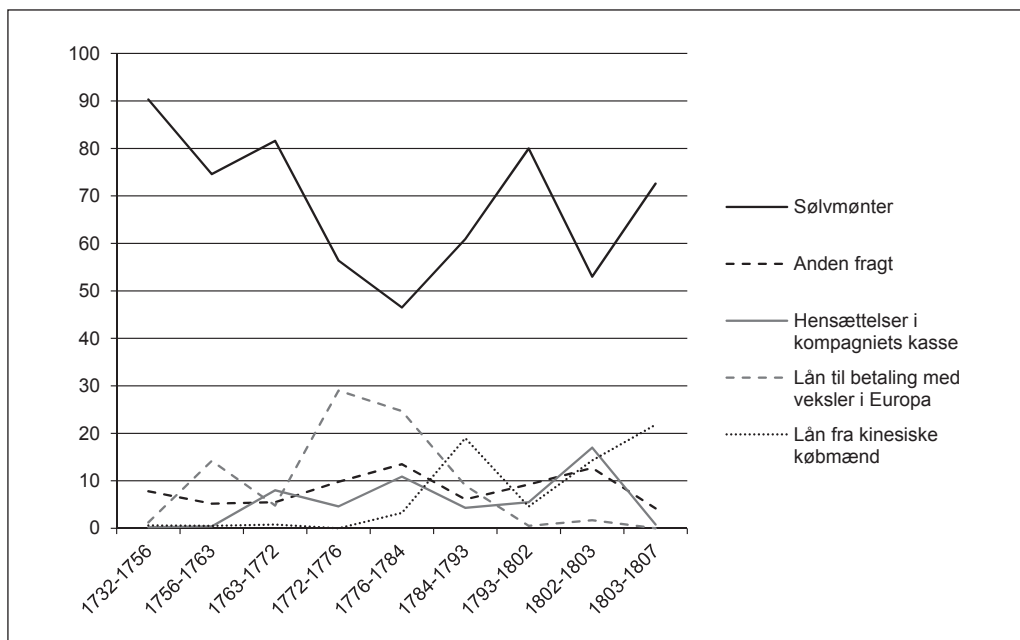
Sølv var i al væsentlighed den eneste europæiske vare, der kunne afsættes i Canton i 1700-tallet. Forsøg med danskproduceret klæde fra 1740'erne faldt ikke heldigt ud, men især engelsk bly kunne afsættes. De omsættelige mængder og deraf følgende profit var dog ikke stor. Sølvet var derfor den eneste vare, der i tilstrækkelig grad kunne afsættes til fordel for teen, men en ny mulighed opstod allerede tidligt i kompagniets historie, nemlig lån i Canton. Historikeren Kåre Lauring har undersøgt denne type finansiering og har påvist, at der var gode muligheder for ansatte i det britiske East India Company for at optjene en personlig formue under deres ophold i Asien. At forsyne hær og flåde kunne give store overskud, ligesom at drive lokal handel mellem Indien og Kina. Flere lod de summer, de disponerede over fra kompagniet, 'arbejde', indtil pengene skulle benyttes, og det gav en stor fri kapital, der blandt andet kom DAC til gode (Lauring, 1996: 218). Samtidig begyndte private, britiske købmænd at slå sig ned omkring Perleflodens delta, især ved

Canton og den portugisiske koloni Macau. Det var egentlig forbudt fra både kinesisk og britisk side, men blev alligevel tolereret, mens store summer skiftede hænder. I Canton blev den overskydende britiske kapital, som dens ejere gerne diskret ville have flyttet hjem til de britiske øer, lånt til blandt andet DAC, der købte te for pengene. Efter at varerne var fragtet sikkert hjem og solgt på Asiatisk Kompagnis internationale auktioner på Christianshavn, blev pengene med rente overført ved hjælp af en veksler til et bankhus i London.

Ud fra Laurings (1996) arkivstudier kan finansieringen af DAC's handel i Canton visualiseres (Figur 1). Det er markant, hvordan alternative finansieringsformer ud over det medbragte sølv benyttes i stigende grad i opgangsperioden op til 1784, hvorefter en række faktorer bidrager til kompagniets stagnation. Herefter overtager lån hos kinesiske købmænd rollen som alternativ finansieringsmulighed, i stigende grad frem til det Oldenborgske monarkis inddragelse i Napoleonskrigene i 1807. Udfordringerne ved de store kinesiske lån blev tydelige efter krigen mod Storbritannien fra 1807 til 1814. I begyndelsen af krigen blev den store orlogsflåde i København konfiskeret af briterne, og al større søhandel gik i stå. Da krigen endelig sluttede, var Norge tabt til Sverige, riget var gået bankerot, og det blev en udfordring for DAC at skaffe tilstrækkelig kapital til at udruste en ny ekspedition til Kina. Først i efteråret 1819 lykkedes det at sende kinafareren Christianshavn afsted, og instruktionen til skibets handelsbetjente afspejler situationen med stribevis af misligholdte lån (RA 1:103).

Enkelte kinesiske købmænd var gået i partnerskab med europæiske handelshuse for at inddrive gæld, mens andre kinesiske købmænd måtte formodes at vente med gældsposter, der efter tolv års renter havde vokset sig meget store. Tiden efter krigens ophør i 1814 fortæller om den udvikling, der havde

Figur 1: Finansiering af varer indkøbt af det Danske Asiatiske Kompagni i Canton 1732-1807, opgivet i procent



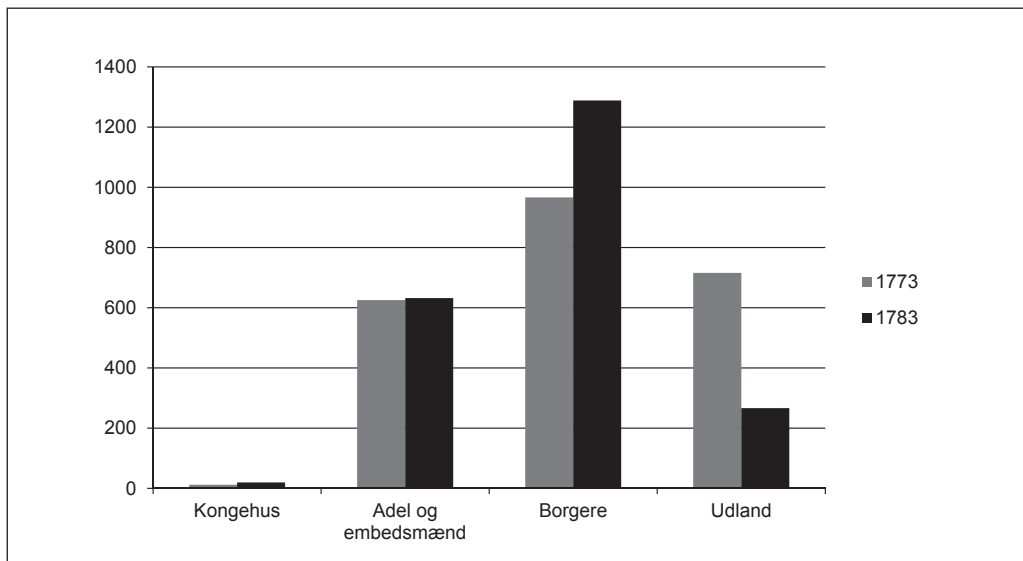
Note: Bemærk at perioderne skiller på forskellige tidspunkter af årene, derfor står hvert år i to perioder. Opdelingen af perioderne følger internationale konjunkturer.

Kilde: Lauring (1996: 222).

fundet sted i løbet af 1700-tallet. De store handelskompagnier som DAC måtte nu agere i en stadig mere fast reguleret handelsverden, hvor gæld kunne blive inddrevet flere kontinenter væk. Samtidig var det også en verden, der gik fra at have været præget af mange magters ageren på markedet i højere grad i retning af en enkelt protosupermagts ageren, nemlig Storbritannien. Især på det asiatiske marked var tendensen tydelig. En støt voksende andel af Indien kom under britisk flag, og i Canton havde det britiske East India Company sat sig på størstedelen af temarkedet. Hvor det i de hektiske år i 1780'erne kun havde været ca. 20 pct. af teen, der blev transporteret under Union Jack, var det i begyndelsen af 1800-tallet snarere 90 pct. (Lauring, 1996: 226).

Det Danske Asiatiske Kompagni var fra begyndelsen et aktieselskab, og i første omgang blev der udstedt 400 aktier á 250 rigsdaler. Aktiekapitalen blev flere gange udvidet i de efterfølgende år og nåede allerede i 1743 op på næsten 400.000 rigsdaler og i 1755 på 600.000 rigsdaler. Investorer uden for riget købte aktier allerede fra begyndelsen, men ikke i stort tal – kun ca. 5 pct. af aktierne var ejet af udlændinge i begyndelsen (Kelsall, 1999: 8). Dette tal forblev nogenlunde konstant indtil de hektiske år under den amerikanske frihedskrig. Mens aktionærene fra Det Oldenborgske Rige var en forholdsvis bred kreds, havde de udenlandske investorer en anden profil. De første aktionærer var enten udlændinge, der boede i København, eller som havde en direkte økonomisk forbindelse,

Figur 2: Investeret kapital i aktier i Asiatisk Kompagni, opgjort i tusinder af rigsdaler



Note: De tre første kategorier er alle fra det Oldenborgske Rige.

Kilde: Rasch og Sveistrup (1948: 37,131).

som f.eks. DAC's bankforbindelse i Nederlandene, C. van Orsay. Senere, da kompagniet var i regelmæssigt drift og gav stabile, store afkast, kom nye udenlandske investorer til, uden særlig tilknytning til riget eller kompagniet (Kelsall, 1999: 24).

Figur 2 viser den investerede kapital i kompagniets bedste år, hvor rigets neutralitet under de europæiske krige gav store muligheder for profit. I begge perioder er det investorer fra Nederlandene, der ejer de fleste aktier, efterfulgt af franske investorer. De største nederlandske investorer havde også sat penge i det svenske ostindiske komagni (Kelsall, 1999: 9). På trods af de betydelige summer investeret udefra mener Rasch og Sveistrup dog ikke, at disse investorer direkte påvirkede kompagniet (1948: 132), om end en indirekte indflydelse ved afstemningerne på generalforsamlingerne kan være svær at aflæse i kilderne.

### Direktionen – et reformert projekt

Det Danske Asiatiske Kompagni var fra begyndelsen ledet af en *præses*, en præsident, der tilhørte samfundets adels- og embedstop. Dertil kom et antal direktører, som regel fem til syv, hvortil der stilledes krav om, at én skulle have kendskab til jura, én til søfart og tre til købmandskab. Dertil skulle man bo i København og eje et antal aktier. I alt 54 mennesker nåede at være direktører for kompagniet frem til lukningen i 1840'erne, og flere fællestræk gør sig gældende. Direktørerne var som regel i 40'erne eller 50'erne når de tiltrådte, og ofte havde de tidligere haft titel af hovedparticipant i kompagniet, hvilket krævede et antal aktier og medførte flere pligter i kompagniets drift (Hof & Stat, 1735-1840). Et markant træk for mange af direktørerne var, at de bekendte sig til den reformerte tro. Ofte var de efterkommere af de hugenotter, der flygtede fra religiøse forfølgelser i 1600-tallets Europa, og ganske som

med gruppen af jødiske købmænd gav fortidens flugt sig udslag i et stort netværk, som kompagniets direktører i høj grad benyttede sig af til deres egen og firmaets vinding.<sup>2</sup>

Netværket var også markant lokalt i København, hvor den Reformerte Kirke i Gothersgade var samlingspunkt for en del af købmandseliten. Kirkens og trossamfundets kongelige privilegier afspejler statsmagtens balancegang mellem den luteranske tro og behovet for ikke at tirre præstestanden på den ene side, og på den side en erkendelse af de muligheder, købmænd med et stort netværk kan skabe i et traditionelt kapitalhungrende rige som det Oldenborgske. Ved bekræftelsen af trossamfundets rettigheder i 1731 står det klart, at selve forkyndelsen af Calvins lære skulle begrænses mest muligt – kirken må gerne have et ur, men ingen klokke, der må holdes skole, men ikke læres noget nedsættende om den lutheranske tro, og prædikerne må kun holdes på fransk, tysk, hollandsk eller engelsk. Til gengæld begunstiges de individuelle medlemmer med en række fordele, såsom tyve års skatte- og toldfrihed (RA 2).

Overordnet set opnås der altså en række religiøse restriktioner, men samtidig gode forhold for erhverv og nytillkommende, hvilket giver mindelser om vilkårene for det jødiske trossamfund. Splittelsen findes også i Kommercekollegiet, der regulerede erhvervslivet i den enevældige stat. Lige fra dens oprettelse i 1672 advokerede det for at åbne landets grænser for mennesker af alle trosretninger af erhvervsmæssige årsager, hvilket ikke overraskende blev frarådet af samtlige landets biskopper (Steenberg, 1966-72: 6). De reformerte havde dog fordel af i en årrække at have en kongelig allieret i form af dronning Charlotte Amalie, der stammede fra Hessen og i 1667 blev gift med den senere Christian V. Hun holdt fast i den reformerte tro, hun var opdraget i, og havde tilladelse til at holde gudstjeneste i enkelte særlige slotskapeller, blandt andet på Københavns Slot. Hendes

personlige indflydelse spillede en stor rolle for privilegierne til de reformerte og derved det senere DAC's direktører. Især i 1700-tallet blomstrede erhvervsvirksomheden blandt de reformerte grosserer og nytillkomne, som f.eks. Frédéric de Coninck, der var direktør fra 1773 til 1776 og blev en af landets allerrigeste købmænd med grosserer- og rederivirksomhed over hele verden. Direktørernes store troværdighed og kreditværdighed på europæisk plan blev også medvirkende til, at DAC fik en vigtig bifunktion med at hjælpe kongemagten med formidling af store lån i krisetider, især i Nederlandene. Det blev yderligere hjulpet på vej af, at mange af direktørerne i den tidlige periode var medvirkende i stiftelsen af den første bank i Danmark, Kurantbanken i 1736. Her agerede købmandsdirektørerne i et skiftende politisk miljø, hvor den gamle hofkapitalisme, hvor kongemagten spillede en stor rolle inden for både handel og manufaktur betød stadig mindre. Tendensen i slutningen af 1700-tallet gik snarere i retning af, at borgerskabet med dets voksende forskellige typer af kapitaler kunne agere mere selvstændigt og påvirke kongemagten på måder, som tidligere havde været utænkeligt.

En vigtig aktør i DAC's globale virksomhed var de jødiske købmænd, hvis forfædre var kommet til den Oldenborgske Stat i løbet af 1600-tallet. De såkaldt sefardiske jøder var på flugt fra forfølgelser på den iberiske halvø, og flere grupper fandt et hjem i den nyoprettede by Glückstadt i Holsten, der var et led i Christian IV's bestræbelser på at konkurrere med det voksende Hamborg. I et Europa præget af forfølgelser, forbud og antisemitisme blev Glückstadt et helle for mange sefardiske jøder, der flyttede til både fra Hamborg, Amsterdam, Portugal og Spanien (Arnheim, 2015: 22). Senere i århundredet, i 1684, opstod et nyt jødisk samfund i København, fra 1743 med egen synagoge, og i 1788 fik jødiske erhvervsfolk adgang til byens laug. De jødiske købmænd i det Oldenborgske Rige

var kendetegnet ved at besidde et stort, globalt netværk, som var et resultat af, at deres forfædre havde været med på sørejserne og koloniseringen under den europæiske ekspansion fra slutningen af 1400-tallet. Derfor rakte netværket til både Afrika, Asien samt Nord- og Sydamerika, og det var sandsynligvis et blik for de fordele, der havde fået Christian IV og hans efterfølgere til at gå imod de antisemitiske følelser hos både præsteskab og befolkning og tildele de sefardiske jøder en række privilegier. Mange jødiske handlende begyndte at handle med varer importeret af DAC, især te og silke (Hoff, 2016: 21), men den største indflydelse på kompagniets virksomhed kom gennem anskaffelse af det sølv, som var nødvendigt for den indbringende handel på Kina. I de første årtier af kompagniets historie blev op imod halvdelen af de store mængder sølv, der var nødvendig, skaffet via jødiske købmænds vekselervirksomhed, mens den resterende del blev leveret af købmænd residerende i København, især kompagniets egne direktører, storaktionærer og endda bogholder og kasserer (Glamann 1949:364)! Senere, efter beskyldninger om, at kompagniets direktører tog overpriser i deres sølvleverancer, blev indkøbene sat mere i system, og i 1760 blev den jødiske købmand Ashur Unna hyret til at holde opsyn med leverancernes lødighed i Hamborg (Glamann, 1949: 362). Den senere periode er vanskeligere at sige noget om, da licitationsprotokollerne fra efter 1759 er gået tabt i DAC's arkiv.

I nutidens søfart er det ofte filippinske søfolk, der udfylder mange af rollerne ombord på danske skibe, mens bl.a. østeuropæere sejler som officerer. I 1700-tallets skibe til Asien var besætningerne i højere grad homogene, om end inden for det daværende riges grænser. Men i 1780'erne begyndte en udvikling, der trækker spor op til nutidens søfart, da de første kinafarere begyndte at tage kinesiske søfolk ombord i Macau, den portugisiske koloni ved Perleflodens udløb i havet. Årsagen var mangel på besætningsmedlemmer, som

skyldtes rømning eller sygdom. Dødsraten var omkring 10 pct. på en typisk kinafart, og kombineret med en eventyrlyst, der fik søfolk til at stikke af, blev det nødvendigt at supplere besætningerne, der som regel lå på omkring 150 mand med lokale søfolk. Via kompagniets rullebøger kan man udlede, at de kinesiske søfolk kom hele vejen med tilbage til Christianshavn og derefter returnerede med den næste kinafarer. Disse sandsynligvis første kinesere i Skandinavien har ikke sat sig mange spor i hverken kilderne eller senere historiske beretninger, så her venter et detektivarbejde med at opspore mere viden om dette tidlige kulturmøde i København. De kinesiske grupper af søfolk, der kom til det Oldenborgske Rige fra begyndelsen af 1780'erne og frem til de første år af 1800-tallet, udgjordes som regel af 10-20 søfolk, sandsynligvis med egne befalingsmænd, der også havde sprogkundskaberne til at kunne kommunikere med resten af besætningen (RA 3)

#### **DAC bør ses i en multinational helhed**

På trods af ordet 'danske' i Det Kongelige Octroyerede Danske Asiatiske Kompagnis navn var der tale om en virksomhed, som inkorporerede interesser fra en mængde andre lande. Indvandrere og deres efterkommere var centrale i fremskaffelsen af både viden og kapital, og i særlig grad var det de to religiøse minoriteter de reformerte og jøderne, der qua deres store internationale netværk kunne skaffe det så nødvendige sølv til kinahandlen. Efterkommere af flygtede huguenotter, centreret om de franske og tyske reformerte menigheder i København, var centrale i ledelsen af kompagniet, og deres europæiske netværk medvirkede til at skaffe finansiering og sølv til eksport. Den fremvoksende mosaiske menighed, især i København, blev et andet omdrejningspunkt i adgangen til det europæiske marked. Men som også Lauring (1996) argumenterer for, så blev kompagniets skæbne i høj grad afgjort udefra, gennem britisk toldlovgivning, europæiske storkrige og politiske omskifteligheder. Ved at forsøge at se DAC's

historie som en fortælling om en global virksomhed, ved at fokusere på de eksterne faktorer, der markerede direktionens og handelsbetjentenes råderum, kommer aktørerne i mindre grad til at fremstå som uafhængige og frie agenter, men snarere som rorsmænd, der forsøger at styre et skib sikkert igennem omskifteligt vejr. Flere tidligere fortællinger om dette ekstremt indbringende kompagni har i stedet fokuseret på aktører i den Oldenborgske Stat som en lukket enhed, men det er mit argument, at et tidligt globalt firma som det Danske Asiatiske Kompagni ikke kan forstås, hvis ikke det placeres i den multinationale og komplekse helhed, hvori det forsøgte at agere gennem sin 100-årige historie.

### Noter

1. En grundigere gennemgang af vidensoverførsel i Asiatiske Kompagnis regi bliver tilgængelig i forfatterens ph.d.-afhandling, der forventes afsluttet i 2018.
2. De jødiske og reformerte trossamfunds betydning i den tidlige moderne periodes erhvervshistorie, især i Asiatiske Kompagnis regi, vil også kunne læses i ovennævnte afhandling.

### Litteraturliste

- Arnheim, A. (2015), *Truet minoritet søger beskyttelse: jødernes historie i Danmark*, Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Boje, P. (2014), *Vejen til velstand – marked, stat og utopi: om dansk kapitalismes mange former gennem 300 år: Tiden 1730-1850*, Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Dyke, Paul A. van (2005), *The Canton Trade – Life and Enterprise on the China Coast, 1700-1845*, Hong Kong University Press
- Feldbæk, Ole (1990), »Den danske Asienhandel 1616-1807 – værdi og volumen«, *Historisk Tidsskrift*, Bind 15, række 5.

- Glamann, K. (1949), »Studie i Asiatiske Kompagnis økonomiske historie 1732-1772«, *Historisk Tidsskrift*, 11(2): 351-404.
- Hoff, A. (2016), *Den danske chokoladehistorie*, Wormianum, Den gamle By
- Kensall, Philip (1999), »The Danish monopoly trading compagnies and their shareholders, 1730-1774«, *Scandinavian Economic History Review*, 47(3).
- Lauring, Kåre (1996), »Kinahandelen – et spørgsmål om finansiering« i Jeppesen, Hans et. al., red., *Søfart, politik, identitet – tilegnet Ole Feldbæk*, København: Forlaget Falcon.
- Lefevre, Jens Ole (1966), »Det danske ostindiske kompagnis fallit i 1729 og interimskompagnerne frem til 1732«, upubliceret speciale til det historiske fakultet, Københavns Universitet.
- Nierstrasz, Chris (2015), »East India Companies, Private Traders, Smugglers and the Consumption of Tea« i Berg, Maxine et. al., *Goods from the East 1600-1800*, Palgrave Macmillan.
- Parmentier, Jan (1989), »Søfolk og supercargoer i Dansk Asiatiske Kompagnis tjeneste 1730-1747« i Årbog 1989, Handels- og Søfartsmuseet på Kronborg
- Steenberg, Jan (1966-72), »Reformert kirke«, *Danmarks kirker*, København, bind 3.

### Kilder

- Kongelig dansk Hof- og Statskalender, 1734-1840, København
- RA 1: Rigsarkivet, Asiatiske Kompagni, Afdelingen i København: *Negotie instrukskopibog (1806-1833)* 182.
- RA 2: Landsarkivet for Sjælland mm., Arkivfunktionen for samlinger: *Forordninger m.v. for kongeriget (1555-) 10: 1731 6 15 – 1736 12 13: Confirmation paa de Reformertes Privilegier, 15. Junij Anno 1731.*
- RA 3: Rigsarkivet, Asiatiske Kompagni, Afdelingen i København: *Rullebøger (1723-1833)*.

# Internationaliseringen af de danske handelsuddannelser

Anders Ravn Sørensen, adjunkt, Center for Virksomhedshistorie,  
Copenhagen Business School, [ars.mpp@cbs.dk](mailto:ars.mpp@cbs.dk)

Denne artikel beskriver internationaliseringen af de danske handelsuddannelser fra slutningen af det 19. århundrede til indgangen af år 2000. Artiklen fokuserer på betydningen af Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse (FUHU), der løbende understøttede handelsuddannelsernes udvikling og internationale udsyn. Det argumenteres, at FUHU, især fra slutningen af 1980'erne, i stigende grad sigtede på at påvirke dansk uddannelsespolitik frem for alene at styrke handelsuddannelserne gennem direkte økonomisk støtte og medindflydelse på de enkelte uddannelser.

## Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse 1880

International vidensudveksling og uddannelse har historisk spillet en central rolle for udviklingen af dansk økonomi. Særligt vigtigt for den industrielle modernisering var den håndværksmæssige og tekniske viden, som allerede fra midten af 1800-tallet blev hentet til Danmark gennem udveksling af faglærte arbejdere og fra udenlandske læreanstalter og virksomheder. Danmark var dog ikke alene afhængig af teknisk- og håndværksmæssige kompetencer. Fra sidste halvdel af 1800-tallet steg behovet for en opkvalificering af de merkantile uddannelser – handelsuddannelserne – hvor især den københavnske handelsstand efterspurgte bedre uddannelse og viden om internationale handel, eksportforhold og organisation. I 1880 oprettedes Foreningen til

Unge Handelsmænds Uddannelsen (FUHU), der skulle sikre uddannelsesmæssig kvalitet og et internationalt udsyn i de danske handelsuddannelser (Vibæk og Kobbarnagel, 1980: 6).

Mens store danske multinationale virksomheder som f.eks. GN Store Nord og ØK omkring år 1900 oprettede egne interne systemer for udstationering af unge ingeniører og elever (Iversen, 2016; Andersen og Jacobsen, 2008), var FUHU som forening hverken virksomheds- eller branchespecifik – foreningens fokus var derimod på handelsuddannelse i bredeste forstand. Således var foreningen igennem tiden knyttet til de danske handelsuddannelser der blev udbudt på Købmandsskolen og Handelshøjskolen i København.

Denne artikel sætter fokus på FUHU's betydning for internationaliseringen af de danske handelsuddannelser forstået som udviklingen af internationale samarbejdsaftaler samt udvekslingen af studerende og medarbejdere. Internationalisering som begreb adskiller sig således fra globaliseringsbegrebet, der dækker over en integrerende proces af forskellige nationale systemer, som følge af en stigende grænseoverskridende strøm af ideer, varer og kapital (Kalpazidou Schmidt, 2012: 193; Marginson og Rhoades, 2002).

Ved hjælp af kildemateriale fra bl.a. FUHU's arkiv samt eksisterende litteratur om både FUHU, Købmandsskolen og Handelshøjskolen afdækker artiklen foreningens internationalt orienterede initiativer fra grundlæggelsen i 1880 til indgangen af år 2000, hvor internationaliseringen havde udviklet sig til et institutionaliseret kendetegn, ikke bare ved Handelshøjskolen i København, men ved samtlige danske højere læreanstalter. I artiklen beskrives det, hvordan FUHU allerede fra sin grundlæggelse i 1880 havde som ambition at skabe uddannelses- og vidensudveksling med udenlandske læreanstalter og virksomheder. Det argumenteres ligeledes, hvordan FUHU's virke gradvist ændrede karakter fra slutningen af 1880'erne, fra økonomisk at støtte konkrete initiativer på en række af Danmarks merkantile uddannelsesinstitutioner, til gradvist også at gøre foreningens interesser gældende på politisk niveau og derigennem sætte internationaliseringsspørgsmålet på den uddannelsespolitiske dagsorden.

#### **FUHU's grundlæggelse og tidlige internationale orientering**

Selvom der i slutningen af 1870'erne både i København og provinsen eksisterede en række såkaldte handelsakademier og handelsskoler drevet af de lokale handelsstandsforeninger, var der blandt ledende københavnske købmænd og grosserer et udtalt ønske om en mere systematisk og fagligt funderet uddannelse af unge handelsmænd. Et økonomisk opsving inden for byerhvervene og ændrede eksportmønstre og førte fra slutningen af 1800-tallet til en mobilisering af de københavnske handlende og grosserer, der ønskede uddannelser på linje med dem der eksisterede i f.eks. Tyskland og England.

På dette bagtæppe oprettedes i 1880 Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse, da grosserer Harald Fritsche indbød en gruppe købmænd, grosserer og vekselerer med tilknytning til det eksisterende Grosserer-Societetet til at stifte en ny forening, der

skulle »virke for at uddanne unge Købmænd ikke blot for Indlandet, men også, og maaske fornemmelig for Udlandet« (FUHU, 1880). Formålet skulle desuden være at »tilbyde de Yngre en billig, men af fortrinlige Lærere ledet Undervisning«. Etableringen af FUHU i 1880 var karakteristisk for den organisering af erhvervs- og faginteresser, som prægede slutningen af 1800-tallet og begyndelsen af 1900-tallet, og som bl.a. førte til oprettelsen af Foreningen til Lærlinges Uddannelse i 1874 (Andersen og Federspiel, 2006) og Fællesrepræsentationen for Industri og Haandværk i 1879 (Nevers, 2017).

FUHU's undervisning skulle foregå om aftenen, sådan at eleverne kunne passe deres dagarbejde, men man åbnede mulighed for senere oprettelse af en dagskole. Den 15. januar 1881 om aftenen kunne foreningen for første gang tilbyde undervisningen i lokaler på Efterslægtens Skole (Jacobsen og Sørensen, 2017: 6). Den nye såkaldte Købmandsskole var til at begynde med en egentlig sprogskole med undervisning i bl.a. tysk, engelsk og fransk. Særligt fokus var den første tid desuden på det spanske sprog, idet handelsforbindelse til Sydamerika havde en særlig bevågenhed blandt foreningens stiftere (Vibæk og Kobbernagel, 1980: 10). Mere erhvervspraktiske fag som f.eks. regnskab var ikke en del af aftenskolen, idet man regnede med, at eleverne kunne tilegne sig sådanne færdigheder på deres egentlige arbejdspladser.

Centralt i foreningens arbejde stod grosserer Harald Fritsche og Nationalbankens indflydelsesrige direktør, etatsråd Mouritz Levy, og FUHU's første medlemmer talte en række grosserer, vekselerer og direktører fra den københavnske handelsstand. Hvor foreningens medlemmer fra etableringen i 1880 bestod af individer, ændredes medlemsskaren senere til at bestå af virksomheder og erhvervsorganisationer.

Selvom FUHU ikke havde internationalise-

ring som sin førsteprioritet, blev det i foreningens formål beskrevet, hvordan man sigtede på at yde pengehjælp og vejledning til videreuddannelse »på udenlandske, såvel europæiske som oversøiske handelskontorer« (FUHU, 1880). Denne ambition blev indfriet, da foreningen i 1883 modtog Etatsråd Mouritz Levys jubilæumslaget til uddeling for »hæderlige og dygtige handelsbetjentes videre uddannelse i udlandet« (FUHU, 1883). Rejselegatet var det første konkrete internationalt orienterede initiativ i regi af FUHU, og legatet kunne i de første år sende en håndfuld såkaldte »bortrejste kontorister« til Buenos Aires, Bruxelles og Düsseldorf, ligesom Mouritz Levy personligt foranstaltede et rejselegat på 300 kr. til en yngre handelskontorist, der skulle »indhente oplysninger om forholdene i Congostaten« (FUHU, 1883).

Indtil starten af 1900-tallet var Mouritz Levys rejselegat eneste initiativ, der understøttede FUHU's ønske om at virke for uddannelse i udlandet, men at foreningen vedblev med at orientere sig ud over landets grænser, illustreres bl.a. gennem FUHU's årsberetning fra 1906, hvor Hans Larsen Møller, tilsynsførende for Købmandsskolen, gav en længere beretning fra den årlige Internationale Kongres for Handelsundervisning. Hans Larsen Møller henledte i den forbindelse særligt opmærksomheden på et nyoprettet »Internationalt Feriekursus i Handelsundervisning«, der for første gang i 1907 ville blive udbudt i Lausanne (FUHU, 1906).

### **Handelshøjskolen som drivkraft i internationaliseringen**

I 1917 påbegyndtes i regi af FUHU en videregående handelsuddannelse med udgangspunkt i den nyoprettede Købmandsskoles Handelshøjskoleafdeling. Denne undervisning udviklede sig gradvist fra små undseelige kurser i en sidebygning til Købmandsskolen til en selvstændig højere læreanstalt: Handelshøjskolen i København.

Fra 1917 til 1965 stod FUHU som den egentlige ejer af Handelshøjskolen, og det var foreningen, som ansatte rektor og dækkede det løbende underskud. Hvor Købmandsskolens Handelshøjskoleafdeling startede i det små med mindre forelæsningsrækker, udbød højskolen fra begyndelsen af 1920'erne både en erhvervsøkonomisk grunduddannelse, en række diplomuddannelser på deltidsbasis til studerende, der allerede var i beskæftigelse, samt translatør- og en korrespondentuddannelse. Højskolens tidlige internationale fokus kom primært til udtryk gennem de erhvervs-sproglige studier, korrespondentstudiet og translatøruddannelsen, som afspejlede erhvervslivets udenlandske interesser. En række af Handelshøjskolens første professorer var desuden på udlandsrejser og udlandsophold ved udenlandske universiteter og handelshøjskoler – herunder Professor Max Kjær-Hansen, der i 1924-1925 var på et ophold ved Universitetet i Köln. Ud over disse udlandsophold fik højskolen allerede fra midten af 20'erne besøg af flere gæsteforelæsere fra bl.a. Tyskland, England og Sverige (Jacobsen og Sørensen, 2017: 47).

Fra 1931 var der på højskolen etableret en diplomuddannelse i international handel. Denne uddannelse var oprindeligt forankret på det såkaldte Østersøinstitut, der gennem en årrække blev dét institut, der beskæftigede sig med internationale spørgsmål. Østersøinstituttet skiftede igennem årene løbende navn, afhængigt af de forskellige internationaliseringsfaser, som det danske erhvervsliv gennemgik (Vestergaard, 1992: 166).

Med etableringen af Handelshøjskolen havde FUHU formålet at skabe en højere læreanstalt, der gradvist, af egen kraft og gennem egen organisering, selv gennemgik en løbende internationalisering. Ofte fungerede FUHU med økonomiske bidrag som fødselshjælper for en række nye initiativer, men med oprettelsen af Handelshøjskolen havde FUHU fået en drivkraft for handelsuddannelsernes interna-

tionalisering, der i nogen udtrækning fungerede uafhængigt af foreningen.

### **FUHU's skoler i udlandet**

Verdenskrisen i begyndelsen af 1930'erne, der markant indskrænkede international samhandel og praktisk talt gjorde ansættelsen af uge danske handelsmænd i udlandet umulig, førte paradoksalt nok til en oprustning i FUHU's internationale virke. Hvor foreningen med sin hidtidige formålsparagraf havde fokuseret på at sikre individuelle elever en plads på »oversøiske handelspladser«, ændredes denne formulering nu til, at man »På enhver måde ...« måtte »... bidrage til unge handelsmænds uddannelse i udlandet« (Vibæk og Kobbarnagel, 1980: 65). Den nye formulering markerede således et skift fra en snæver forståelse af »elevpladser« til et bredere fokus på uddannelse i udlandet generelt. Det var 1930'ernes alvorlige økonomiske krise, som ansprede denne ændring, og det var med FUHU's formand Aage Kunsts ord netop »i de dårlige tider, man skal foretage fremstød« (Ibid.).

I samarbejde med Udenrigsministeriet og den danske generalkonsul i London C.M. Rotbøll lykkedes det i 1932 FUHU at erhverve en passende ejendom i London-forstaden Ealing, ansætte en forstander og engelskundervisere og vedtage en samlet undervisningsplan. Den nye udlandsskole i regi af Købmandsskolen fik navnet »Den danske Købmandsskole i London, The Danish Merchant School« og kunne fra januar 1933 tage imod de første 22 elever fra Købmandsskolen på et tremåneders ophold, hvor der både undervistes i sprog og engelske samfundsforhold. Modellen med at oprette særlige udenlandske skoler udvidedes løbende. Som følge af 2. Verdenskrig måtte en planlagt udlandsskole i Paris udskydes, men i 1947 kunne FUHU sende første hold elever til en nyoprettet skole i Tours, ligesom der i 1953, i samarbejde med Handelskammeret i Bremen, etableredes en tilsvarende skole i Bremen, *Dänische Kaufmannschule*

*in Bremen*. Senere etableredes også skoler i Madrid, Monterey, München og Skt. Petersborg. De nye udlandsskoler blev ofte etableret i tæt samarbejde med de relevante institutter på Handelshøjskolens sprogstudier. Senere blev Fjernøsten også repræsenteret med skoler i Shanghai og Singapore.

Udlandsskolerne tilbød i samarbejde med lokale handels- og industrikamre undervisning i erhvervs- og samfundsforhold til danske studerende. FUHU's udlandsskoler vedblev indtil deres gradvise nedlæggelse i 2004-05 med at være et centralt element i foreningens virke, og de gav især unge studerende i handelssprog gode muligheder for at tilegne sig sproglige kompetencer samt forståelse for lokale erhvervs- og samfundsforhold.

### **Amerikansk påvirkning efter 2. Verdenskrig**

2. Verdenskrig havde i praksis sat en stopper for internationale handel, men allerede inden befrielsen i maj 1945 havde man fra Handelshøjskolens side gjort forberedelser til en kommende normalisering af de internationale forbindelser og handel. Højskolens rektor Christen Møller fremlagde i april et forslag i FUHU's bestyrelse om en forelæsningsrække for virksomheder, der forberedte udsendelse af folk til udlandet med henblik på oprettelse af eksportforbindelser. Målgruppen for disse forelæsninger skulle være »udvalgte Folk fra Praksis med en passende teoretisk Viden« (Jacobsen og Sørensen, 2017: 99). FUHU's bestyrelse bakkede op om ideen med en forelæsningsrække. I november og december 1945 kunne Handelshøjskolen i samarbejde med Industrirådet og Grosserer-Societetet afholde tyve forelæsninger om emner der relaterede sig til Danmarks eksportmuligheder og den internationale handel. Forelæsningsrækken trak mere end 300 deltagere og understregede hermed erhvervslivets store efterspørgsel (Ibid.).

I 1946 oprettede højskolens polskfødte pro-

fessor Zelman Lando en diplomuddannelse i udenrigshandel, og året efter rejste de første studerende og undervisere til USA på studieophold, og i september 1947 tog også højskolens direktør Christen Møller selv til Amerika på en knap tre måneders rundrejse betalt af FUHU. Formålet med Christen Møllers studietur var at besøge amerikanske Business Schools og orientere sig omkring den videregående erhvervsøkonomiske undervisning. Overordnet styrkede Handelshøjskolen i perioden efter 1945 indsatsen på udenrigshandel- og eksportområdet. I efterkrigsårene førte Marshallhjælpen til et øget amerikansk fokus fra Handelshøjskolens side, og gennem en lang række studierejser i regi af det nyoprettede danske Produktivitetsudvalg fik undervisere fra højskolen mulighed for besøg på amerikanske virksomheder og business schools.

Derudover deltog Handelshøjskolen fra begyndelsen af 1950'erne i det transatlantiske udvekslingsprogram AIESEC, hvor studerende, især inden for de handelsrelaterede fag, fik mulighed for at indgå kortere udvekslingsbesøg og praktikophold på en række deltagende universiteter. I 1953 fik handelshøjskolen sin første amerikanske gæsteprofessor under Fulbright-programmet, Edvard Bakke, fra Yale Universitetet, og i de efterfølgende år kom en lang række Fulbright-professorer til højskolen. Disse gæsteprofessorer forestod bl.a. engelsksprogede forelæsninger på den erhvervsøkonomiske overbygningsuddannelse og bidrog med nye tanker og perspektiver til bl.a. den sociologiske orientering i organisationsforskningen.

### **Den politiske udvikling**

Den internationale orientering i uddannelsespolitikken blev yderligere forstærket gennem en række forskellige internationale samarbejder. Organisationen for Europæisk Økonomisk Samarbejde (OECD) blev oprettet efter 2. Verdenskrig. Som en forudsætning for Marshall-hjælpen krævede USA, at de

europæiske lande skulle arbejde sammen om at udnytte støtten på den mest effektive måde. Et mere internationalt perspektiv i landenes uddannelsessektorer var et middel at indfri den målsætning. I 1960 tiltrådte Danmark OECD-traktatens formulering, der bl.a. lagde vægt på uddannelse og undervisning som del af overnationalt samarbejde (Ydesen, 2012).

I 1965 overgik højskolen til at være en selv-ejende institution (frem for at været ejet af FUHU), og med virkning fra 1975 havde Handelshøjskolen officielt status af universitet på linje med landets øvrige universiteter. Allerede i 1968 havde Det Økonomiske Råd i en redegørelse over dansk økonomi peget på betydningen af uddannelsespolitikken som en vigtig brik i bestræbelserne på at sikre landets konkurrenceevne over for udlandet (Det Økonomiske Råd, 1968). Fra politisk side var man på line med den vurdering. Skiftende regeringer kom til at betragte uddannelsespolitikken som et middel til at sikre økonomisk vækst, og sikre at Danmark kunne begå sig i en stigende international konkurrencesituation (Ydesen, 2012). Det internationale fokus og nødvendigheden af et uddannelses-system der gav kompetencer til at begå sig i et stadig mere åbent og internationalt marked, blev igen forstærket med Danmarks tilslutning til Det Europæiske Fælleskab efter en folkeafstemning i 1973. I 1986 lancerede Undervisningsministeriet en ny internationaliseringspulje, som for alvor satte blus under de forskellige samarbejds- og internationaliseringsaktiviteter på de danske uddannelsesinstitutioner. Året efter etablerede EF sit nye ERASMUS-program, som yderligere understregede, at der fra politisk side var vilje til at understøtte uddannelsesinstitutionerne med at udvikle deres internationale netværk.

### **Nye internationale uddannelser**

Hvor der fra politisk side var en klar ambition om at sætte skub på internationaliseringen, var det endnu engang FUHU, der direkte eller indirekte, satte nye initiativer i gang

for handelsuddannelserne. I 1979 oprettedes Den Danske Eksportskole i Herning som en selvejende institution, der som den første af sin art forenede traditionelle merkantile fag med elementer fra sprog- og kulturforståelse. Skolen uddannede studerende med erhvervs-erfaring, mange af dem fra udlandet. Efter 1½ års uddannelse fik dimittenderne titel af Eksaminerede Eksportører. Skolen nedlagdes i 1992, hvor en del af aktiviteterne lagdes ind under FUHU.

Med økonomisk støtte fra FUHU oprettedes i 1984 på Handelshøjskolen en ny uddannelse der integrerede sprog og økonomi, den såkaldte SPRØK-uddannelse, der specifikt henvendte sig til studerende, der ønskede en karriere uden for landets grænser. Den nye uddannelse blev af dagbladet *Børsen* beskrevet »et lys i eksportmørket«, og tiltræk i sine første år nogle af landets dygtigste studerende. Støttet af FUHU med 170.000 kr. oprettedes desuden i 1985 den første engelsksprogede overbygningsuddannelse i Danmark. Det såkaldte Advanced Program in International Management (APIM), der udgjorde et nyt engelsksproget cand.merc.-tilbud ved Institut for Udenrigshandel. Bag den nye uddannelse stod bl.a. Handelshøjskolens lektor Harald Vestergaard, senere formand for det erhvervsøkonomiske fakultets internationaliseringsudvalg og den amerikanske gæsteprofessor Arthur Stonehill. Sammen havde denne gruppe efter meget forarbejde og en lang række besøg på udenlandske uddannelsesinstitutioner sikret en række samarbejdsaftaler med business schools i USA og England.

### **Hvidbogskonsortiet og uddannelsespolitisk fokus**

Hvor internationaliseringen frem til 1989 var støttet af FUHU, og i overvejende grad drevet af personlige kontakter og engagement fra Handelshøjskolens undervisere og en personkreds omkring FUHU's ledelse, ændrede foreningen fra slutningen af 80'erne gradvist sin strategi fra økonomisk at understøtte initi-

ativer som SPRØK og APIM til også at sætte et aftryk på den danske uddannelsespolitiske dagsorden.

FUHU's nye fokus indikeredes under udfærdigelsen af en ministeriel betænkning fra det såkaldte *Handelsudvalg* på opdrag fra undervisningsminister Bertel Haarder i 1987. Handelsudvalget blev ledet af direktøren for Magasin Du Nord Stig Bøgh Karlsen – og derfor gik under navnet Stig Bøgh Karlsen-udvalget. I udvalget sad også leder af FUHU's udlandsprogrammere Ole Wiberg, der havde været én af foregangsmændene internationaliseringsstiltagene fra slutningen af slutningen af 70'erne. Handelsudvalget fik af ministeren til opgave at »foretaget en helhedsvurdering af de handelsmæssige/økonomiske uddannelser ud fra den synsvinkel, at de udlandskonkurrerende erhvervs muligheder skal styrkes«. På den baggrund bad ministeriet udvalget om at »fremkomme med forslag om ændret målsætning, struktur og indhold i de eksisterende uddannelser samt tilsvarende forslag til helt nye uddannelser eller kombinationer ledsaget af forslag til disses institutionstilknytning« (Handelsudvalget, 1989).

Ved en stort anlagt pressekonference den 21. marts 1989 i Børsens gamle bygning kunne Handelsudvalgets formand overdrage ministeren den 60 sider lange rapport der indeholdt 18 hovedforslag. I udvalgets indledning blev der forklaret hvordan:

Forandring og internationalisering er blandt de store udfordringer, som vort erhvervsliv i de kommende år vil stå overfor. Baggrunden er dels kravet om en øget eksportindsats for herved at bidrage aktivt til løsningen af landets økonomiske problemer og dels de ændringer, som følger af den øgede globalisering af erhvervslivets aktiviteter generelt og specielt det indre markeds realisering pr. januar 1993 (Handelsudvalget, 1989).

På den baggrund oplistede rapporten en række uddannelsespolitiske anbefalinger direkte rettet mod de forskellige merkantile uddan-

nelser. Blandt de mest markante anbefalinger var: en fortsat øget og internationalisering af uddannelserne der i højere grad skulle »fokusere på temaer af international karakter«, mere fokus på kultur og sprog, en omlægelse af korrespondentstudiet til at indeholde mere økonomi, en styrkelse af handelsskolerne ledelse, en styrkelse af forskningen samt oprettelsen af en række selvejende/private institutioner til »efteruddannelse på højeste niveau« (Handelsudvalget, 1989). Udvalget pegede på, at der måtte oprettes en dansk MBA-uddannelse med deltagelse udenlandske lærere og studerede, samt etableringen af en ny 1½-2 årig uddannelse på Handelshøjskolen, der skulle føre de studerende direkte ud på arbejdsmarkedet (Handelsudvalget, 1989).

Således blev internationalisering af handelsuddannelser netop betragtet som svaret på globaliseringens udfordringer. For at imødegå den stigende internationale konkurrence måtte de forskellige merkantile uddannelsesinstitutioner fremadrettet styrke deres grænseoverskridende samarbejder og udvekslingsaftaler. Mange af udvalgets anbefalinger blev efterhånden realiseret. Bl.a. lykkedes det som én af udløberne af Handelsudvalgets rapport få år senere, med FUHU's medvirken, at etablere en dansk MBA-uddannelse i regi af det nyoprettede *Scandinavian International Management Institute* (SIMI). Ligeledes oprettedes i 1989 et samarbejde mellem Udenrigsministeriet og FUHU, som gav mulighed for studerendes praktikophold som eksportfremmevolontører ved danske ambassader og generalkonsulater. Efter at Udenrigstjenesten havde gennemført udvidelse af handelsattachekorpset, åbnede efterspørgslen på kvalificeret arbejdskraft op for etableringen af en volontørordning – og foreningen fik derigennem endnu engang mulighed for at fremme de studerendes muligheder for at tilegne sig udenlandske erfaringer.

Handelsudvalgets betænkning udgjorde for-

løberen til en række rapporter, der blev udgivet i perioden fra 1992 til 2002, og som satte fokus på de danske handelsuddannelser. Rapporterne forfattedes i regi af det såkaldte Hvidbogskonsortium bestående af Dansk Arbejdsgiverforening, Dansk Industri, Danske Civiløkonomer, FUHU, Erhvervsprogligt Forbund og Handelskammeret. Ambitionen med Hvidbogskonsortiet var at sikre relevansen og kvaliteten af de danske uddannelsesstilbud – og give uddannelsernes aftagere mulighed for at påvirke uddannelsespolitikken (Hass, 1995; FUHU, 1994). Som koordinator og initiativtager til Hvidbogskonsortiet stod FUHU, som nu ikke bare fungerede som Handelshøjskolens og handelsuddannelsernes støtte og partner, men som aktivt søgte at påvirke den uddannelsespolitiske dagsorden. Rapporterne fra Hvidbogskonsortiet udgjorde således et markant skift i FUHU's orientering, hvor man nu, ud over at støtte initiativer på de enkelte uddannelsesinstitutioner søgte at gøre foreningens indflydelse gældende i forhold til den danske uddannelsespolitik.

I 2000 oprettedes på tværs af Undervisnings- og Forskningsministeriet et nyt *Center for Information og Rådgivning om Internationale Uddannelses- og Samarbejdsaktiviteter* (CIRIUS), der som en understregning af FUHU's mere politiske rolle fik adresse i foreningens ombyggede lokaler i Fiolstræde 44. Sammen med CIRIUS indstiftede FUHU en ny internationaliseringspris, der årligt blev uddelt til en person eller institution, der havde ydet en særlig indsats for at styrke internationaliseringen af de merkantile uddannelser.

### **Fra pengetank til tænketank**

Efter en universitetsreform i 1992 vedtog Folketinget i 2003 en ny universitetslov, der grundlæggende gjorde op med universiteternes eksisterende styrelse. Universiteterne fik nu eksterne bestyrelser og deres rektorer øgede ledelsesbeføjelser. Ønsket om en ny ledelsesstruktur på de danske universiteter var ifølge undervisningsminister Helge

Sander en konsekvens af den øgede globalisering og de krav denne udvikling stillede til universiteternes om at udgøre »handlekraftige samarbejdspartnere for samfund og erhvervsliv« (Aagard og Mejlgaard, 2012: 59).

Sammenfaldende med universitetslovens vedtagelse begyndte FUHU at reformulere og udbrede sit virkeområde. Foreningen havde tilbage i 2001 skiftet navn fra det oprindelige *Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse* til det kortere *FUHU – Vi fremmer viden*. Navneskiftet indikerede et ønske om at åbne foreningens virkeområde op og støve FUHU's 130 år gamle image af. Desuden var navneskiftet et opgør med den anakronistiske prioritering af *handelsmænd*. Foreningen virkede i 2001 jo ikke blot for mænd, men i lige så høj grad også for kvinder. Frem for at fokusere snævert på erhvervs- og handelsuddannelserne ønskede FUHU nu at udvikle sig til en forening, med en bredere interesse for uddannelsespolitikens betydning for innovation og vækst. Samme år som vedtagelsen af den nye universitetslov stod foreningen bag det såkaldte FUHU Study Mission China, der i samarbejde med det nyoprettede Asia Research Center på Handelshøjskolen arrangerede besøg på kinesiske uddannelsesinstitutioner og virksomheder for en række ledere fra danske handelsuddannelser og erhvervsorganisationer (Lange og Wiberg, 2005: 42).

Indførelsen af universitetsloven i 2003 var således sammenfaldende med FUHU's ændrede rolle fra forening med et relativt snævert fokus på handelsuddannelserne til en bredere interesseorganisation. Denne udvikling havde været gradvis, begyndende med arbejdet i Handelsudvalget i slutningen af 80'erne til udfærdigelsen af Hvidbogskon-sortiets rapporter og politiske anbefalinger fra 1992 til 2002. Fra slutningen af 80'erne til 2000 havde de danske handelsuddannelser, og Handelshøjskolen i særdeleshed, gennemgået en omfattende internationalisering. Med

hundredevis af udvekslingsaftaler, uddannelser udelukkende på fremmedsprog og med en markant andel af på udenlandske studerende og ansatte, var internationaliseringen nu institutionaliseret. Man kan sige, at foreningens bestræbelser på at internationalisere handelsuddannelserne gennem konkrete initiativer og oprettelsen af nye uddannelser havde været så succesfulde, at der nu var brug for et identificere nyt indsatsområde.

FUHU bidrog op igennem nullerne stadig til en række konkrete initiativer og rapporter, som f.eks. *Denmark Unlimited*, der understregede potentialet ved at udbyde danske uddannelser udlandet. Foreningen afholdt desuden en løbende konferencer om internationalisering og kulturudveksling, og inviterede bl.a. den internationalt anerkendte forsker i kulturmøder Geert Hofstede til at tale ved foreningens årsmøde. Men på trods af disse konkrete tiltag, havde foreningens ændret karakter. Dette ændrede fokus, fra forening til tænketank, understregedes med oprettelsen af Danmarks Erhvervsforskningsakademi (DEA) i 2003, der som et nyt videnscenter i regi af FUHU havde som primært formål at påvirke den danske uddannelsespolitik gennem analyser og oplysningsarbejde. Med oprettelsen af DEA, der nu udgjorde foreningens kerneaktivitet, nedtonedes også FUHU's fokus på handelsuddannelsernes internationalisering. De forskellige uddannelsesinstitutioner var nu, ofte ansporet fra politisk side, i stand til at løfte denne opgave selv, uden at man nødvendigvis havde brug for FUHU's støtte eller tilsagn. Således var den del af forenings formålsparagraf, der rettede sig mod internationalisering, blevet indfriet, og det var naturligt for det nye DEA og FUHU (der i 2012 skiftede navn til DSEB) at definere nye indsatsområder.

Blandt DEA's nye indsatsområder var bl.a. bidrag til debatten om en gymnasieform, som blev forhandlet i 2014. DEA kritiserede i den forbindelse gymnasierenes dannelsesbegre-

bet for at være forældet. I medierne lancerede DEA's direktør i stedet ideen om »moderne dannelse«, der i højere grad var et spørgsmål at give unge mennesker kompetencer til begå sig som aktive bidragsydere i samfundet, frem for at kende de litterære klassikere (Rasmussen, 2013). DEA nøjedes ikke med at beskæftige sig med ungdomsuddannelserne, men påbegyndte i 2016 også analyser af førskoleområdet, dvs. landets børnehaver, med henblik på at styrke de af børnenes kompetencer, som på et senere tidspunkt kunne sikre vækst og innovation.

### **Sikring af Danmarks samlede konkurrenceevne**

Denne artikel har givet et rids over internationaliseringen af de danske handelsuddannelser, og over udviklingen af Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse fra grundlæggelsen i 1880 til indgangen af dette årtusinde. FUHU blev oprettet med det formål at sikre kvaliteten og den internationale orientering af de danske handelsuddannelser. Gennem en lang række initiativer, legater, egne udlandsskoler på flere niveauer og økonomisk støtte til forskellige internationaliseringstiltag bidrog FUHU – ofte i tæt parløb med Handelshøjskolen i København – til etableringen af samarbejdsaftaler, udvekslingsmuligheder og udlandsophold for studerende og undervisere. Internationaliseringen af Handelshøjskolen var dels drevet frem af selve genstandsfeltet for højskolens aktiviteter, nemlig handlen, hvor f.eks. højskolens korrespondentstudie per definition havde et internationalt sigte. Dels oprettedes med hjælp fra FUHU en række uddannelser på Handelshøjskolen som SPRØK og den engelsksprogede APIM-uddannelse, der i deres udgangspunkt havde en klar international karakter.

FUHU's rolle som initiativtager og bidragsyder til konkrete initiativer begyndte fra slutningen af 80'erne at ændre sig. Fra 80'erne og frem havde erhvervslivet og politikernes udpegning af uddannelsesområdet som en

vigtig brik for at fremme Danmarks konkurrenceevne og fremtidige vækst fået mere vægt. Med flere rapporter, konferencer og debatoplæg blev FUHU's arbejde i løbet af 90'erne stadig mere orienteret mod det politiske niveau. Med oprettelsen af DEA i 2003 fuldførtes foreningens transformation fra at være en organisation der virkede ved at støtte specifikke forsknings- og uddannelsesinitiativ, til en tænketank, der gennem analyser og lobbyarbejde søgte at sikre uddannelsesmæssig kvalitet.

Denne artikel beskriver således ikke bare, hvordan FUHU løbende bidrog til de danske handelsuddannelsers internationale udsyn. Den fortæller samtidig historien om en forening, der opfyldte sine målsætninger om uddannelsesmæssig internationalisering – så succesfuldt, at foreningens virke fra midten af år 2000 måtte omdefineres og målrettes den politiske beslutningsproces, for fortsat at kunne hævde sin berettigelse. Fokus for DEA var nu ikke så meget på de enkelte uddannelser eller uddannelsesinstitutioner, men derimod på at tilsikre kvaliteten og den fortsatte relevans af de danske uddannelser, for derigennem at styrke Danmarks konkurrenceevne på et globaliseret marked. Således kan man sige, at foreningens ønske om at sikre handelsuddannelsernes internationalisering var gået fra at være et mål i FUHU's oprindelige formålsparagraf til at være et middel til noget større: nemlig sikringen af Danmarks samlede konkurrenceevne.

### **Litteratur**

- Andersen, Steen og Kurt Jacobsen (2008), *Foss*, København: Børsens Forlag.
- Andersen, Steen og Søren Federspiel (2006), *Nytænkning gennem 100 år. Teknologisk Instituts Historie*, København: Lindhardt & Ringhof.
- Det Økonomiske Råd (1968), *Dansk økonomi i efteråret 1968*, København: Det Økonomiske Råd.
- FUHU (1880), *Bestyrelsesprotokol*, 3. november 1880. Rigsarkivet.
- FUHU (1918), *Købmandsskolens Handelshøjskoleafdeling 1917-1918*, Rigsarkivet.

- FUHU (1907), *Årsberetning for regnskabsåret 1907-1908*, Rigsarkivet.
- FUHU (1945), *Bestyrelsesmøde 20. april 1945*, Erhvervsarkivet.
- FUHU (1994), *Debatoplæg om vore merkantile uddannelser*, København: Alpha Grafisk.
- Hass, Lone (1992), *Hvidbog om de merkantile uddannelser: Kvalifikationer, struktur og sammenhænge*, København: FUHU.
- Handelsudvalget (1989), *Betænkning om handelsuddannelser i internationalt perspektiv*, Betænkning nr. 1162. Statens Informationstjeneste.
- Iversen, Martin Jes (2016), *Udsyn. ØK, Danmark og Verden*, København: Lindhardt & Ringhof.
- Jacobsen, Kurt og Anders Ravn Sørensen (2017), *CBS gennem hundrede år*, København: Gads Forlag.
- Lange, Ole og Ole Wiberg (2005), *FUHU Krøniken 1880-2005*, København: Rumfang.
- Kalpazidou Schmidt, Eventhia (2012), »Internationalisering af dansk forskning« i Kaare Aagaard og Niels Mejlgård, red., *Dansk forskningspolitik efter årtusindeskiftet*, Århus/København: Århus Universitetsforlag, pp. 291-325.
- Marginson Simon og Gary Rhoades (2002), »Beyond national states, markets, and systems of higher education: a glonacal agency heuristic«, *Higher Education*, vol. 43: 281-309.
- Rasmussen, Tina (2013), »En murer kan være ligeså dannet som en læge«, *Gymnasieskolen*. 13. november 2013.
- Universitets- og Bygningsstyrelsen (2010), *Universitetsevalueringen 2009 – Evalueringsrapport*, Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling.
- Vestergaard, Harald (1992), »Handelshøjskolens internationalisering«, Ole Lange og Tom Buk-Swienty, red., *Kampen for en højere læreanstalt*, København: Handelshøjskolens Forlag, pp. 165-85.
- Vibæk, Jens og Jan Kobbernagel (1980), *Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse*, København: Nyt Nordisk Forlag.
- Ydesen, Christian, Karen Egedal Andersen og Palle Rasmussen (2013), »Den diskrete internationalisering«, *Verden i skolen, skolen i verden. Dansk uddannelseshistorisk årbog 2013*, 47: 26-59.

# Industrirådet og den store verden: En globaliseringshistorie fra 1910'erne

Jeppe Nevers, professor (mso), Syddansk Universitet, [jeppe.nevers@sdu.dk](mailto:jeppe.nevers@sdu.dk)

Nyere historisk forskning har betonet de sidste årtier af det 19. århundrede og de første årtier af det 20. århundrede som en periode, hvor globaliseringen var stærk, og hvor særligt erhvervsaktører var vigtige for øget global integration. Denne artikel viser, hvordan et globalt udsyn stod centralt i forbindelse med dannelsen af Industrirådet, og hvordan denne orientering mod international konkurrence og markedsintegration særligt i 1910'erne kom til at præge den interne kommunikation i industrikredse.

## Industrivirksomheder som globaliseringsaktører

I vor tid forbinder vi ofte begrebet globalisering med den allernyeste samtidshistorie, ikke mindst med den globale integration af økonomi, kultur og politik, der har fundet sted siden 1980'erne og 1990'erne. Og det er næppe for meget sagt, at disse processer af de fleste aktører og teoretikere længe blev betragtet som en »win-win situation«. Meget har dog ændret sig siden den internationale finanskrisen, og det er jo tydeligt for enhver, at vi nu lever i en tid præget af helt anderledes negative reaktioner på især de politiske og økonomiske dimensioner af globaliseringen.

Men i et bredt historisk perspektiv er en sådan modreaktion helt forventelig. I historisk forskningslitteratur betragtes globalisering nemlig ikke primært som en fase i vor egen levetid, men som et begreb, der sammenfatter

nogle globale tilnærmelses- og integrationsprocesser, som har fundet sted gennem århundreder, og som er kommet i bølger ledsaget af efterfølgende tilbageslag, tilpasninger og modreaktioner (Osterhammel, 2009).

Anlægges dette globaliseringsperspektiv på danske moderniseringsprocesser, så fører det til nogle interessante forskydninger, idet historieskrivningens traditionelle fokus på landbo- og arbejderbevægelsernes betydninger trænges i baggrunden af andre, mere internationalt orienterede aktører. Leder man efter globaliseringsaktører i ældre epoker, træder ikke mindst det private erhvervsliv og de tidlige multinationale virksomheder således ind i en helt anderledes central rolle (Boje 2000; Iversen 2016).

Nyere historisk globaliseringslitteratur har blandt andet udpeget slutningen af 1800-tallet og de første årtier af det 20. århundrede som en periode, hvor især de hastigt voksende industrivirksomheder var vigtige globaliseringsaktører. Af forskellige årsager (Boje 2014) var Danmark ret godt med i det, historikere kalder den anden industrielle revolution, og nogle af de største danske virksomheder var tidligt ude i forhold til afsøgning af udenlandske eksportmarkeder og i forhold til indhentning af inspirationer fra andre lande. I

det følgende skal vi se nærmere på, hvordan dette eksempel på en tidligere dansk »globaliseringshistorie« slog igennem i industriens centrale interesseorganisation, Industrirådet, og derigennem den interne kommunikation i den danske industrisektor. Kilderne til historien er Industrirådets tidsskrift, *Tidsskrift for Industri*, hvor vi skal se nærmere på, hvordan man opfattede og forholdt sig til »den store verden«. Artiklen sætter især lys på 1910'erne, da det er dens påstand, at det først var i denne periode, at den globale orientering, der havde præget virksomhederne og deres ledere siden slutningen af 1800-tallet, slog igennem i tidsskriftets spalter.

### **Industrirådets tilblivelse og idé**

Industrirådet blev dannet i efteråret 1910 og dermed på et tidspunkt, hvor industrien var politisk presset (Thomsen, 1991; Fink, 2000; Andersen og Jacobsen, 2008). Allerede i 1896 havde landbruget fået dets eget ministerium, og da Venstre kom til magten efter systemskiftet i 1901, førte det til en årrække med en meget stærk og direkte politisk varetagelse af landbrugets interesser. Historikeren Niels Thomsen har kaldt periodens økonomiske politik for »oplyst landbovælde« (Thomsen, 1991: 133). Omvendt blev industriens interesser i mange situationer decideret modarbejdet i det politiske system, idet industrien blev set som nært sammenvævet med partiet Højre og dermed borgerskabet i byerne, altså alt det, som Venstre havde kæmpet imod under forfatningskampen i den sidste tredjedel af det 19. århundrede. Skattereformen i 1903, der i betydeligt omfang flyttede skatter fra jord til indkomst, er blot ét blandt flere eksempler på tidens landbovælde; skattefriholdelse af andelsvirksomheder er en anden.

Det var generelt en periode, hvor lønmodtagere og forskellige brancher i erhvervslivet organiserede sig, og industrien kom lidt sent med på den bølge. Det gjorde den blandt andet, fordi industriens ledende skikkelser til at

begynde med var skeptiske over for organiseringerne og den bevægelse fra individuelle til kollektive aktører, som organisationerne var udtryk for. Der eksisterede ganske vist Fællesrepræsentationen for Industri og Håndværk (Håndværksrådet fra 1950), der blev etableret i 1879 ved en sammenlægning af forskellige mindre og typisk lokale håndværks- og industriforeninger. Men det var primært en sammenslutning af det håndværk, som industrien på mange måder var vokset ud af (og gradvist væk fra) op gennem det 19. århundrede, og det blev derfor den gamle Industriforeningen, der i 1909-10 af københavnske industrifolk blev udset som et passende afsæt for etableringen af en moderne industriel interesseorganisation.

Industriforeningen blev dannet helt tilbage i 1838 af en kreds af københavnske borgere. Det, man dengang samlede om, var en forening, der skulle virke for »industriens fremme«. For nogle var det lig med datidens liberale bevægelse, hvilket på det økonomiske område ikke mindst gjaldt kampen mod det gamle lavsvæsen. Men for andre – og de fleste – var det med »industriens fremme« ikke primært en politisk sag. Kigger man i foreningens tidsskrift, ser man, at dens medlemmer først og fremmest samlede om tekniske spørgsmål. Centralt i Industriforeningen stod således nogle af de ledende kræfter bag dannelsen af Den polytekniske Læreanstalt i 1829, og for dem handlede industriens fremme først og fremmest om at etablere bedre samarbejder mellem teknikkens teoretikere og industriens praktikere (Nevers, 2013). Industriforeningen var derfor i sit udgangspunkt langt fra en moderne interesseorganisation, og det er symptomatisk, at foreningens medlemmer ikke var virksomheder, men at den var åben for enhver uberygtet borger.

Op gennem anden halvdel af 1800-tallet markerede foreningen sig især gennem et omfattende oplysningsarbejde. Udstillinger var et yndet medie i den forbindelse. Det gjaldt ikke

kun for industrien, men for alle der havde et budskab til samfundet, og allerede i midten af århundredet afholdtes rundt omkring i landet forskellige udstillinger af industrielle produkter, og op igennem århundredets sidste tredjedel var Industriforeningen hovedaktør bag afholdelse af periodens største udstillinger i Danmark, ligesom den organiserede danske aktørers deltagelse på de internationale udstillinger, ikke mindst på verdensudstillingerne, hvor fremvisning af teknisk og industriel kunnen var et fast programpunkt. Oplysningsarbejdet kom dermed til at stå helt i centrum af Industriforeningens virke. Ved siden af udstillingerne afholdt foreningen regelmæssigt foredrag, ligesom den organiserede undervisning, udgav et tidsskrift, uddelte legater og drev et bibliotek og nogle klublignende lokaler i det store industripalæ, der blev opført i forbindelse med den store industriudstilling i 1872 (TI, 1910: 15). Palæet lå på hjørnet af Vesterbrogade og H.C. Andersens Boulevard, hvor Dansk Industri jo stadig har til huse.

Det var selvfølgelig ingen tilfældighed, at Industriforeningen satsede så intenst på oplysningsarbejde. Foreningens ledende skikkelser var opmærksomme på den store betydning af det oplysningsarbejde, som landbobevægelsen havde stået for, og deres ambition var kort fortalt at gøre noget tilsvarende for industrien. Så sent som i 1910 betragtede foreningens formand, H.P. Prior, det som en opgave af største betydning for foreningen, at den skulle gennemføre et oplysningsarbejde på linje med landbobevægelsens. Han var dog også bevidst om det lidt bedagede rygte, foreningen havde fået: »Naar man Mand og Mand imellem taler om Industriforeningen og dens Ledelse, hører ofte en Bemærkning om, at denne Forening er ved at overleve sig selv (...) at Industriforeningen nærmest er at betragte som en hyggelig Overlevering fra Fortiden, som levere videre paa sin Tradition, men som næppe har tilstrækkelig Føling med

moderne Rørelser og Udvikling indenfor dansk Haandværk og Industri« (TI, 1910: 93)

Prior var derfor en af de ledende skikkelser i de københavnske industrikredse, der i løbet af 1909 og 1910 virkede for en ændring af den gamle forenings vedtægter, så den kunne blive en moderne interesseorganisation. Det var ikke noget, der skete uden sværds slag. For eksempel var en del håndværksmestre medlemmer af Industriforeningen, hvilket lige siden foreningens oprettelse havde ført til konflikter. For eksempel havde mange håndværksmestre allerede i midten af 1800-tallet været skeptiske over for afviklingen af de gamle lav, som jo i århundreder havde været håndværkets organisering i alle danske købstæder, og endnu i begyndelsen af det 20. århundrede kom denne modstilling op til overfladen. Nu var lavene ganske vist for længst afviklet, men der var stadig mestre, der gerne så flere spilleregler i forbindelse med licitationer, så ikke den frie konkurrence udhulede mestrenes muligheder for at gøre ordentlige fortjenester (TI, 1910: 1).

Men selv om der var modstandslommer, lykkedes det for Prior og hans sammensvorne i særligt »den store industri« at få et solidt flertal blandt foreningens medlemmer for en ændring af foreningens konstruktion. Modellen blev, at den gamle industriforening fortsat skulle bestå, så ingen så at sige blev smidt ud, men inden for rammerne af foreningen oprettedes nu et Industriråd, som virksomheder og organisationer kunne melde sig ind i, og som skulle blive industriens politiske talerør fremover. I en forhandlingsprotokol står der:

»Industriraadet skulde først og fremmest være en Institution, hvor alle Industriens Interesser kunde faa en grundig og saglig Behandling, en Institution, hvor ethvert Spørgsmaal af betydning for Industrien kunde tages op, og endelig en Institution, hvis Mening om industrielle Spørgsmaal have Vægt udadtil. Vi skulde herfra kunne varetage Industriens økonomiske og sociale Interesser, indlede samarbejde med andre Erhvervsorganisationer, øve vor Indflydelse paa Lovgiv-

ningen og paa de sociale Forhold overhovedet, kort og godt, vi skulde som et vagtsomt Øje følge Udviklingen hjemme og ude og gribe ind, naar Lejligheden gives« (Andersen og Jacobsen, 2008: 221-2).

Det var en helt ny vision om, hvordan industrien skulle orientere sig og arbejde. Men interessant nok afspejles dette ikke for alvor i de numre af *Tidsskrift for Industri*, der blev udgivet lige omkring 1910. Her indtog håndværksmæssigt og kunstindustrielt stof fortsat en central plads, ligesom beretninger om oplysningsarbejde og udstillinger prægede spalterne. Man fornemmer kort sagt, at en ændring af tidsskriftet ikke har haft højeste prioritet for de mænd, der fik magten over foreningen. Ud over lidt »gammeldags« artikler om husindustri i lande som Belgien og Schweiz og spredte orienteringer fra udlandet finder man ikke i årene lige omkring 1910 vidnesbyrd om, at Industrirådet blev etableret sideløbende med en bredere strategi og kommunikation om globalisering. Det globale udsyn har helt sikkert været der hos industriens mænd, idet en række store danske industrivirksomheder for længst havde etableret sig i andre lande, men det var altså ikke noget, der på dette tidspunkt prægede retorikken og selvforståelsen, som den kom til udtryk i foreningens tidsskrift. Noget nyt var kommet ind, men det gamle var der stadig.

### **Industrien som Danmarks fremtid**

Men der var i høj grad internationalt orienterede skikkelser i Industrirådet. Alexander Foss var en af de repræsentanter for storindustrien, som havde været med til at omdanne Industriforeningen i 1909 og 1910. Som formand for jernindustriens arbejdsgivere og Dansk Arbejdsgiverforening var han en yderst centralt placeret skikkelse, og som medejer af og direktør for F.L. Smidth havde han særdeles omfattende praktiske erfaringer med ledelse af en stor virksomhed og ikke mindst med etablering af internationale aktiviteter, og fra 1911 virkede han endvidere som formand for Industrirådet. Det var såle-

des som nyslået formand, han den 23. marts 1912 holdt sin mest berømte tale om *Danmark som Industriland*, netop i Industrirådet. Vi skal her se lidt nærmere på talen – ikke fordi, den er så berømt, men fordi den indeholder så klare og ambitiøse forestillinger om den danske økonomis konkurrencedygtighed og dens placering i det internationale økonomiske system.

Foss' tale er utvivlsomt mest berømt for dens grundlæggende synspunkt: at danskerne burde indse og aktivt imødegå, at landets fremtid var som industriland, og at man derfor burde gøre op med den selvforståelse, der prægede alle dele af samfundet, og som han selv erindrede at være blevet fortalt i skolen, nemlig at Danmark grundlæggende er et landbrugsland – at det skylder landbruget sin velstand, og at danskere skulle være lykkelige for at have undgået de sociale ulykker, som industrien havde medført i de store industrilande. Foss brugte i den sammenhæng en omfattende statistik, som han havde indsamlet gennem flere år, for at argumentere for sit synspunkt om de klare tendenser i de overordnede økonomiske strukturer. Tiden viste som bekendt, at Foss havde ret. Mod midten af det 20. århundrede var industri i den vestlige verden blevet lig med modernitet og fremskridt, og i 1950'erne overhalede industrien landbruget som Danmarks største eksportsektor; hvilket i øvrigt formentlig var sket tidligere, hvis danske politikere havde gjort, hvad Foss rådede dem til.

Foss var nemlig ikke kun interesseret i at »læse« en samfundsudvikling. Talen var også en velargumenteret opfordring til, at danskerne ikke skulle se denne udvikling som et problem, for landet havde faktisk rigtig gode muligheder for at klare sig godt. Mod slutningen af talen kom han ind på tre forhold, som efter hans opfattelse var særligt vigtige for, om et land kan udvikle en konkurrencedygtig industri; og vi skal her se lidt nærmere på den side af Foss' argumentation, da den siger noget interessant om, hvordan industriens le-

dende skikkelse så på internationalisering og national konkurrencedygtighed.

For det første betonedede han betydningen af råstoffer. Dette var netop det traditionelle argument imod et aktivt virke for yderligere industrialisering af et land som Danmark, idet en række centrale råstoffer for datidens industrier ikke forekommer i den danske undergrund. Dengang gjaldt det ikke mindst kul, der som bekendt havde enorm betydning for den tidlige industrialisering i de store industrilande. Men Foss betonedede her, at man ikke må være blind for, at for eksempel britisk bomuldsindustri eller tysk tjærefarveindustri også byggede på en lang række råstoffer, der var importerede. Forekomsten af bestemte råstoffer er altså ikke determinerende for, om et land kan blive et vigtigt industriland. Foss afviste altså, at fraværet af centrale råstoffer, der af andre blev opfattet som det væsentligste punkt, skulle være diskvalificerede for dansk industri i det lange løb.

Det bragte ham videre til det andet punkt, nemlig landets beliggenhed, infrastruktur og kommunikationssystemer. På dette punkt havde Danmark, ifølge Foss, særligt gode forudsætninger for at blive konkurrencedygtig, og det var vel at mærke et punkt af stigende betydning. Han forudså i den forbindelse, at man efter en periode med en rivende udvikling for jernbanetransport var på vej ind i en ny periode, hvor betydningen af søforbindelser igen ville træde frem, og hvor Danmark pga. den lange kystlinje og ikke mindst de omfattende traditioner og de stærke aktører på området ville kunne stå stærkt: »Hvilken Rolle spiller det ikke, at Søfragten til fjerne oversøiske Pladser fra omtrent enhver By i Danmark er mindre end Jernbanefragten fra Hamborg eller Bremen et forholdsvis ringe Stykke ind i Tyskland« (TI, 1912: 43). Han forudså også med stor præcision, at råstoffer i stigende grad ville blive hentet i »andre Verdensdele og fra andre Lande, og man tager fejl, naar man tror, at dette for en lang

Aarrække vil forflytte de industrielle Tyngdepunkter« (TI, 1912: 43). Danmark havde altså dårlige forudsætninger på et område, der ikke var vigtigt, mens det havde gode forudsætninger på et mere afgørende punkt.

Men det væsentligste punkt var ifølge Foss de mennesker, der bor i landet; vi ville i dag sige vores »human resources«. Når Foss forudså, at de industrielle tyngdepunkter ikke ville flytte (i hvert fald ikke med det samme) til de steder, hvor de væsentligste råstoffer er, skyldtes det netop, at arbejdskraften i den udviklede verden pga. en dybereliggende moralsk, kulturel og ikke mindst uddannelsesmæssig udvikling var på et højere niveau end i resten af verden. Op igennem 1800-tallet udvikledes der i brede dele af samfundet en industrikritik, der gik på, at industrien var det modsatte af kultur og civilisation, en form for moderne trældom i opposition til ånd og individualitet (Nevers, 2013, kap. 1). Foss stillede sig i diametral modsætning til denne logik, idet han betonedede sammenhængen mellem kultur og industrialisering, og det var Foss' opfattelse, at mennesker og deres kunnen kun bliver vigtigere, »jo højere Industrien staar, jo mere den forgrenes, forfines og udvikles« (TI, 1912: 44). Netop derfor ville der også gå lang tid, før lande i Asien, Afrika og Sydamerika kunne blive egentlige industrilande. Han bemærkede dog, at Japan allerede var undervejs som undtagelsen, og at Kina måske senere ville komme med. Men dette var netop i hans øje gamle kulturlande, hvorfor de havde potentialet: »Men der vil sikkert gaa lang Tid, inden det store, store Flertal saaledes omdannes, at de distancerer Europa og Nordamerika« (TI, 1912: 44).

I forhold til »human resources« identificerede Foss »købmanden« og »teknikerens« som de to centrale arketyper for et lands muligheder for at udvikle en konkurrencedygtig industri, og som ingeniør af uddannelse var han ikke i tvivl om, at særligt teknikerens betydning var stor: »da den dygtige Tekniker kan udvikle

sig til en dygtig Sælger, medens Købmanden i Reglen vilde have det svært ved at blive en af Teknikens Førstemænd, ligger Tyngdepunktet i den industrielle Udvikling hos Teknikerne« (TI, 1912: 46). Ifølge Foss var netop satsningen på teknikken en stor del af forklaringen på Tysklands industrielle succes (i det, vi i dag kalder den anden industrielle revolution), ligesom han bemærkede, at Danmark på dette punkt, og med den polytekniske læreanstalt som særligt eksempel, var særligt konkurrencedygtig; for eksempel med flere ingeniører per indbygger end Tyskland. Men det var netop noget, der fortsat skulle sættes på, hvis landet skulle stå stærkt, altså på teknikens udvikling både i teori og praksis.

Samlet set var han således ikke i tvivl om, at landets geografi og infrastruktur samt dets befolknings uddannelsesmæssige og moralske udrustning i rigelig grad opvejede manglen på mineralske skatte, hvorfor det lå lige for at gøre Danmark til et industriland, både i virkelighed og i selvforståelse. Men det ville ikke komme af sig selv, og ved siden af det vigtige kulturelle arbejde med at oparbejde en ny national selvforståelse forestod en vigtig opgave i at forbedre den danske industris eksportmuligheder. Idet det danske hjemmemarked i det lange løb var for lille til at bære en stor industri, var det ifølge Foss af afgørende betydning, at industrien lærte af landbrugets fokus på udvikling af eksportprodukter. Foss var derfor også opmærksom på vigtigheden af at sætte på brancher, hvor landets industri havde særlige muligheder. Derfor så han heller ikke industrien som noget, der skulle udvikles i modsætning til landbruget. Tværtimod var den industrielle side af landbrugsproduktion i høj grad noget, der kunne udvikles.

### **Globaliseringen sætter ind**

I årene efter Industrirådets dannelse, men altså ikke umiddelbart efter, begyndte denne ånd at præge spalterne i *Tidsskrift for Industri*, og der kom markant flere artikler om

forhold i andre lande, end man så tidligere. Artikler om forhold i andre lande var slet ikke fraværende i tidsskriftet før 1910 – men dels var de ikke særligt mange, dels handlede mange af dem fortsat om kunstindustrielle eller håndværksmæssigt orienterede emner, f.eks. norsk bondekunst, persisk kunstindustri eller maurisk kunst i Spanien. Men i løbet af 1910'erne trængte en mere konkurrencefokuseret orientering sig på. Der var selvfølgelig (fortsat) mange artikler om udstillinger og messer i andre lande, hvilket jo altså netop er en kontinuitet fra tidligere og således næppe behøver fremhævelse.

Mere interessant er det, at krigen trængte sig på. Danmark var som bekendt neutral under den første verdenskrig, hvilket dog ikke var nogen let position at indtage, når landet var placeret et strategisk vigtigt sted og ikke mindst havde sin væsentligste eksport til Tyskland og Storbritannien, de to primære krigsparter. Denne udfordring førte til, at den socialdemokratisk-radikale regering nedsatte Den Overordentlige Kommission, der med indenrigsminister Ove Rode i spidsen og med repræsentanter fra alle dele af økonomiens sektorer gennemførte en stram planlægning og regulering af al dansk produktion og eksport. Alexander Foss var nært involveret i disse processer som repræsentant for industrien, og på arbejdsgiverforeningens generalforsamling i 1916 sammenfattede han situationen således:

»De neutrale Lande, der grænser til Centralmagterne, Schweiz, Holland og Danmark, er jo i særlig Grad vanskeligt stillede, fordi de danner en Hindring for Gennemførelsen af den Afspæring og Blokade, som er en Del af de Allieredes System. Saaledes som Forholdene har udviklet sig, er det naturligt, at de Allierede med lige saa stor Misfornøjelse ser paa vor Vareudveksling med Tyskland og Østrig, som disse Magter er misfornøjede med vor Vareudveksling med de Allierede. Men kun saa længe, som disse Vareudvekslinger kan opretholdes til begge Sider, kan vi forvente at blive holdt udenfor de store Vanskeligheder« (TI, 1916: 233).

Mange historikere har bemærket, at den moderne reguleringsstat således på en måde er et produkt af krigen (mønstrer er mindst lige så tydeligt for de krigsførende lande), og Foss var også meget bekymret over konsekvenserne af den helt nye måde at bruge staten på. I 1916 anførte han, at selv om det var almindeligt fra socialdemokratisk hold at gøre liberalismen og kapitalismen til krigens årsager, så blev det i hans øjne mere og mere tydeligt, at »Krigsaarsagen langt snarere maa søges i den modsatte Udvikling, nemlig i de Kræfter, Socialismen repræsenterer (...) Vi ser jo under selve Krigen Foreningen af Militærmagt og social Organisation tage en uanset Fart, og det saaledes, at Tysklands Allierede saavel som dets Modstandere, ja endog de neutrale Lande, tvinges ind i den samme Bevægelse. Europa vil gaa ud af denne Krig gennemtrængt af socialistiske Ideer og socialistisk Praksis« (TI, 1916: 86). Der var således ingen tvivl om, hvor industriens folk ideologisk set stod i forhold til bevægelsen mod mere regulering. I 1917 nævnte en anden artikel om »Staten og Erhvervslivet«, at »Hr. Rode er betydelig paavirket af Udviklingen i Tyskland, og under denne Paavirkning er han endog naaet til at profetere nye Former for Organisering af det økonomiske Liv – ikke blot som Nødforholdsregel under Krigen, men også for Tiden efter denne, hvor Statsmagternes alvise Indgriben skal tøjle og afløse det private Initiativ« (TI, 1917: 244). Og det var bestemt ikke en udvikling, man var glad for. Personer som H.N. Andersen og Alexander Foss så det som deres opgave at bringe dansk erhvervsliv bedst muligt igennem krigen og undervejs som private aktører virke for, at man bagefter kunne vende tilbage til forholdene før krigen.

På den baggrund var krigen noget, der bragte omverdenen ind på livet af tidsskriftets læsere. Artiklerne handlede således ikke kun om f.eks. danske handelsoverenskomster under krigen (TI, 1916: 87-90); de holdt også læserne orienterede om de erhvervmæssige

forhold i andre lande, for eksempel om handels- og ernæringsmæssige problemer og foranstaltninger i Sverige (TI, 1917: 26 ff.). Men det var bestemt ikke kun igennem krigen, at omverdenen trængte sig på. Faktisk fyldte selve krigen overraskende lidt, og man finder betydeligt flere artikler om industrielle udviklinger i andre lande, for eksempel om sammenslutninger i den tyske kemiske storindustri, ungarsk aluminiumsindustri, andelsindustri i Rusland, nitrater i Chile, fransk margarineindustri, Irlands hørindustri, Indiens industrielle udvikling, irsk linnedindustri, japansk træmasseindustri, nedgangen i Englands kulproduktion, arbejderforholdene og cementproduktion i Japan, amerikansk og engelsk farveindustri og amerikansk foretagsomhed i Sibirien. Alt dette er bare eksempler, alene udvalgt for at anskueliggøre bredden og ikke mindst detaljerigdommen i dækningen.

Artiklerne om andre lande handlede således i stigende grad om afsætningsmuligheder, og man finder en del artikler om egentlige eksportmuligheder. I 1914 betonedede ingeniøren Emil Riisager for eksempel, at der lå oversete muligheder for industriel eksport til den nære orient, hvilket han forstod som lande som Rumænien, Tyrkiet, Bulgarien og Serbien. Netop fordi udviklingen i disse lande var mere tilbagestående, var agerbruget i høj grad fortsat det bærende samfundsøkonomiske element, hvilket ifølge Riisager var en oplagt mulighed for virksomheder, der producerede maskiner og andet til landbrugssektoren (TI, 1914: 14-5). Industrien kæmpede således på dette tidspunkt endnu med den opfattelse i Danmark, at industrien – i modsætning til landbrugssektoren – var en svag sektor, der ikke (som landbruget) havde evnet at omstille sig til eksport, og at den nærmest kun kunne overleve bag solide toldmure. Dette var for eksempel et synspunkt, som højskoleforstander Thomas Madsen-Mygdal holdt på en andelskongres i 1914, og som selvfølgelig efterfølgende blev kritiseret i *Tidsskrift*

for *Industri*, hvor det blev betonet, at for eksempel cementindustrien uden beskyttelse havde oparbejdet en betydelig eksport (TI, 1914: 86-9). I modsætning til landbruget kiggede industrien faktisk længere ud i den store verden, og der var for eksempel artikler om cementindførsel til Siam og om eksportmuligheder til Argentina, hvor der var stigende efterspørgsel og begrænset konkurrence fra den indenlandske industri. Tyskland havde allerede taget førertrøjen i forhold til Argentina, men der var fortsat gode muligheder, og der blev givet gode råd til danske virksomheder: »Et virksomt Middel, naar det gælder om at komme ind paa Markedet, er det at være repræsenteret i Buenos Aires ved Agenter eller Filialer« (TI, 1916: 208). Og med jævne mellemrum kom der artikler om danske eksport-successer. I 1914 berettes der for eksempel om en værktøjsmaskinfabrik, der havde oparbejdet en betydelig eksport til Kina, og som havde op mod to tredjedel af sine indtægter fra eksportartikler (TI, 1914: 78).

Krigen var derfor først og fremmest noget, der blev betragtet som et forstyrrende element, der gjorde, at man i forhold til afsætning og eksport måtte orientere sig nært om handels- og industripolitiske tiltag i andre lande. Det var også tydeligt, at industriens aktører så frem til krigens afslutning, og forskellige artikler viser os, at man ivrigt studerede, hvilke forhold der ventede industriens eksportmuligheder i forskellige lande efter krigen. I 1916 og 1917 bragte tidsskriftet for eksempel en omfattende artikelserie om »Tysk Kartel- og Syndikatpolitik: Bidrag til Studier af Konkurrenceforholdene efter Krigen« (TI, 1917). Dannelsen af karteller der ifølge forfatteren af historiske årsager var en »specifik tysk Fremtoning« (TI, 1916: 261), var under krigen og den tilhørende centralisering blevet fremmet ganske væsentligt, hvorfor det var relevant for danske industrifolk at holde sig orienterede om udviklingerne. Danmark var som nævnt neutralt under krigen, og det er bemærkelsesværdigt i hvor høj grad,

artikler som denne tydeligvis er skrevet fra et neutralt synspunkt. Man interesserede sig for erhvervsmæssige udviklinger og muligheder for dansk eksport, ikke for politiske problemstillinger og modsætninger.

Efter krigen kom den første bølge af »amerikanisering« i Europa (Schröter, 2008), men allerede under krigen var der artikler om amerikanske industriforhold. I en artikel om »En amerikansk Mønsterfabrik« kunne læserne blive fascinerede over størrelsen og effektiviteten på den eneste fabrik i verden, der producerede alle de typer af maskiner, der brugtes i skotøjsindustrien (TI, 1916: 149-52). Fascination af de amerikanske forhold var således til stede, men den skal ikke overdrives. Orienteringer i europæiske forhold var endnu klart dominerende, og der stod formentlig mere om forholdene i Japan end om udviklinger i USA. Efter krigen tog orienteringen mod USA dog fart, blandt andet med artikler om amerikanske eksportkarteller, amerikansk automobilindustri, amerikansk eksport af mælk og amerikansk skibsbygning.

Der var i det hele taget en betydelig nysgerrighed og åbenhed over for fremtidige industrielle muligheder. Det gjaldt for eksempel eventuelt fremtidige muligheder for udvikling af skiferolieindustri i Sverige og sågar muligheden af en dansk flyvemaskineindustri. Der manglede ifølge en artikel politisk tro på netop den branche, ligesom heller ikke hæren eller flåden havde haft tilstrækkelig interesse. Der blev dog fremstillet enkelte maskiner af private aktører, og tidsskriftet kunne i 1917 bringe et billede af en flyvemaskine fremstillet af virksomheden A/S Nielsen og Winther; men det var nok noget naivt, når artiklens forfattere ytrede håb om, at det måske var et vink om, at en rigtig flyvemaskineindustri var på vej i »Flyvemaskinens Moderland« (TI, 1917: 41-2).

Ved siden af disse intensiverede internationale orienteringer levede flere af de ældre

linjer naturligvis videre i *Tidsskrift for industri*, ikke mindst oplysningssporet. Man var fortsat overbevist om vigtigheden af at få et nyt syn på industrien til at præge kulturen. I en artikel om »Folk og Erhvervspolitik« nævnte Gunnar Gregersen, at »Sommer bliver det ikke for vor Erhvervspolitik, før den staar hele *Folkets varme Hjerte nær*. Der er langt igen, og vi må videre.« (TI, 1916: 68). Tidsskriftet videreførte også industrifolkenes gamle interesse for teknologi og vigtigheden af et samspil mellem teoretikere og praktiserende. Det ser man for eksempel i en artikel Danmarks Teknologiske Institut: »Ude omkring i Virksomhederne vil der vel kunne gøres et stort Arbejde for at producere bedre og billigere; men det store, samlede Arbejde vil dog i mange Tilfælde naturligst og mest ideelt kunne udføres paa et uafhængigt Forsøgslaboratorium, der i Forbindelse med Fagskoler og stadig i Kontakt med det praktiske Liv og Erhvervenes Udøvere vil kunne udruste den næste Generation stadig fuldkommere.« (TI, 1916: 1-6). Selv om industriens folk ideologisk set var »liberale« (i betydningen kritiske over for stat og regulering), så var man altså stærke tilhængere af at bruge staten til industristøttende initiativer såsom teknologisk institut. Staten måtte godt bruges til at forbedre industriens vilkår, men som allerede nævnt var industriens folk særdeles skeptiske over for glidningen mod bred regulering af økonomien, og man så med stor skepsis på aktuelle udviklinger i andre retninger, for eksempel på revolutionen i Rusland, hvorom det kort konkluderedes: »Den russiske Arbejderklasse er altsaa bleven Ejer af de industrielle Foretagender. Men foretagenderne smuldrer hen, Arbejdsløsheden vokser, Hungersnøden i Storbyerne bliver værre og værre, og selve Arbejderklassen smelter ind og flygter tilbage til Landsbyen. Kun enkelte »Kredse« og Snylterne drager Fordel af Opløsningen« (TI, 1919: 60-1).

### **Den internationale orientering var knyttet til praksis, ikke ideologi**

Samlet set kan vi altså konkludere, at artiklerne i *Tidsskrift for Industri* vidner om, at en mere internationalt og konkurrenceorienteret ånd trængte frem i løbet af 1910'erne. Umiddelbart passer den iagttagelse ikke så godt til globaliseringslitteraturen, hvor krigsårene og perioden efter krigen normalt betragtes som en tilbagegang i forhold til den internationale orientering, der prægede perioden i slutningen af 1800-tallet og frem til den første verdenskrig – som et forvarsel om den endnu mere udtalte nationalisering, der satte ind i 1930'erne. Men dette er nok ikke så mærkeligt endda, idet globaliseringen af tidsskriftets spalter næppe skal ses som noget, der så at sige blev skabt på dette tidspunkt, men nok snarere skal ses som udtryk for, at en international orientering, der var almindelig i visse industrikredse og hos folk som Foss, nu kom til udtryk i Industrirådet og dets tidsskrift. Dette hænger i øvrigt fint sammen med en anden tendens, nemlig at den internationale orientering i påfaldende grad ikke var noget, der blev født som retorik eller selvforståelse, men i høj grad var knyttet til praksis.

Det er i øvrigt bemærkelsesværdigt, at krigen i så høj grad blev opfattet som et forstyrrende element, og at den internationale orientering ikke kan betragtes som en udløber af krigen eller af den amerikanisering, der først alvorligt satte ind i løbet af 1920'erne. Endelig kan det vel også sammenfattes, at industrien – i hvert fald i tidsskriftet – i ret høj grad evnede at samles omkring nogle ret klare grundtoner. Der var ikke den store ideologiske flimmer, og i store træk emmer bladets spalter af ånden fra Foss' tale i 1912. Naturligvis var der afvigelser – andet ville være mærkeligt. For eksempel bragte tidsskriftet i 1918 en artikel, der kritiserede, at danske aviser trykte annoncer for udenlandske industriprodukter (TI, 1918: 187). Protektionistiske synspunkter begyndte så småt at vokse frem i denne periode, og landsforeningen »Dansk Arbejde« opret-

tedes i 1908, men disse synspunkter blev ikke den dominerende tendens i industrikredse.

### Litteratur

- Andersen, Steen og Kurt Jacobsen (2008), *Foss*, København: Børsens forlag.
- Boje, Per (2000), *Danmark og multinationale virksomheder før 1950*, Odense: Odense Universitetsforlag.
- Boje, Per (2014), *Vejen til velstand: Marked, stat og utopi*, Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Fink, Jørgen (2000), »Centraladministration og erhvervsliv indtil 1930«, i Tim Knudsen, red., *Dansk forvaltningshistorie*, bd. 2. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Iversen, Martin (2016), *Udsyn: ØK, Danmark og verden*, København: Lindhardt & Ringhof.
- Nevers, Jeppe (2013), *Det produktive samfund: Seks kapitler af industrialiseringens idéhistorie*, Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Osterhammel, Jürgen (2009), *Globalization: A Short History*, Princeton: Princeton University Press.
- Schröter, Harm G. (2008), *Winners and Losers: Eine kurze Geschichte der Amerikanisierung*, München: C.H. Beck.
- Thomsen, Niels (1991), *Industri, stat og samfund, 1870-1939*, Odense: Odense Universitetsforlag.
- TI: *Tidsskrift for Industri*, udgivet af Industriforeningen i København.

# Transnationaliseringen af Maersk Line: Fra tredjepartsagenter til egne kontorer i udlandet

**Henrik Sornn-Friese, lektor, Institut for Innovation og Organisationsøkonomi, Copenhagen Business School, hsf.ino@cbs.dk**

Maersk Line er verdens førende containerrederi og blandt de mest betydningsfulde virksomheder i Danmark. Den globale førerposition blev opnået på relativt kort tid og var et resultat af rederiets beslutning i 1973 om at gå helhjertet ind i containerskibsfarten. Beslutningen blev startskuddet til Maersk Lines dybe internationalisering, hvor rederiet ændrede sig fra at være en overvejende dansk virksomhed, der betjente internationale markeder, til at være en genuin transnational virksomhed. Med fokus på opbygningen af Maersk Lines globale organisation og særligt etableringen af egne kontorer i udlandet indkredses rederiets tilpasning og udvikling i perioden fra 1973 til 1999.

## **Internationalisering gennem internalisering**

Maersk Lines globale førerposition kom sent, men blev opnået på relativt kort tid. Den var udgangen på Mærsk Mc-Kinney Møllers beslutning i 1973 om at gå ind i containerskibsfarten – den hidtil største investering i A.P. Møller-rederierne historie. Maersk Line er siden vokset til verdens største container-skibsoperatør med i dag knap 30.000 ansatte i 130 lande, en flåde på 639 containerskibe, der servicerer 59.000 kunder over hele kloden, egne rederikontorer i 114 lande, globale servicecentre i Danmark, Filippinerne, Indien og Kina og adgang til 189 havneterminaler og indlandstransportfaciliteter i 61 lande igennem søsterselskabet APM Terminals.

Hvorfor valgte Maersk Line at satse globalt, og hvordan lykkedes det så hurtigt at opnå førerpositionen i en branche domineret af et lille antal konsortier organiseret i de kartellignende linjekonferencer? De store træk i rederiets udvikling er veldokumenterede (Hornby, 1988; Jephson og Morgen, 2014), men historien om, hvordan Maersk Line blev en transnational virksomhed, er et overset kapitel.

Udskiftningen af gamle tredjepartsagentaftaler med egne kontorer efter 1974 var en beslutning af stor betydning, som muliggjorde overlegen servicering af kunderne globalt. Mottoet »service all the way« var ledestjerne for satsningen og en væsentlig drivkraft for menneskene bag. I et sjældent interview forklarede den ansvarlige for den nye containersatsning, Ib Kruse, at rederiets konkurrenceevne skyldtes en service »second to none«, realiseret gennem en kombination af moderne og effektive egne skibe med eget udviklet udstyr, et globalt netværk af egne, dedikerede rederikontorer samt sofistikerede kommunikations-, dokumentations- og kontrolsystemer (Ikeda, 1980). Denne artikel undersøger udviklingen af disse elementer.

Gennem interviews med nuværende og tidligere ansatte i A.P. Møller-Mærsk (Flemming

Jacobs, Chris Jephson, Carsten Melchior og Henning Morgen), dokumenter fra rederiets private arkiver (protokoller, memoer, korrespondance mm.) og avisartikler undersøger udviklingen som en »udstrakt epoke«, afgrænset i tid og med fokus på en særlig transformation: *internationalisering gennem internalisering*. Analysen supplerer tidligere studier af containerskibsfarten, herunder af Maersk Lines geografiske ekspansion (Fremont, 2007). Disse har primært fokuseret på opbygningen af rutenettet og dannelsen af strategiske alliancer og anskuet virksomhedernes udvikling som et spørgsmål om at afgrænse og forsvare konkurrencemæssige positioner. De har kun i ringe grad interesseret sig for imperativet om kontinuerlig tilpasning og forandring. Spørgsmålet om konkurrencemæssige positioner er sekundært i denne artikel, som i stedet vil søge at forklare strategisk forandring i Maersk Line ved at anskueliggøre rederiets evne til at opfange og forstå nye forretningsmuligheder, gribe dem og ændre virksomhedens kernekompetencer. Studiet af sådanne *dynamiske kapabiliteter* giver nye perspektiver til forståelsen af transnationale virksomheder (Teece, 2014).

Analysen fokuserer på perioden 1974-1999, hvor opbygningen af egne udekontorer var særligt udtalt. I perioden havde rederiets mange landechefer, som »konger og iværksættere« (Jensen, 2014), ansvaret for at skabe fortjeneste i deres eget landeområde, og der var mange lokale initiativer med opstart af containerskibsfart og tilknyttede services såsom egne vognmandsfirmaer, togselskaber, luftfragt, logistikydelse, godsdepoter, terminaler, containerværksteder og udlejning af containersættevogne. Hovedkontoret i København lagde den overordnede strategi for Maersk Line og havde en direkte rolle i udviklingen lokalt, men landekontorerne blev drevet som profitcentre. Hen imod slutningen af perioden, kulminerende med overtagelsen af Safmarine og Sea-Land i 1999, ændredes organisationen gradvist, idet de mangeartede

aktiviteter nu blev organiseret i selvstændige produktlinjer.

### **En transnational virksomhed**

Maersk Line er en stor virksomhed med kunder over hele kloden. Aktiviteterne er administreret på en måde, som giver stordriftsfordele gennem en global organisation samtidig med, at rederiet kan differentiere sine ydelser lokalt. Dette adskiller den transnationale fra andre former for internationale virksomheder (Bartlett og Ghoshal, 1989). Transnationale virksomheder formår at lede forretningsaktiviteter på tværs af lande, typisk ud fra overordnede mål og strategier. De fremmer mangfoldige interne ledelsesperspektiver, hvorigennem de kan reagere på forskelligartede omverdensbetingelser, deres anlægsaktiver og ledelseskompetencer er spredt internationalt, og de har en stærk samlande ledelsestilgang (Bartlett, 1986).

Allerede i efterkrigstiden havde Maersk Line etableret en håndfuld egne kontorer i udlandet, hvilket fik betydning for containersatsningen og opbygningen af den globale organisation. Sidstnævnte fulgte udvidelsen af containerrutenetværket, hvor nye regioner gradvist blev tilføjet. I hver region etablerede Maersk Line centrale landekontorer, mens de i de enkelte havne samt visse fastlands-knudepunkter åbnede egne repræsentationer. De få steder, hvor der ikke var tilstrækkeligt forretningsvolumen til at danne et egentligt profitcenter, valgte rederiet fortsat at lade sig repræsentere af tredjepartsagenter.

Kun det taiwanske containerrederi Evergreen matchede Maersk Lines tilgang i omfang og dedikation, og de to blev de første egentlige transnationale virksomheder i den internationale containerskibsfart (Fairplay, 1996). Selv om der var en strategisk bevidsthed om betydningen af stærk repræsentation lokalt, var Maersk Lines globale organisation imidlertid ikke resultatet af en bevidst transnational strategi, men af en langvarig foran-

dringsproces, hvor rederiet greb forretningsmulighederne, som de opstod og forkastede de elementer, der ikke syntes at virke. Sandt er det dog, at containerskibsfart, i hvert fald oprindeligt, krævede nærhed til kunderne, at visse stordriftsfordele i nogen grad retfærdiggjorde stærke, lokale landekontorer, og at styrken ved virksomhedens udprægede iværksætterkultur, hvor det »var bedre at få tilgivelse end at få tilladelse« (Jensen, 2014: 54), gjorde det ønskværdigt med en velfungerende intern deling af viden og information. Alt dette medvirkede til transnationaliseringen af Maersk Line igennem en periode, hvor containerskibsfarten – drevet af overgangen fra stykgodstrafik til standardcontainere og udflytningen af produktion fra Vesten til lavtlønslande i Sydøstasien – var et marked i høj vækst.

#### **Etableringen af de første Maersk Line-kontorer i udlandet**

Kort efter Første Verdenskrig etablerede Arnold Peter Møller sig med trampfart på det amerikanske fragtmarked, hvorfra han snart også betjente Fjernøsten. I 1919 stiftede han sammen med sin fætter Hans Isbrandtsen, som var emigreret til USA i 1915, selskabet Isbrandtsen-Møller Company (ISMOLCO) i New York. A.P. Møller-rederierne internationale aktiviteter omfattede således tidligt ejerskab og strategisk ledelseskontrol på tværs af landegrænser. I 1928 gik ISMOLCO ind i linjefarten med transport af stykgods fra USA's østkyst via Panamakanalen til Fjernøsten, og hermed var Maersk Line født. Panama-linjen var succesfuld, og i 1931 havde Maersk Line tre skibe i fast fart på ruten. Som de fleste linjerederier benyttede Maersk Line sig i de tidlige år af lokale agenter i de havne, hvor linjens skibe anløb. ISMOLCO var agent for Maersk Line i USA, og få år efter etableringen af Panama-linjen havde Hr. Møller opbygget et agentnetværk i Asien. Disse var typisk større firmaer med hver deres portefølje af agenturer og med egne teams dedikeret til hver kunde. Frem til starten af 1970'erne

udbyggedes netværket med agenter i Asien, Europa, Mellemøsten og USA.

Anden Verdenskrig satte et midlertidigt stop for aktiviteterne, men allerede fra 1946 var Panamalinjen i gang igen. I efterkrigsårene etableredes egne landekontorer i Thailand, Indonesien, USA og Japan, og de fik stor betydning for udviklingen af Maersk Lines globale organisation efter 1974. Herudover etableredes i 1951 Maersk Company Ltd. i London som et selvstændigt selskab, der kunne operere A.P. Møller-flåden under britisk flag i tilfælde af en ny krig i Europa. Det første landekontor blev etableret i New York, hvor Mærsk Mc-Kinney Møller opholdt sig under Anden Verdenskrig. Sammen med Thorkil Høst, den tidligere chef for linjeafdelingen i København, stiftede han firmaet Interseas Shipping Company. Det nye firma, som i 1943 skiftede navn til Moller Steamship Company, skulle erstatte ISMOLCO som agent for Maersk Line i USA, idet Hr. Møller havde besluttet at bryde med fættøren. Da Mc-Kinney Møller i 1947 flyttede hjem til Danmark var firmaet fuldt operationelt og i gang med at genopbygge Panama-linjen. Under Høsts ledelse fra 1947 til 1967 voksede det til et stort og succesfuldt selskab med selvstændig direktion og bestyrelse. I 1955 oprettedes egen repræsentation i Los Angeles, og i 1973 udvidedes med en repræsentation i San Francisco. Efter containeriseringen af Maersk Line gik det stærkt med at opbygge et netværk af kontorer i USA og Canada.

Fra det tidlige forår 1946 var skibene atter fuldt lastede på farten fra USA til Fjernøsten, og mange af afskiberne fra før krigen vendte tilbage til Maersk Line (Hornby, 1988). Fra Fjernøsten tilbage til USA gik det knap så godt, og der blev arbejdet på at tilpasse agentnetværket i Asien for at generere hjemgående laster. Samarbejdet med agenterne i Hong Kong, Manila og Taiwan blev styrket, men for at få adgang til Japantrafikken, som efter krigen i en periode var forbeholdt amerikansk

Tabel 1: Maersk Lines agentnetværk i 1958

<b>A.P. MØLLER (København)</b>		<b>MOLLER STEAMSHIP COMPANY (New York)</b>	
<b>Alleppey</b> Harrisons & Crosfield, Ltd.	<b>Keelung</b> Tait & Co., Ltd.	<b>Baltimore</b> Robert C. Herd & Co., Inc.	<b>Montreal</b> The Robert Reford Co., Ltd.
<b>Assab</b> Gellatly, Hankey & Co. (Sudan) Ltd.	<b>Manila</b> Compania General de Tabacos de Filipinas	<b>Boston</b> Sprague Steamship Company	<b>New York</b> * Moller Steamship Company, Inc.
<b>Bangkok</b> * Maersk Line, Bangkok Branch (Ltd.)	<b>Massawa</b> Gellatly, Hankey & Co. (Sudan) Ltd.	<b>Charleston</b> Southern Shipping Company, Inc.	<b>Philadelphia</b> B.H. Sobelman & Co., Inc.
<b>Calicut</b> Harrisons & Crosfield, Ltd.	<b>Medan</b> N.V. Macba	<b>Chicago</b> F.C. MacFarlane Steamship Agency, Inc.	<b>Pittsburgh</b> Lamark Shipping Agency
<b>Cochin</b> Harrisons & Crosfield, Ltd.	<b>Penang</b> J.H. Vavas seur & Co. (M) Ltd.	<b>Detroit</b> F.C. MacFarlane Steamship Agency, Inc.	<b>San Francisco</b> Fred. Olsen Line Agency, Ltd.
<b>Colombo</b> Carson Cumberbath & Co., Ltd.	<b>Saigon</b> Plantations des Terres Rouges	<b>Hampton Roads</b> Dichmann, Wright & Pugh, Inc.	<b>Savannah</b> Smith & Kelly Co.
<b>Jakarta</b> * Maersk Line, Djakarta Branch	<b>Singapore</b> Anglo-American Corporation, Ltd.	<b>Jacksonville</b> Southern Shipping Company	<b>Southern New England</b> Timm Steamship Agency West Redding, Connecticut
<b>Djibouti</b> Gellatly, Hankey & Co. (Sudan) Ltd.	<b>Tokyo</b> * Maersk Line Ltd., Japan Branch	<b>Los Angeles</b> ** Maersk Line Agency	<b>Toronto</b> The Robert Reford Co., Ltd.
<b>Hong Kong</b> Jepsen & Company	<b>Tuticorin</b> Harrisons & Crosfield, Ltd.	<b>Memphis</b> O.L. (Ollie) Stevens	<b>Washington D.C.</b> William J. Spurrier

\* Egne landekontorer; \*\* Egen repræsentation

Kilde: APMM, arkivboks 286321

tonnage, måtte rederiet gå en omvej. I 1947 etablerede Mc-Kinney Møller derfor Maersk Line Ltd. (MLL) i Delaware, hvilket gav adgang til de asiatiske lande administreret af amerikanerne under general Douglas MacArthur. I 1948 oprettede MLL et landekontor i Yokohama syd for Tokyo med repræsentationer i Kobe og Osaka, og i 1958 udvidedes med en filial i Jakarta. MLL selv spillede ingen direkte kommerciel rolle for Maersk Line, før det i 1983 fik en kontrakt med det amerikanske forsvarsministerium.

Filialerne i Japan og Indonesien udviklede sig på kort tid til vigtige landekontorer for

Maersk Line i Østen, og Japan blev brohoved til Thailand. I september 1949 anløb rederiets første linjeskib i Bangkok med leverancer af jernbanemateriel fra Japan til de thailandske statsbaner. Den nye Japan-Thailand rute, som senere blev forlænget til Persiske Bugt, gav sikker og regelmæssig last, og allerede i 1951 oprettedes eget kontor i Bangkok, som snart var på højde med landekontorerne i Japan og Indonesien.

Tabel 1 viser Maersk Lines dækning via tredjepartsagenter og egne kontorer i 1958. Med udbygningen af rutenetværket voksede agentnetværket kraftigt i efterkrigsårene, og

der opstod et øget behov for koordination og informationsudveksling. Fra 1956 blev der afholdt regelmæssige møder mellem agenterne og linjeafdelingen i København. Det første agentmøde afholdtes i Nordsjælland og varede to dage, og møderne blev herefter gentaget med 2-3 års mellemrum (Hornby, 1988). Da Maersk Line knap to årtier senere gik ind i containerskibsfart, var agentmøderne blevet til ugelange sammenkomster med ledende medarbejdere fra København og de vigtigste agenter fra hele verden.

### Nedslag i udviklingen 1974-1999

Landecheferne i USA, Japan, Thailand og Indonesien indgik i den »crash«-komite, der i starten af 1970'erne fik til opgave at undersøge, hvorvidt Panama-linjen skulle containeriseres (Jephson og Morgen, 2014). Forud havde været et forsigtigt forsøg på opstart af containerskibsfart mellem Asien og Europa i et samarbejde med japanske »K« Line, men japanerne havde afbrudt samarbejdet, og Maersk Lines første containerskib var i stedet chartret ud. De fire landechefer var dybt involveret i beslutningen om at containerisere Panama-linjen, og deres landekontorer blev vigtige byggesten i udfoldelsen af den nye satsning globalt (Pedersen og Sornn-Friese, 2014). Lokal tilstedeværelse langs Panama-linjen var afgørende for succes, idet endemålet var en verdensomspændende dør til dør-service, hvor rederiet kontrollerede kundens transportopgave fra leverandør til slutmodtager (Jephson og Morgen, 2014). Landecheferne bibragte international viden og erfaring samt en platform for containeriseringen af linjen.

»Maersk Container Line« var i starten afskærmet fra den konventionelle linjeforretning og var en lille enhed med kun fem ansatte: Ib Kruse som chef, Flemming Jacobs (marketing og salg), Niels Jørgen Iversen (skibsoperationer), Birger Riisager (økonomi og IT) og Erik Holtegaard (konferencesager mm.). Globalt havde enheden kun godt

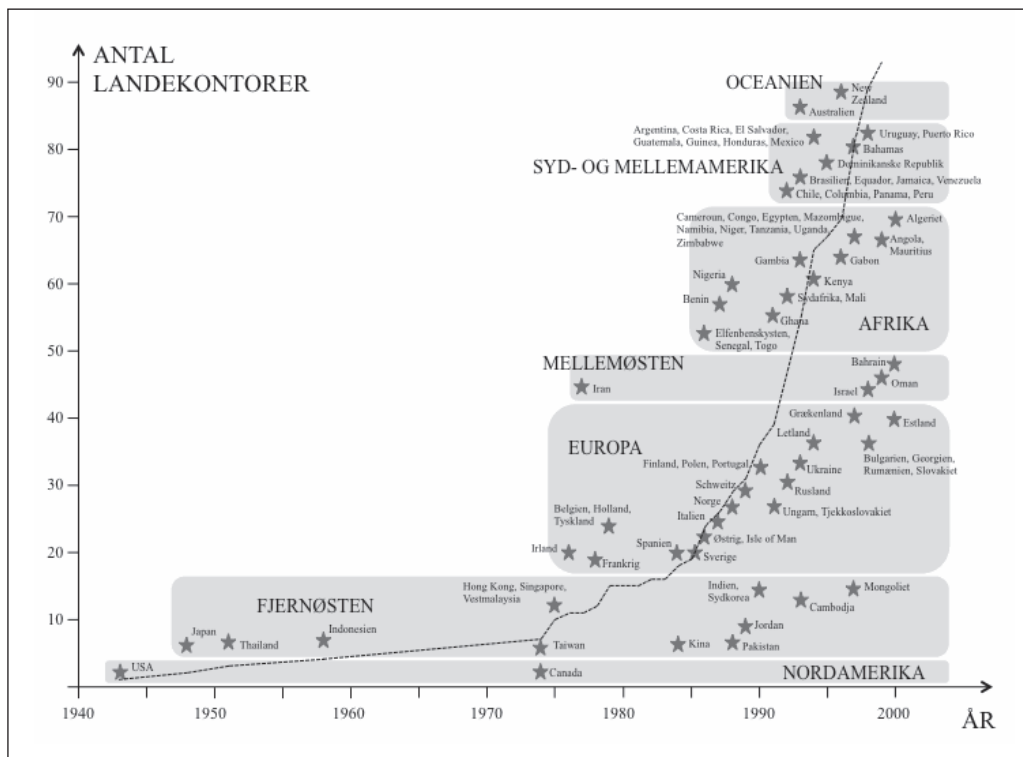
og vel 30 medarbejdere. »Crash«-komiteens anbefalinger til organisationen lød: »Opbyg den fundamentale ledelse og organisation under hensyntagen til både de påkrævede nye kompetencer og til kvaliteten af den arbejdskraft, der er brug for på hver af lokationerne« (arkivboks 151747). I 1974 blev det besluttet at etablere landekontorer i Hong Kong og Singapore, og herefter gik det stærkt med oprettelsen af kontorer i Asien, Europa og Nordamerika og senere i resten af verden, som illustreret i Figur 1.

Etableringen af landekontorer var hver især internationale episoder af stor betydning og kan beskrives som revolutionære skridt hen imod transnationaliseringen af rederiet (for revolutionære internationaliseringsforløb henvises til Kutschker m.fl., 1997).

Hvert landekontor blev etableret som profitcenter – et selvstændigt og i det pågældende land juridisk hjemmehørende selskab med egen bestyrelse og direktion. Hver etablering havde dermed et langsigtet perspektiv; man var »gode borgere« lokalt og ikke midlertidige konstruktioner møntet på »udplyndring«. Landecheferne var typisk danskere udsendt fra hovedkontoret i København, mens de øvrige medarbejdere på kontorerne var velkvalificerede lokale rekrutteret fra shipping- og speditjonsbranchen. Satsningen på egne landekontorer handlede om at opbygge et globalt agentnetværk, med betoning på ordet netværk: selv om kontorene blev etableret som profitcentre, var der en stærk central styring fra København i form af avancerede IT-systemer, adfærdsregulerende incitamenter og effektive socialiseringsmekanismer, der sammenkoblede organisationen på tværs af lande og selskaber.

– Medarbejdere blev nøje udvalgt og testet. Allerede i 1960'erne havde McKinney-Møller indført et såkaldt prædiktivt indekssystem til personalevurdering, hvor medarbejdere blev målt på intellekt og

Figur 1: Oprettelsen af Maersk Line landekontorer



Kilde: APMM, diverse arkivboks

personlighed. Herudfra blev der etableret en global inventarliste over talenter, som kunne bruges, hvis organisation manglede »den rette person på rette tid og sted«.

- Medarbejdere blev udstationeret i et land for så efter nogle år at blive sendt videre til et andet land eller tilbage til hovedkontoret. På den måde fik de konkrete landerfaringer og internationalt perspektiv, og de knyttede stærke bånd til andre Maersk-folk.
- Marketing og salg var en primær ledelsesfilosofi. Allerede i januar 1973 var der udarbejdet en omfattende og detaljeret markedsføringsmanual til brug i den konventionelle linjeforretning. Manualen blev anvendt af alle udekantorer for at sikre, at

salg og markedsføring blev håndteret ordentligt.

- Der var fokus på træning og uddannelse, særligt inden for salg. Det globale salgstræningsprogram blev forvaltet fra København, men udført og tilpasset lokalt. Med den stærkt voksende globale organisation udvikledes træningsindsatsen, som i 1993 blev videreført i det attraktive M.I.S.E.-program (»Maersk International Shipping Education«).

I 1967 havde Poul Rasmussen afløst Høst som landechef i USA, og efter beslutningen om at containerisere Panama-linjen udskiftede han rederiets agenter i USA med egne repræsentationer i de vigtigste havne. Disse havde

typisk fokus på salg og kundeservice, men i vigtige havne som Baltimore og Charleston varetog de også skibsoperationer. I 1978 tog amerikaneren Alfred B. (»Ted«) Ruhly over efter Rasmussen, og blandt mange andre tiltag indførte han kvalitetscirkler i organisationen, ud fra devisen at »what gets measured, gets done«. Kvalitetsstyring spredtes efterfølgende til Maersk Line globalt og blev en yderligere grundpille i at være »second to none«.

Da Moller Steamship Company i 1988 skiftede navn til Maersk Inc. og flyttede til større lokaler i New Jersey, havde rederiet mere end 30 kontorer i USA og Canada. Navneændringen var en følge af den øgede markedsføring af navnet Maersk, men selskabets funktion var uændret. Maersk Inc. havde en høj grad af autonomi i forhold til København, hvilket dels skyldtes den forretningsmæssige volumen baseret på udviklingen af den amerikanske økonomi og Panama-linjens vigtighed for Maersk Line, dels den rolle organisationen fik med Mc-Kinney Møllers ophold under krigen. I 1990'erne var kulturen til en vis grad et spejl af kulturen i København, men iblandet stærke elementer af amerikansk ledelsesstil (Benson og Lambek, 2000; Jensen, 2014). Da Maersk Line i 1999 købte Sea-Land spillede Maersk Inc. en væsentlig rolle, dels i dialogen med de amerikanske myndigheder, og dels med at få de to rederier integreret. Med opkøbet blev Maersk Inc. mere end fordoblet og var nu det absolut største rederi på det amerikanske kontinent med mere end 100 kontorer i USA, Canada, Sydamerika, Centralamerika og Caribien (Nissen, 2000).

Frem til midten af 1990'erne fulgte etableringen af nye landekontorer i en lind strøm og forankrede Maersk Line i Østeuropa såvel som i Afrika, Kina og Mellemøsten. Hvor Maersk Line grundet lokale institutionelle forhold ikke kunne etablere sig med helejet selskab oprettedes eksklusive Maersk-enheder i tredjepartsagenternes organisation. At

have egne medarbejdere udstationeret blev anset som helt centralt, dels for at injicere den rette dosis »Maersk-blåt blod« i organisationen og dels for at bibringe egne folk konkret landefering og et internationalt perspektiv.

I 1993 gik Maersk Line ind i ni nye lande, og 24 udekantorer fjøjedes til organisationen. Særligt interessant var etableringen på Australien og videreførelse af containeriseringen af ruterne inden for Asien. Det skete blandt andet ved købet af ØK's Fjernøstenlinje og visse af deres kontorer i området. Dette skete altså meget før, intra-Asien containermarkedet blev verdens største. Med i handlen var en østaustralsk service mellem Melbourne, Sydney, Brisbane og to havne i Japan og Korea samt en vestaustralsk service mellem Fremantle, Singapore, Malaysia, Hong Kong og Taiwan. Også ØK's intra-Asien services indgik i handlen og blev videreført fra Singapore i Maersk Lines nye datterselskab MCC Transport. Det er i dag et stort fødelinjerederi med mere end 60 skibe og strategisk vigtigt for A.P. Møller-Mærsk.

### **Europa og Panama-linjens lillebror**

I slutningen af 1970'erne blev det besluttet at containerisere den vigtige Suez-linje mellem Europa og Asien. Suez-linjen (også kaldet »jorden rundt«-linjen) var oprindeligt etableret i 1946, hvor rederiet på forsøgsbasis lod enkelte skibe, der var sejlet ud på Panama-linjen vende tilbage til USA via Syd- og Sydøstasien og Rødehavet (Hornby, 1988). Med beslutningen om at starte en ugentlig selvstændig containerservice mellem Asien og Europa blev der kontraheret ti nye, store containerskibe, og organisationen i Vesteuropa blev styrket. Mangeårige agenturer blev udskiftet med egne kontorer: Dublin i 1976, Paris i 1978 og Hamborg, Rotterdam og Antwerpen i 1979. Desuden oprettedes egen repræsentation i Amsterdam og adskillige i Frankrig og Tyskland. Det europæiske fokus blev gradvist udstrakt først til Skandinavien, hvor der i 1985 oprettedes kontor

i Göteborg, og siden til Østeuropa. Diverse dokumenter relateret til rederiets Europaprojekt (arkivboks 151957 og 151963) viser, at Belgien, Holland og Tyskland udgjorde kernen i containeriseringen af Suezlinjen. Erfarne Maersk-folk blev indsat som bestyrelse og var sammen med landecheferne direkte involveret i at hyre seniorfolk »af høj karat« til at lede hovedfunktionerne i de tre kontorer. Kontorerne blev også koblet på rederiets nye elektroniske systemer, som Maersk Data havde udviklet i samarbejde med Cable & Wireless i London til containerstyring og dokumenthåndtering på Panama-linjen.

Lørdag den 28. juni 1980 blev landechefer og seniorfolk fra Europakontorerne sammen med linjeagenterne i Schweiz, Danmark, Norge og Sverige inviteret til et dagslangt informationsmøde på Esplanaden. På mødet deltog desuden ledende medarbejdere fra København samt topfolk fra reklamebureauet Young & Rubicam. På programmet var alle de væsentligste elementer i Maersk Lines ledelsesfilosofi: skibe og operationer, markedsføring og salg, økonomistyring og de unikke IT-systemer. Salgsfilosofien var et markant strategisk direktiv for rederiet: Maersk Line skulle tilbyde en overlegen service og være kendt som førsteklasses alternativ til de store containerskibskonsortier Trio, ScanDutch og ACE Group, som kontrollerede godt 90 procent af containerskibsfarten på Asien-Europa gennem den kartellignende linjekonference, Far Eastern Freight Conference (FEFC). Maersk Lines samarbejde med Young & Rubicam var vigtigt og tæt. Det var en integreret del af det at få det nye containerkoncept rullet ud og markedsført, og reklamebureauet havde et eget team af medarbejdere, der levede og åndede for Maersk Line.

#### **Verdens mest profitable containerrederi**

I 1985 besluttedes det, at Maersk Line skulle være »verdens mest profitable internationale containertransportvirksomhed« (arkivboks 122118). Målsætningen skulle nås gennem

overlegne services, global dækning, og dør til dør-services – tre elementer, som fra begyndelsen var indfanget i mottoet »service hele vejen«. Til at realisere målsætningen krævedes førsteklasses skibe og udstyr, veluddannede og højt motiverede ansatte, maksimal omkostningseffektivitet, kundetilpassede løsninger og investeringer i specialiserede skibe og udstyr til nichemarkeder. Med målsætningen fulgte en egentlig vækststrategi, som skulle forfølges via en kombination af øget transportfrekvens og indtræden på nye geografiske markeder. Væksten skulle bygge på erfaringerne med containeriseringen af Panama-linjen og fortrinsvis ske organisk.

Egne kontorer på centrale lokaliteter var formaliseret i rederiets vækststrategi: »Maersk Line skal have som en målsætning at være repræsenteret ved egne agenturer, hvor dette er gennemførligt.« Planer for oprettelsen af nye kontorer i Europa, Asien og Afrika fremgik udførligt, og for hvert land knyttes en kort kommentar (arkivboks 122118). For Italien noteredes det eksempelvis, at den hidtil anvendte agent var »ejet og ledet af aldrende italienere uden nogen åbenlys, dynamisk kronprins«. For Vestafrika var noten mere fyldig: »Linjeafdelingens fortløbende undersøgelser forventes at lede til en positiv konklusion om at etablere egne kontorer i Elfenbenskysten, Togo og måske Senegal for at opnå overordnet kontrol og varetage direkte salg, kundeservice, dokumentation og containerstyring – og muligvis overlade skibsoperationer til eksisterende agenter.«

I 1986 blev den resterende konventionelle linjeservice lagt sammen med containerforretningen under Maersk Line som selvstændig forretningsenhed, og udbygget med en ny containerlinje mellem Europa, Mellemøsten og Vestafrika. Det var i øvrigt lidt af en genistreg at bygge en egen containerterminal i, hvad der hidtil havde været en fiskerihavn i Algeciras i Sydspanien. Projektet blev blot kaldt CPS – for at holde det hemmeligt, hvil-

ket Maersk Line havde for vane også med hensyn til containerskibenes aktuelle kapacitet. CPS stod for »Connecting Point Spain«. Det indebar at erstatte de 10-12 stykgodsskibe på den eksisterende selvstændige konventionelle rute fra Asien til Vestafrika med kun fire store fødelinjeskibe mellem Algeciras og vestafrikanske havne. Derved slog man to fluer med et smæk: først ved at udnytte kapacitet på skibene fra Asien til Nordeuropa ved lige at stoppe i Algeciras, og herudover ved at levere godset i Vestafrika meget hurtigere end ved den lange vej med stykgodsskibe og herigennem give endnu bedre kundeservice. Endelig sparede Maersk Line store skibskostninger.

### **Et dybere nedslag: Etableringen i Sydøstasien i 1975**

Af pressemeddelelser bragt i en række Hong Kong-, Singapore- og malaysiske aviser i anden halvdel af 1974 fremgik det, at Maersk Line med virkning fra 1. januar 1975 ville afslutte mangeårige samarbejder med tredjepartsagenterne i Hong og Singapore og etablere egne kontorer. Som begrundelse blev angivet rederiets nye og omfattende engagementer i containeræraen (arkivboks 220732 og 220730). Strategisk skyldtes beslutningen ønsket om at etablere Maersk Line som et stærkt brand og yde »service hele vejen«, men timingen var foranlediget af utilstrækkelig service fra agenterne.

Med containeriseringen af Panama-linjen kom der større fokus på Sydøstasien, og der lå dybe overvejelser bag (arkivboks 151747). Importører i Sydøstasien var begyndt at undgå linjer, der gik over Japan, og selv om Japans import fra USA forventedes at stige, ville forøgelsen være i godsets værdi og ikke i lastemængder. Desuden var Japan det område i Fjernøsten, hvor konkurrencen var hårdest. Endnu vigtigere var dog beslutningen om fortsat at betjene de markeder, Maersk Line havde oparbejdet før containeræraen, fortrinsvist nicheeksport fra USA til Sydøst-

asien. En vigtig kunde var Caterpillar, en af verdens førende producenter af bygge- og anlægsmaskiner, som sendte tung last fra USA til Sydøstasien, men rederiet fragtede også frosne kyllinger, frisk frugt og meget andet. Ikke alene betød dedikationen til eksisterende kunder, at rederiet måtte være stærkt repræsenteret lokalt i Sydøstasien, men også at containersatsningen krævede investeringer i fleksible skibe og udstyr. Med særligt byggede containerplatforme, kaldet »artificial tween-deck«, kunne Maersk Line eksempelvis også på containerskibene fragte tungt gods i alskens størrelser og former. Også containerne blev udviklet til nichebehov. Med transport af frisk frugt og frysevarer var det vigtigt, at temperaturen i containerne kunne justeres alt efter behov, og rederiet udviklede derfor kølecontainer med køleenheden placeret på containeren.

De store havne i Sydøstasien var på den tid ved at omstille sig til containerskibsfarten (Trace, 1997). Hong Kong havde gennem private investeringer åbnet sine første containerterminaler mellem 1970 og 1973 (Levinson, 2006), og Singapore var også rykket hurtigt for at bevare sin betydning som regionalt trafikknudepunkt og havde indviet sin første containerterminal i 1972. Endelig var containeraktiviteterne i 1973 kommet i gang i Malaysias vigtigste havn, Port Kelang. Konkurrenterne havde pendulfart mellem Nordøstasien og USA, men Maersk Lines fokus på eksisterende kunder førte til en anden forretningsmodel. Frem for at koncentrere trafikken til hovedlinjen på USA-Fjernøsten valgte man fortsat at betjene destinationer, der dengang end ikke havde containerfaciliteter i deres havne. Det krævede også omfattende arealer til opbevaring af containere og en vel fungerede infrastruktur i land. Også af denne grund var det nødvendigt at være stærkt etableret med egne kontorer lokalt.

Til containeriseringen af Panama-linjen valgtes derfor en ugentlig service fra USA direkte

og dybt ind i Sydøstasien og derpå retur til USA via Japan, som vist i Tabel 2. Med en fart på 25 knob i timen kunne en pålidelig ugentlig service opretholdes med rederiets ni A-skibe, hvilket var afgørende i den nye forretningsmodel. Som noget helt nyt etableredes en fast sejlplan med havneanløb på bestemte ugedage. Inspirationen hertil kom angiveligt fra DSB's togkøreplaner, og det nye koncept betød, at sejlplaner kunne offentliggøres forlods og udgives på tryk. Ingen af Maersk Lines konkurrenter var gearede til sådan en operation. Det nye reklameslogan »You can set your watch by Maersk« skulle billedliggøre forretningsmodellen (Jephson og Morgen, 2014).

### Eksekvering

Containersatsningen var væsensforskellig fra den konventionelle linjefart, og særligt Maersk Lines forretningsmodel satte store krav til service og kundeoplevelse. Det var afgørende at kunne levere ensartet service til alle afskibere og modtagere overalt på kloden, og man kunne ikke opbygge en ordentlig forretning, hvis man var afhængig af de man-

ge tredjepartsagenters forskellige rutiner og systemer. En stærk tilstedeværelse i Hong Kong og Singapore var afgørende for den nye forretningsmodel, og gnidninger i forholdet til tredjepartsagenterne i Sydøstasien gav anledning til at rykke hurtigt. Maersk Lines generalagent for Hong Kong og Macao igennem 43 år var Jepsen & Company, et højt respekteret danskejet selskab. I Jepsens shippingafdeling arbejdede en stab på 25 mand udelukkende for Maersk Line, og de havde altid ydet en kvalitetsservice på Maersks konventionelle linjetrafik. I begyndelsen af 1970'erne kunne chefen for A.P. Møllers linjeafdeling i København, Christian Lund, dog konstatere udfordringer med agenturet, og efter først at have forsøgt sig med at placere en af sine egne folk hos Jepsen besluttede Maersk Line at opsigte agentaftalen og i stedet etablere eget kontor (arkivboks 220732). I Singapore og Vestmalaysia var der ligeledes en oplevelse af utilstrækkelig service fra Anglo-American Corporation (AAC), Maersk Lines generalagent for de to lande siden 1953, og også her blev det hurtigt besluttet at opsigte aftalen og etablere egne kontorer.

Tabel 2: Panama-linjen i 1975

Anløb	Distancer (sømil)	Afsejlingsdag	Kommentar
New York		Lørdag	
Baltimore	410		
Charleston	552		
Panama	1.560		
Oakland	3.290	Lørdag	
Hong Kong	6.044		Fødelinje til Manila og Kaohsiung
Singapore	1.460	Onsdag	Fødelinje til og fra Bangkok, Jakarta og Port Kelang
Hong Kong	1.460	Lørdag	Fødelinje fra Manila
Kaohsiung	342	Søndag	
Kobe	1.121		Fødelinje til og fra Busan
Tokyo	365	Fredag	
Oakland	4.559		
Panama	3.290		
New York	1.972		

Kilde: APMM, arkivboks 151747

Da beslutningerne om egne kontorer var truffet, gik opbygningsarbejdet i gang: registrering af selskaberne, indhentning af arbejds- og opholdstilladelser, bemanning, udarbejdelse af interne manualer og indretning af kontorlokaler. Landecheferne blev udpeget blandt erfarne Maersk-folk, hvormed de nye kontorer kunne komme flyvende fra start. Seniorfolk og øvrige medarbejdere rekrutteredes lokalt, de fleste af dem direkte fra henholdsvis Jebsen og AAC. I Malaysia blev der godt et halvt år senere etableret egen organisation med et større kontor i Port Kelang og mindre kontorer i Kuala Lumpur og Penang med »dansk supervision efter behov fra Singapore« (arkivboks 220730).

De nye kontorer fik en vigtig opgave med at organisere havnefaciliteter i hele Sydøstasien og sikre skibene pålidelig adgang til terminalerne. Kontorerne var desuden involveret i opstarten af IT-systemer, udviklet af Maersk Data. Det var særligt vigtigt at få styr på dokumentationen, så kunderne til hver en tid havde overblik over, hvor deres gods befandt sig, og så afviklingen af transportopgaven kunne foregå gnidningsløst. De nye skibe sejlede så hurtigt, at det ikke var muligt for de nødvendige dokumenter at følge med på normal vis, og i den forbindelse blev de nye IT-systemer, hvor de nødvendige oplysninger hurtigt kunne transmitteres fra den ene til den anden ende af verden og printes lokalt. Det var noget, der i høj grad differentierede Maersk Line fra konkurrenterne i Sydøstasien. Endelig var kontorene med til at iværksætte det første globale salgstræningsprogram med det formål at professionalisere salgsfunktionen i Maersk Line og sikre, at rederiet globalt kunne levere ensartet service.

De nye landekontorer fik stor betydning for rederiets efterfølgende udvikling. Dels blev de afgørende for evnen til at opfange og reagere på uventede ændringer i markedet, og dels indstiftede de Maersk Line som et vigtigt navn i Asien og funderede netværket til

de store afskibere og andre betydende aktører. Den lokale tilstedeværelse muliggjorde ikke blot overlegen og ensartet service og etablering af den nødvendige infrastruktur og komplementære aktiver lokalt, men også en god føling med markedet og dets udvikling. Det var således Maersk Line lokalt i Asien og Nordamerika, der satte rederiet i stand til tidligt at opfatte og hurtigt reagere på den markante vækst og udvikling i de asiatiske økonomier, som for alvor tog fart med eksport »den modsatte vej« i de sene 1970'ere, og hvilket medvirkede til at gøre containertrafikken på Panama-linjen profitabel.

Kontorenes lokale status og de stærke netværk var senere afgørende for adgangen til blandt andet Vietnam, Bengalske Bugt og Kina. I 1984 oprettede Hong Kong-kontoret sin første repræsentation i Guangzhou på det kinesiske fastland, og herfra voksede antallet af Maersk-ansatte i folkerepublikken på ti år til mere end 100 personer fordelt på 12 kontorer. Da de kinesiske myndigheder kun tillod udenlandske rederier at operere via lokal agent, var kontorene til at starte med drevet i joint venture med kinesiske interesser, men i 1994 fik Maersk Line som det første udenlandske rederi tilladelse til at etablere eget, helejet selskab med forretningsaktiviteter overalt i Kina. Hermed firedobledes antallet af medarbejdere i Kina på blot et år (Simonsen, 1994).

### **Det centrale samspil mellem skibe, systemer og mennesker**

Maersk Line har altid været en international virksomhed, men med overgangen til containerskibsfart i 1970'erne valgte man at satse globalt forstået på den måde, at rederiets mange arbejdsprocesser blev spredt til lokaliteter overalt på kloden, ofte med en høj grad af autonomi lokalt, men integreret på en måde, som tilgodeså Maersk Lines overordnede mål. Målet var at levere en verdensomspændende, dør til dør-containertransport baseret på overlegen og ensartet service.

Nærværende artikel har vist, hvorledes Maersk Line greb opgaven an, heriblandt hvordan rederiet etablerede en global organisation med stærk lokal repræsentation.

Til spørgsmålet om, hvordan det lykkedes Maersk Line at opnå global førerposition inden for en periode på knap 25 år, har artiklen peget på betydningen af egne landekontorer, som muliggjorde sammenkoblingen af tre typer netværk: Det fysiske netværk af skibe og ruter, det digitale netværk af IT-systemer, og netværket af Maersk-folk. Næsten et halvt århundrede er forløbet siden Maersk Line gik ind i containerskibsfarten, men samspillet mellem skibene, systemerne og menneskene udgør stadig kernen i rederiets virke og succes og er omdrejningspunktet for den fortsatte udvikling.

- Maersk Line er fortsat pioneren i udviklingen af større og mere effektive skibe, og hver gang brydes de gængse forestillinger om, hvad der er økonomisk rationelt, og hvad der teknisk kan lade sig gøre.
- IT-systemer er fortsat et nøgleområde, ikke mindst for at sikre den vigtige transportdokumentation. Maersk Line var pioner med udviklingen af online-systemer til containerkontrol og dokumentation og distancerede sig tidligt fra konkurrenterne i den henseende. Udviklingsinitiativerne i dag har samme fokus som i starten af containeræraen, men orienteres i stigende grad mod decentrale netværk bygget på »cloud computing« og blockchain-teknologi. En væsentlig udfordring består stadig i at definere kundens behov og tilrettelægge informationer, så der kan styres herefter.
- Hvor perioden 1974-1999 var kendetegnet ved etableringen af landekontorer overalt i verden, har de seneste år budt på rationaliseringer i den globale organisation med sammenlægninger af landekontorer til geografisk bredere regionskontorer.

»Det blå broderskab«, som nok er i indbyrdes konkurrence om at gøre karriere i Rederiet, men som i høj grad også støtter op om hinanden og danner vognborg om nødvendigt, og først som sidst arbejder i Maersk Lines overordnede interesse, udgør fortsat ryggraden i organisationen.

## Litteratur

- Bartlett, Christopher A. (1986), »Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge« i Michael E. Porter, red., *Competition in Global Industries*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, pp. 367-401.
- Bartlett, Christopher A. og Sumantra Ghoshal (1989), *Managing across borders: the transnational solution*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Benson, Peter S. og Bjørn Lambek (2000), »United Maersk of America«, *Politiken*, 23. august, sektion 3: 1.
- Fairplay (1996), »Liners impose the logo«, *Fairplay*, 15. august: 33-4.
- Fremont, Antoine (2007), »Global maritime networks. The case of Maersk«, *Journal of Transport Geography*, 15(6): 431-42.
- Hornby, Ove (1988), »Ved rettidig omhu ...«. *Skibsreder A.P. Møller 1876-1965*, København: Schultz.
- Ikeda, Mitsuo (1980), »Maersk's Containerization Plan In F.E./Europe Trade Explained«, *Shipping and Trade News*, 29. oktober.
- Jensen, Lars (2014), *Kulturskælvet i Maersk Line – fra iværksættere og konger til moderne effektivitet*, København: Vespucci Maritime Publishing.
- Jephson, Chris og Henning Morgen (2014). *Globale udfordringer og muligheder. Maersk Line 1973-2013*, København: Gyldendal Business.
- Kutschker, Michael, Iris Bäurle og Stefan Schmid (1997), »International Evolution, International Episodes, and International Epochs – Implications for Managing Internationalization«, *Management International Review*, 37(2): 101-24.
- Levinson, Marc (2006), *The Box. How the Shipping Container made the World Smaller and the World Economy Bigger*, Princeton/Oxford: Princeton University Press.
- Nissen, Ann (2000), »Mærsk Inc.: Trimmet til vækst«, *Jyllands-Posten*, 6. december, sektion 4: 8.
- Pedersen, Torben og Henrik Sornn-Friese (2014), »A Business Model Innovation by an Incumbent Latemover: Containerization in Maersk Line« i

Nicolai Foss og Tina Saebi, red., *Business Model Innovation. The Organizational Dimension*, Oxford: Oxford University Press, pp. 217-39.

Simonsen, Jørgen D. (1994), »Mærsk udvider kraftigt i hele Kina«, *Berlingske Tidende*, 17. maj, sektion 3: 5.

Teece, David J. (2014), »A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise«, *Journal of International Business Studies*, 45(1): 8-37.

Trace, Keith (1997), »ASEAN Ports Since 1945. Maritime Change and Port Rivalry«, i Frank Broeze, red., *Gateways of Asia. Port Cities of Asia in the 13<sup>th</sup>-20<sup>th</sup> Centuries*, London/New York: Kegan Paul International, pp. 318-338.

## Kilder

A.P. Møller-Maersk, Hr. Ib Kruses sekretariat, arkivboks 122118, »23169 Linien – Global Transportation 84-86«

A.P. Møller-Maersk, hovedarkiv, arkivboks 151747 »Maersk Container Line, Panama prospector vedr. etablering af MCL A1«

A.P. Møller-Maersk, hovedarkiv, arkivboks 151957, »Maersk Container Line Europe, Containerisation of Europe Service«

A.P. Møller-Maersk, hovedarkiv, arkivboks 151963, »Maersk Container Line Europe, Project Europe Study«

A.P. Møller-Maersk, Line Management, arkivboks 220730, »Gamle agency-files, Singapore Sandakan 899«

A.P. Møller-Maersk, Line Management, arkivboks 220732, »Gamle agency-files, Hong Kong Macau Shanghai 901«

A.P. Møller-Maersk, hovedarkiv, arkivboks 286321, »Pier 51-brochure«

# En krise med muligheder? Kreativ destruktion i dansk værftsindustri 1980-2013

**Thomas Roslyng Olesen, Adjunkt, Institut for Innovation og Organisationsøkonomi, Copenhagen Business School, mail: tro.ino@cbs.dk**

**René Taudal Poulsen, Lektor, Institut for Innovation og Organisationsøkonomi, Copenhagen Business School, mail: rtp.ino@cbs.dk**

Med inspiration i Schumpeters teorier om kreativ destruktion undersøger denne artikel centrale aspekter af omstillingerne i dansk erhvervsliv i forbindelse med 1980'ernes og 1990'ernes fire største danske værftslukninger. Det drejer sig om B&W i 1980, Nakskov Skibsværft i 1986, Aalborg Værft i 1987-88 og endelig Danyard Frederikshavn, der lukkede i 1999. Artiklen identificerer 27 spin-off virksomheder, som videreførte forskellige aktiviteter fra de lukkede værfter, og følger deres udvikling frem til 2013. Artiklen dokumenterer, at gruppen af spin-off virksomheder i årene omkring 2013 havde en omsætning svarende til de gamle værfters omkring 1975. Mens nogle spin-offs ophørte efter få år, formåede de tilbageværende 12 virksomheder at generere langt højere overskud end de værfter, de opstod fra. Artiklen kaster dermed nyt lys på centrale omstillings- og fornyelsesprocesser i dansk erhvervsliv igennem de sidste tre årtier.

## **Innovative entreprenører nedbryder og opbygger**

Udsagnet om, at enhver krise rummer muligheder, kan lyde som en kliché, navnlig for den person eller virksomhed, som aktuelt befinder sig i en krisetilstand. Imidlertid har mange økonomer siden den østrigsk-amerikanske økonom Joseph A. Schumpeters banebrydende teorier om kreativ destruktion set kriser som nødvendige for økonomisk fornyelse. I Schumpeters teorier er den kreative destruktionsproces, hvor gamle virksomheder går til grunde og nye opstår, afgørende i det

kapitalistiske system. Processen bliver drevet af innovative entreprenører, der nedbryder gamle strukturer og opbygger nye. Derved sammensætter de produktionsfaktorerne på nye og mere hensigtsmæssige måder. Ifølge Schumpeter er entreprenører drevet af jagten på entreprenørprofit, der kan opnås gennem fem typer af innovation: (1) introduktion af en ny og mere effektiv produktionsmetode, (2) udvikling af nye eller bedre produkter, (3) adgang til nye afsætningsmarkeder, (4) introduktion af nye råmaterialer eller halvfabrikata, der gør slutproduktet billigere, eller (5) en ny industriel organisation. Den fordel, entreprenører opnår ved innovation, er kortvarig, da konkurrenterne hurtigt vil imitere dem. Derfor må entreprenører, hvad enten de etablerer nye selskaber eller reformerer eksisterende, konstant være innovative (Schumpeter, 1934, 1943).

Økonomisk historie rummer talrige eksempler på kriser, som har stillet enkelte virksomheder og hele industrier over for fundamentale omstillingsudfordringer og samtidig har rummet muligheder for entreprenører. Nærværende artikel stiller skarpt på et dansk eksempel fra værftsindustrien, der i det 20. århundrede gennemgik adskillige kriser som følge af stærke, cykliske svingninger i efterspørgslen på nye skibe og fremkomsten

af nye konkurrenter med lave omkostninger. Dansk værftsindustri var indtil 1980'erne og 1990'erne rammen om et betydeligt antal industriarbejdspladser, men oplevede samme udfordringer som europæisk skibsbygning generelt. Fra en globalt førende position i midten af det 20. århundrede blev europæisk skibsbygning således reduceret til en beskedent aktør i starten af det 21. århundrede, og Kina, Sydkorea og Japan er i dag markedsledende. Nedgangen og dens årsager er velbehandlet i den eksisterende forskning (Stråth, 1987; Todd, 1991; Lorenz 1991; Poulsen og Sornn-Friese, 2011; Poulsen, 2013). Til gengæld er det mere sparsomt med undersøgelser af erhvervs- og beskæftigelsesmæssige forandringer *efter* værftslukningerne (se dog Andersen og Storrie, 1996; Holm o.a., 2016; Olesen, 2012, 2013, 2016; Larsen, 2016). Med inspiration i Schumpeters teorier om kreativ destruktion undersøger denne artikel centrale aspekter af omstillingerne i dansk erhvervsliv i forbindelse med 1980'ernes og 1990'ernes fire største værftslukninger. Det drejer sig om B&W i 1980, Nakskov Skibsværft i 1986, Aalborg Værft i 1987-88 og endelig Danyard Frederikshavn, der lukkede i 1999. Artiklen identificerer 27 spin-off virksomheder, som videreførte nogle af de ophørende værfters aktiviteter, og følger deres udvikling frem til 2013. Et spin-off er her defineret som en virksomhed etableret af (1) værftsejere, -ledelse eller -medarbejdere eller (2) andre aktører, men hvor størstedelen af medarbejderne havde en værftsbaggrund. Artiklen dokumenterer, at gruppen af spin-off virksomheder i årene omkring 2013 havde en omsætning svarende til de gamle værfters omkring 1975. Mens nogle spin-offs ophørte efter få år, formåede de tilbageværende at generere langt højere overskud end de værfter, de opstod fra. Værftslukningerne afsluttede en mere end hundrede år lang æra i dansk industrihistorie, men blev samtidig begyndelsen til noget nyt. Artiklen kaster dermed nyt lys på centrale omstillings- og fornyelsespro-

cesser i dansk erhvervsliv igennem de sidste tre årtier.

### **Afslutningen på Danmarks værftsindustrielle epoke**

I de første årtier af det 20. århundrede blev langt hovedparten af verdens handelsflåde bygget på europæiske skibsværfter. Storbritannien var den ubestridt største værftsnation, men også danske værfter spillede en væsentlig rolle i det globale skibsbygningsmarked. De første danske stålskibsværfter var opstået i midten af 1800-tallet, med B&W i København som pionér, og mange flere danske værfter var kommet til under Første Verdenskrigs højkonjunktur for søfarten og værftsindustrien. Efter afslutningen på Anden Verdenskrig ekspanderede de danske værfter kraftigt. Nye automationssystemer blev indført i produktionen, og flere værfter gik i stigende grad over til sektionbyggeri af lange serier af skibe. For at følge efterspørgslen efter stadig større skibe etablerede Odense Stålskibsværft i 1959 et nyt værft på Lindø med store byggedokker, og B&W foretog ligeledes en udvidelse af dokken fra 1957 til 1960 (Christensen 2016).

Hovedparten af de danske værfter var igennem 1900-tallet ejet af de ledende danske rederier, A.P. Møller, DFDS, J. Lauritzen og ØK. I nedgangstider muliggjorde det støtte fra ejeren i form af ordrer og kapital og bidrog til værfternes overlevelse frem til 1980'erne og 1990'erne (Poulsen og Sornn-Friese 2011). B&W var derimod ikke kontrolleret af rederierne, hvilket gjorde det mere afhængigt af bankernes nåde og forskellige former for støtte fra den danske regering (Lange, 2001).

Efter oliekrisen i 1973 løb de danske værfter, ligesom mange udenlandske værfter, ind i alvorlige problemer. Årsagen var dels dårlige søfartskonjunkturer og dels øget konkurrence fra Asien. Trods effektiviseringstiltag, statslige støtteordninger og redningsforsøg fra ejerne lykkedes det ikke at vende udvik-

lingen. I august 1980 gik B&W i København i betalingsstandsning, og tre måneder senere blev værftet erklæret konkurs. I 1983 lukkede Helsingør Skibsværft, og det blev efterfulgt af Nakskov Skibsværft i 1986-87 og Aalborg Værft i 1987-88. I 1990'erne fulgte lukningerne af det reetablerede B&W Skibsværft (1996), Nordsøværftet i Ringkøbing (1997), Svendborg Værft (1999), Aarhus Flydedok (1999) og Danyard Frederikshavn (1999). Som konsekvens af de mange værftslukninger faldt beskæftigelsen på de danske nybygningsværfter fra ca. 16.000 i 1975 til ca. 3.000 ved årtusindskiftet (Olesen, 2016). Hertil skal lægges de tabte arbejdspladser hos værfternes underleverandører, som er vanskeligere at opføre. Tilbagegangen fortsatte de følgende år. I 2003 gik Ørskov Christensens Stålskibsværft i Frederikshavn således konkurs, men genopstod kort efter som reparationsværft (Olesen, 2016). Og i 2012 lukkede Danmarks sidste store nybygningsværft på Lindø (Jensen og Poulsen, 2016). Dermed var der sat dansk punktum for værftsindustri i stor skala, og en mere end 100 år lang industriepoke sluttede.

### **Etableringen af nye selskaber fra de lukkede værfter**

Lukningerne tvang værfternes ejere, ledelser og medarbejdere til at tænke nyt, og fra de lukkede værfter opstod mindst 27 nye selskaber, der videreførte aktiviteter fra værfterne og udnyttede værftsarbejdernes kompetencer og ressourcer (se figur 1).

Fra B&W udskilte værftets ledelse i 1980 motorfabrikken (B&W Diesel), der var verdens andenstørste producent af totaktsmotorer til skibe, dampdivisionen (B&W Energi), der leverede kedler til industri og kraftværker, contractor-divisionen (B&W Scandinavian Contractor), der byggede nøglefærdige dieselmotorer, og tegnestuen (B&W Shipdesign). Derudover rekonstrueredes værftsaktiviteterne i 1981 i det nyetablerede B&W Skibsværft, og i 1983 blev værftsgrun-

den udskilt i Refshaleøens Ejendomsselskab (Olesen, 2016).

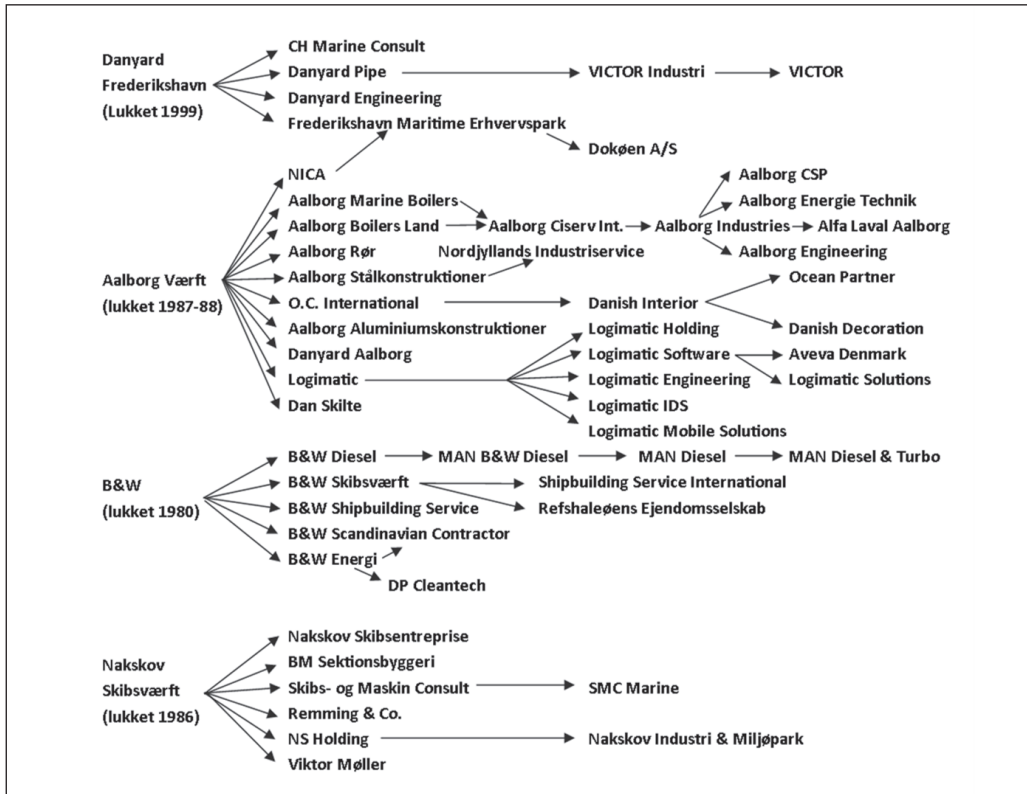
På Nakskov Skibsværft udskilte forskellige aktører fra værftsledelsen dele af tegnestuen (Skibs og Maskin Consult), en smedevirksomhed (Remming & Co.) og en konsulentvirksomhed (Viktor Møller). Derudover videreførte en række lokale erhvervsdrivende et reparationsværft (Nakskov Skibsentreprise) samt stålbehandling (BM Sektionsbyggeri). Og endelig omdannede værftets ejer, ØK, værftsområdet til erhvervspark (Olesen, 2012b; Olesen, 2016).

I Aalborg udskilte værftsejeren, J. Lauritzen, kedelfabrikken (Aalborg Boilers Land og Aalborg Marine Boilers), der leverede kedler til skibe, industri og kraftværker, stålfabrikken (Aalborg Stålkonstruktioner), rørfabrikken (Aalborg Rør), værftsaktiviteterne (Danyard Aalborg og Aalborg Aluminiumskonstruktioner), mens værftsområdet blev omdannet til erhvervspark (NICA). En udefrakommende entreprenør etablerede selskabet O.C. International, der specialiserede sig i udrustning af interiører på passagerskibe. Dette selskab blev siden reetableret under navnet Danish Interior. Og endelig etablerede medarbejdere fra værftet et skilteværksted (Dan Skilte), en stålvirksomhed (Nordjyllands Industriservice) og en rådgivende ingeniørvirksomhed (Logimatic) (Olesen, 2016; Nielsen, 2012).

I Frederikshavn udskilte værftsledelsen i 1999 rørfabrikken (Danyard Pipe) og dele af tegnestuen (Danyard Engineering) i nye selskaber. Værftets ejer, J. Lauritzen, videreførte området som erhvervspark (Frederikshavn Maritime Erhvervspark), og naboværftet, Ørskov Christensens Stålskibsværft, lejede sig ind her. Endelig etablerede en tidligere medarbejder en rådgivende ingeniørvirksomhed (CH Marine Consult) (Christensen, 2010; Olesen, 2013, 2016).

Som figur 1 viser, var aktiviteterne i de ny-

Figur 1: Spin-offs fra B&W, Nakskov Skibsværft, Aalborg Værft og Danyard Frederikshavn



Kilde: Olesen (2016).

etablerede spin-off virksomheder ikke meget anderledes end de aktiviteter, som havde fundet sted på de lukkede værfter. Det drejede sig primært om (1) rekonstruerede værftsaktiviteter, (2) underleverandøraktiviteter for andre værfter – eksempelvis motorfabrikker, kedelfabrikker, stålbearbejdning eller rørfabrikker, (3) kraftværksaktiviteter, (4) rådgivende ingeniørvirksomhed og (5) udlejning af produktionsanlæg. Værftslukningerne førte altså ikke umiddelbart til fremkomsten af nye strukturer. Snarere gik der nogle år, inden nogle af spin-off virksomhederne begyndte at eksperimentere med forskellige typer innovation, som identificeret i Schum-

peters teori om entreprenørprofit. Og nogle af spin-off virksomhederne formåede slet ikke at omstille sig til den ændrede konkurrencesituation.

### Spin-offs med samme udfordringer som værfterne

I skrivende stund – 37 år efter den første store værftslukning – er 15 af de oprindeligt 27 spin-offs ophørt. Blandt disse virksomheder finder man flere, der vedholdende fortsatte de samme aktiviteter som de gamle værfter. B&W Skibsværft fortsatte med at bygge bulk carriers og produkttankere og blev til sidst udkonkurreret af værfter i Asien. B&W

Tabel 1: Spin-off fra de danske værfter, der er lukket siden etableringen

Virksomhed	Baggrund	Aktivitet ved etablering	Aktivitet ved lukning	Lukket
B&W Skibsværft	B&W	Skibsbygning	Skibsbygning	1996
Danyard Aalborg	ÅV	Skibsbygning	Skibsbygning	2009
Aalborg Alumiumskonstruktioner	ÅV	Skibsbygning	Skibsbygning	1996
Nakskov Skibsentreprise	NS	Skibsservicering	Skibsservicering	2006
Skibs og Maskin Consult/ SMC Marine	NS	Skibsservicering Rådgivende ingeniører	Skibsservicering Rådgivende ingeniører	1994
Remming & Co.	NS	Smedevirksomhed	Smedevirksomhed El-installationer VVS	2008
BM Sektionsbyggeri	NS	Stålkonstruktioner	Stålkonstruktioner	1996
Aalborg Stålkonstruktioner	ÅV	Stålkonstruktioner	Stålkonstruktioner	1998
Aalborg Rør	ÅV	Rørfabrik	Rørfabrik	1997
Danyard Engineering	DY	Rådgivende ingeniører	Rådgivende ingeniører	2003
Shipbuilding Services Int.	B&W	Rådgivende ingeniører	Rådgivende ingeniører	2009
Viktor Møller	NS	Ledelseskonsulent	Ledelseskonsulent	2001
O.C. International	ÅV	Skibsinteriør	Skibsinteriør	1992
Danish Interior	ÅV	Skibsinteriør	Skibsinteriør	2008

Note: Det har ikke været muligt at spore B&W Shipbuilding Service efter salget til DFDS.

Kilde: Olesen, 2016

Skibsværftet var den største aftager af sektioner fra Nakskov-virksomheden BM Sektionsbyggeri, der således også gik konkurs kort efter lukningen af værftet i København. På samme måde var Aalborg Stålkonstruktioner og Aalborg Rør helt afhængig af at levere henholdsvis skibssektioner og rørarbejde til Danyard Frederikshavn, og begge selskaber blev afviklet i forbindelse med lukningen af værftet i Frederikshavn i 1999. B&W Skibsværft, BM Sektionsbyggeri, Aalborg Stålkonstruktioner og Aalborg Rør gennemførte ingen omstillinger, hverken i form af produktudvikling eller opdyrkning af nye markeder eller nye organisationsformer (se tabel 1). Set i bakspejlet var det uheldige beslutninger, idet de dermed stod over for de fundamentalt set samme udfordringer, som de lukkede skibsværfter havde oplevet.

### Vækst gennem udvikling af nye produkter

Mange af de virksomheder, der fortsat eksisterer (se tabel 2), har formået at benytte kompetencer fra værftsindustrien til at udvikle nye produkter. De har skabt konkurrenceevne ved produktinnovation og ofte – som vi vil diskutere nedenfor – kombineret det med en effektiv identificering af nye markeder og nye organisationsformer.

Et eksempel på produktinnovation stammer fra virksomheden Logimatic, der blev etableret i 1987 af fire el-ingeniører fra automationsafdelingen på Aalborg Værft. Entreprenørerne ønskede at benytte deres viden om elinstallationer og maskinanlæg i en rådgivende ingeniørvirksomhed. For at understøtte de rådgivende ingeniøraktiviteter udviklede

*Tabel 2: Værfternes spin-offs, der eksisterer i dag*

<b>Virksomhed</b>	<b>Baggrund</b>	<b>Aktivitet ved etablering</b>	<b>Aktivitet i 2014</b>
MAN Diesel & Turbo	B&W	Produktion og udvikling af dieselmotorer	Udvikling af dieselmotorer Produktion outsourced offshore (primært til licenstagere i Asien)
B&W Energi	B&W	Produktion og udvikling af kedler	Udvikling af brændere og kedler Ombygning af kraftværker Bygning af biomasseanlæg Fremstilling primært i Asian
B&W Scandinavian Contractor	B&W	Contracting af kraftværker	Contracting af kraftværker Contracting af biomasseanlæg Drift af kraftværker Finansiering af kraftværker
Alfa Laval Aalborg	ÅV	Udvikling og fremstilling af kedler og brændere	Udvikling og fremstilling af marinekedler, varmepumper, Thermal fluid systemer, Inertgas systemer og industriedler
Logimatic	ÅV	Rådgivende ingeniører	Softwareudvikling Rådgivende ingeniører
Dan Skilte	ÅV	Skilte	Skilte
NIS	ÅV	Stål- og værftsaktiviteter	Stål- og værftsaktiviteter
VICTOR	DY	Rørfabrik	Rørfabrik og kølesystemer
CH Marine Consult	DY	Rådgivende ingeniører	Rådgivende ingeniører
FME	DY	Erhvervspark	Erhvervspark
Refshaleøens Ejendomsselskab	B&W	Udlejning af ejendomme	Udlejning af ejendomme samt kulturaktiviteter
Nakskov Industri- & Miljøpark	NS	Erhvervspark	Kommunalt område med få lejemål

Kilde: Olesen (2016)

Logimatic i 1980'erne lagerstyringssystemet MARS. Programmet var indledningsvist kun tiltænkt internt brug, men det viste sig at være oplagt til at styre materialerekvisition på andre skibsværfter. I begyndelsen af 1990'erne begyndte man i samarbejde med Aarhus Flydefok at videreudvikle MARS, og kort tid efter lykkedes det at sælge systemet til verdens største krydstogtværft, finske Kværner Masa Yards. Med denne kunde på referencelisten blev det lettere for Logimatic at nå nye kunder, og frem til i dag er MARS blevet solgt til værfter i hele verden. Sideløbende er det lykkedes for Logimatic at videreudvikle MARS-plattformen og målrette den andre kundesegmenter, som eksempelvis affaldslogistik, lagerstyring og vedligeholdelse af skibe i drift. I 2010 solgte Logimatic MARS-

forretningen til britiske Aveva, der er verdens førende leverandør af softwaresystemer til værftsindustrien. Ifølge Grimur Lund, der var en af stifterne bag Logimatic, er det netop Logimatics baggrund på Aalborg Værft, der har givet selskabet en afgørende konkurrencefordel i forhold til andre softwareudviklere, der ønskede at levere softwareløsninger til værftsindustrien (Olesen, 2016).

B&W Scandinavian Contractor er et andet eksempel på en spin-off virksomhed, der løbende har udviklet nye produkter. Virksomhedens primære fokusområde har hele tiden været totalentrepriser på dieselkraftværker, men gennem 1990'erne, hvor der opstod stigende fokus på grøn energi, tilføjede selskabet biomasseanlæg til produktporteføljen. I samme

periode begyndte virksomheden at satse på længerevarende drift af de kraftværker man byggede, og endelig er B&W Scandinavian Contractor i 2013 begyndt at indgå aktivt i finansieringen af nye kraftværker, så også her ser man en løbende udvikling og tilpasning af produktporteføljen (Olesen, 2016).

B&W Energi er endnu et eksempel på en virksomhed, som har benyttet værftsarbejdernes viden på nye måder. I dette tilfælde er der tale om viden om kedler til kraftværkssektoren. Som det var tilfældet med B&W Scandinavian Contractor, har B&W Energi også fulgt efterspørgslen på grønne energiløsninger. Igennem 1980'erne og 1990'erne arbejdede selskabet primært med ombygning af kulkraftværker til mere miljørigtig forbrænding og etablering af biomasse anlæg. I februar 2017 blev B&W Energi i øvrigt opkøbt af netop B&W Scandinavian Contractor.

#### **Vækst gennem opdyrkning af nye markeder**

Ud over at udvikle nye produkter har størstedelen af de tilbageværende spin-off virksomheder også opdyrket nye markeder. En gruppe, bestående af Dan Skilte, Nordjyllands Industriservice, CH Marine Consult og Danyard Pipe, har fundet lokale eller regionale nicher for deres virksomheder. Bort set fra Danyard Pipe blev alle disse spin-offs etableret af tidligere værftsmedarbejdere og har konsolideret sig som regionale håndværker- eller servicevirksomheder i de gamle værftsbyer.

En anden gruppe har udviklet sig til globale spillere, og genererer nu hovedparten af omsætningen i udlandet. Her finder man nogle af de største spin-offs som B&W Diesel, Aalborg Boilers, B&W Scandinavian Contractor, B&W Energi, Logimatic og Aveva Denmark. De fire førstnævnte selskaber opstod alle fra værftsdivisioner, der blev udskilt af værftsledelsen. Disse selskaber er karakteriseret ved en langt større omsætning og beskæftigelse

end de lokale virksomheder. For B&W Diesel, Aalborg Boilers og Aveva Denmark, der alle er leverandører til værftsindustrien, har den globale forskydning af skibsbygningsaktiviteterne betydet, at det primære kundegrundlag i dag ligger i Asien. Hertil kommer efter sales-aktiviteter, der ligeledes er en global forretning. Den samme tendens ses inden for kraftværksindustrien, hvor B&W Scandinavian Contractor i dag primært har kunder i Caribien og Asien, mens B&W Energi primært har haft ordrer i Europa.

I dag er MAN Diesel & Turbo (tidl. B&W Diesel) global markedsleder inden for udvikling af totaktsmotorer til skibe, Alfa Laval Aalborg (tidl. Aalborg Boilers) er global markedsleder inden for marinekedelsegmentet, B&W Scandinavian Contractor er markedsleder inden for contracting og drift af dieselkraftværker og Aveva (tidl. Logimatic) er markedsleder inden for softwaresystemer til værftsindustrien (Olesen, 2016).

#### **Vækst gennem nye industrielle organisationer**

Ud over udvikling af nye produkter og opdyrkningen af nye markeder kan innovation ifølge Schumpeter også skabes gennem nye industrielle organisationer. På dette område har særligt de største spin-offs ændret sig markant gennem de seneste tre årtier. De danske værfter var karakteriseret ved en meget koncentreret værdikæde, hvor alle aktiviteter fra forskning og udvikling til produktion og efter-sales var samlet i Danmark. Det samme gjaldt indledningsvis i spin-off virksomhederne. I dag har alle de større spin-offs dog etableret globale værdikæder – dels for at nedbringe produktionsomkostningerne, men i lige så høj grad for at være tæt på kunderne. Fremstillingsaktiviteterne er gradvist blevet udflyttet til lavtlønslande i nærheden af kunderne, mens aktiviteter med høj værditilvækst – forskning, udvikling og til dels efter sales – i vid udstrækning er bibeholdt i Danmark (Olesen, 2016).

B&W Diesel er et godt eksempel på denne udvikling. Ved etableringen i 1980 havde selskabet ud over en omfattende udenlandsk licensforretning også en betydelig produktion i på Christianshavn i det indre København. Motorfabrikken var indrettet til at bygge 20-25 motorer årligt, men i takt med at skibsbygningen flyttede til Asien, faldt efterspørgslen på motorer i Europa. Derfor besluttede MAN i 1987 at nedlukke fabrikken på Christianshavn. I 2005 fulgte lukningen af fremstillingsaktiviteterne i Holeby, og i 2010 lukkede man også for motorfremstillingen i Frederikshavn. I dag har MAN Diesel & Turbo – det tidligere B&W Diesel – ingen nævneværdig egenproduktion i Danmark. Virksomheden har siden 1912 solgt motorlicenser til værfter og motorfabrikker i hele verden, og i dag bliver hovedparten af selskabets totaktsmotorer bygget af licenshavere i Asien. Samme tendens går igen hos B&W Scandinavian Contractor (og B&W Energi), der i dag har outsourcet alle fremstillingsaktiviteter. Aalborg Boilers, det nuværende Alfa Laval Aalborg, har ligeledes udflyttet fremstillingsaktiviteterne, men i modsætning til de øvrige virksomheder, har de valgt at beholde disse *in-house*. Virksomheden etablerede allerede i 1994 en fabrik i Qingdao i Kina, og i 2014 besluttedes det helt at nedlukke produktionen i Aalborg og samle alle fremstillingsaktiviteter i Kina (Olesen, 2016).

Også på ejersiden er der sket afgørende forandringer, og disse afspejler generelle tendenser i dansk erhvervslivs internationalisering. Hvor samtlige danske værfter havde danske ejere, er alle de største spin-offs i dag ejet af multinationale koncerner med hovedsæde i udlandet. B&W Diesel kom allerede i 1980 på udenlandske hænder, da B&W frasolgte sin motorfabrik til den tyske industrikoncern MAN. B&W var på dette tidspunkt verdens næststørste udvikler af skibs-totaktsmotorer, og blev med salget til MAN markedsleder. De øvrige B&W spin-offs, B&W Scandinavian Contractor og B&W Energi, blev ligeledes solgt til udenlandske investorer. Førstenæv-

te blev i marts 1980 afhændet til tyske MAN og svenske Götaverken, og er i dag ejet af japanske Mitsui. B&W Energi blev i juli 1980 solgt til tyske F. Lentjes. Virksomheden blev efter en række videresalg opkøbt af B&W Scandinavian Contractor i februar 2017, og er i dag således ligeledes ejet af Mitsui. Kedelfabrikken Aalborg Boilers var ejet af J. Lauritzen frem til år 2000, hvor økonomiske problemer tvang den danske rederikoncern til at afhænde virksomheden. Selskabet var herefter ejet af en række investeringsfonde frem til maj 2011, hvor det blev solgt til den svenske industrikoncern Alfa Laval. Og endelig blev Logimatic Software (med MARS forretningen) i 2010 solgt til britiske Aveva (Olesen, 2016).

Evnen til at udvikle nye produkter, finde nye markeder og etablere nye organisationer har dog ikke været nogen garanti for overlevelse. Flere af de virksomheder, der i dag er forsvundet, forsøgte således at omstille sig gennem innovative tiltag. Danyard Aalborg benyttede værftets kompetencer inden for glasfiberproduktion til at udvikle og bygge luksusyachter til det amerikanske marked, men efter 2003 betød en faldende dollarkurs, at det blev for dyrt at bygge i Danmark. Aalborg Aluminiumskonstruktioner udviklede en banebrydende aluminiumskatamaranfærge, men skarp konkurrence fra australske værfter betød, at man blot fik solgt to færger. Skibs og Maskin Consult udviklede en ny lastvandsseparator, der var langt mere effektiv end andre anlæg, men da den også var dyrere, lykkedes det ikke at få et gennembrud med disse anlæg. Selskabet havde desuden et økonomisk fundament, der var så skrøbeligt, at det måtte lukke som følge af en regnefejl i forbindelse med en opgave på skoleskibet »Danmark«. Det samme gjorde sig gældende for selskaberne O.C. International og SMC Marine. Begge virksomheder fandt nye kunder i henholdsvis Spanien og USA, men de viste sig at have så skrøbeligt et økonomisk fundament, at en enkelt kundes manglende

betaling for udført arbejde førte til konkurs. Danyard Engineering fandt nye kunder blandt værfter i Tyskland, Holland, Polen og Kroatien, men efterhånden som europæiske værfter lukkede, forsvandt kundegrundlaget. Selskabet forsøgte efterfølgende at få opgaver inden for projektering af rørsystemer i offshore-industrien, men uden at få tilstrækkeligt med ordrer. Endelig forsøgte Nakskov Skibsentreprise at videreføre reparationsaktiviteterne fra Nakskov Skibsværft i en ny organisation med ganske få fastansatte medarbejdere og brug af underleverandører, der kunne hyres, når der var opgaver. Da selskabet imidlertid var meget afhængigt af opgaver for Scandlines, blev virksomheden dog hårdt ramt af rederiets nedskæringer af færgeflåden i 1997, og i 2007 blev selskabet likvideret. Danyard Aalborg forsøgte sig i øvrigt med samme ændring af organisationen, men ligeledes uden held (Olesen, 2016).

#### **Status i 2013: Færre ansatte, bedre økonomi**

For at tale om en kreativ destruktionsproces i Schumpetersk forstand må entreprenørerne i de nye virksomheder sammensætte eksisterende produktionsfaktorer på nye og mere hensigtsmæssige måder. I nedbrydningen af gamle strukturer må nye kort sagt opbygges for at kvalificere til prædikatet kreativ destruktion. Derfor er det relevant at gøre status for spin-off virksomhedernes situation omkring 2013, altså godt et til tre årtier efter værftslukningerne. En sammenligning af omfanget af aktiviteterne på de gamle værfter med spin-off virksomhederne giver et indtryk af omstillingsprocessens omfang. Vi sammenligner på beskæftigelse, omsætning og resultat.

Tabel 3 viser beskæftigelse, omsætning og resultat for de fire værfter i 1975, da danske tonnageleverancer toppede, og er baseret på data, som værfterne offentliggjorde. Som sagt eksisterer 12 af de 27 spin-offs fra B&W, Nakskov Skibsværft, Aalborg Værft og Danyard Frede-

rikshavn i skrivende stund, og Tabel 4 viser deres nøgletal i årene omkring 2013.

Der må gøres nogle forbehold ved denne sammenligning. Nogle spin-offs er blevet overtaget af internationale industrikoncerner undervejs, og fra overtagelsestidspunktet behandles de naturligt nok som en integreret del af købernes samlede forretninger. Det forhold vanskeliggør en direkte sammenligning af beskæftigelse, omsætning og overskud, og vi har forsøgt at imødegå det ved også at indsamle data fra umiddelbart før overtagelsestidspunktet (i Logimatics og Aalborg Industries' tilfælde). For så vidt angår sammenligningen af beskæftigelse er det vigtigt at betone, at beskæftigelsen i spin-offs ikke nødvendigvis finder sted på samme lokalitet som værftet. Flere spin-off virksomheder har i dag aktiviteter i udlandet, som indgår i de seneste beskæftigelsestal. Endelig gælder der særlige forbehold for MAN Diesel & Turbo, den største af all spin-off virksomhederne. Her stammer de seneste tilgængelige tal fra 2007, hvor værfts- og motormarkedet oplevede en højkonjunktur. 2013 derimod repræsenterede et år med lavkonjunktur i de værfts- og søfartsrelaterede markeder.

På trods af disse forbehold er det imidlertid muligt at sammenligne spin-off virksomhedernes aktiviteter omkring 2013 med værfternes aktiviteter, da de var på deres højeste.

Som det fremgår af tabellerne, beskæftigede de 12 spin-off virksomheder omkring 2013 langt færre medarbejdere end værfterne. I 1975 beskæftigede de fire værfter 13.961 medarbejdere, mens beskæftigelsen i de 12 spin-offs i 2013 var ca. 3.000 medarbejdere. Der var samtidig sket en markant ændring i medarbejdersammensætningen. På værfterne var ca. 75 pct. *blue-collar* medarbejdere, mens ca. 25 pct. var *white-collar* medarbejdere, men den balance er forskudt i retning af medarbejdere med akademiske uddannelser i overensstemmelse med generelle træk

Tabel 3: Beskæftigelse, omsætning og resultat for værfterne i 1975

	Medarbejdere	Omsætning	Resultat efter skat
B&W	7.838	1.767 mio. kroner	25,1 mio. kroner
Nakskov Skibsværft	2.245	337,2 mio. kroner	-3,2 mio. kroner
Aalborg Værft	2.766	467,7 mio. kroner	14 mio. kroner
Danyard Frederikshavn	1.112	230,8 mio. kroner	2,5 mio. kroner
I alt	13.961	2,8 mia. kroner	38,4 mio. kroner

Kilde: Årsberetning for 1975 for de fire selskaber

Tabel 4: Beskæftigelse, omsætning og resultat for spin-off virksomhederne i 2013

	Medarbejdere	Omsætning	Resultat efter skat
MAN Diesel & Turbo	DK: 1.916 (2013)	DK: 7,5 mia. kr (2007)	DK: 1 mia. kr (2007)
BWSC	DK: 296 (2013) Koncern: 450 (2013)	DK: 1,3 mia. kr (2013) Koncern: 1,5 mia. kr (2013)	DK 59,4 mio. kr (2013) Koncern: 65 mio. kr (2013)
BWE	DK: 140 (2013)	DK: 327 mio. kr (2013)	DK: 3,4 mio. kr (2013)
Alfa Laval Aalborg	DK: 465 (2013) DK: 524 (2010) Koncern 2.523 (2010)	DK: 1,029 mia. kr (2013) DK: 1,342 mia. kr (2010) Koncern: 2,620 mia. kr (2010)	DK: 86 mio. kr (2013) DK: 332 mio. kr. (2010) Koncern: 332 mio. kr (2010)
Logimatic	Koncern: 68 (2013) Koncern: 131 (2009)	Koncern: 59,2 mio. kr (2013) Koncern: 128,7 mio. kr (2009)	Koncern: 6,1 mio. kr (2013) Koncern: 12,6 mio. kr (2009)
Dan Skilte	DK: 9 (2013)	-	DK: 78.000 kr (2013)
NIS	DK: 35 (2013)	-	DK: 1 mio. kr (2013)
CH Marine Consult	DK: 18 (2013)	-	DK: 4,8 mio. kr (2013)
VICTOR	DK: 65 (2013)	-	DK: -4 mio. kr (2013)
FME	DK: 10 (2013)	DK: 17,9 mio. kr (2013)	DK: 0,84 mio. kr (2013)
Refshaleøens Ejendomsselskab	DK: 10 (2013)	DK: 31,9 mio. kr (2013)	DK: 2,5 mio. kr (2013)
Nakskov Industri- & Miljøpark	-	-	-

Note: For MAN Diesel og Turbo er de seneste oplysninger om omsætning og resultat for de danske aktiviteter fra 2007. For Logimatic og Alfa Laval Aalborg er endvidere både tallene fra 2013 og tallene før de blev opkøbt (i henholdsvis 2009 og 2010) er taget med for at give indtryk af koncernernes samlede størrelse.

Kilde: Navne & Numre Databasen (for MAN Diesel & Turbo: Årsrapport for 2007: 7)

i dansk uddannelses- og erhvervsstrukturer. På en virksomhed som B&W Scandinavian Contractor havde 61 pct. af medarbejderne i 2011 således en bachelorgrad, kandidatgrad eller en ph.d.-grad.

Af tabellerne fremgår det også, at de nye virksomheder skabte markant bedre resultater end værfterne. I 1975 leverede de fire værfter et samlet overskud på 38,4 mio. kroner

(svarende til 169 mio. kroner i 2010 priser), hvilket hidrørte fra en omsætning på 2,8 mia. kroner (12,3 mia. kroner i 2010-priser). Til sammenligning leverede MAN Diesel & Turbos danske afdelinger i 2007 alene et resultat på godt 1 mia. kroner fra en omsætning på ca. 7,5 mio. kroner, hvilket svarer til hhv. 1,07 mio. kroner og 8,04 mio. kroner i 2010-priser. Lægger man dertil de samlede aktiviteter fra Logimatic og Aalborg Industries, inden de

blev opkøbt af udenlandske koncerner i hhv. 2009 og 2010, og de seneste resultater for de øvrige spin-offs fra 2013, når man groft sagt et samlet resultat i omegnen af 1,5 mia. kroner og en omsætning på ca. 12 mia. kroner. Ser man derimod udelukkende på de seneste tal for spin-off selskabernes danske aktiviteter, dvs. 2007 for B&W Diesel og 2013 for de øvrige virksomheder, leverede disse et samlet overskud på ca. 1,15 mia. kroner ud af en omsætning på 10,5 mia. kroner (i 2010 priser). Uanset at disse beregninger er omtrentlige og forbundet med de nævnte forbehold, kan de ikke skygge for, at de nye virksomheder var markant mere profitable end værfterne (Olesen 2016). De danske værfter var aldrig i sig selv nogen guldgrube. De gav ejerne, som i de fleste tilfælde var danske rederier, adgang til ny tonnage i opgangstider, hvor det ellers ville være svært at kontrahere nye skibe, og tillod dem at udvikle avancerede skibsdesign før konkurrenterne. Men det var søfart – ikke skibsbygning – de danske rederikoncerner tjente penge på (Poulsen og Sorrn-Friese 2011). At omsætningen i de nye virksomheder omkring 2013 stort set var på niveau med værfternes omsætning, da denne toppede i midten af 1970'erne, er måske mere overraskende.

Sammenligningerne tegner et overordnet billede af den kreative destruktion i dansk værftsindustri fra 1980 til 2013. I korte træk var der tale om en tilbagegang i beskæftigelsen og en forskydning mod *white collar* jobs i de nye virksomheder. Til gengæld var de overlevende spin-offs i stand til at skabe bedre økonomiske resultater end værfterne baseret på en omsætning, som næsten svarede til værfternes i 1975. Den kreative destruktion udspillede sig kort sagt ved, at arbejdskraft-intensive fremstillingsaktiviteter i skibsbygning blev erstattet af mere vidensintensive udvikling- og serviceaktiviteter med højere værditilvækst.

### **Kreativ destruktion i dansk værftsindustri**

På mindre end to årtier lukkede hovedparten af dansk værftsindustri, og dermed forsvandt en hel række virksomheder, som havde spillet en markant rolle i dansk industri gennem hele det 20. århundrede. Værfterne viste sig ude af stand til at klare 1980'ernes og 1990'ernes globale skibsbygningskrise og mødet med asiatiske konkurrenter. For de mange berørte medarbejdere, ledere, ejere, underleverandører og lokalsamfund betød lukningerne betydelige omvæltninger og en periode præget af høj usikkerhed. Retrospektivt set rummede værftslukninger imidlertid også muligheder, navnlig for entreprenører, der formåede at kombinere ressourcer fra værfterne på nye måder. Gradvist fornyede de sig med innovation i form af nye produkter, markeder og industrielle organisationer, og det gav grundlag for vækst.

Nærværende artikel har vist, hvordan en kreativ destruktionsproces i Schumpetersk forstand udspillede sig oven på 1980'ernes og 1990'ernes værftslukninger i København, Nakskov, Aalborg og Frederikshavn. Herfra opstod 27 spin-off virksomheder, som videreførte værftsaktiviteter, og 12 af disse eksisterer fortsat. Dels har de tilbageværende spin-off virksomheder udviklet nye produkter, dels har de opsøgt nye markeder. De er desuden langt mere globale end værfterne, både i forhold til deres placering i globale værdikæder med produktion i mange lande, og i forhold til ejerskab, som er blevet internationaliseret i mellemtiden. Omkring 2013 omsatte de tilbageværende spin-off virksomheders danske aktiviteter næsten for samme beløb, som værfter havde gjort i 1975, men deres overskud var langt højere. Værftslukningerne blev således ikke blot afslutningen på en lang, dansk industriepoke, men også indledningen på en Schumpetersk fornyelse og omstilling.

### **Taksigelser**

I forbindelse med udarbejdelsen af denne ar-

tikel vil vi rette en særlig tak til Mogens Rostgaard Nissen, deltagerne i forskningsprojektet *GONE* (Global Operations Networks: Challenges for Danish and Swedish SME's Competing Through Operations) samt deltagerne i Økonomi og Politik paper-workshoppen på Magleås i januar 2017.

## Litteratur

- Andersen, S. og D. Storrie (1996), »A comparison of early exits following the Elsinore and Uddevalla shipyard closures«, i E. Wadensjö, red., *The Nordic Labour Markets in the 1990s*, vol.2, Amsterdam: Elsevier, s. 219-25.
- Blumenthal, Tuvia (1976), »The Japanese Shipbuilding Industry« i Hugh T. Patrick, red., *Japanese industrialization and its social consequences*, Los Angeles: University of California Press.
- Bruno, Lars og Stig Tenold (2011): »The basis for South Korea's Ascent in the Shipbuilding Industry 1970-1990«, *Mariners Mirror*, 97(3): 201-17.
- Christensen, Erik S. (2010), *En værftskronike. Historien om Frederikshavn Værft fra begyndelsen i 1870*, Frederikshavn: Frederikshavn Maritime Erhvervspark.
- Christensen, René Schrøder (2016), »Odense Staal-skibsværft 1918-2012 – Et teknologisk førende værft nationalt og internationalt?: Analyse af den teknologiske udvikling, herunder teknologiens veje mellem udlandet og Danmark i det 20. århundrede med udgangspunkt i Odense Staal-skibsværft«, Ph.d. afhandling fra Syddansk Universitet, Institut for Historie.
- Holm, Jakob Rubæk, Christian Richter Østergaard og Thomas Roslyng Olesen (2016), »Destruction and Reallocation of Skills Following Large Company Closures«, *Journal of Regional Science*, 57(2): 245-65.
- Jensen, Kristoffer og René Taudal Poulsen (2016), »Lukningsbeslutningen efter nedslående markedsundersøgelser« i Jens Toftgaard, red., *Odense Stålskibsværft 1918-2012. Bind 2: Lindøværftet og Munkebo*, Odense: Syddansk Universitetsforlag, pp. 795-818.
- Lange, Ole (2001), *Juvelen der blev til skrot. Kampen om B&W 1945-1996*, København: Gyldendal.
- Larsen, Bitten (2016), »En stor arbejdsplads lukker, og vejen videre« i Jens Toftgaard, red., *Odense Stålskibsværft 1918-2012. Bind 2: Lindøværftet og Munkebo*, Odense: Syddansk Universitetsforlag, pp. 819-38.
- Lorenz, Edward H. (1991), »An Evolutionary Explanation for Competitive Decline: The British Shipbuilding Industry, 1890-1970«, *The Journal of Economic History*, 51(4): 911-35.
- Navne og Numre Erhverv-databasen (<http://erhverv.nmmarkedsdata.dk>).
- Nielsen, Flemming (2012), *Byens Værft. Aalborg Værfts historie 1912-2012*, Frederikshavn: Frederikshavn Maritime Erhvervspark.
- Olesen, Thomas Roslyng (2012), »Lukningen af Nakskov Skibsværft A/S i 1986«, *Erhvervshistorisk Årbog*, 62(2): 1-30.
- Olesen, Thomas Roslyng (2013), »From Shipbuilding to alternative maritime industry – the closure of Danyard Frederikshavn in 1999«, *Erhvervshistorisk Årbog*, 62(2): 78-96.
- Olesen, Thomas Roslyng (2016), *Da værfterne lukkede. Transformationen af den danske værftsin-dustri 1975-2015*, Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Poulsen, René Taudal og Henrik Sornn-Friese (2011), »Downfall Delayed: Danish Shipbuilding and Industrial Dislocation«, *Business History*, 53(4): 557-82.
- Poulsen, René Taudal (2013), »Diverting Developments: The Danish Shipbuilding and Marine Equipment Industries 1970-2010«, *Erhvervshistorisk Årbog*, 62(2): 57-77.
- Schumpeter, Joseph A. (1934), *The Theory of Economic Development – An enquiry into Profit, Capital, credit, Interest, and the Business Cycle*, Cambridge (Mass.): Harvard University Press.
- Schumpeter, Joseph A. (1943), *Capitalism, Socialism and Democracy*, 6. udg., Unwin Paperbacks.
- Stopford, Martin (2009), *Maritime Economics*, London and New York: Routledge.
- Stråth, Bo (1987), *The Politics of De-Industrialisation – The Contraction of the European Shipbuilding Industry*, London: Croom Helm.
- Todd, Daniel (1991), *Industrial Dislocation. The Case of Global Shipbuilding*, New York: Routledge.
- Årsberetning for B&W 1975.
- Årsberetning for Frederikshavn Værft 1975.
- Årsberetning for MAN Diesel 2007.
- Årsberetning for Nakskov Skibsværft 1975.
- Årsberetning for Aalborg Værft 1975.

# Globaliseringens baggrundskulisse: markedsformer i dansk erhvervshistorie

Martin Jes Iversen, lektor, Center for Virksomhedshistorie, Copenhagen Business School, [mji.mpp@cbs.dk](mailto:mji.mpp@cbs.dk)

Kombinationen mellem globalisering og økonomisk historie medfører uvilkårligt en høj grad af kompleksitet. Set over en længere periode spillede flere analyseniveauer ind: verdensøkonomiens integration, branchernes teknologiudvikling og enkeltvirksomhedernes strategier. I et forsøg på at håndtere kompleksiteten introduceres med denne artikel en analyseramme for markedsdannelse i dansk kapitalisme fra midten af 1800-tallet til i dag. Rammen indeholder fire grundlæggende typer af markeder i den moderne kapitalisme: bazaarøkonomien, karteløkonomien, planøkonomien og den integrerede økonomi. Pointen er, at dansk økonomi siden midten af 1800-tallet har bevæget gennem væsensforskellige markedsfaser, og at en række af de store danske, globaliserede virksomheder, blandt andre Carlsberg, Novo Nordisk og A.P. Møller har været en del af denne udvikling. Ved at følge markedsdannelserne over tid giver artiklen en baggrundskulisse for Danmarks erhvervshistoriske globalisering, og dermed for det øvrige artikler i dette temanummer af *Økonomi & Politik*.

## En analyseramme for markedsdannelse

Med dette temanummer af *Økonomi & Politik* har vi afdækket forskellige aspekter af globalisering i dansk historie. Rejsen er vigtig, da det lange forløb kan hjælpe os med at forstå globaliseringens dybe, historiske rødder. Samtidig er kompleksiteten stor, og med dette afsluttende kapitel vil jeg derfor præsentere en analytisk ramme, som kan samle trådene for den danske globalisering set i et

erhvervshistorisk perspektiv. Præmissen for nummeret er, at dansk erhverv har ageret i en langstrakt »moderniseringens globalisering« fra 1700-tallet til i dag. Den moderne globalisering har imidlertid haft skiftende dynamikker, faser med stigende og faldende økonomisk, kulturel og politisk integration (Osthammel, 2014). Hensigten med denne afsluttende artikel er at præsentere en prisme, hvorigennem de danske globaliseringserfaringer kan fortolkes.

Analyserammen er et forsøg på at slå bro over vigtige indsigter fra to væsensforskellige tilgange til markedets dynamik: Integrationsøkonomi og økonomisk sociologi. Markeder er blevet integreret mellem byer, regioner og lande i hvert fald fra middelalderens handelsprivilegier om ikke før. Derimod opstod forskningstraditionen »integration economics« – eller integrationsøkonomi – først i efterkrigstiden i takt med, at den vestlige verden fandt sammen i integrerede markedsformer på tværs af nationale grænser. Integrationsøkonomien er baseret på den neoklassicistiske påpegnin af de markedsbaserede økonomiske transaktioners effektivitet. Ifølge denne tankegang leder den frie bevægelighed af produktionsfaktorer til en optimal allokering af arbejde, kapital og varer, idet rationelle forbrugere, investorer og

lønmodtagere vil vende sig imod de mest effektive lande, regioner og virksomheder. Produktionsfaktorenes frie bevægelighed skaber dermed grobund for en positiv effekt for alle aktørers velstand (Molle, 2006: 4). Denne logik var i øvrigt også tilstedeværende i Romtraktatens artikel 2 fra 1957 (www.ft.dk, 2017): »Fællesskabet har til opgave gennem oprettelse af et fællesmarked ... at fremme en harmonisk udvikling af den økonomiske virksomhed ... og snævrere forbindelser mellem de stater, som det forener.«

Et af de vigtigste spørgsmål for integrationsøkonomer omhandler vigtigheden af henholdsvis positiv og negativ økonomisk integration. I Introduktionen til bogen »The Economics of European Integration« fastslog den hollandske økonom Willem Molle, at »... markedsintegration kan fortsætte uden mange krav til institutioner eller politikker« (oversat af forfatter) (Molle, 2006: 9-10). En sådan idé om relativt gnidningsløs negativ økonomisk integration står imidlertid i skarp kontrast til de empiriske resultater i en række studier af økonomisk integration i efterkrigstidens Europa. I en skelsættende bog fra 1961 opdelte italieneren Bela Balassa økonomisk integration i fem stadier: frihandelsområde, toldunion, fællesmarked, økonomisk union samt total økonomisk integration (Balassa, 1961). Disse stadier har siden været anvendt bredt, og det er blevet påpeget, at Balassas oprindelige metodologi underspillede behovet for positiv integration i de to tidlige faser: frihandelsområdet og fællesmarkedet (Laffan, O'Donnell og Smith, 2000: 102-5). Nøglebegrebet i den integrationsøkonomiske tankegang er altså »konkurrence«. Jo mere konkurrence, desto mere effektive økonomiske transaktioner.

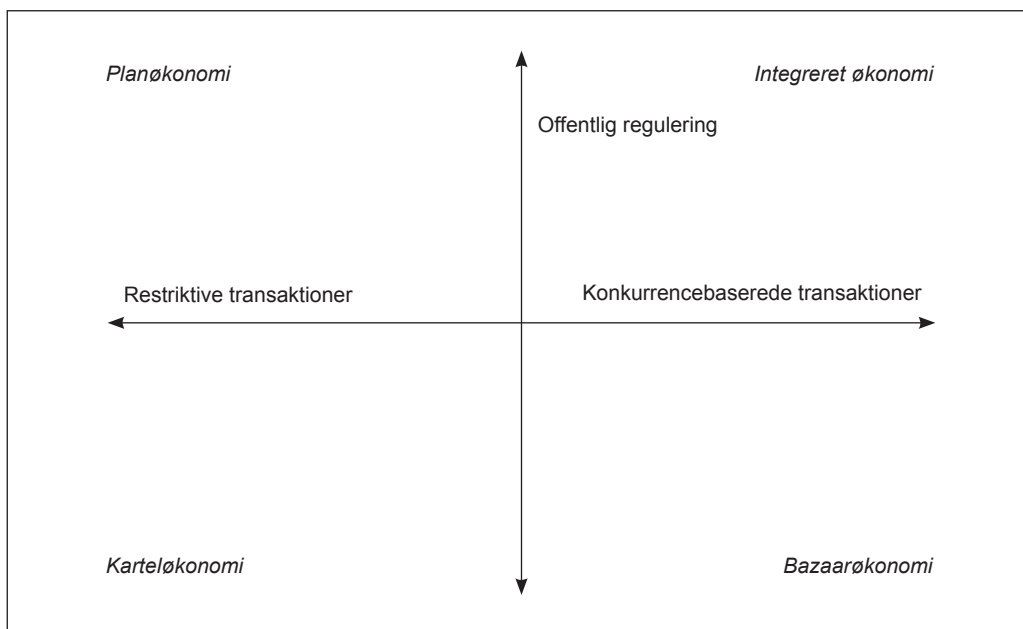
Derimod beskriver den økonomisk-sociologiske tilgang konkurrence som det fundamentale *problem* for virksomhedernes stabilitet og fortsatte overlevelse: »Konkurrenceprægede markeder konfronterer producenter

som problemer, der skal løses, og det gør de ved at anvende forskellige strategier såsom samarbejde, alliancer og produktdifferentiering« (forfatterens oversættelse) (Fligstein og Dauter, 2007: 1-24).

Markedet defineres som en social konstruktion karakteriseret ved en struktureret økonomisk udveksling, der kræver regulerende, formelle institutioner såsom regler og love for at kunne eksistere (Fligstein, 2001: 30; North, 1990). Regulering bliver dermed anset som det fundamentale element i enhver markedsform. I tilfælde af frihandel og åben konkurrence vil private aktører implementere deres egne regler, reguleringer og strategier for at slippe for konkurrencens destruktive og ustabile konsekvenser, som ellers truer forrentningen af større investeringer. Modsat kan offentlige aktører fremme formelle institutionelle systemer, for at sikre samfundsøkonomiens generelle stabilitet på bekostning af private aktørers individuelle interesser. Det er således ikke spørgsmålet *om* der findes økonomiske aktører, som sætter dagsordenen for hvordan markederne skal fungere, men snarere *hvilke* aktører – det vil sige offentlige eller private aktører – der sætter dagsordenen.

Opsummerende kan det konstateres, at den økonomisk-sociologiske tilgang anerkender vigtigheden af *konkurrence*, men samtidig påpeger, at det fundamentale princip i en markedsøkonomi er *regulering*. Baseret på denne indsigt reflekterer den horisontale akse i denne artikels analytiske ramme (se figur 1 nedenfor), at en stigende grad af konkurrence afspejler en stigende grad af økonomisk integration. Regulering er indsat som den vertikale linje i den analytiske ramme mellem en markedsform præget af offentlige versus private aktører. Det ligger i definitionen af markedsøkonomien som en social konstruktion, at der til enhver tid vil være aktører, som forsøger at sætte dagsordenen for transaktionernes indretning. Distinktionen mellem offentlige og private reflekterer en konkret vurdering af,

Figur 1: Analytisk ramme: Fire typer af markedsformer baseret på graden af konkurrence samt offentlig og privat regulering



hvilke nøgleaktører som definerer markedsformen: offentlige eller private aktører?

Figur 1 illustrerer, hvordan man i en markedsøkonomi til enhver tid på den ene side kan identificere en kombination af grad af konkurrence (horisontalt), og på den anden side i hvilket omfang reguleringen enten er præget af offentlige eller private aktører. Økonomisk integration kan beskrives som enhver højrebælgelse på den horisontale akse fra restriktive hen imod konkurrenceprægede transaktioner, mens overgangen fra dominerende private til dominerende statslige aktører ses som en opadgående vertikale bevægelse.

Analyserammen danner fire markeds kombinationer: I den nedre højre side findes kombinationen af et konkurrencepræget marked og dominerende private aktører. Denne *bazaarøkonomi* er præget af ustabile transaktioner i et omfang, som gør kombinationen nærmest

utopisk i den økonomiske-sociologs øjne. Utopien består i, at private og/eller offentlige aktører vil forsøge at tøjle den fri konkurrences uforudsigelighed ved enten at skabe private karteller eller lovmæssig regulering af aktørernes transaktioner. Det nedre venstre hjørne består af kombinationen mellem restriktive økonomiske transaktioner og dominerende private aktører. Denne kombination kan kaldes *karteløkonomi*, og her opnås der stabilitet igennem private prisaftaler og karteldannelser. Den øverste venstre hjørne – kombination mellem restriktive økonomiske transaktioner og dominerende offentlige aktører – kan i sin yderste konsekvens kaldes *planøkonomi*. Den øverste højre kombination kaldes *integreret økonomi* og består af dominerende offentlige aktører, som gennem lovgivning sikrer markedsbaserede transaktioner. Et klassisk eksempel på denne markedstilstand er Europas Indre Marked, hvor man gennem forskellige reguleringer forsøger at

skabe markedsbaserede »fair« transaktioner mellem medlemsstaternes økonomiske aktører.

Disse fire grundlæggende markedsformer er velkendte fra studier af kapitalismens positioneringer og udvikling. Ifølge Ellis Hawley fandtes der således tre ideologiske positioner i USA i 1930'erne (Hawley, 1966). Den første var en karteliseret økonomi kontrolleret af virksomhederne. Den anden var et kollektivistisk demokrati, hvor staten deltog i planlægningen af økonomien til alles fordel. Den tredje var det konkurrenceprægede ideal, hvor, »... realiseringen af individets interesse skulle medføre de største fordele for flest mulige« (forfatterens oversættelse) (Hawley, 1966: 35-6). Harvard-professor og virksomhedshistoriker Geoffrey Jones har opdelt den moderne globaliseringsproces i tre overordnede kategorier (Jones, 1995): Den første globalisering fra 1880'erne var karakteriseret som en tid hvor, »... liberale politikker fik tag i flere lande, idet regeringer trak sig ud af økonomiske aktiviteter« (forfatterens oversættelse) (Jones, 1995: 20). Ifølge Jones blev den liberale epoke udfordret efter 1914 da, »... utallige internationale karteller blev dannet ... idet virksomhederne forsøgte at beskytte priserne i et marked med overkapacitet« (forfatterens oversættelse) (Jones, 1995: 28). Disintegrationen af verdensøkonomien i mellemkrigstiden var præget af protektionisme og forskellige former for handelsforhindringer. Trods integrationsinitiativerne, som fulgte med Marshallhjælpen og de vesteuropæiske markedsinitiativer, så beskrev Jones verdensøkonomien som disintegreret indtil cirka 1980. Efter 1980 fulgte den anden globalisering, hvor verdenshandelen voksede, samtidig med at der blev taget forskellige initiativer til transnational markedsdannelse og privatiseringer.

Jones' tre faser – den første globale økonomi (1880-1929), disintegrationen (1930-1980) samt den nye globale økonomi (1980-) – teg-

ner i relation til figur 1 en c-formet udvikling fra den tidlige private, konkurrenceprægede kapitalisme fra 1870'erne via den karteliserede kapitalisme i 1910'erne og 1920'erne over den offentligt regulerede økonomi fra 1930 til den anden globalisering i højre hjørne efter 1980, »... da regeringerne ikke trak sig tilbage fra kapitalmarkederne på samme måde, som de havde gjort før 1914« (forfatterens oversættelse, Jones, 1995: 29). I sin forlængelse af Jones' faser har Marie-Laure Djelic og Sigrid Quack foretaget en interessant distinktion mellem den tidlige og sene globalisering, hvor den tidlige globalisering i det 19. århundrede, var karakteriseret ved ad hoc, isolerede, og case by case-mekanismer, og en underliggende familiepræget tillidsstruktur. Den anden globalisering derimod fandt Djelic og Quack præget af en stigende grad af formalisering, strukturer, kodifikation, standardisering og umyndiggørelse af spillets regler (Djelic og Quack, 2003: 5).

### **Markedsformerne og den danske globalisering**

Tidlig dansk kapitalisme var præget af liberale markedsdannelse. På dette tidspunkt skulle virksomheder blot anmeldes til myndighederne. Der var ingen konkurrencelove, og det oprindelige restriktive lavsvæsen var afskaffet. Allerede i 1870'erne kom svaret på disse forhold i form af private – *ikke* offentlige – restriktioner af de økonomiske transaktioner i dansk kapitalisme. Danmark bevægede sig fra basarøkonomi i retning af karteløkonomi, da blandt andre C.F. Tietgen iværksatte de store industrifusioner i 1870'erne og i de efterfølgende to årtier accelererede fusionsbølgen. Det danske svar på den frie konkurrences udfordringer var branchekoncentration og virksomhedskoordinering. 1903-aftalen mellem ølkonkurrenterne De forenede Bryggerier og Carlsberg er et arketyrisk eksempel på denne udvikling. Aftalen medførte, at de to bryggerier formelt fortsatte som selvstændige konkurrenter, men i realiteten delte de hvert år deres nettooverskud, ligesom partne-

ren skulle godkende enhver større investering inden for såvel produktion som markedsføring og organisation (Iversen og Arnold, 2008). Paradokset var, at den danske karteløkonomi helt op til 1920'erne samtidig var blandt Europas mest åbne og eksportorienterede (Jones, 1995).

I begyndelsen af det 20. århundrede blev staten gradvist en mere aktiv aktør i den danske markedsdannelse. De ideologiske slag efter 1918 illustrerede en dyb splittelse imellem ønsket om at komme tilbage til fortidens liberale orden med stærke private aktører og på den anden side en stærkere og mere dominerende stat. I begyndelsen af 1930'erne havde staten positioneret sig som den dominerende aktør, og de private monopoler måtte nu registrere sig og sørge for løbende statsgodkendelse. Det måske vigtigste træk ved den efterfølgende periode var den langstrakte stabilitet i markedsdannelse fra midten af 1930'erne til midten af 1980'erne, hvor økonomien blev koordineret i en konsensus mellem en dominerende stat, fortsatte karteller samt en arbejderklasse med høj organisationsgrad. I 1980'erne flyttede markedsskabelsen gradvist ud af den nationale ramme til en europæiske og senere global arena. Virksomhederne var ikke længere afhængige af hjemmemarkedet, hverken for produktion eller salg. Det politiske niveau blev enten trukket op en transnational arena eller koordineret på tværs af landegrænserne (Iversen og Andersen, 2008).

De tidlige danske aktieselskabslove var liberale og baseret på registrering frem for den internationalt mere udbredte godkendelsespraksis. Denne liberale grundtone blev underbygget af de meget få og sporadiske offentlige forsøg på at regulere konkurrencen. Set ud fra et internationalt perspektiv var det ganske unikt, at Danmark først fik en reel offentlig kontrolbaseret konkurrencelov så sent som i 1937. De amerikanske anti-trust love med Sherman Act fra 1890 er velkendte,

Canada introducerede sin Combined Investigation Act i 1923, Frankrig sine konkurrenceprovisioner i 1926, og i Norge blev priskontrolloven indført i 1920, ligesom der blev indført en egentlig antitrust-lovgivning i 1926 (Thue, 2008). Offentlig dansk konkurrencelovgivning kom sent, men den sene regulering kan ikke forklares ved et manglende reguleringsbehov. Den private konkurrenceregulering var vidt udbredt i Danmark på et tidligt stadium. C.F. Tietgen iværksatte allerede i 1870'erne en række store danske fusioner. Tietgen var i centrum for, hvad der senere er blevet betegnet som, et sofistikeret netværk med fokus på dels at udnytte og investere i nye teknologier dels at opbygge vertikalt integrerede selskaber (Lange, 2008). Men en række af Tietgens fusionsinitiativer havde ligeledes et klart privatregulerende, konkurrencebegrænsende sigte: I henholdsvis 1866 og 1872 formidlede bankdirektøren de store fusioner af De forende Danske Dampskibsselskaber (DFDS) og De Danske Sukkerfabrikker (DDS). Som den økonomiske historiker Willerslev konstaterede i 1952: »Vigtige dele af vores industri fik en trustlignende karakter inden trusts og karteller spillede nogen væsentlig rolle for de økonomiske strukturer i andre lande« (Willerslev, 1952). Den private konkurrencebegrænsning accelererede fra 1890'erne, hvor Tietgen ikke længere var den dominerende skikkelse.

En række af de vigtigste danske fusioner i 1890'erne førte til en nye virksomheder med navnet »De forenede ...« eller »De Danske ...«: De forenede Papirfabrikker, De forenede Maltfabrikker og så videre. Idet konkurrenceforholdene i Danmark var offentligt uregulerede, findes ikke noget officielt overblik over kartellernes omfang. I 1909-udgaven af Dansk Industrieretning publicerede økonomeren Jakob Kr. Lindberg imidlertid en undersøgelse, som konkluderede, at følgende danske brancher på dette tidspunkt var kontrolleret enten af et monopol eller et kartel: Sukkerindustrien, glasflaskeproducenterne,

papirfabrikkerne, bomulds møllerne, svovlsyreproducenterne samt bryggerierne. Vigtige industrier var præget af pris- og/eller marketingaftaler: cement- og teglværkerne, tændstikproducenterne samt chokolade-, tobaks- og margarinefabrikkerne. I den originale tekst fra 1909 foretog Lindberg en meget klar opdeling mellem den liberale uregulerede økonomi i det 19. århundrede, fusionerne i 1890'erne og endelig det privatregulerede marked i hans samtid. (Lindberg, 1909: 114-15).

De udbredte karteller og prisaftaler blev debatteret flittigt i samtiden. I slutningen af 1800-tallet handlede størstedelen af den offentlige debat om, hvordan man undgik uheldige konsekvenser af den »usunde konkurrence«. Med andre ord hvordan offentlige og private interesser kunne begrænse den usikkerhed, som fulgte med det uregulerede marked (Fraenkel, 1897). Debatten ændrede imidlertid gradvist karakter i begyndelsen af det 20. århundrede, idet nogle politikere, særligt fra det endnu unge Socialdemokrati, stillede spørgsmål ved de eksisterende liberalistiske markedsforhold herunder de udbredte karteldannelser. I 1912 foreslog Socialdemokratiet således for første gang en mulig nationalisering af De Danske Sukkerfabrikker. Som historikeren Per Boje har

påpeget, så kom forslaget samtidig med de store anti-trust sager i USA imod Standard Oil og American Tobacco Company ligesom der blev nedsat en antitrust-komite i Norge i 1913 (Boje, 2004).

Forslaget mødte modstand fra såvel det liberale Venstre som det konservative Højre, og debatten ændrede karakter fra 1914 til 1918. Krigsøkonomien blev koordineret i et tæt samspil mellem staten samt landbrugets og industriens organisationer. Der var således en bred konsensus om markedsregulering under første verdenskrig, men efter 1918 fulgte et vigtigt ideologisk opgør i Danmark. På den ene side argumenterede Socialdemokratiet for at styrke statens rolle i samfundsøkonomien yderligere, i form af nationaliseringer af fremstillingen af monopolprægede brancher herunder sukker-, cement-, øl- og papirproduktion (Boje, 2004: 45). På den anden side ønskede de store virksomheder og en række konservative politikere at vende tilbage til fortidens liberale orden. Som den konservative politiker Arnold Fraenkel udtrykte det i en politisk debat i foråret 1918 så var det påkrævet, at man undersøgte *fordelene* ved kartellernes økonomiske koncentration, idet Fraenkel mente at stå på det kapitalistiske fundament og afviste at leve i den socialistiske stats slaveri (Iversen, 2012: 176).

Tabel 2. Danske konkurrencelove, 1912-1937

Årstal	Lov	Indhold (nye initiativer)
1912	Detailhandelsregulering imod illoyal konkurrence	Forbud imod kuponrabatter i detailhandelen
1914-1919	Augustlovene	Pris-, produktions- og importregulering
1930	IPU London resolution	Danske politiske partier enes om at støtte op om IPU-resolution, der anerkendte trusts og karteller som naturlige økonomiske fænomener, men som anbefalede registrering
1931	Lov om prisaftaler	Lov om registrering og kontrol af prisaftaler. Et panel bestående af tre dommere kunne påpege unfair prissætning
1937	2. lov om prisaftaler	Lov imod generelle prisaftaler som begrænsede konkurrence inkl. registrering og offentliggørelse af prisaftaler samt etablering af priskontrolråd

En dansk trustlov var forberedt i 1920, men den blev afvist i det konservativt dominerede Landsting. Op gennem 1920'erne fortsatte debatten, og såvel det Radikale Venstre som Socialdemokratiet forsøgte forgæves at foreslå en form for offentlig konkurrencekontrol. Det er bemærkelsesværdigt, at den første danske lov imod privat prisregulering først kom, efter at den danske regering havde underskrevet en international hensigtserklæring på en international konference i London i 1930, som anerkendte behovet for registrering af karteller og trustaftaler. Denne konvention blev eksplicit anvendt som argumentation for den første danske lov, der i 1931 introducerede registrering af private priskarteller. I takt med den dybe økonomiske krise i 1930'erne mistede det liberale økonomiske system gradvist sin dominerende position, og endelig i 1937 kom den første danske prisreguleringslov, hvor staten ikke alene registrerede men også kontrollerede private prisaftaler. Prisreguleringen havde konsekvenser for de danske karteller, men de var kun et aspekt af flere i loven. Efter 1945 opstod der et politisk krav om en egentlig monopollov (Boje: 2004).

Lovforslaget blev præsenteret for Folketinget i december 1953, og det var sigende, at

Socialdemokratiets folketingsmedlem Lis Groes beskrev datidens udbredte karteldannelse, som en genskabelse af fortidens lavsvæsen (Boje, 2004: 192). Loven blev vedtaget i 1955 og stod ved magt indtil midten af 1980'erne. Det lange lovgivningsregime blev yderligere styrket ved, at Monopolrådet blev ledet af den samme person, W.E. von Eyben, fra 1955 til 1980. Lovens grundlag var den bløde udgave, idet sanktionerne skulle indføres hvis konkurrencebegrænsningen (eksempelvis prisaftaler) blev udført på en sådan måde, at de kunne eller ville have substantiel betydning for pris-, transport- og produktionsforhold. Professor H. Winding Pedersen fra Handelshøjskolen i København havde ellers foreslået et mere restriktivt princip, hvor staten sanktionerede over for selskaber som begrænsede konkurrence grundet deres størrelse, finansielle forbindelser eller aftaler (Boje, 2004: 203). Hvordan forklares den lange relativt kompromissøgende monopollov i Danmark? Et bud på en forklaring kan være den kooperative model, hvor et stabilt samarbejde mellem markedets tre institutionelle hovedaktører – staten, fagforeningerne og arbejdsgiverorganisationerne – ønskede et stabile transaktioner. Forudsigelige skatteindtægter, fornuftige lønninger og pæne afkast var vigtigere end et ideologisk hensyn til

*Tabel 3. Danske konkurrencelove, 1940-1997*

Årstal	Lov	Indhold (nye initiativer)
1940	Prislov	Krigsregulering af priser – fortsatte indtil 1952.
1949	Trustkommission	Undersøgelse af den internationale konkurrencelov i forhold til den danske
1952	Prislov	Mulighed for at fastsætte priser fra statens side. Fra 1956 til midten af 1980'erne 16 nye love om prisregulering
1955	Monopollov	Ny lov med oprettelse af Monopoltilsynet. Acceterede private karteller men de fik oplysningspligt og skulle fastsætte »rimelige« priser.
1989	Konkurrencelov	Nyt princip om konkurrence frem for monopol, men stadig ud fra kontrol frem for forbud
1993	Kritisk OECD rapport	Ny lov baseret på komiteens forslag
1997	Ny konkurrencelov	Ny lov baseret på forbudsprincippet og dermed på den europæiske lovgivning for det indre marked.

fri prissætning og fair konkurrence. Et godt eksempel på denne dynamik fandtes i bryggerisektoren, hvor det nationale priskartel eksisterede fra 1899 til 1988. Den venstreorienterede fagbevægelse anerkendte kartellet, så længe overenskomsterne fulgte et relativt højt lønningsniveau, og staten var tilfreds med de pæne afgiftsindtægter og den stigende eksport. Og endelig var branchen i denne periode domineret af Carlsberg og Tuborg, som selv havde vedtaget et kartel, som underbyggede prisaftalen (Dahlberg, Linden og Iversen, 1999).

I 1980'erne genopstod den ideologiske debat om markedsdannelsen. Den borgerlige regering nedsatte derfor i december 1984 en kommission under ledelse af juraprofessor Bent Christensen samt to økonomer, Poul Nyboe Andersen og Anders Ølgaard, som skulle foreslå en ny monopollov (Boje og Kallestrup, 2003: 203). Forslaget blev fremlagt i 1986. Som titlen »fra monopollov til konkurrencelov« antydede, blev det foreslået at ændre idégrundlaget for loven fra godkendelse af eksisterende monopoler til en sikring af markedernes konkurrence. Den efterfølgende lov af 1990 sigtede imidlertid primært imod en høj grad af åbenhed frem for egentlige forbud imod prisaftaler (Boje og Kallestrup, 2003: 209). I januar 1993 offentliggjorde OECD en yderst kritisk rapport om de danske konkurrenceforhold. Den danske erhvervsstruktur var, ifølge OECD, præget af betydelige prisaftaler, karteller og dominerende virksomheder. OECD anbefalede, at den danske lov ændredes fra et kontrolprincip til et forbudsprincip, hvor det blev fastslået, at enhver konkurrencebegrænsning var forbudt, hvis den ikke eksplicit er undtaget i loven (OECD: 1993). En sådan lov blev vedtaget i Danmark i maj 1997, og i realiteten fulgte Danmark dermed blot de europæiske krav for lovgivningen i det indre marked. Danmark var, igennem hele perioden, fodslæbende og tilbageholdende i forhold til offentlig regulering af konkurrencen. Privat regulering derimod havde man en

lang og stolt tradition for. Carlsbergs historie afspejler tydeligt denne tradition.

### **Sådan var kapitalismen**

En pudsig, men svær øvelse er at finde meningsfulde betegnelser til forskellige former for kapitalisme. I Norge ramte Francis Sejersted en nerve med »demokratisk kapitalisme«, og i Danmark har man blandt andet forsøgt sig med »forhandlingsøkonomi« og »kooperativ liberalisme« (Sejersted, 1993; Campbell, 2006; Iversen og Andersen, 2008). Sidstnævnte med henvisning til, at kapitalismen i Danmark har udviklet sig i særegen blanding af liberale markedsprincipper og de store bevægelers samarbejdsånd. Markedsprincipperne står tydeligst frem i den tidlige og sene danske kapitalisme. Fra anden halvdel af 1800-tallet og helt op til 1920'erne var dansk kapitalisme præget af en tilbageholdende stat, og de store moderniseringsinitiativer inden for søtransport, finansiering og telekommunikation var primært drevet af private kræfter (Iversen og Andersen, 2008). Det var kendetegnende for perioden, at egentlig selskabs- og banklovgivning, det vil sige statslig regulering af de private aktørers markedshandlinger, først blev vedtaget efter første verdenskrig. Dermed fulgte den statslige regulering af de private aktørers markedshandlinger relativt sent i forhold til udviklingen i blandt andet Sverige, Norge, Tyskland og USA (Iversen, 2012: 172-9).

Den kooperative side af dansk kapitalisme er kendt fra de mange historiske studier af de store »bevægelser«: andelsbevægelsen, arbejderbevægelsen og de offentlig-private partnerskaber. Som Per Boje påpeger i dette temanummer af Økonomi & Politik, har bevægelserne, og især andelsbevægelsen, været dominerende i den traditionelle forståelse af den danske modernisering. Boje understreger derimod – og med rette – bykapitalisternes betydning for den danske modernisering. Denne pointe bliver uddybet i de følgende artikler: Benjamin Asmussen trækker de

merkantile tråde tilbage til Danske Asiatiske Kompagni, og påpeger hvordan internationale og delvist religiøst betingede netværk løftede Danmarks handel ud på verdensmarkedet. Anders Ravn Sørensen og Jeppe Nevers følger op med to analyser af de organisatoriske kræfter bag den tidlige danske internationalisering henholdsvis omkring stiftelsen af Foreningen for Unge Handelsmænds Uddannelse (FUHU) i 1880 og gennem artikler i Industrirådets medlemsblad *Tidsskrift for Industri* i 1910'erne. Analysen i de efterfølgende to artikler er fokuseret på virksomhedsniveauet. Den maritime sektors globale dimension er velkendt. Henrik Sornn-Friese viser med sin analyse af Mærsk Lines internationalisering gennem internalisering, at oprettelsen af rederiets landkontorer var afgørende for den konkurrencemæssige fordel, som blev skabt i 1970'erne og 1980'erne, og som siden skulle føre til skabelsen af verdens største containerrederi. Roslyng Olesen og Taudahl Poulsen illustrerer med deres artikel, hvordan værftssektoren i Danmark overlevede ved at redefinere de historiske kompetencer efter den industrielle krise i 1980'erne. En interessant case i en tid, hvor så mange taler om »disruption« og globaliseringens fremtidige konsekvenser for det industrielle Danmark.

Denne artikel indikerer, at virksomhedernes evner til at udnytte globale markedsmuligheder byggede på en dybt forankret tilpasningsevne, som blev opbygget over forskellige markedsfaser med meget varierende reguleringsforhold (Katzenstein, 1983). Variationerne i markedsdannelse har medført, en institutionel-historisk konkurrencedygtighed. På den ene side har danske virksomheder som Carlsberg mange kooperative erfaringer fra de afgørende forhandlinger med konkurrenter, myndigheder og organisationer og på den anden side har de liberale konkurrenceprægede erfaringer, idet store virksomheder i små lande som regel er tvunget til at bevæge sig ud på scenen, hvor globale niches defineres og udnyttes.

## Litteratur

- Balassa, Bela (1961), *The Theory of Economic Integration*, Homewood: Irwin Press.
- Boje, Per. (2004), *Dansk konkurrencelovgivning og det store erhvervsliv*, Århus: Århus Universitetsforlag.
- Boje, Per og Morten Kallestrup (2003), *Marked, erhvervsliv og stat*, Århus: Århus Universitetsforlag.
- Campbell, John L. og John A. Hall (2006), »Introduction: The State of Denmark« i Campbell, John L., John A. Hall og Ove K. Pedersen, red., *National Identity and the Varieties of Capitalism – the Danish Experience*, Copenhagen: DJØF Publishing.
- Christiansen, M. (1993), »Accounting regulation in Denmark«, *European Accounting Review*, 603-16.
- Dahlberg, Rasmus, Martin Jes Iversen og Trine Linden (1999), *Bryggerne. Bryggerforeningen, 1899-1999*, København: Gunbak Erhvervshistorie.
- Djelic, Marie-Laure og Sigrid Quack, red. (2003), *Globalisation and Institutions. Redefining the Rules of the Economic Game*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Dübeck, I. (1991), *Aktieselskabernes retshistorie*, København: Jurist og økonomforbundets forlag.
- Fligstein, Neil (2001), *The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty-first Century Capitalist Societies*, Princeton: Princeton University Press.
- Fligstein, Neil og Luke Dauter (2007), »The Sociology of Markets«, *Annual Review of Sociology*, 33(6): 1-24.
- Fraenkel, Arnold (1897), *Gamle Carlsberg, 1847-1897*, København: Hegeneps Boghandel.
- Hawley, Ellis Wayne (1966), *The New Deal and the Problem of Monopoly*, Princeton: Princeton University Press.
- Iversen, Martin Jes og Steen Andersen (2008), »Cooperative Liberalism: Denmark from 1857 to 2007« i Susanna Fellman, Martin Jes Iversen, Hans Sjögren og Lars Thue, red., *Creating Nordic Capitalism – The Business History of a Competitive Periphery*, London: Palgrave Macmillan, pp. 265-334.
- Iversen, Martin Jes og Andrew Arnold (2008), »Carlsberg: Regulation of the Home Market and International Expansion« i Susanna Fellman, Martin Jes Iversen, Hans Sjögren og Lars Thue, red., *Creating Nordic Capitalism – The Business History of a Competitive Periphery*, London: Palgrave Macmillan, pp. 365-91.

- Iversen, Martin Jes (2012), »Economic Orders and Formative Phases: A Business Historical Journey through Danish Capitalism, 1850-2000« i Andrea Colli, Abe de Jong og Martin Jes Iversen, red., *Mapping European Corporations, Strategy, Structure, Ownership and Performance*, London: Routledge, pp. 169-94.
- Jones, Geoffrey (1995), *The Evolution of International Business*, Oxford: Oxford University Press.
- Katzenstein, Peter J. (1983), »The Small European States in the International Economy: Economic Dependency and Corporatist Politics«, i Ruggie, J.G., red., *The Anonomies of Interdependence*, New York: Columbia University Press.
- Laffan, Brigid, Rory O'Donnell og Michael Smith (2000), *Europe's Experimental Union, Rethinking Integration*, London: Routledge.
- Lange, Ole (2008), *Stormogulen, Tietgen og hans tid*, København: Gyldendal.
- Lindberg, Jacob Chr. (1909), *Dansk industriberetning*, København: Industriforeningen i København.
- Molle, Wilhelm (2006), *The Economics of European Integration: Theory, Practice, Policy*, Farbharn: Ashgate.
- North, Douglass C. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press.
- OECD (1993), »Economic Development and Review Committee« i *1992-93 Annual Review, Denmark*.
- Osthammel, Jürgen og Niels P. Petersson (2003), *Globalization – A Short History*, Princeton: Princeton University Press.
- Sejersted, Francis (1993), *Demokratisk kapitalisme*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Thue, Lars (2008), »Norway: Ressource-based Democratic Capitalism« i Susanna Fellman, Martin Jes Iversen, Hans Sjøgren og Lars Thue, red., *Creating Nordic Capitalism – The Business History of a Competitive Periphery*, London: Palgrave Macmillan pp. 394-493.
- Willerslev, Richard (1952), *Studier i dansk industrihistorie*, København: Gyldendal.
- [www.ft.dk/samling/20151/almdel/reu/bilag/215/1609184.pdf](http://www.ft.dk/samling/20151/almdel/reu/bilag/215/1609184.pdf) (downloaded, den 27. marts, 2007).

# Den danske model og erhvervslivets rolle i dag

Peter Thagesen, underdirektør, Dansk Industri, pth@di.dk

Stanislav Stanchev, konsulent, Dansk Industri, stan@di.dk

Vi lever i dag i en hæsblæsende tid, hvor den næste store omvæltning synes lige rundt om hjørnet.

Det er derfor ikke overraskende, at ordet »*disruption*«, som på engelsk betyder forstyrrelse, afbrydelse eller sammenbrud, hurtigt er blevet en lettere nedslidt kliché, som både borgere, politikere og virksomheder er nødt til at forholde sig til. Vi står for det første over for *teknologisk* disruption, hvor nye opfindelser med stigende hast udfordrer og sågar transformerer eksisterende forbrugsmønstre, forretningsmodeller og produktionsprocesser. For det andet er der blandt danske virksomheder en udbredt følelse af *politisk* disruption, hvor der verden over stilles spørgsmålstegn ved veletablerede internationale institutioner og idéer som frihandel og multilateralisme, der i årtier har nydt bred om end stilfærdig opbakning.

Med udgangspunkt i så hastigt foranderlig en nutid, og så usikker og uforudsigelig en fremtid, er det i høj grad berigende med et nuanceret blik på fortiden. Indeværende temanummer af *Økonomi & Politik* kaster lys over en lang række interessante og yderst relevante dimensioner af Danmarks erhvervspolitiske udvikling i konteksten af fænomenet globalisering. De forskelligartede bidrag illustrerer

på glimrende vis, at danske virksomheder har rigelig erfaring med både at frembringe og håndtere »disruption«. Peter Boye fremhæver eksempelvis i sin artikel den bevidste dyrkelse af et videnssamfund som en væsentlig årsag til danske virksomheders succes på den globale arena. Denne udvikling blev ikke mindst drevet af virksomhedernes teknologiske og videnskabelige landvindinger, såvel som erhvervsmæssige innovationer. På den anden side tager Thomas Roslyng Olesen og René Taudal Poulsen udgangspunkt i værftsindustrien for at vise et eksempel på dansk erhvervslivs kapacitet til omstilling og nytænkning, når markedsforholdene ændrer sig.

Politisk disruption og skiftende syn på globaliseringen er – med historien som perspektiv – heller ikke helt nye fænomener. Martin Jes Iversen viser i sin analyse, hvordan globaliseringsprocessen ikke udgøres af én opadgående kurve mod stadig større økonomisk, kulturel og politisk integration, men snarere er kendetegnet ved vekslende dynamikker og faser. Statens rolle i forhold til at regulere og styre globalisering og erhvervs politik har ligeledes ændret karakter med tiden. Det er med andre ord i høj grad nyttigt at skue tilbage mod fortidens brydningstider og erfaringer for derved at sætte nutidens udfor-

dringer for både virksomhederne og samfundet i perspektiv.

Som påpeget flere steder i dette nummer af *Økonomi & Politik* har vi i Danmark opbygget et velstående samfund til trods for landets relativt lille størrelse. Dette skyldes ikke mindst, at danske virksomheder har været dygtige til at gribe mulighederne ude i verden. I moderne tid har dansk økonomi derfor altid været rettet mod udlandet og de langt større markeder uden for rigets grænser. Denne udvikling fortsætter den dag i dag. Eksport af varer og tjenester udgjorde således over 53 pct. af landets BNP i 2015 sammenlignet med 37 pct. tyve år tidligere. 26 pct. af alle danske jobs er direkte eller indirekte afhængige af virksomhedernes eksport. En ny DI-analyse viser desuden, at danske virksomheder klarer sig godt i den internationale konkurrence, og at eksporterende virksomheder er langt bedre til at øge deres produktivitet end virksomheder, der koncentrerer sig om hjemmemarkedet (Rasmussen, 2017). I det perspektiv er det ikke overraskende, at 84 pct. af DI's medlemsvirksomheder mener, at det er en god ting, at Danmark er involveret i den globale økonomi. Dansk erhvervslivs stærke internationale konkurrence- og tilpasningsevne afspejles også ved, at 89 pct. af de adspurgte arbejdstagere i en Epinionundersøgelse »slet ikke« eller kun »i ringe grad« frygtede at miste deres job på grund af globaliseringen (Madsen, 2016).

Dansk erhvervsliv har altså nydt stor succes på den globale scene, og den eksportrettede kurs bakkes op af både virksomhedsledere og arbejdstagere. Men guldmedaljen har en bagside: Erhvervslivets kapacitet til fortsat at øge vores velstand er i høj grad betinget af, at resten af verden fortsat vil handle med os uden unødige handelsbarrierer. Det er imidlertid ikke et forhold, der længere kan tages for givet, som de seneste års politiske udvikling illustrerer. Både briternes ønske om at forlade verdens mest integrerede marked,

amerikanernes valg af en præsident med en protektionistisk indstilling og den stigende opbakning til globaliserings skeptiske politikere i andre vestlige lande vækker dyb bekymring hos danske virksomheder. Foruden de politiske strømninger mærkes den øgede protektionisme også i virksomhedernes hverdag. Siden den globale finanskriser er antallet af handelshindringer på globalt plan vokset eksplosivt. Tal fra WTO viser, at der i oktober 2016 var 1.263 gældende handelsbarrierer i verdens 20 største økonomier (WTO, 2016). Til sammenligning var der i 2010 sat »blot« 324 handelsrestriktioner. I samme periode er væksten i verdenshandelen stagneret og vokser omtrent lige så langsomt som verdens BNP (Stanchev og Thagesen, 2016). Mellem 1985 og 2007 voksede handelsvolumenen derimod i gennemsnit dobbelt så hurtigt som BNP på verdensplan. Der er derfor en fare for, at øget protektionisme svækker mulighederne for øget samhandel, som så mindsker mulighederne for større økonomisk vækst. For en lille, åben og eksportorienteret økonomi er en sådan udvikling dybt alarmerende.

Hvad afføder denne stigende protektionisme og voksende globaliserings skepsis? Og hvorfor er der fortsat en solid opbakning til globalisering og frihandel blandt flertallet af borgere og virksomheder i netop Danmark? Forskellene i samfundsmodeller er en væsentlig del af forklaringen.

Den danske model er bygget op omkring et fleksibelt, konstruktivt, aftalebaseret arbejdsmarkedssystem, som gør det muligt for både erhvervsliv og samfund at være smidigt og innovativt. Nøgleordene er vækst og balance. Gennem frihandel er vores virksomheder konstant med til at øge samfundskagens størrelse. Gennem vores samfundsinstitutioner sørger vi for, at den voksende kage kommer alle samfundsgrupper til gode, og at vi i fællesskab ruster arbejdsstyrken til at gribe nye muligheder og takle fremtidige udfordringer. Konkret handler det både om en balanceret

økonomisk omfordeling og om muligheder for uddannelse og opkvalificering.

Denne altafgørende balance er ikke til stede i alle samfundsmodeller. Frihandel er derfor i flere lande – med USA som det tydeligste eksempel – blevet syndebuk for reelle udfordringer som tab af produktionsjobs, stagnerede reallønninger og stigende ulighed. Denne politiske diskurs har været med til at øge følelsen af, at en stor del af befolkningen rent faktisk taber på grund af frihandel. I virkeligheden har den øgede samhandel gjort sin part og styrket både velstand, produktivitet og innovation – også i USA. Men fokus har fortrinsvis ligget på *vækst*, og i mindre grad på *balance*. Økonomisk omfordeling og arbejdsmarkedspolitik har i store dele af verden – ulig de skandinaviske lande – simpelthen ikke fulgt med udviklingen.

Der er tegn på en voksende anerkendelse af denne udfordring. I april fremlagde WTO, IMF og Verdensbanken eksempelvis en rapport, der tilskynder regeringer verden over at fravælge protektionisme og i stedet iværksætte en politik, der blandt andet styrker mulighederne for mennesker, der mister deres job (IMF, Verdensbanken, WTO, 2017). Budskabet er, at frihandel øger samfundets samlede velstand, men det kan ikke stå alene, hvis alle skal få gavn deraf. Netop derfor kigger flere og flere beslutningstagere mod Skandinavien efter inspiration. Det oplever vi ofte i Dansk Industri, når vi mødes med vores søsterorganisationer og regeringsrepræsentanter både fra de udviklede økonomier i vesten og fra de nye vækstøkonomier. Der er en oprigtig interesse i at lade sig inspirere af den danske model og vores positive erfaringer hermed – også hvad globaliseringen angår. Man kan naturligvis ikke fra dag til anden importere et komplekst arbejdsmarkedssystem, som bygger på en kombination af interesser, normer og tillid. Ikke desto mindre giver den bredende erkendelse af betydningen for vækst og balance grundlag for forsigtig optimisme.

Ganske som Peter Boye understreger, er en sådan international diffusion og udveksling af idéer på tværs af grænser en mindst lige så væsentlig en del af globaliseringen som udvekslingen af varer eller arbejdsdeling og specialisering.

Teknologisk disruption giver ikke kun anledning til Schumpeters kreative ødelæggelse. Den tvinger også virksomhederne til konstant at nytænke deres forretningsmodeller og ihærdigt at søge den næste innovative løsning. På samme vis giver den stigende globaliserings- og frihandelskepsis ikke kun anledning til usikkerhed og bekymring. Den fordrer samfundsmæssig forandring til det bedre, som dog nødvendigvis er betinget af politisk fokus på løsninger frem for problemer.

Danske virksomheder og den danske model er som nævnt inspirationskilder på verdensplan. Men også Danmarks erhvervsliv og samfund må fortsætte med at udvikle sig. De nye teknologiske muligheder åbner op for helt nye motorveje for vækst og øget samhandel – og for en intensivering af globaliseringen. En DI-analyse viser, at digitale forbindelser på tværs af grænser forventes at vokse eksplosivt – ikke mindst imellem intelligente maskiner i både hverdagen og i industrien (Stanchev, 2017). Små og mellemstore virksomheder, som får adgang til billig analysekraft igennem cloud computing. Vindmøller, der kommunikerer med hinanden for at optimere produktionen af vindenergi. Førerløse lastbiler og skibe, der mindsker omkostningerne ved transport af varer og mennesker. 3D-print, der komplet kan springe det logistiske led i forsyningskæder over. Mange af disse muligheder udforskes af danske virksomheder og iværksættere allerede i dag, og de har et enormt transformativt potentiale. Også denne »fjerde industrielle revolution« kræver intelligent politisk styring for at blive en succes for alle. U hensigtsmæssige barrierer for digital handel og dataudveksling skal

elimineres, samtidig med at legitime hensyn til sikkerhed og privatliv beskyttes. Ligeledes skal både uddannelsessystemet og arbejdsmarkedet være smidigt og fleksibelt, så ny innovation og nye arbejdspladser kan skabes og besættes effektivt. Naturligvis skal både regeringen og erhvervslivet fortsætte sin konstruktive engagement på internationalt plan. FN's verdensmål for bæredygtig udvikling er et glimrende eksempel på et konkret politisk værktøj, hvor virksomhederne spiller en central rolle i forhold til at sikre en bæredygtig, balanceret vækst over hele kloden.

Globaliseringen fortsætter, men der er ingen illusioner om, at vejen er ligetil og uden udfordringer. Som historien imidlertid viser, er hverken disruption eller innovation fremmede fænomener for dansk erhvervsliv. Lige som tidligere står virksomhederne nu igen klar til at udnytte nye muligheder og overkomme uventede forhindringer – til gavn for samfundet som helhed. Hvis beslutningstagere i såvel Danmark som vores handelspartnere verden over sætter fokus på konstruktive løsninger med blik for både vækst og balance, ser fremtiden derfor væsentligt lysere ud, end man skulle tro.

## Litteratur

- IMF, Verdensbanken, WTO (2017), »Making Trade an Engine of Growth for All – The Case for Trade and Policies to Facilitate Adjustment«, [www.wto.org/english/news\\_e/news17\\_e/wto\\_imf\\_report\\_0704\\_2017.pdf](http://www.wto.org/english/news_e/news17_e/wto_imf_report_0704_2017.pdf)
- Madsen, Peter G.H. (2016), »Danskerne: Globaliseringen styrker Danmark – men varer det ved?« <http://publikationer.di.dk/dikataloger/699/>
- Rasmussen, Klaus (2017), »Eksportvirksomheder er mere produktive«, <http://publikationer.di.dk/dikataloger/763/html5/>
- Stanchev, Stanislav (2017), »Den digitale økonomi rummer et stort eksportpotentiale for danske virksomheder«, <http://di.dk/SiteCollectionDocuments/Opinion/Konjunktur/Analyser/Eksportpotentialet%20i%20den%20digitale%20%C3%B8konomi.pdf>
- Stanchev, Stanislav og Peter Thagesen (2016), »1.200 handelshindringer truer danske virksomheder«, [www.e-pages.dk/dikataloger/688/1](http://www.e-pages.dk/dikataloger/688/1)
- WTO (2016), »Trade restrictions among G20 remain high despite slight slowdown in new measures«, [www.wto.org/english/news\\_e/news16\\_e/trdev\\_09nov16\\_e.htm](http://www.wto.org/english/news_e/news16_e/trdev_09nov16_e.htm)

# Boganmeldelser

## En guidet rundtur i det brogede evalueringslandskab

**Thomas Bredgaard, red. (2016)**

*Evaluering af offentlig politik  
og administration*

København: Hans Reitzels Forlag, 376 sider,  
400 kr. inkl. moms. ISBN: 9788741260532

Evalueringsfeltet er broget og kan være ganske svært at hitte rede i. Det gælder både for nytilkomne og for de, der har beskæftiget sig med evalueringer i mange år, hvad enten det er som evaluatore, bestillere, studerende eller undervisere. I praksis opererer mange ofte med en eller flere foretrukne tilgange og dertilhørende blinde vinkler, afhængigt af hvilke organisationer de befolker og/eller hvornår, hvordan og af hvem de i sin tid selv er blevet »opdraget«. Den 400 sider lange antologi *Evaluering af offentlig politik og administration*, som er seneste skud på stammen i den fagfællebedømte bogserie STATSKUNDSKAB fra Hans Reitzels Forlag, er derfor et velkomment forsøg på at skabe et overblik. Bogens erklærede formål er »at beskrive, hvordan evaluering af offentlig politik og administrativ praksis har forandret sig de senere årtier«, med særligt fokus på samspillet mellem evaluering, politik og organisation, samt »at give evaluatore en indføring i cen-

trale evalueringsmodeller og dermed forudsætninger for at træffe et kvalificeret valg af evalueringsmodel« (p. 11). Målgruppen er nuværende og kommende evaluatore, offentligt ansatte og studerende ved videregående samfundsvidenskabelige uddannelser. Som det også bemærkes i bogens introduktion, findes der allerede ganske mange bøger om evaluering på det danske marked, som er tiltænkt lignende målgrupper. Denne bog adskiller sig imidlertid ved det dobbelte blik på evaluering som henholdsvis praktisk disciplin og samfundsfænomen med vidtrækkende virkninger. Samtidig bygger den videre på flere af de tidligere bidrag, og mange af bogens bidragsydere – som blandt andre tæller Evert Vedung, Hanne Kathrine Krogstrup, Morten Balle Hansen, Hanne Foss Hansen og Peter Dahler-Larsen – vil da også i forvejen være kendte af læsere med indblik i feltet.

### **Evaluering som samfundsfænomen og praktisk disciplin**

Bogens todelte formål og fokus afspejles direkte i bogens opbygning. Del 1 har overskriften »Evalueringstendenser« og består af i alt syv kapitler med temaerne metanalyser og evidens, evalueringsstyring, performance management, den politiske anvendelse af resultatstyring, samt forholdet mellem evaluering og politik og anvendelse af evalueringer

i mere generel forstand. Flere af bidragene trækker på forfatterens tidligere internationale publikationer, og læsere med kendskab til disse vil i mindre grad finde helt nye tanker i bogen – hvad man da heller ikke vil forvente, da der først og fremmest er tale om en lærebog. Del 2 har overskriften »Evalueringsmodeller« og består af seks kapitler, som hver gennemgår bestemte tilgange til evaluering: responsiv evaluering, procesevaluering, brugerevaluering, målopfyldelsesevaluering og effektevaluering, økonomiske evalueringer og endelig virkningsevaluering (noget tyder på, at redaktøren har en forkærlighed for sidstnævnte tilgang, idet dette kapitel forekommer længere og mere detaljeret end de øvrige).

Rammen for bogen lægges i kapitel 2 med Evert Vedungs gennemgang af de fire store evalueringebølger, som ifølge Vedung har kendetegnet udviklingen i hvert fald i de skandinaviske lande: henholdsvis den videnskabelige bølge, den dialogorienterede bølge, New Public Management-bølgen og evidensbølgen. Flere af forfatterne til de øvrige kapitler læner sig op ad dette overordnede blik på evalueringsfeltet og relaterer eksplicit deres diskussioner og kritik af evalueringstendenser og -modeller til de forskellige bølger. Selvom de mange krydshenvisninger til kapitel 2 i nogle tilfælde virker en anelse påklippede, bidrager denne fælles forankring alt i alt til at skabe en grundlæggende sammenhæng mellem bogens i alt 14 kapitler. Det vil antageligt være en kærkommen hjælp for eksempelvis studerende, som forventes at skabe sig et samlet overblik over det ganske varierede evalueringslandskab og de mange forskellige sedimentter, som aktuelle og tidligere bølger har efterladt – for nu at blive i Vedungs metafor.

Selvom bogens to dele måske umiddelbart kunne tænkes at henvende sig til lidt forskellige målgrupper, er det imidlertid netop sammenstillingen af disse forskellige indgange til

evaluingsfeltet, der udgør bogens helt store styrke. Gennemgangen af forskellige evalueringsmodeller i bogens anden del bidrager således til på meget konkret vis at eksemplificere nogle af de mere generelle og abstrakte tendenser og udfordringer, som bringes på bane i første del. Diskussionerne af de mange til- og fravalg, prioriteringer og kompromisser, som er forbundet med den praktiske gennemførelse af forskellige evalueringstilgange, er med til at give læseren en dybere fornemmelse af, hvornår og hvordan eksempelvis forholdet mellem evaluering og politik kan udspille sig i praksis – og supplerer dermed Peter Dahler-Larsens tankevækkende diskussion heraf i bogens første del (kapitel 7). Gennemgangen af de konkrete modeller kan dermed hjælpe studerende til at forankre de mere abstrakte refleksioner, mens evaluatore og bestillere både kan hente inspiration til nye tilgange og relevante indspark til refleksion over deres egen praksis. At samle forskningsbaserede diskussioner af evaluering som samfundsfænomen og mere praksisnære diskussioner af fordele og ulemper ved forskellige modeller i en og samme bog er således et velfungerende greb, der antageligt vil hjælpe mange til at danne sig et overblik over feltet.

### **Pædagogisk formidling – med plads til forbedring**

Kapitlerne er generelt velskrevne og formidler stoffet på forholdsvis overskuelig og let tilgængelig vis. Flere inddrager konkrete eksempler og/eller længere cases til at illustrere centrale teoretiske og metodiske pointer, hvilket fungerer udmærket. Det gælder f.eks. kapitlet om økonomiske evalueringer, hvor casene fornemt bidrager til at illustrere forskellene mellem *cost-effectiveness*- og *cost-benefit*-evalueringer såvel som vanskelighederne ved at udføre sidstnævnte. Der er dog også ind i mellem tendenser til, at begrebsanvendelsen bliver en smule indforstået. Et eksempel er den grundlæggende skelnen mellem summative og formative evalueringsformål, som nævnes allerede i introduktionen og

herefter optræder i flere kapitler. Begreberne er velkendte inden for evalueringsfeltet, men kan erfaringsmæssigt skabe en vis forvirring i praksis, idet der eksempelvis ofte sættes lighedstegn mellem summative evalueringer og målopfyldelses- eller effektevalueringer, ligesom formative evalueringer ofte sidestilles med procesevalueringer. Evalueringer med et formativt (dvs. lærende/forbedrende) formål kan imidlertid sagtens have fokus på effekter/virkninger som led i vurderingen af, hvordan en indsats kan forbedres. Tilsvarende vil evalueringer med et summativt (konkluderende) formål ofte inddrage viden om processer i vurderingen af, om en indsats bør fortsættes eller afsluttes. Og i praksis vil man som evaluator ofte opleve en vis uklarhed hos opdragsgiver omkring forholdet mellem de to formål, som sjældent er fuldstændigt adskilte. Det kan undre, at disse kernebegreber ikke introduceres og diskuteres på mere systematisk vis end tilfældet er, men i stedet forudsættes kendte, målgruppen taget i betragtning.

Som læser af bogen i ét stræk undgår man heller ikke at bemærke et vist overlap mellem nogle af kapitlerne – særligt kapitlet om den politiske anvendelse af resultatstyring (kapitel 6) har flere overlap til det foregående kapitel om performance management og evaluering (kapitel 5) og de efterfølgende kapitler om forholdet mellem evaluering og politik (kapitel 7) og evalueringsanvendelse (kapitel 8). Her kunne der med fordel have været en skarpere arbejdsdeling mellem kapitlerne, selvom de bidrager med forskellige perspektiver på temaerne. Man kunne også have overvejet at anvende en ensartet terminologi hele bogen igennem. Performance management benævnes f.eks. som sådan i kapitel 5, mens kapitel 6 anvender det danske begreb resultatstyring. Omvendt afspejler bogen i sin nuværende form den terminologiske mangfoldighed, som også kendetegner den internationale forskningslitteratur, og virker på den måde forberedende på mødet med denne.

Netop den eksplicite forankring i og orientering i forhold til den internationale forskningslitteratur er et af de punkter, hvor kapitlerne adskiller sig fra hinanden. Flere kapitler udmærker sig ved at forankre diskussionen dels i et historisk perspektiv, dels i den aktuelle internationale forskning. Morten Balle Hansens kapitel om performance management har eksempelvis både et historisk blik og gennemgående referencer til den internationale kernelitteratur om dette fænomen. I andre kapitler savner man i højere grad fornemmelsen af, at diskussionerne er rodfæstet i en international litteratur og forskningstradition. Det er ikke nødvendigvis ensbetydende med, at forankringen ikke er der, men den gøres ikke altid eksplicit i form af referencer til centrale tidligere og aktuelle bidrag. Det er ærgerligt, eftersom bogen også må forventes at skulle fungere som et grundlag for at gå i krig med den øvrige litteratur på området – og det er alt andet lige lettere at gøre, hvis de indførende tekster fungerer som vejvisere, der sætter læseren i stand til at forfølge interessante spor.

### **Evidensbevægelsen som stråmand**

En anke mod bogen er, at den som helhed er kendetegnet ved en gennemgående kritik af den aktuelle »evidensbølge«, som ikke altid fremstår lige saglig. Kritikken er i vid udstrækning relevant, og indvendingen går således ikke på kritikken i sig selv, men på det faktum, at evidensdagsordenen alene præsenteres gennem kritikernes blik, mens dens centrale argumenter og visioner ikke på noget tidspunkt udfoldes i egen ret. Det er naturligvis rimeligt, at ikke alle evalueringsrelaterede fænomener behandles lige indgående i en bog som denne, men netop fordi evidensbevægelsen i stort set alle kapitler fremdrages som genstand for kritik, ville det være oplagt med en mere grundig præsentation af, hvad den faktisk indebærer – baseret på bevægelsens »egen« litteratur og ikke kun kritiske perspektiver på denne.

Det ville eksempelvis være interessant, hvis forfatterne til kapitlet om metaanalyser og evidens (kapitel 3) i højere grad havde engageret sig i at udfolde den temmelig krævende metodik, der ligger til grund for udarbejdelsen af systematiske reviews i regi af de internationale evidensproducerende organisationer Cochrane og Campbell Collaboration og argumenterne herfor. Retningslinjerne herfra indebærer f.eks., at man i litteratursøgningen skal søge efter relevante studier på *alle* sprog, ligesom man også skal søge efter såkaldt »grå litteratur«, dvs. upublicerede studier. Formålet er at undgå »publikationsbias«, forstået som den veldokumenterede tendens til, at studier med positive effekter publiceres i højere grad end studier, der viser negative eller ingen effekter af en indsats. En metaanalyse baseret på en almindelig litteratursøgning vil derfor ofte lede til et overdrevet positivt resultat.

En anden interessant indgangsvinkel til diskussionen kunne være den etiske forpligtelse, som ofte fremføres af fortalere for evidensbaseret politik og praksis: At man i bund og grund eksperimenterer med (udsatte) borgers liv og levned ved at udsætte dem for interventioner, som man hverken kender de positive eller potentielt negative virkninger af, hvilket anføres som værende langt mere etisk problematisk end at lade dem deltage i randomiserede kontrollerede forsøg – som ellers ofte afvises netop med etiske begrundelser. Det ville klæde bogen med en reel diskussion af sådanne argumenter frem for relativt hurtigt at affeje evidensbevægelsen som naiv og urealistisk i forhold til den »virkelige verden«.

Det er ikke fordi, der ikke er grund til at forholde sig kritisk til evidensbevægelsen; det er der bestemt. Det gælder i forhold til dens grundlæggende antagelser, som ganske rigtigt er præget af en umådelig høj og temmelig naiv tiltro til det rationelle menneske og et blik på beslutningsprocesser som overvejende

»tekniske« og lineære processer, som sjældent genfindes i hverken politik eller professionel praksis. Det gælder også i forhold til evidensbevægelsens markante indflydelse på forskning og evaluering såvel som politik og professionel praksis. Denne indflydelsen kan have tendens til at antage en autoritær og ekskluderende karakter, hvilket kan medvirke til at forklare behovet for at formulere en klar opposition. Og det gælder naturligvis også både praktiske og principielle (etiske og metateoretiske) indvendinger mod at gennemføre randomiserede kontrollerede forsøg på områder, som er karakteriseret ved »vilde« problemer og »svage« borgergrupper. Men: En sådan kritik må – i det mindste når den præsenteres som en gennemgående position i en lærebog med et bredt sigte – være funderet på en fair præsentation af sin genstand, som på saglig vis fremlægger »modstanderens« argumenter og sætter læseren i stand til på egen hånd at vurdere rimeligheden i kritikken. I stedet fremstilles evidensbevægelsen flere steder i bogen i en så relativt forsimplet form, at det for læsere uden nærmere kendskab til fenomenet må være ganske vanskeligt at begribe, at noget så himmelråbende naivt angiveligt har fået så stor indflydelse på offentlig politik og forvaltning i dagens Danmark.

### **Etiske dilemmaer, innovation og evaluering som profession**

De 14 kapitler formidler som nævnt en mangfoldighed af perspektiver og har en passende længde. Idet bogen i høj grad henvender sig til (kommende) praktikere, kunne man imidlertid forestille sig i hvert fald to yderligere temaer, som kunne have relevans for denne målgruppe. For det første spørgsmålet om etiske dilemmaer i evaluering: Etiske overvejelser popper op her og der og er naturligvis underliggende i eksempelvis responsiv evaluering og diskussioner om anvendelser af evaluering, men fylder samlet set ganske lidt i bogen. Som evaluator er forskellige former for etiske dilemmaer imidlertid noget, man ofte støder på i praksis. Det gælder både i for-

hold til opdragsgiver og håndteringen af de ofte mangfoldige interesser i en given evaluering, og i særlig grad også i forhold til involveringen af forskellige målgrupper, herunder »svage« grupper som f.eks. socialt udsatte eller børn, som ikke er en sjældenhed i en offentlig kontekst. Dette tema kunne sagtens fortjene en særskilt og mere praksisnær – og samtidig videnskabeligt forankret og reflekteret – diskussion.

Et andet savnet tema er det stigende fokus på innovation i offentlige organisationer og det deraf afledte behov for nye evalueringsformer, som nævnes enkelte steder i bogen. Det kunne på længere sigt give anledning til et nyt kapitel om eksempelvis »developmental evaluation« som en mulig evalueringsmodel med fokus på kontinuerlig feedback og et åbent og adaptivt evalueringsdesign.

Sidst men ikke mindst er vi i disse år vidne til ikke bare en voksende interesse for evalueringsmodeller og -teori men også en stigende professionalisering af evaluatorrollen med tilhørende udvikling af fælles sprog, identitet og vidensbase i form af fagtidsskrifter, konferencer og uddannelsesforløb. En diskussion af evaluering som profession eller praksisfælleskab kunne derfor også være et interessant emne at tage op i en eventuel senere udgave.

### **Bogen fortjener en plads på pensum**

Samlet set er *Evaluering af offentlig politik og administration* en anbefalelsesværdig bog, som giver en solid indføring i talrige aspekter af evaluering både som praktisk disciplin og som samfundsfænomen, og samtidig også leverer tankevækkende bidrag til centrale diskussioner om forholdet mellem evaluering og politik og de mange forskellige måder, hvorpå evaluering udøver indflydelse på forvaltning og organisationer. Bogen opfylder dermed mange af de behov og krav til pensum, man som studerende og underviser vil have i forhold til at angribe – og begribe – evalueringsfeltet på videregående samfundsvidenskabelige

uddannelser. Derudover leverer bogen et godt grundlag for at orientere sig i aktuelle debatter om eksempelvis fordele og ulemper ved resultatbaseret styring og evidensbaseret politik og praksis (dog med ovennævnte forbehold i forhold til sidstnævnte). Den er derfor relevant også for et mere garvet publikum – både med henblik på at genopfriske forskellige evalueringstilgange, og som anledning til at reflektere over nogle af de mere grundlæggende spørgsmål, der kan udspringe af såvel konkrete evalueringer som den stadigt mere omfattende evalueringspraksis, der generelt kendetegner vores samfund. Bogen fortjener dermed en plads både på pensum rundt omkring på de højere læreanstalter og i reolerne på offentlige kontorer og konsulentbureauer rundt om i landet.

Anne Mette Møller  
Institut for Statskundskab  
Københavns Universitet  
amm@ifs.ku.dk

### **Man starter på bar bund hver gang**

**Finn-Reske Nielsen og Bodil Knudsen  
(2016)**

*Med FN på fem kontinenter*  
Frederiksberg: Frydenlund,  
368 sider, kr. 299,-

»Hvad nu«? Spurgte den 25-årige nyuddannede statskundske sig selv. Året var 1975 og tiden på Statskundskab i Aarhus var blevet »brugt på at overbevise hinanden om det senkapitalistiske samfunds snarlige og uafvendelige undergang«, og ikke mindst med at se ned på forskere og undervisere, der beskæftigede sig med »empiri« (p. 14). Det sikreste var nok at fortsætte i universitetsverdenen som adjunktvikar. Samtidig slog en ét år yngre fransk-studerende sine folder på Romansk Institut med litteratur fra 1500-tallet og oldfransk.

Det unge par Finn-Reske Nielsen og Bodil Knudsen var dejligt ubekymret uvidende om, hvor lidt de vidste om livet og om verden omkring dem. Der var absolut intet i disse unge menneskers baggrund eller dagligdag, der kunne indikere, at de 30 år senere ville stå med ansvaret for at styre Østtimor ud af det ultimative kaos. Han som assisterende generalsekretær – på den tid den højest rangerede dansker i FN-systemet – hun med ansvar for at introducere FN-medarbejdere fra hele verden til den komplekse lokale kontekst.

Et gennemgående træk i Finn og Bodils fortælling om deres liv som udstationerede for FN gennem ikke mindre end 36 år og på fem kontinenter – Namibia og Zambia i Afrika, Laos og Østtimor i Asien, Papua Ny Guinea i Oceanien, Genève i Europa og New York i Nordamerika – er, at man starter på bar bund hver gang. Der bliver talt nye sprog, der er nye mennesker man skal lære at forholde sig til professionelt og personligt, der er nye politiske, sociale og økonomiske udfordringer man skal forstå og ikke mindst kulturelle forhold man skal afkode. Hertil kommer, at FN-systemet er så omfangsrigt, mangfoldigt og komplekst, at det i sig selv er en udfordring helt at gennemskue, hvilke opgaver man har og hvilke forventninger man skal leve op til.

Hverken Institut for Statskundskab eller Romansk Institut på Aarhus Universitet havde givet de to unge mennesker de problemløsende værktøjer, der skulle vise sig at blive helt centrale gennem den globale karriere. Ude i felten blev »empirien«, fra at være hånet som lav-akademisk og irrelevant, nu oplevet som noget man kunne slå hovedet gevaldigt hårdt imod. Fra at have færdes i højstemt selskab med andre akademiske trosfæller hjemme i Aarhus blev det ude i verden en dyd og en aboslut nødvendighed at kunne samarbejde og interagere på tværs af kulturer, fagskel og hierarkier.

I forordet udtrykkes der håb om, at bogen kan

være nyttig for dem, der interesserer sig for FN's arbejde i verden og måske endda være med til at skabe debat om Danmarks deltagelse i dette arbejde. Det er et beskedent ønske. I virkeligheden leverer bogen et kontant bidrag til tre væsentlige akademiske debatter i forskningsfeltet »international forvaltning«: Global styring, diplomati i praksis og arbejdende partnerskaber.

### **Global styring**

Studiet af global styring handler om at forstå hvorfor der opstår grænseoverskridende problemer og hvordan man bedst løser dem. I takt med at problemerne opstår og ikke mindst bliver vedkommende for folk i den vestlige kulturkreds, opstår der også en efterspørgsel efter flere og bedre internationale styringsorganisationer. Som et svar på kriser skal der produceres flere fælles regler, normer, viden og nogle gange sågar fælles identiteter.

Det er her, FN som styringssystem bliver så central. Bogens sidste 50 sider bruger Finn Reske-Nielsen på at gennemgå de væsentligste karakteristika ved FN-systemet. Det er et aldeles komplekst system, og Finn »må med skam indrømme, at selv efter 36 år er der stadig mange aspekter, jeg ikke behersker« (p. 295). Vi lærer, at der i FN er en kernestruktur, en lang række særorganisationer og en længere række fonde og programmer. Vi lærer også hvordan personalekategorierne og hierarkiet er skruet sammen og hvilke formål FN har. Vigtigst er nok, at vi lærer, hvor komplekst og politisk konfliktfyldt det er at organisere udviklingsarbejdet i FN. Som den centrale udviklingsorganisation i FN-systemet konkurrerer UNDP konstant med andre udviklingsorganisationer i samme system. Det konkurrerer samtidig med FN's fredsmissioner, med FN-sekretariatet, med medlemsstaterne og ikke mindst med Verdensbanken og IMF. Udvikling er i sandhed et sprængfarligt politisk minefelt. Hertil kommer naturligvis, at den grundlæggende udviklingspolitiske filosofi og vores viden om, hvad der virker

og ikke virker i udviklingspolitisk sammenhæng, er dybt politiseret. Det gør det heller ikke nemmere, at man med udviklingspolitikken nu forventes ikke kun at reducere fattigdom rundt omkring i verden, men også at bidrage til realiseringen af en række sikkerhedspolitiske og normative målsætninger i den globale styring. I stigende udstrækning forholder det sig i øvrigt på den måde at donorerne forventer, at der også kan realiseres nogle kommercielle interesser via det udenrigspolitiske engagement. Bogen giver med stor autoritet og insiderviden et unikt indblik i nogle af de væsentligste udfordringer, der er knyttet til den globale styring af udviklingsproblemstillinger.

### **Diplomati i praksis**

Med det praktiske diplomati bevæger vi os fra makro-niveauet – de globale styringsudfordringer – ned på mikro-niveauet – dvs. hverdagen for en frontlinjemedarbejder i FN's tjeneste. Diplomati i praksis handler om at gennemføre en forhandling og komme til en gensidig acceptabel forståelse med de lokale styringsaktører. Men det handler også om at blive truet på livet, at blive overfaldet og berøvet, at være bange, at svede, at sulte og at være uendelig træt efter mange dages og ugers uafbrudt arbejde. Diplomati i praksis handler om at færdes hjemmefrem til et utal af receptioner, drikke champagne og small-talk med værtinden. Men det handler også om at sidde i timevis ved rattet i en Landrover uden instrumentbræt og forrude på vej via hullede stier, mudrede veje og stejle bjergsider ud til den alleryderste afkrog for at sikre sig, at det igangværende elektrificeringsprojekt ikke løber af sporet. Diplomati i praksis handler om at se ting i verden, som familien og vennerne hjemme ikke har den ringeste chance for at forestille sig. Der er skønhed og mirakler derude, som kun diplomaten i frontlinjen får at lov at opleve. Diplomati i praksis handler også om at være uforvarende vidne til, at naboens datter voldtages i timevis af lokale bander, om at være lukket inde

i dage- og ugevis bag pigtråd, om at bevæge sig rutinemæssigt rundt i følgeskab med livvagt og iklædt skudsikker vest, om at se lig i gaderne, om at være forment adgang til almindelige fødevarer, rent drikkevand, toilet med skyl og centralvarme, om at være udsat for korruption og afpresning, og ikke mindst om at ens børn ikke har adgang til almindelig skolegang og livslange venskaber.

Bogen giver os et detaljeret indblik i den diplomatiske praksis, som Finn oplever og gennemlever rundt omkring på fem kontinenter. Vi bevæger os fra de stærkt institutionaliserede kontekster i Genève og New York, til det rene anarki i Papua Ny Guinea og Østtimor. Det kræver sin mand at holde tungen lige i munden og at bevare fokus og ikke mindst sine fulde fem i mødet med de »empiriske« udfordringer, Finn har måttet håndtere fra bar bund. Han er ikke sen til at indrømme, at der er blevet begået fejl undervejs. Penge er blevet brugt forkert, ansatte er blevet uretfærdigt behandlet, de allermest trængende har ikke fået deres del af udviklingskagen, og nogle steder har FN bidraget til at gøre ting værre, end de kunne have været. Men hele tiden forsøger Finn at erkende og at lære af fejlene, og der er heldigvis også en lang række succeser at melde hjem om. Finn har ikke mistet modet og troen på, at det var det hele værd, han er derimod blevet klogere – mere professionel, som han siger – siden de unge år.

### **Arbejdende partnerskaber**

Bodil er også med rundt i verden. Hun er ikke bare med – hun er én af de to hovedaktører i hele fortællingen. En af de nytænkende og kreative måder at formidle viden omkring et stykke oplevet verdenshistorie, er at lade Bodil komme til orde. De udfordringer og muligheder, som byder sig til, mens parret bevæger sig rundt i verden over en menneskealder er langt fra endimensionelle. Der er flere sandheder i spil på samme tid. Når Finn oplever opholdet i Zambia som »uhyre spændende« (p. 31), fortæller Bodil om rædselsvækkende

oplevelser på en fødegang på et hospital i Lusaka, hvor deres første barn under dramatiske omstændigheder kom til verden; om en følelse af sårbarhed; og om et underviserjob, der ikke var en særlig positiv oplevelse (pp. 48-9). Når Finn fortæller, at han kedede sig bravt i en stilling i UNHCR i Genève (p. 55), og konkluderer, at det var et rædsomt job (p. 58), fortæller Bodil, at opholdet i Schweiz var fantastisk og godt, og oven i købet fagligt berigende (p. 61). Når Finn efter et stykke tid i New York går rundt og bliver rastløs, fordi tingene bliver lidt rutineprægede og ikke nær så spændende som i Zambia (p. 75), kan Bodil fortælle, at hun endelig har fået et ønskejob i den lokale børnehave (p. 81), og at den selvsikkerhed, hun havde manglet hele sit liv, nu er blevet erstattet af en følelse af selvtilid og gå på mod.

Bodils rolle i bogen er yderst interessant, bl.a. fordi vi gennemlever den forandring, der er helt nødvendig for, at parrets fælles »projekt FN-udstationering« skal kunne lykkes gennem så mange år. Typisk vil Finn med kort varsel, og sandsynligvis også uden de store protester fra hans side, blive bedt om at forlade sit job for at påtage sig en anden opgave ét eller andet sted i verden. Ugen efter er han bortrejst. Tilbage står Bodil og skal samle stumperne op. »Min mand er blevet forflyttet« bliver forklaringen i forhold til såvel børnene, vennerne, familien og den arbejdsplads hun med møje, besvær og dygtighed har fundet sin plads på. Det bliver hende, der skal pakke sammen, hende, der skal fortage rejsen til en ukendt destination, og hende, der skal sikre, at et nyt familiemønster og en ny vennekreds bliver etableret. Hun bliver ikke bare sat tilbage til start i livets spil, men bliver nærmest skubbet helt ud af spillet og skal kæmpe sig vej ind igen.

Med tiden bliver også hun professionel. Hun lærer nærmest at opfatte disse brud som »kreative ødelæggelser«. Når hendes drenge ikke har adgang til en ordentlig skole, sørger hun

for, at der bliver etableret en skole. Hun underviser, organiserer, redigerer, formidler og samler. Og der er ikke tale om beskæftigelsesterapi for den medfølgende ægtefælle. Der er tale om en meningsfuld tilværelse, hvor Bodil udgør en grundstamme i familien – karriereorienteret mand med en mission og to børn – men også i forhold til de mange samfund og miljøer, hun kommer til at befinde sig i. Hun vokser med opgaven, og opgaverne vokser med hende.

Vi har her at gøre med et arbejdende partnerskab. Det er en kliché at hævde, at der står en kvinde bag enhver stor mand. I tilfældet Finn og Bodil vil det også være en forkert påstand. Finn og Bodil står hele tiden ved siden af hinanden. Der er tale om et reelt partnerskab. Det er en væsentlig pointe at slå fast, og desuden et forhold, der i den feministiske tilgang til studiet af international politik får stadig mere fokus (Berg et al., 2011; Biltekin, 2012; Dean, 2012; Eduards, 2013; Enloe, 2000; James og Slugan, 2016; Sjoberg, 2010).

Bogen er klart læseværdig og kan stærkt anbefales. Den kan desuden ses som en opfordring til andre danske diplomater og embedsmænd om, i større udstrækning end tilfældet er i dag, at dele ud af de erfaringer – gode såvel som dårlige – et langt liv i det offentlige tjeneste har genereret. Om ikke for deres egen skyld, så for alle os andre, der værdsætter god empiri.

Martin Marcussen  
Professor  
Institut for Statskundskab  
Københavns Universitet

### Litteratur

- Berg, Annika, Christina Florin og Per Wisselgren, red. (2011), *Par i vetenskap och politik. Intellektuella äktenskap i moderniteten*, Umeå: Boréa.
- Biltekin, N. (2012), »The Diplomatic Partnership: Gender, Materiality and Performance in the Case of Sweden, 1960s-1980s«, *Genesis*, (11)1-2: 253-65.

- Dean, R. (2012), »The Personal and the Political: Gender and Sexuality in Diplomatic history«, *Diplomatic History*, 36(4): 763-7.
- Eduards, M., P. de los Reyes og F. Sundevall, red. (2013), *Internationella relationer – könskritiska perspektiv*, Stockholm: Liber.
- Enloe, C. (2000), *Bananas, Beaches and Bases. Making Feminist Sense of International Politics*, Berkeley, CA: University of California Press.
- James, C. og G. Sluga (2016), »Introduction: The long international history of women and diplomacy«, i G. Sluga og C. James, red., *Women, Diplomacy and International Politics since 1500*, London & New York: Routledge.
- Lundström, Catarina (2005), *Fruars makt och omakt. Kön, klass och kulturarv 1900-1940*, Umeå: Institutionen för historiska studier, Umeå universitet.
- Sjöberg, L., red. (2010), *Gender and International Relations. Feminist Perspectives*, N.Y.: Routledge.

# Abstracts

## **Why Denmark became rich – and why not richer**

Per Boje, emeritus professor, University of Southern Denmark and Copenhagen Business School, CBS, boje@sdu.dk

The dominant narrative is that Danish wealth has its roots in agriculture. According to this particular narrative, agriculture was an important sector in Danish modernization. During globalization from the mid-1880s to the last decades before World War I, middle-sized and small farmers played an important role establishing a lot of cooperative dairies, slaughterhouses and trading associations contributing to increasing Danish exports.

However, this narrative is misleading and has later become a barrier to Danish growth. The roots of Danish wealth can be identified further back in history. Due to open borders after the Napoleonic wars and early investments by the Absolute Monarchy in a knowledge economy, Denmark developed innovative systems with several innovative and internationally oriented companies in manufacture and shipping. Located in Copenhagen and the bigger provincial cities these big or medium-sized companies have to a high de-

gree contributed to Danish wealth, not only due to relations to agriculture.

## **The Danish Asiatic Company – a Foreign Affair?**

Benjamin Asmussen, museuminspector at M/S Museet for Søfart (The Maritime Museum) and ph.d.-student at Center for Business History, Copenhagen Business School, ba@mfs.dk

One of the most profitable companies in Denmark was the Danish Asiatic Company, operating from 1730 to 1844. With an initial monopoly of all trade from the Oldenburg Monarchy east of the Cape of Good Hope, the company earned fortunes. At the same time, both inspiration, knowhow, capital and markets of consumption were international – this article examines the extent of the internationalization of this early company.

### **The Internationalization of the Danish Commercial Educations**

Anders Ravn Sørensen, assistant professor,  
Center for Business History,  
Copenhagen Business School,  
ars.mpp@cbs.dk

This article describes the internationalization of the Danish trade- and business oriented educations from the end of the nineteenth century until early 2000. The article focusses on the importance of The Association for the Education of Young Businessmen (FUHU) that continuously contributed to the development and international orientation of different educational programs. The paper argues that FUHU, from the late 1980, increasingly focused its initiatives on Danish educational policy more generally, rather than directly supporting new international initiatives at the levels of the educational institutions.

### **The Danish Industrial Council and the Great World: A History of Globalization of the 1910s**

Jeppe Nevers, professor (mso),  
University of Southern Denmark,  
jeppe.nevers@sdu.dk

Recent historical research has emphasized the last decades of the 19<sup>th</sup> century and the first decades of the 20<sup>th</sup> century as a period in which globalization was strong, and in which especially business agents were important for increasing global integration. This article shows how a global outlook was crucial for the formation of the Danish Industrial Council, and how this orientation towards international competition and market integration influenced the internal communication among industrialists in the 1910s.

### **The Transnationalization of Maersk Line: From Third-Party Agents to Own Offices Abroad**

Henrik Sornn-Friese, associate professor,  
Department of International and  
Organizational Economics,  
Copenhagen Business School,  
hsf.ino@cbs.dk

Maersk Line is the world's leading container shipping company and among the most significant companies in Denmark. The company's global leadership position was achieved within a relatively short period and was a result of the company's decision in 1973 to enter into container shipping. This decision marked the beginning of the transnationalization of Maersk Line. With a focus on the building of Maersk Line's global organization, and particularly the establishment of offices abroad, the present article traces the adaptation and evolution of the company over an extended period from the early 1970s to the late 1990s.

### **A crisis with opportunities? Creative Destruction in Danish Shipbuilding, 1980-2013**

Thomas Roslyng Olesen, assistant professor,  
Department of International and  
Organizational Economics,  
Copenhagen Business School,  
tro.ino@cbs.dk

René Taudal Poulsen, associate professor,  
Department of International and  
Organizational Economics,  
Copenhagen Business School,  
rtp.ino@cbs.dk

Based on Schumpeter's theory of creative destruction the paper examines key aspects of industrial transformations in Denmark fol-

lowing the four largest shipyard closures of the 1980s and 1990s. The paper examines the closures of B&W in 1980, Naskov Skibsværft in 1986-87, Aalborg Værft in 1987-88 and Danyard Frederikshavn in 1999, and traces the development of 27 spin-off companies, which carried on various activities from the closed yards. It documents how, in 2013, the remaining 12 spin-offs generated a turnover in the same range as the yards had done in 1975, while achieving much higher profits. The paper sheds new light on central transformation processes in Danish industry in the past three decades.

### **Market formations in Danish capitalism – the backdrop for globalization**

Martin Jes Iversen, associate professor,  
Center for Business History,  
Copenhagen Business School,  
mji.mpp@cbs.dk

The combination of globalization and economic history leads inevitably to a high degree of complexity. Viewed over a longer period economic integration was related to several analytical levels: the macroeconomic tendencies, the technologic development of specific industries and, on the micro level, the concrete business strategies. In an attempt to manage the complexity, the article presents an analytical framework for market formation in Danish capitalism from the mid-1800s to the present. The framework contains four types of markets in modern capitalism: bazaar economy, cartel economy, plan economy and integrated economy. The point is that the Danish economy since the mid-1800s has moved through the four market stages, and that a number of the Danish, globalized companies, including Carlsberg, Novo Nordisk and A.P. Moeller has been a part of this development. By following market formation over time, the article provides a backdrop for Denmark's historical globalization, and thus for the other contributions to this special issue of Økonomi & Politik.