



Danskernes Historie Online

Danske Slægtsforskeres Bibliotek

Dette værk er downloadet fra Danskernes Historie Online

Danskernes Historie Online er Danmarks største digitaliseringsprojekt af litteratur inden for emner som personalhistorie, lokalhistorie og slægtsforskning. Biblioteket hører under den almennyttige forening Danske Slægtsforskere. Vi bevarer vores fælles kulturarv, digitaliserer den og stiller den til rådighed for alle interesserede.

Støt Danskernes Historie Online - Bliv sponsor

Som sponsor i biblioteket opnår du en række fordele. Læs mere om fordele og sponsorat her: <https://slaegtsbibliotek.dk/sponsorat>

Ophavsret

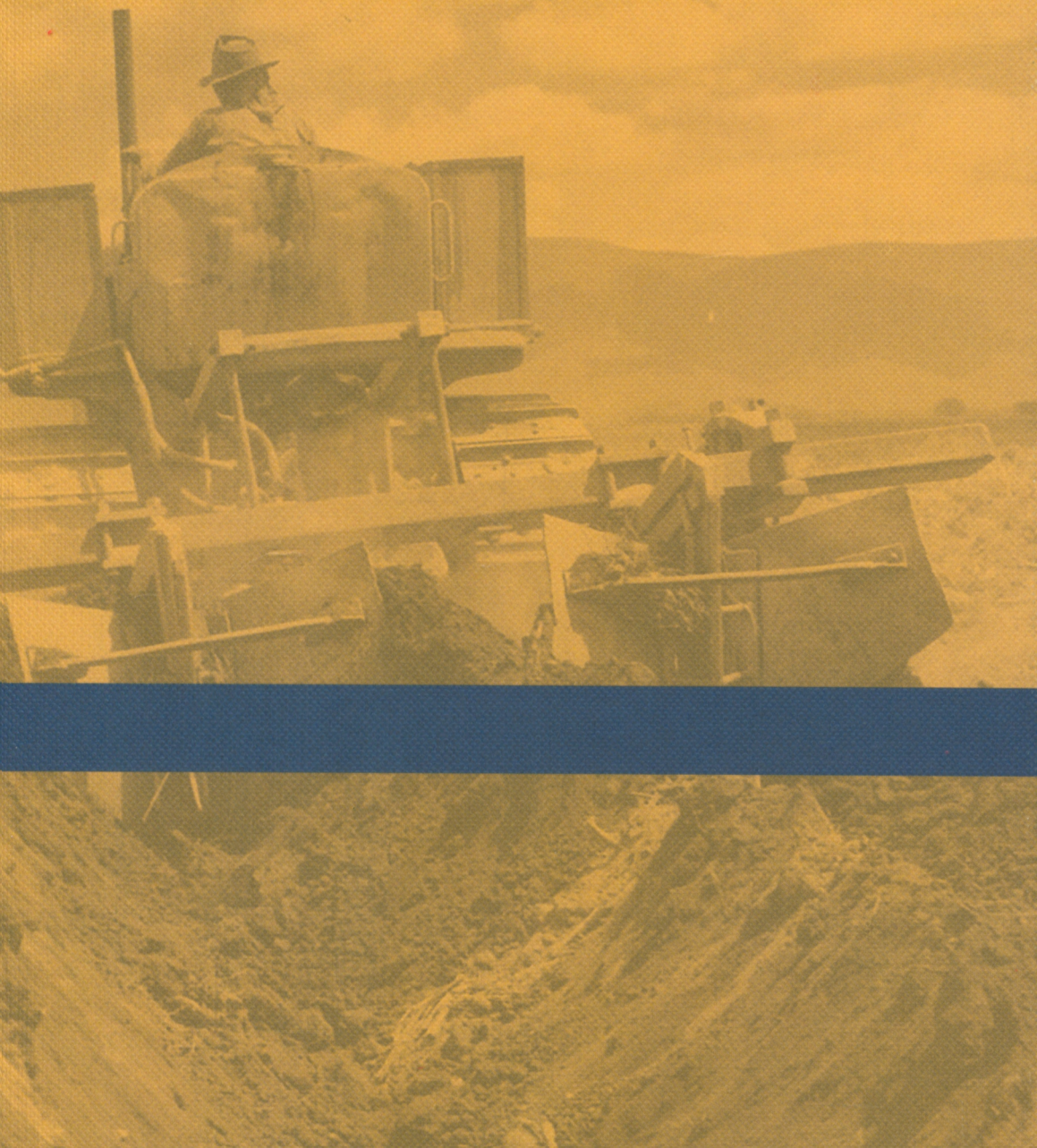
Biblioteket indeholder værker både med og uden ophavsret. For værker, som er omfattet af ophavsret, må PDF-filen kun benyttes til personligt brug.

Links

Slægtsforskeres Bibliotek: <https://slaegtsbibliotek.dk>

Danske Slægtsforskere: <https://slaegt.dk>

Erhvervshistorisk Årbog 2010



Erhvervshistorisk
Årbog

Erhvervshistorisk Årbog

2010

Danish Yearbook of Business History
With an English Summary

Bind 59

OMSLAG

Se side 142

REDAKTION

Lone H. Liljegren
Jørgen Fink

Under medvirken af
Chr. R. Jansen

REFEREES

Per Boje
Per Henning Hansen
Jesper Jespersen
Hans Chr. Johansen

English Translation:
David Slater

**LANDSARKIVET FOR
NØRREJYLLAND**

26-9-2010

Trykt med støtte af
Erhvervsarkivet

ISSN
0071-1152

Copyright © 2010 by Erhvervsarkivet
Vester Allé12
8000 Århus C

Printed in Denmark
by
Silkeborg Bogtryk

Indhold

Teori og metode

Jørgen Fink: Vækst og konjunktur - Empiri og materiel teori..... 7

Kurt Pedersen og Finn Olesen: Virksomhedsopfattelsen hos J.M. Keynes - en indsigt der forblev teoretisk inaktiv 51

Artikler

Roger Nougaret og Henri Zuber: Franske erhvervsarkiver 69

Kenn Tarbensen, Kurt Pedersen og Erik Kloppenborg Madsen: Et spejl af tiden? »Hages Haandbog i Handelsvidenskab« 1894-1954 85

Virksomhedsportrætter

Henning Morgen: Dansk sukker i Østafrika.....121

Jens Worm Begtrup: Den Dansk-vestindiske Nationalbank.....183

Afleveringer til Erhvervsarkivet 2009.....212

Bidragydere til denne årbog 229

English summary231

Indholdsfortegnelse til de tidligere bind af Erhvervshistorisk Årbog kan findes på Internetadressen www.sa.dk/content/dk/ydelser_og_produkter/publikationer/indholdsfortegnelse_til_erhvervshistorisk_arbog

Vækst og konjunktur

Empiri og materiel teori

AF JØRGEN FINK

I artiklen peges der på behovet for teorier formuleret på et mere virkelighedsnært niveau end den økonomiske videnskabs abstrakte teorier. Der skitseres en teori om den økonomiske udviklings konjunkturformede forløb, og teorien konfronteres med empiri hentet fra den danske udvikling siden midten af 1800tallet. Resultatet af denne konfrontation peger på en række forskningsfelter, som er vigtige i forhold til den tilgang til den økonomiske udvikling, som teorien repræsenterer.¹

Økonomisk historie

Økonomisk historie er forskningsfelt for både økonomer og historikere, og der er i tidens løb gjort mange forsøg på at skabe et tværfagligt samarbejde eller etablere økonomisk historie som en selvstændig disciplin. Bestræbelserne har alle måttet forholde sig til den vanskelighed, at de to videnskaber har om ikke uforenelige, så i hvert fald svært forenelige tilgange til emnet.

Økonomerne opfatter jævnt hen historikernes tilgang som teoriløs eller ser den som et forsøg på at gengive virkeligheden i størrelsesforholdet 1:1. Historikerne opfatter økonomisk teori som virkelighedsfjern og matematikfikseret. Hvis de to videnskaber skal bringes i et mere konstruktivt forhold til hinanden, er der brug for at bygge bro, dvs. etablere en teori eller måske bedre en teoretisk ramme, der kan bringe de to videnskaber på talefod. Den må ligge på et niveau, der ligger tæt på økonomisk teoris abstraktionsniveau, men den må være mere virkelighedsnær og baseres på empirisk holdbare grundantagelser.

Der er flere gange tidligere peget på behovet for teoridannelse på et niveau, der er mindre abstrakt end det, økonomer almindeligvis bevæger sig på. De amerikanske økonomer Richard Nelson og Sidney Winter pegede i deres meget perspektivrige bog *An evolutionary theory of economic change* (1982) på værdien af *appreciative theorizing* til forskel fra mainstream økonomernes *formal theorizing*.² I det følgende sondres mel-

lem abstrakt og materiel teori.³ Denne sondring svarer ikke fuldstændigt til Nelson og Winters, men er i tråd med deres ønske om supplerende teoridannelse på et lavere abstraktionsniveau end det formale.

Abstrakt teori kan baseres på antagelser, som ikke har nogen empirisk evidens eller i nogle tilfælde måske ligefrem kan stride mod det empirisk konstaterbare. Målet for abstrakt teori er at formulere matematiske modeller. Svagheden ved denne tilgang er, at den empiriske relevans ikke præciseres. De opstillede modeller beskriver et tænkt univers, ikke det faktisk forekommende, og har i forhold til den økonomiske historie mest karakter af idealtyper, som den foreliggende empiri kan holdes op mod. Man kan ikke uden videre anvende de økonomiske teorier og modeller til analyse af den økonomiske historie, og selv de såkaldt *history-friendly models* er ikke nødvendigvis særligt hjælpsomme.

Materiel teori er mindre fri. Den skal præcisere sine resultaters gyldighed i tid og rum og skal være empirisk baseret. Den kan ikke opstille antagelser, der strider mod virkeligheden, og den må ikke negligere relevant empiri. Den sigter ikke mod at opstille matematiske modeller, men har til formål at give en stiliseret beskrivelse, dvs. en beskrivelse, der fremhæver de mest betydningsfulde faktorer og elementer i den økonomiske udvikling.

I det følgende vil der blive skitseret en materiel teori om den økonomiske udvikling (historie). Det skal ses som et bidrag til at etablere en teoretisk ramme, der kan være fælles reference for økonomer og historikere, og som er et uundværligt – og indtil videre manglende – mellemlid mellem økonomisk historie og økonomisk teori. Artiklen er tænkt som et forsøg på at bygge bro.

Grundantagelser

Den teoretiske ramme, der i det følgende skitseres, beskriver den kapitalistiske økonomi, dvs. den økonomi, som fik sit gennembrud i Storbritannien i 1780'erne, og som derfra har bredt sig ud over stadig større dele af verden.

Som indledning vil de teoretiske grundantagelser blive præsenteret. Det kan måske forekomme omstændeligt eller banalt, men det har sin værdi at lægge antagelserne eksplicit frem, fordi de så kan gøres til genstand for kritik, og fordi grundantagelserne adskiller sig afgørende fra grundantagelserne i mainstreamøkonomi.

Handling og handlingsfelt

Økonomisk aktivitet er som alt andet en proces. Der findes ikke nogen økonomi, som ikke indgår i en proces, og i den forstand kan man sige, at økonomi og økonomisk udvikling er identiske størrelser. Den økonomiske udvikling er en del af den samfundsmæssige virkelighed. Grundenheden i denne er menneskelige handlinger.⁴ Handling skal her forstås meget bredt: begrebet inkluderer de bagvedliggende overvejelser og omfatter både aktuelle handlinger og resultatet af tidligere handlinger såsom genstande, normer og sprog. Pointen med at betone handling som den afgørende grundenhed er at afvise forsøg på at fremstille den samfundsmæssige side af virkeligheden som fysiske eller biologiske størrelser. En videnskabelig analyse af den samfundsmæssige virkelighed skal kunne redegøre for, hvilke menneskelige handlinger, der beskrives. Det gælder også den disciplin inden for samfundsvidenskaberne, der hedder økonomi.

Økonomi udgør kun en del af den samfundsmæssige virkelighed, og økonomien udvikler sig inden for rammer og begrænsninger, der skabes af den bredere samfundsmæssige virkelighed. Der findes i det mindste tre betydningsfulde eksogene faktorer:

1. politiske
2. kulturelle
3. demografiske

Det er faktorer, som kan påvirke den økonomiske udvikling uden selv at indgå i den.⁵ Fra den politiske sfære kan der når som helst ske indgreb i økonomien, der sætter det økonomiske system ud af kraft eller ændrer det dybtgående. På samme måde udgår der fra den kulturelle kontekst forhold, der påvirker økonomiens muligheder. Det kan være ideologiske holdninger, kognitive begrænsninger, diskursive særegenheder og lignende. Begrænsninger af denne slags sammenfattes i den neoinstitutionelle økonomiske teori med Douglass Norths terminologi under begrebet institutioner, dvs. ikke-økonomisk betingede begrænsninger på de foreliggende handlemuligheder.⁶

Yderligere anføres demografiske faktorer her som forhold, der ligger uden for det økonomiske system. Det kan naturligvis diskuteres. Der er en sammenhæng mellem økonomisk og demografisk udvikling, men den demografiske udvikling påvirkes af sundhedsmæssige og kulturelle faktorer, som ligger uden for det økonomiske system, og det forekommer derfor mest rimeligt at opfatte den som en eksogen faktor i forhold til

økonomien. Den økonomiske udvikling foregår altså inden for rammer skabt af eksogene forhold, hvoraf de vigtigste er nævnt her.

Men inden for disse rammer har økonomien systemkarakter, dvs. den økonomiske udvikling er styret af sine egne lovmæssigheder. Det gælder så længe økonomien får mulighed for at udvikle sig uden indgreb fra eksogene faktorer. Mere præcist gælder det, så længe pris og afsætning (mængde) bestemmes af autonomt handlende aktører på et marked. Det skal i den forbindelse præciseres, at teorien ikke forudsætter perfekt fungerende markeder. Det helt afgørende punkt er, om udviklingen forløber efter den kapitalistiske økonomis egne principper og ikke underlægges politisk styring af markedernes funktion. Den her skitserede materielle teori gælder kun de perioder og de geografiske områder, hvor denne forudsætning har været til stede.

Tilbagevendende har eksogene faktorer grebet så stærkt ind i den økonomiske udvikling, at pris og afsætning ikke længere blev afgjort af markedskræfterne, dvs. af frit handlende aktører på et marked. I de situationer har andre vilkår gjort sig gældende for den økonomiske udvikling.

Den kapitalistiske økonomi er resultat af en lang forudgående udvikling. Den er karakteriseret ved en udstrakt arbejdsdeling og en pengeformidlet fri udveksling af varer og tjenesteydelser på et marked. Den kan defineres som summen af alle de menneskelige handlinger (forstået i den meget brede forstand, som blev skitseret ovenfor), der bidrager til udveksling af varer eller tjenesteydelser på et marked.

Der er tre elementer i denne definition, sum, handling og marked.

Markedet. Udveksling af varer og tjenesteydelser på et marked er endemålet for økonomiske handlinger i den kapitalistiske økonomi. Markedet opfattes i nogle teorier som en institution i den ovenfor anførte betydning. Det forekommer imidlertid mere præcist at se markedet som et af tre handlingsfelter. De to andre er det politiske handlingsfelt og et forhandlingsfelt. De tre felter defineres ud fra forskellige grader af autonomi i handlingsmulighederne. Autonomien er størst på markedet og mindst i det politiske handlingsfelt.⁷ Markedet (og for den sags skyld også de to andre handlingsfelter) - og de konkret foreliggende handlemuligheder på et marked - indgår i en institutionel sammenhæng i Douglass North's forstand, men markedet er ikke i sig selv en institution.

Markedet er det centrale handlingsfelt i forhold til den økonomiske udvikling, men det betyder ikke, at alle økonomiske handlinger foregår på et marked. Meget af aktiviteten forbereder handlinger på et marked,

men foregår selv udenfor. Det gælder f.eks. alt det, der foregår i virksomhederne. De mange handlinger dér er økonomiske handlinger, men de foregår ikke på et marked.⁸ Uagtet at alle økonomiske handlinger ikke foregår på markedet, er udveksling af varer og tjenesteydelser på et marked det endelige udtryk for den økonomiske aktivitet. Markedet er det eneste sted, hvor den økonomiske aktivitet kan måles entydigt. Der foregår en betydelig økonomisk aktivitet i virksomheder og husholdninger, men kun i det omfang, de formidles af udveksling på et marked, kan de registreres som en del af samfundets samlede økonomiske aktivitet.

Markeder er vanskelige størrelser at analysere. I den foreliggende sammenhæng er det særlig vigtigt at pege på, at de ikke er statiske, men dynamiske. Markeder bærer den økonomiske udvikling, og markeder ændres af den, både med hensyn til størrelse og konkurrenceform. Markedsudviklingen er en central del af den samlede økonomiske udvikling. Jf. nedenfor.

Summen. For god ordens skyld skal det slås fast, at summen er mere end sine dele. Summen er ikke en simpel addition. Det er velkendt, at kvantitet kan blive en kvalitet i sig selv. Det skal der ikke gøres mere ud af her.

Derimod skal der peges på, at de fleste af de handlinger, der bidrager til den økonomiske udvikling, foregår på et lavt aggregeringsniveau, på markedet eller i en virksomhed eller husholdning. Jo højere aggregeringsniveau, jo færre handlinger foretages dér. Hvis f.eks. en interesseorganisation træffer beslutning med gyldighed for en hel økonomisk sektor eller branche, er det en handling på et højere aggregeringsniveau end den enkelte virksomhed. Analyser af højereliggende aggregeringsniveauer skal derfor forholde sig til, at analysen omfatter summen af handlinger foretaget på underliggende aggregeringsniveauer.

Den tyske økonom, Frank Schohl har lavet en grundig analyse af det økonomiske resultat fra mere end 600 tyske aktieselskaber i årene 1960-1993, og han har vist, at der til stadighed i hele den periode var stor heterogenitet mellem selskaberne. På intet tidspunkt havde alle selskaberne enten voksende eller faldende aktivitet. Der var til stadighed en minoritet af selskaber, der udviklede sig i den modsatte retning af flertallet. Selv når en recession var på sit dybeste, var der selskaber, som oplevede vækst og forbedrede resultater, og selv når konjunkturerne nærmede sig kulmination, var der virksomheder med faldende omsætning og indtjening.⁹ Det gør det klart, at den økonomiske udvikling på det nationale niveau er

nettoresultatet af modsatrettede bevægelser på de lavere aggregeringsniveauer. Man kan ikke slutte fra det nationale økonomiske niveau til branche- eller virksomhedsniveau, og der er til stadighed virksomheder, hvis økonomiske udvikling afviger fra den samlede økonomiske udvikling i det pågældende land.

Den økonomiske udvikling kan analyseres på alle aggregeringsniveauer. Den teoretiske forståelse, som skitseres i denne artikel, beskriver udviklingen på det højeste aggregeringsniveau, og den økonomiske udvikling skal altså opfattes som nettoresultatet af alle de – til dels modsatrettede – menneskelige handlinger, der tjener til en udveksling af varer og tjenesteydelser på et marked.

Handling. Økonomiske handlinger er en menneskelig aktivitet, der indebærer mange forskellige former for åndelige kompetencer: tanke, tale, valg, kalkulation etc. Økonomiske handlinger kan ikke reduceres til enten fysisk/kemiske eller biologiske processer. Forsøg på at analysere økonomien som en fysisk (ligevægt) eller biologisk (selektion) proces er analogier, som kan være mere eller mindre hjælpsomme, men som aldrig kan overflødig gøre en analyse af økonomi som en menneskelig aktivitet.

Hvis økonomi opfattes som summen af bestemte menneskelige handlinger, følger det logisk, at det må være handlinger, der er mulige på det pågældende tidspunkt. Den økonomiske udvikling er altså til stadighed begrænset af de handlingsmuligheder, som findes. De ændrer sig løbende. Der er en verden til forskel på, hvad der kan lade sig gøre i 2010, og hvad der kunne lade sig gøre i 1780'erne.

Handlingsmulighederne begrænses af eksogene og endogene faktorer. I det følgende koncentrerer opmærksomheden om de teknologiske grænser. Det er ikke en underkendelse af de øvrige faktoreres betydning, men disse opfattes som eksogene i forhold til den økonomiske udvikling modsat teknologi, der opfattes som endogen. De teknologiske grænser for, hvad der er muligt, defineres af den teknologiske konstellation, et begreb der forklares i et senere afsnit.

Aktører

Økonomien er menneskeskabt. Den er et resultat af, hvad utallige menneskelige aktører gør og har gjort. Aktører har forskellige egenskaber. De er ikke ens med hensyn til evner, smag og økonomisk magt. I almindelighed forsøger de i deres økonomiske handlinger at gavne sig selv,

men der vil altid være økonomiske aktører, der ikke handler i deres egen bedste interesse. Det kan skyldes mangel på information, misforståelser, manglende evner, altruisme eller noget andet. I hvert fald er mange økonomiske handlinger ingenlunde optimale. Man kan derfor ikke inden for den her skitserede teoretiske ramme analysere økonomiske aktører ud fra begrebet homo oeconomicus, dvs. som nytteoptimerende aktører. I stedet opfattes de økonomiske aktører som populationer af heterogene og ikke-perfekte aktører, der som grundregel søger at handle økonomisk rationelt. Heterogene populationer kan beskrives ved hjælp af mål for spredningen inden for populationen og af et gennemsnit for den. Gennemsnitsniveauet for en populations evne til at handle økonomisk rationelt vil imidlertid aldrig kunne svare til de antagelser om, at alle er perfekt nytteoptimerende, der ligger til grund for begrebet homo oeconomicus. Det faktiske gennemsnit vil nødvendigvis altid ligge et godt stykke under det optimale.

Der er tre hovedkategorier af økonomiske aktører: Konsumenter, producenter og investorer, men det skal understreges, at den enkelte aktør som regel hører hjemme i mere end én kategori. Og at han derfor i sine økonomiske handlinger må søge at finde en balance mellem sine potentielt modstridende interesser. En producent er også konsument og meget tænkeligt også investor (og desuden skatteborger, hvad der i øvrigt ses bort fra her - vel vidende at det er en interesse på linje med de andre). Hvad der på et isoleret marked kan opfattes som den optimale handling for en køber eller sælger, kan være langt fra optimalt, hvis det anskues som led i den pågældende køber eller sælgers samlede økonomiske aktivitet. Økonomien skabes ikke af homo oeconomicus, men af populationer af heterogene økonomiske aktører med multiple interesser og begrænsede evner.

Populationer er ikke blot heterogene men også dynamiske. Eksempelvis er populationen af producenter i 1945 og 1965 ikke identiske. En del af producenterne er forsvundet, fordi de er døde, syge, pensionerede, har skiftet beskæftigelse eller er blevet tvunget ud, og en del nye producenter er kommet til. Kun en del af populationen har været med i hele perioden. Men hele populationen i 1965 – både de etablerede, der har været med hele tiden, og de nytilkomne – er forskellig fra populationen i 1945 i konfigurationen af erfaringer, uddannelse, præferencer, kompetence. Der skabes til stadighed nyttige kompetencer gennem læreprocesser – learning by doing, learning by study, learning by imitation – og nyttige kompetencer går til stadighed tabt, når medlemmer af populationen forlader den af den ene eller den anden grund.

Populationer vil ofte bestå af en kerne og en periferi. Kernen har et fast og et langvarigt tilhør til populationen og et dertil svarende handlingsmønster. Periferien er løsere og mere forbigående knyttet til populationen og har et handlingsmønster, der ikke falder sammen med kernens.

Det er et potentielt meget givende forskningsfelt at undersøge den skiftende sammensætning af de vigtigste økonomiske aktørgrupper. Proso-pografiske analyser af f.eks. bankdirektører, bestyrelsesformænd, funktionærer i bestemte erhverv etc. vil være af stor interesse.

Organisationer

Økonomisk aktivitet er grundlæggende en udveksling mellem en sælger og en køber, et bytte af noget man har (for meget af) med noget man ikke har (nok af). De to centrale organisationer i forhold til den økonomiske proces er derfor virksomheden og husholdningen. De har begge gennemgået en betydelig udvikling siden kapitalismens begyndelse i 1780'erne.

Virksomhederne har ikke bare ændret karakter rent teknisk fra værksteder over manufakturer til fabrikker, men har også organisatorisk ændret sig meget. Generelt er de blevet større og komplekse frem til vore dages koncerner og multinationale selskaber, men der har til stadighed været en vekslen af organisationsformer, hvor virksomheder har været knyttet til hinanden som underleverandører, datterselskaber, licenspartnere m.v. i forskellige juridiske konstruktioner eller selvgroede uformelle netværk. Den stadig mere udfoldede arbejdsdeling har skabt mulighed for virksomhedsdannelse på et voksende antal steder i en værdikæde (jf. nedenfor), men har også skabt mulighed for integration af led i værdikæden i én virksomhed, hvorved markedsrelationer erstattes af virksomhedsinterne (og typisk hierarkisk organiserede) relationer. Så virksomheden, der er udbudssidens dominerende organisationsform, er blevet et stadig mindre entydigt begreb.

Også husholdningerne har ændret sig i tiden fra 1780'erne. Fra store husholdninger med mange børn og måske tre generationer samlet til kernefamilier med få børn og i allernyeste tid i voksende grad singlehusholdninger, hvor én person af den ene eller den anden grund er ene om at udgøre en husholdning. Husholdningens rolle som ramme om menneskers private liv har også ændret sig, og en voksende del af forbruget foregår uden for husholdningens fysiske rammer. I USA bliver således mere end halvdelen af alle måltider indtaget uden for hjemmet, og der bygges boliger uden køkken.¹⁰

Aggregeringsniveau

Den tyske økonom Frank Schohl har som nævnt publiceret en bog om markedsteorier som grundlag for konjunkturteorier. Han har påvist, at på intet tidspunkt er vækst eller nedgang universelle økonomiske tendenser. På virksomhedsniveau findes der til stadighed virksomheder med en økonomisk udvikling, der afviger fra flertallets, og det gør sig gældende inden for alle brancher. På det højeste aggregeringsniveau er resultatet derfor summen af modsatrettede tendenser på de lavere aggregeringsniveauer, og det er styrkeforholdet mellem de modsatrettede tendenser, der afgør hvilken retning forløbet tager.

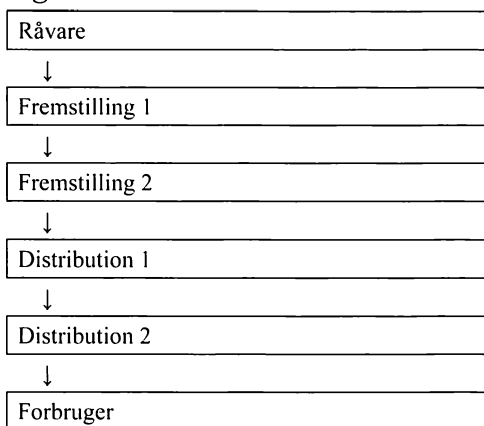
Men nettoresultatet (den økonomiske udvikling, summen af alle de økonomiske handlinger) påvirker handlemulighederne på de underliggende aggregeringsniveauer. Det gælder både de virksomheder, hvis udvikling falder i tråd med den overordnede udviklingsretning (konjunktur), og de virksomheder, som har en afvigende udvikling.

En analyse af den økonomiske udvikling må derfor undersøge, hvilke faktorer der har været afgørende for de virksomheder, hvis udvikling var i tråd med den herskende konjunktur, og hvilke faktorer, der var afgørende for de virksomheder, hvis udvikling var i modstrid med den herskende konjunktur. Konjunkturforløbet må belyses gennem en indkredsning af de faktorer, der har været afgørende for styrkeforholdet mellem de modsatrettede udviklingslinjer på de lavere aggregeringsniveauer.

Handlinger

Økonomi handler om at tilfredsstille (livs)forbrøgnheder. Som aktivitet har økonomien sit biologiske udspring i menneskets stofskifte, og den har gennemløbet en meget lang udvikling fra samler- og jægersamfund til den globale kapitalistiske økonomi. Der er to grundprincipper: Arbejdsdeling og behovenes udvidelighed, der har været styrende for den økonomiske aktivitet, og det har ført til den meget facetterede og komplekse økonomi, som findes i vore dage. Markeder er blevet integreret i stadig større geografisk udstrækning fra det lokale niveau til det globale, og processen fra en råvare tilvejebringes, til et færdigt produkt forbruges, er blevet opdelt i et meget stort antal deloperationer. Den økonomiske aktivitet kan derfor beskrives ved hjælp af værdikædebegrebet.

Figur 1. Værdikæden.



Antallet af led i en værdikæde kan variere meget. I figur 1 er der skitseret en simpel værdikæde med kun to led i produktion (fremstilling) og to led i distribution.

Der er tre typer af økonomisk aktivitet, som til stadighed indgår i den arbejdsdelte økonomiske aktivitet:

1. Transformation, dvs. den successive omdannelse af råvare til færdigt produkt,
2. Transport, dvs. tilgængeliggørelse af produkterne i alle led i værdikæden og i hele markedets udstrækning, og
3. Transaktion, dvs. koordinering af processen gennem værdikæden

Transformationen er den eneste af de tre aktiviteter, der direkte påvirker kvaliteten af det færdige produkt. Den er afgørende for produktets brugbarhed og er i den forstand den centrale økonomiske aktivitet. Den er i tidens løb blevet delt op i mange deloperationer.

Hverken transport eller transaktion påvirker direkte produktkvaliteten. Transportens betydning for kvaliteten er nærmest rent negativ: Dårlig transport kan forringe produkternes kvalitet.¹¹ Men transport er ligesom transformation en fysisk aktivitet, og derved adskiller den sig fra transaktion.

Transaktion sammenfatter her alle former for ikke-fysisk aktivitet, der bidrager til økonomien. Der er tre hovedelementer i transaktion: Beslutning, kontrol og registrering. I alle led i værdikæden med undtagelse af det sidste kan beslutning og kontrol enten udføres i en virksomhed eller overlades til et marked. Transaktion er en nødvendig aktivitet som

følge af arbejdsdelingen, men den bidrager hverken til varenes kvalitet eller deres tilgængelighed, så i forhold til økonomiens opgave med at tilvejebringe livsfornødenheder er det en omkostning, og jo forholdsvis lavere transaktionsomkostningerne er, jo bedre fungerer en økonomi i forhold til at tilfredsstille behov. Der er et trade-off mellem arbejdsdeling og transaktionsomkostninger. Øget arbejdsdeling fører til mere effektiv produktion, men kun hvis effektivitetsgevinsten overstiger væksten i transaktionsomkostninger, er det en økonomisk fordel.

Handlingsmuligheder

Som nævnt er der både eksogene og endogene grænser for de økonomiske handlingsmuligheder. De eksogene lades ude af betragtning her.

De endogene handlingsmuligheder begrænses af det til enhver tid eksisterende omfang af den produktivt anvendelige viden sådan som den kommer til udtryk både i arbejdskraftens kompetencer og organisering og i kapitaludstyrets tekniske formåen (teknologi). Aktiviteter, som arbejdskraften ikke magter, eller som maskineriet ikke kan udføre, kan ikke forekomme, det er indlysende. Pointen med at gøre opmærksom på dette er at pege på, at de økonomiske handlinger til stadighed ligger inden for nogle mulighedsgrænser, og at mulighedsgrænserne bestemmes af teknologien forstået som produktivt anvendelig viden.

Som det blev nævnt ovenfor er der tre typer af økonomiske handlinger: transformation, transport og transaktion. De afhænger alle af fire forhold. Kvaliteten af de tilgængelige råvarer, energiforsyningen, arbejdskraftens kompetence og organisering samt det tekniske udstyr (kapitalapparatet). Tilsammen udgør det, hvad man kunne kalde den grundlæggende teknologiske konstellation. Den kan illustreres ved denne figur.

Figur 2. Teknologisk konstellation.

	Råvare	Energi	Arbejde	Kapital
Transformation				
Transport				
Transaktion				

Den teknologiske konstellation har haft en helhedskarakter forstået på den måde, at de enkelte elementer havde en vis indbyrdes afhængighed. Ændringer i en eller flere af dem har altså påvirket de andre, og

tilbagevendende har en eller flere udviklet sig til flaskehals, dvs. har virket begrænsende på de øvrige. Den konkrete konfiguration af den teknologiske konstellation har altså til stadighed bestemt de økonomiske handlemuligheder.

Da de økonomiske handlinger har ligget inden for grænserne af det teknologisk mulige, har det sin store interesse at analysere den faktiske konfiguration af konstellationen, altså ikke bare hvad der var muligt, men også hvad der var almindeligt. Yderligere vil det have stor interesse at undersøge konstellationen som konstellation, dvs. undersøge hvordan de enkelte elementer har påvirket hinanden. Der kan ikke være tvivl om, at de har, men man ved for lidt om hvordan.

Historisk har der tilbagevendende forekommet nogenlunde samtidige dybtgående ændringer i flere af elementerne i den teknologiske konstellation. Det vil blive uddybet nedenfor under omtalen af konjunkturbølgerne.

De ovenfor anførte grundantagelser indgår som de konstituerende elementer i den følgende fremstilling af den økonomiske udviklings forløb og determinanter.

Vækst og konjunktur

I den kapitalistiske økonomi kan den økonomiske udvikling opfattes som en fluktuerende, spiralformet bevægelse. Det er en vækstproces, og den er på ingen måde lineær. Der er opgang og nedgang, år med høj vækst, med moderat vækst og med svag eller direkte negativ vækst. År med negativ vækst er undtagelsen, reglen er vækst, og den er aldrig lineær.

I den økonomiske videnskab er væksten blevet behandlet i to forskellige teorier, vækstteori og konjunkturteori. Det kunne give anledning til den opfattelse, at der er noget, der hedder økonomisk vækst, som er det normale, og noget, der hedder konjunktur, som er afvigelser fra det normale, og som skal forklares som afvigelser, f.eks. som resultat af markedsfejl, ydre (eksogene) chok eller modeluner.

Men i hele den kapitalistiske økonomis epoke har væksten som nævnt været grundregel, og væksten har formet sig som en fluktuerende cyklisk eller bedre spiralformet bevægelse. Væksten har til stadighed været konjunkturformet (fluktuerende), og der forekommer ikke nogen vækst uden for konjunkturbevægelserne. Der er ikke noget empirisk belæg for at sondre mellem vækst (trend) og konjunktur (udsving). En konjunkturfri vækst har verden aldrig set. Det, der skal forklares, er en konjunkturformet vækst, eller måske bedre, at væksten er konjunkturformet.

Den økonomiske vækst har både sekulære og konjunkturelle elementer. Til de sekulære elementer hører en voksende arbejdsdeling og professionalisering, en tiltagende koncentration af økonomisk aktivitet i store byer, en vækst i den gennemsnitlige virksomhedsstørrelse og et fald i den gennemsnitlige husholdningsstørrelse. Der findes ikke rekurrente træk i disse sider af den økonomiske vækst. Det er udviklingslinjer, der har sat sig igennem uafhængigt af eller på trods af vækstens fluktuerende karakter.

Økonomisk vækst foregår på markeder og er en vækst af markeder. Det kan enten være eksisterende markeder, der vokser, eller en vækst gennem etablering af helt nye markeder. Det er et potentielt meget givende forskningsfelt at analysere markedsvækstens karakter: Hvor meget af væksten skyldes en uddybning af eksisterende markeder (f.eks. et øget salg af biler i New York), hvor meget skyldes en udbredelse af eksisterende markeder (f.eks. åbning af bilsalg i en ny by), og hvor meget skyldes oprettelsen af helt nye markeder, når et nyt produkt lanceres (f.eks. fjernsyn)?

De økonomiske konjunkturer

Økonomiens udviklingsform er som nævnt fluktuerende og ikke lineær. Der er en stadig veksel mellem perioder med kraftigere vækst og perioder med svagere eller undertiden negativ vækst. Fluktuationerne omtales som de økonomiske konjunkturer. Det er der enighed om. Derimod er der ikke enighed om, hvad der i grunden skal forstås ved de økonomiske konjunkturer, hvordan de defineres, hvad de består af, eller hvordan de måles.

Den østrigske økonom Gunter Tichy, der har skrevet en lærebog om konjunkturer, siger, at der ikke findes nogen tilfredsstillende definition af økonomiske konjunkturer, men at de kan måles enten som forholdet mellem perioder med ekspansion og perioder med kontraktion eller som graden af udnyttelse af den økonomiske kapacitet. Selv hælder han til sidstnævnte mål.¹²

I den materielle teori, der præsenteres i nærværende artikel, opfattes konjunkturerne som den kapitalistiske økonomis naturlige vækstform, og det fluktuerende forløb skyldes en række fundamentale egenskaber ved denne form for økonomi, hvoraf skal fremhæves tre:

1. At mulighederne for at handle frit på et marked, hvor den fremtidige efterspørgsel ikke kan beregnes med sikkerhed, uvægerligt vil medføre, at ikke alle aktører altid kan handle rationelt, selvom de hand-

ler tilstræbt rationelt. Nogle dispositioner vil nødvendigvis vise sig at være fejlpositioner.

2. At de økonomiske aktører handler på grundlag af en kumulativt opbygget viden. Handlinger baseres på forventninger og på efterfølgende korrektion af forventninger ud fra det faktiske forløb. Den proces tager tid, sluger ressourcer og indebærer en nødvendig grad af spild og af forsinkelse i reaktionen på det økonomiske forløb.
3. At elementerne i den teknologiske konstellation (produktionsfaktorerne) ikke er fuldt mobile, dvs. at man f.eks. ikke uden videre kan erstatte kapital med arbejdskraft eller omvendt. Arbejdskraft, der erstattes af kapital i én sektor, står ikke automatisk til rådighed som arbejdskraft i andre sektorer og vil derfor i en periode repræsentere uudnyttet kapacitet. Elementerne i den teknologiske konstellation udvikler sig ikke parallelt, og de handlemuligheder, konstellationen skaber, vil derfor til stadighed ændre sig, og det vil ikke være muligt altid at udnytte produktionskapaciteten maksimalt.

Når der til stadighed kan komme fejlpositioner, og når det tager tid at rette dem, er det klart, at de stadig skiftende handlemuligheder, som den teknologiske konstellation skaber, vil føre til en ujævn, dvs. fluktuerende vækst. Væksten kan på det grundlag ikke blive lineær og simpel. Især når den teknologiske konstellation nærmer sig et punkt, hvor hidtidige handlemuligheder (muligheden for ekstensiv vækst) begynder at være udtømt, vokser risikoen for fejlpositioner. Konjunkturforløbet kan altså opfattes som den kapitalistiske økonomis naturlige vækstform.

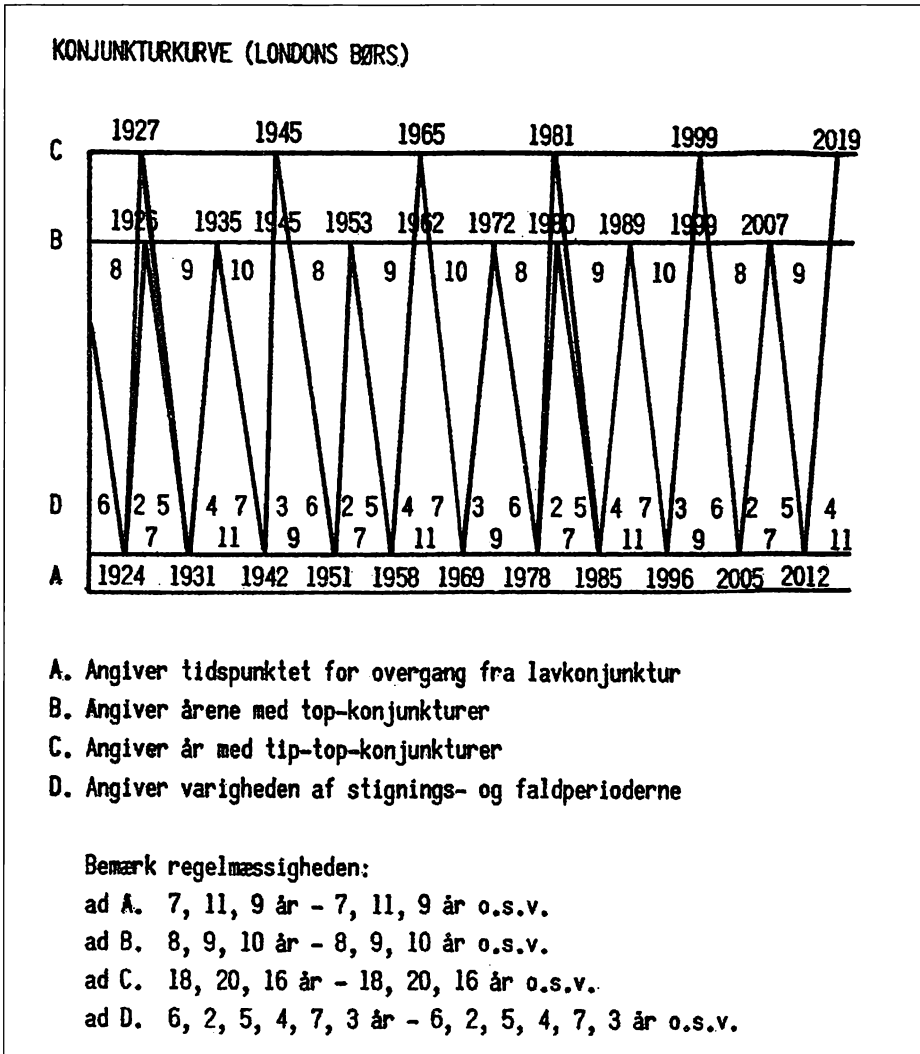
Da der i alle konjunkturfaser til stadighed er virksomheder, hvis økonomiske udvikling bevæger sig modsat af flertallet af virksomheders, skal forløbet forstås som et skifte i den dominerende udviklingsretning. Konjunkturbevægelserne er ikke udtryk for en alle aktører omfattende økonomisk nødvendighed, men for ændringer i hvordan et flertal af aktører handler.

Konjunkturmønstre

Det er velkendt, at den menneskelige hjerne er tilbøjelig til at finde mønstre, og at den sommetider finder mønstre, hvor ingen mønstre findes. Dette er en risiko i forbindelse med enhver analyse og ganske særligt i forbindelse med konjunkturteorier. Den stadige vekslen mellem økono-

misk opgang og økonomisk nedgang har fascineret generationer, og der er blevet identificeret mønstre i dette forløb og også fremsat teorier om, at udviklingen måtte følge bestemte mønstre dvs. havde en rekurrent karakter. Men der er ikke blevet fremsat nogen forklaring på regelmæssigheden i forløbet, som har vundet almen anerkendelse.

Figur 3. Konjunkturkurve udarbejdet til erhvervsledermøde februar 1967.



Regelmæssigheden i konjunkturforløbet har fascineret i generationer og kan indimellem give sig forbløffende udslag, som det ses i dette bilag til en fortrolig redegørelse om fremtidsudsigterne for beklædningsindustrien. Kilde: Boss of Scandinavias arkiv, Erhvervsarkivet

Væksten forstået som summen af de menneskelige handlinger, der bidrager til udveksling af varer og tjenesteydelser på et marked, har formet sig som et fluktuerende forløb, hvor man kan identificere fire regelmæssigt forekommende konjunkturbølger med forskellig længde.¹³ Der er nogenlunde enighed om, at der kan identificeres en cyklisk konjunkturbevægelse af ca. 3½ års varighed, og at den hænger sammen med bevægelser i virksomhedernes lagerbeholdning. Den kaldes Kitchin-cyklussen og blev første gang påvist af den britiske statistiker Joseph Kitchin i 1923. Der er også nogenlunde enighed om, at der kan identificeres en cyklus af ca. 8 års varighed (omfattende 2-3 Kitchin-cyklusser). Den kaldes Juglar-cyklussen efter den franske statistiker Clement Juglar, der beskrev den så tidligt som i 1850'erne. Der er derimod ikke enighed om, hvad der betinger denne cyklus. Den beskrives af nogle som udløst af bevægelser i beskæftigelsen og af andre som beroende på investeringer i maskineri og produktionskapital. Endelig findes der en tredje cyklus af 16 til 25 års længde. Den er mere omstridt end de to foregående. Den omtales forskelligt, af nogle som Kuznets sving (efter den russisk-amerikanske økonom Simon Kuznets), af den amerikanske økonom, Alvin Hansen som den lange cyklus, han identificerede i sin bog fra 1941, og igen af andre som en anlægscyklus. De særlige Kuznets sving var konjunkturfænomener, der kunne registreres i USA fra 1850'erne til 1913, og som var knyttet til den massive indvandring fra Europa. De falder imidlertid sammen med den lange konjunkturbølge, som Alvin Hansen dokumenterede, og som også andre forskere har peget på. Dens eksistens er imidlertid omstridt og forklaringerne på den endnu mere. Kuznets pegede på demografiske faktorer som forklaring på sine sving, men der blev anført supplerende forklaringer, der foruden indvandring og befolkningsbevægelser henviste til jernbanebyggeri og kapitalimport som forklaring på bevægelserne. Alvin Hansen beskrev sin lange 17-18 årige cyklus som en byggecyklus.¹⁴

Jo længere varighed en cyklus har, jo mere omstridt bliver den. Det er ikke mærkeligt, fordi de længerevarende konjunkturbølger ikke op hæver de korterevarende, men påvirker deres karakter. Den tyske økonom, Rainer Metz, der er skeptisk over for teorier om lange konjunkturbølger, har stillet spørgsmålet, om langtidskonjunkturer kun er formale udtryk for særlige karakteristika ved successive korttidscykler.¹⁵ Det er samme tankegang som den svenske økonom Svennilsson gav udtryk for i 1950'erne, at langtidskonjunkturerne sætter sig igennem via korttidskonjunkturerne.¹⁶ Det svarer til den opfattelse, der ligger til grund for nærværende artikel, at de to længste konjunkturbølger, Kuznetssvingene

og de Kondratieffske bølger (forklares nedenfor) ikke er selvstændige vækstbølger, men derimod udtryk for cykliske svingninger i de grundlæggende vækstbetingelser.

Den længste af de fire bølger, de Kondratieffske cyklusser er den mest omstridte. Den blev gjort alment kendt af den østrigske økonom, Joseph Schumpeter, der gav konjunkturbølgen navn efter Nikolai Kondratieff, som havde peget på den i nogle artikler i 1920'erne; Kondratieff blev senere offer for Stalintidens udrensninger. For en nærmere gennemgang af teorien henvises til en tidligere artikel.¹⁷ Her skal kun kort omtales kernen i teorien. Den går ud på, at der findes en 50-60 årig konjunkturbølge delt i to nogenlunde lige store dele, hvoraf den første overvejende er præget af gode konjunkturer, og den anden overvejende af dårlige. I løbet af en sådan bølge gennemløber økonomien en række faser, og når bølgen er til ende, kan forløbet gentage sig, men på et højere økonomisk niveau som følge af den vækst, der har fundet sted i periodens løb. Økonomien er ikke tilbage ved sit udgangspunkt, når en bølge er afsluttet, men starter næste bølge på et højere niveau. Den kan derfor bedre forstås som en spiralbevægelse end som en cyklisk.

Teorien om de Kondratieffske cykler forklarer vækstforløbet som resultat af, at der til stadighed eksisterer to forskellige teknologiske konstellationer, men at de er faseforskudt. Den nye konstellation vokser frem, mens den gamle er på retur, bliver derpå dominerende, mens den gamle forsvinder, og en helt ny begynder at vise sig. Denne nye vokser derpå frem, mens den dominerende begynder at være på retur osv. Væksten er derfor til stadighed resultat af det vekslende forhold mellem de teknologiske konstellationer. Skiftevis er én bestemt konstellation dominerende og vækstbærende efterfulgt af en periode, hvor ingen er dominerende, idet den hidtidige er på vej ned, mens den nye er på vej op. I denne sidste fase udgår der vækstimpulser fra både den gamle og den nye, således at der er vækst både i den fase, hvor én teknologisk konstellation dominerer, og i den fase, hvor den hidtidige konstellation gradvis giver plads til en ny.

Vækst og prisudvikling

Det har været karakteristisk for en stor del af konjunkturundersøgelserne, at der er lagt mere arbejde i at opstille konjunkturindikatorer end i at analysere deres indbyrdes forhold. Der er udarbejdet mange tidsserier, og foretaget indgående statistiske bearbejdelser af dem, men der er stadig betydelig uklarhed om, præcis hvad der skal forstås ved konjunktur, og hvordan konjunkturbevægelser kan analyseres.

I det følgende opfattes økonomisk vækst som en forøgelse i omfanget af handlinger, der bidrager til udveksling på et marked. Det bedste mål på den økonomiske vækst bliver derfor bruttofaktoriindkomsten, BFI. Det er imidlertid ikke tilstrækkeligt bare at se på den. Væksten er konjunkturformet og er karakteriseret ved skiftende grader af udnyttelse af den økonomiske kapacitet, dvs. de produktionsmuligheder, et samfund råder over. De kan som nævnt ovenfor ikke udnyttes fuldt ud til stadighed. Produktionsmulighederne skabes gennem investeringer, og investeringsaktiviteten viser betydelige svingninger. Produktionsapparatet selv undergår ændringer, som får betydning for produktionsmulighederne. Ideelt set skulle man kunne belyse udnyttelsesgraden af alle elementer i den teknologiske konstellation, men det kan næppe lade sig gøre. Som indikator på en side af kapacitetsudnyttelsen kan man anføre udviklingen i arbejdsløsheden.

Man kan yderligere belyse væksten ved at se på forholdet mellem ekspansive og kontraktive perioder. Det kan man rent praktisk gøre på forskellig måde. F. eks. ved at se på prisbevægelserne. Ekspansive perioder karakteriseres af prisstigninger, kontraktive af prisfald. De kan belyses både relativt og absolut.

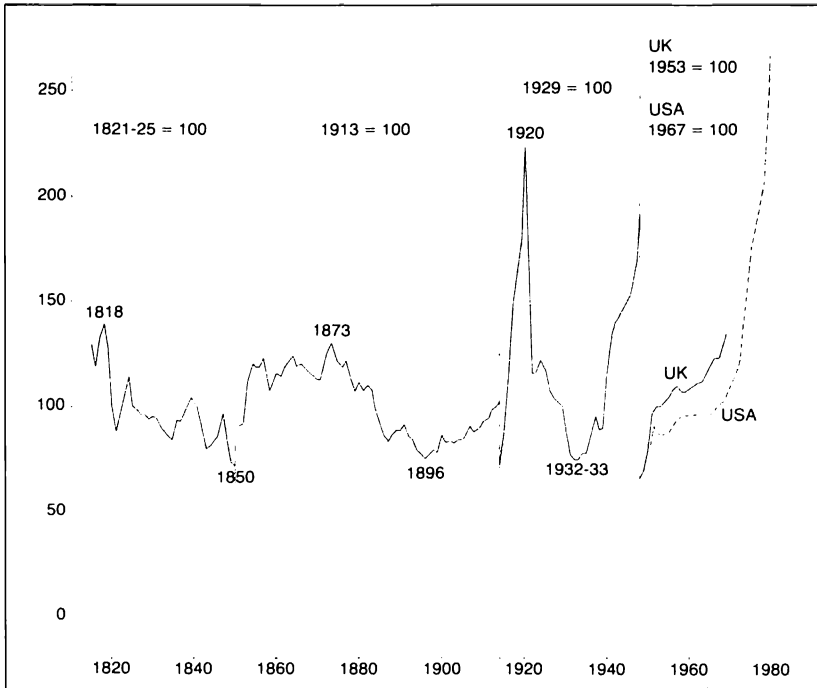
I det følgende bringes empiriske data fra den økonomiske vækst i Danmark fra slutningen af 1840'erne. Der er taget udgangspunkt i udviklingen i BFI i faste priser. Væksten beskrives som bølger, der går fra bund til bund. Det er problemløst, når det drejer sig om de korteste konjunkturølger, Kitchinølgerne. Det er mindre entydigt, når det drejer sig om den lidt længere Juglarølge på 6-9 år, da den rummer 2-3 Kitchinølger og altså ikke er en ubrudt bevægelse fra bund til bund, men rummer vækstnedgange undervejs. Den præcise datering af Juglarølgerne er derfor åben for diskussion. Den næstlængste af ølgerne, Kuznetsølgen bliver ladet ude af betragtning i det følgende. Den kræver en særskilt og dyberegående undersøgelse.¹⁸ Derimod inddrages den længste ølge, de Kondratieffske cykler af ca. 50 års længde og nogenlunde ligeligt delt mellem opsving og nedsving. Den opfattes som udslag af grundlæggende ændringer i den teknologiske konstellation, og den viser sig i kapacitetsudnyttelse, investeringsmønster og prisbevægelser, men – som det vil fremgå - ikke nødvendigvis i vækstens styrke.

K-ølger (De Kondratieffske cykler)

De Kondratieffske cykler er dateret ud fra de overordnede bevægelser i en gros priserne og falder derfor ikke fuldstændig sammen kronologisk med de underliggende Juglarølger.

K-bølgerne opfattes her ikke som selvstændige vækstbølger men som ændringer i de fundamentale vilkår for den økonomiske vækst. Det giver sig udslag i Juglarbølgernes karakter mht. investering og arbejdsløshed og i de overordnede prisbevægelser. Det er prisbevægelserne, der definerer vendepunkterne i K-bølgerne.

Figur 4. Engrosprisudviklingen i England og USA.



Kilde: Gyldendals Danmarks Historie, bind 9. 1985. s. 44.

Man har altså et forløb af en række successive Juglarbølger (defineret ud fra væksten i BFI), hvor der med ca. 25 års mellemrum kommer en Juglarbølge, som rummer et afgørende skifte i de overordnede prisbevægelser. Man kan sondre mellem de Juglarbølger, der rummer et prisskifte (særlige omslagskonjunkturer), og de Juglarbølger, der entydigt befinder sig inden for en prisstignings- eller en prisfalds periode (svarende til $K\uparrow$ og $K\downarrow$).

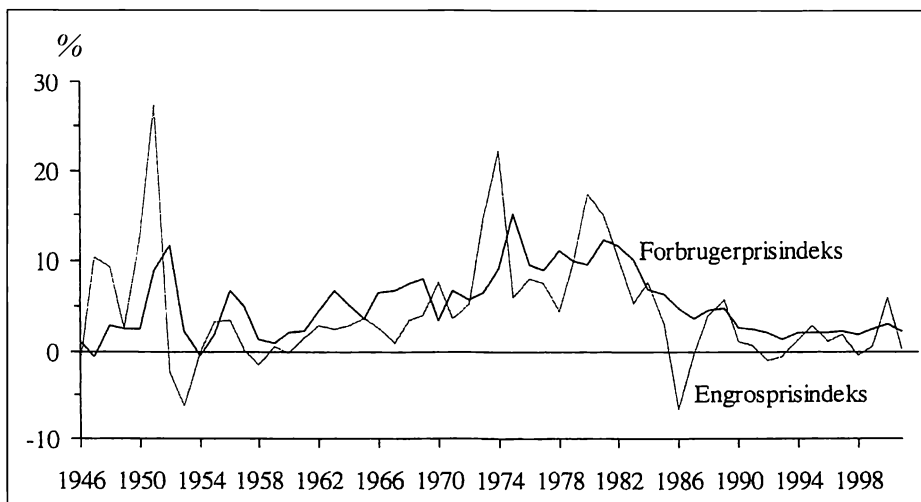
Vendepunkterne i en K-bølge falder ikke fuldstændig sammen i tid med de underliggende Juglarbølger, men ligger ca. et år inde i en Juglarbølge.

Teorien om konjunkturbølgerne beskriver en økonomi, hvor udbud og efterspørgsel grundlæggende er markedsbestemt. Hvis denne forudsætning forsvinder gennem politisk regulering af økonomien, ændres vilkårene. Det ses tydeligt i prisbevægelserne i perioden 1914-1945. Den eks-

traordinært kraftige inflation 1914-1920 skyldes den omfattende politiske regulering under 1. Verdenskrig, hvor et ekstraordinært stort offentligt forbrug til krigsformål og afbrydelsen af normale handelsforbindelser skabte en mangel på forbrugsgoder og et kraftigt opadgående prispres. Fra 1920 til 1945 var konjunkturforløbet ifølge teorien inde i en af de Kondratieffske nedsvingsperioder, og prisniveauet skulle derfor være faldende. Det var det også frem til 1932, men derefter steg det. Denne prisstigning var imidlertid resultat af, at den internationale økonomi fra 1932 blev gennemreguleret af politisk bestemte ordninger og derefter forstærket af det oprustnings- og krigsbetingede efterspørgselsmønster.

Lidt anderledes var situationen omkring stagflationen fra 1973 til 1985. Her var der ikke på samme måde tale om en åbenlys politisk regulering som led i en krig eller krise. Men OPECs beslutning om at rationere produktionen og hæve olieprisen i oktober 1973 blev dog fremkaldt af krigen i Mellemøsten og havde altså en politisk motivering. Det forekommer evident, at de mange prisstigninger, der blev de afledte virkninger af olieprisstigningen, ikke var fremkaldt af stigende efterspørgsel, og at inflationen i denne periode derfor havde en anden baggrund end den sædvanlige. Det er imidlertid tydeligt, at selvom prisniveauet absolut steg, var prisstigningstakten klart faldende.

Figur 5. Den relative prisudvikling i Danmark.



Kilde: Torben M. Andersen m.fl.: *Beskrivende dansk økonomi*, 2002, s. 477.

Figuren viser den markante stigning i engrospriserne fremkaldt af Koreakrigen 1950-1953. For perioden 1946-1974 var den relative prisudvikling (prisændring i forhold til forrige års prisændring) stigende og fra 1974 til 1993 faldende og derefter stagnerende.

Man ser tydeligt, at tendensen i prisbevægelserne også i stagflationsperioden følger Kondratieff-mønsteret. Der kan altså gives en forklaring på stagflationen, som er konsistent med teorien om de Kondratieffske cykler.

For at sammenfatte kort: Den økonomiske vækst foregår i Kitchin- og Juglarcyler og kan måles ved udviklingen i den reale BFI. De Kondratieffske cykler er ikke i sig selv en vækstbølge, men er udtryk for grundlæggende forskelle i vækstmønsteret. De defineres ud fra de overordnede bevægelser i engrospriserne, men kommer yderligere til udtryk i bl.a. investeringsmønster og kapacitetsudnyttelse.

Empirisk belæg

Den følgende gennemgang bruger de Kondratieffske bølger som overordnet faseopdeling og med Danmark som eksempel. Det sker i hypoteseform. Der er ikke tale om at forudsætte, hvad der skal bevises. Spørgsmålet, der stilles, lyder: Hvordan tager den økonomiske vækst i Danmark sig ud, hvis man prøver at beskrive den ud fra teorien om de Kondratieffske bølger? Hvis teorien er rigtig eller i det mindste rimelig, må der være klare forskelle på vækstmønsteret i de Juglarbølger, (målt fra bund til bund) der entydigt hører hjemme i enten den stigende eller faldende/stagnerende del af den Kondratieffske bølge.

Ved at formulere spørgsmålet på den måde kommer man uden om det problem, der har præget en del af den hidtidige diskussion, at opsvinget i en Kondratieffcykel måles fra bund til top og nedsvinget fra top til bund, hvorved de to Kondratieffhalvdele ikke bliver umiddelbart sammenlignelige. I det følgende anvendes to forskellige præsentationer. I den ene betragtes den Juglarbølge, hvor prisomsvinget finder sted, som en særlig omslagscyklus, der ikke regnes til hverken den ene eller den anden Kondratieffhalvdel. Vækstforløbet vil blive analyseret i de Juglarbølger, der entydigt befinder sig i enten den ene eller den anden halvdel. Til sammenligning anføres en præsentation, hvor vækstforløbet analyseres i de Kondratieffske bølger i hele deres udstrækning, og hvor der ikke opereres med en særlig omslagscyklus.

De Kondratieffske bølger dateres som nævnt ud fra prisbevægelserne. De kan derfor dateres meget præcist, og de falder ikke fuldstændig tidsmæssigt sammen med de underliggende Juglarbølger, idet de store prisomslag (de Kondratieffske vendepunkter) indtræffer et lille stykke inde i en Juglarbølge. Det kronologiske skema over konjunkturforløbet i Danmark ser sådan ud:

Figur 6. Juglar- og Kondratieffbølger i dansk økonomi.

	K 2 1849-1895		K 3 1895-1946		K 4 1946-1993		K 5 1993-
	↑ 1849-1873	↓ 1873-1895	↑ 1895-1920	↓ 1920-1946	↑ 1946-1974	↓ 1974-1993	↑ 1993-
Omslag	1847-1851	1873-1877	1893-1898	1918-1921	1945-1948	1971-1975	1992-1998
1.	1851-1858	1877-1881	1898-1902	1921-1927	1948-1951	1975-1981	1998-2003
2.	1858-1866	1881-1888	1902-1908	1927-1932	1951-1958	1981-1987	2003-2009
3.	1866-1873	1888-1893	1908-1915	1932-1938	1958-1966	1987-1992	
4.			1915-1918	1938-1945	1966-1971		

Kilde: Jørgen Fink: *Dansk erhvervshistorie 1847-2009*. Utrykt manuskript.

K 2, K 3 etc.: 2. og 3. Kondratieffbølge.

Omslag, 1., 2. etc.: Omslagsbølge og 1. og 2. Juglarbølge etc.

Figur 6 viser den inddeling, der anvendes i det følgende. Juglarbølgerne er defineret ud fra væksten i BFI (i faste priser) og dateret fra bund til bund. I forbindelse med konjunkturomslagene er nogle af Juglarbølgerne blevet delt i to Kitchinbølger for ikke at gøre omslagsperioden for lang. Det gælder 1873-1881, 1915-1921 og 1945-1951. Det kan naturligvis diskuteres, om det er rimeligt at dele de nævnte Juglarcyklusser. Det får imidlertid ikke større betydning for resultatet, hvad enten man deler dem eller lader være. I det følgende vil konjunkturforløbet blive beskrevet med hensyn til vækst, pris, investering og kapacitetsudnyttelse.

Vækst

Figur 7. Vækstbølger. Juglarbølger inden for Kondratieffcykler.

	K 2		K 3		K 4		K 5
	Ren ↑ 1851-1873	Ren ↓ 1877-1893	Ren ↑ 1893-1918	Ren ↓ 1921-1945	Ren ↑ 1946-1971	Ren ↓ 1975-1992	Ren ↑ 1998-
BFI	2.1	2.5	2.3	2.1	4.3	2.3	(2.3)
Vækst/fald	17/6	16/1	23/3	19/6	27/-	16/2	(14/-)

Kilde: Jørgen Fink: *Dansk erhvervshistorie 1847-2009*. Utrykt manuskript.

BFI: Den gennemsnitlige årlige vækst (rentesrente) i procent.

Vækst/fald: År med vækst/år med fald.

Det fremgår af figur 7, der belyser de Juglarbølger, som entydigt hører hjemme i én af de to Kondratieffhalvdele, at der ikke er nogen direkte sammenhæng mellem de Kondratieffske konjunkturbølger og styrken af

den økonomiske vækst. Tilsyneladende har der været en sammenhæng i den 3. og 4. bølge, således at væksten var kraftigere i opsvingshalvdelen.

Her skal man imidlertid tage hensyn til det forhold, der blev nævnt ovenfor side 10, at teorien om de Kondratieffske cykler kun gælder de perioder, hvor økonomien fungerer uden politisk regulering. Det vækstforløb, der illustreres i figur 7 skyldes indflydelsen fra de to verdenskrige og 1930erne, hvor politiske indgreb afgørende prægede økonomien. Hvis man begrænser udsnittene af den 3. Kondratieffbølge til de dele, der ikke blev påvirket af krig eller af 1930ernes omfattende reguleringspolitik, får man et andet billede:

Figur 8. Vækstbølger. Juglarbølger inden for Kondratieffcykler uden for perioder med offentlig regulering.

	K 2		K 3		K 4		K 5
	Ren ↑ 1851-1873	Ren ↓ 1877-1893	Ren ↑ 1893-1913	Ren ↓ 1921-1932	Ren ↑ 1946-1971	Ren ↓ 1975-1992	Ren ↑ 1998-
BFI	2.1	2.5	3.2	3.6	4.3	2.3	(2.3)
Vækst/fald	17/6	16/1	21/-	9/3	27/-	16/2	(14/-)

Kilde: Jørgen Fink: *Dansk erhvervshistorie 1847-2009. Utrykt manuskript.*

BFI: *Den gennemsnitlige årlige vækst (rentesrente) i procent.*

Vækst/fald: *År med vækst/år med fald.*

Hvis man analyserer væksten i de perioder, hvor der ikke var omfattende politisk regulering, og hvor Juglarbølgerne entydigt befandt sig i den ene eller den anden Kondratieffske konjunkturhalvdel, vil man se, at væksttakten halvperiode for halvperiode var stigende fra 1851 til 1971. Det er i den periode, da befolkningstilvækst og forbedret produktivitet i landbrugsproduktionen frigav arbejdskraft, der med tiden fik ansættelse i den sekundære sektor. Det forekommer rimeligt at opfatte den accelererende vækst som et sekulært træk fremkaldt af overflytning af arbejdskraft fra den primære til den sekundære sektor og midlertidig afbrudt af reguleringspolitikken under de to verdenskrige og i 1930erne. Det harmonerer også med, at væksten blev lavere efter 1971, da der blev flyttet arbejdskraft fra den sekundære til den mindre produktive tertiære sektor.

Vækstmønsteret gælder, hvis man ser på den langsigtede vækst. Hvis man i stedet følger vækstforløbet fra Juglarbølge til Juglarbølge, er billedet mindre entydigt. Det omtales nærmere nedenfor i afsnittet om konjunkturfaserne.

Figur 9. Vækstbølger. Kondratieffcykler.

	K 2		K 3		K 4	
	Bund-top 1849-1873	Top-bund 1873-1895	Bund-top 1895-1920	Top-bund 1920-1945	Bund-top 1946-1973	Top-bund 1973-1993
BFI	2.0	2.7	2.7	2.0	4.3	1.9
Vækst/fald	19/6	18/1	23/3	20/6	29/-	18/2

Kilde: Jørgen Fink: *Dansk erhvervshistorie 1847-2009. Utrykt manuskript.*

BFI: *Den gennemsnitlige årlige vækst (rentesrente) i procent.*

Vækst/fald: *År med vækst/år med fald.*

Hvis man til sammenligning ser på vækstforløbet i de rene Kondratieff-bølger dateret alene ud fra prisbevægelserne og uden hensyn til Juglar-bølgerne, ser det ud til, at væksten er kraftigere i opsvingshalvdelen end i nedsvings- (bortset fra den 2. Kondratieffbølge). Det skyldes imidlertid det netop nævnte forhold, der også har været et af de vigtige kritikpunkter mod teorien, nemlig at hvis man sammenligner den første halvperiode (fra bund til top) med den anden halvperiode (fra top til bund) ligger der alene deri en tendens til, at væksten vil blive kraftigere i den første halvperiode. Selv passionerede tilhængere af Kondratieffteorien bør erkende, at den ikke gælder med hensyn til vækstens styrke. Derimod gør den sig tydeligt gældende med hensyn til pris, investering og kapacitetsudnyttelse (målt ved beskæftigelsen).

Inden vi ser på pris, investering og kapacitetsudnyttelse, skal der peges på den første periode, dvs. årene 1847-1873. Den betegnes i skemaerne som opsvingsperioden i den 2. Kondratieffske bølge, og det er korrekt i forhold til det internationale konjunkturforløb. For Danmarks vedkommende var det imidlertid den første periode, hvor man kan begynde at se det internationale konjunkturmønster gøre sig gældende. Ophævelsen af de engelske kornlove i 1846 og den store danske korneksport til England i de følgende årtier knyttede dansk økonomi tættere til den engelske, og det afspejledes i konjunkturmønsteret. Der var dog tydeligvis tale om en overgangsperiode, og vækstmønsteret var mere flimrende end i de følgende perioder. Hvis man ser på udviklingen i BFI i faste priser, var der ni vækstbølger mellem 1847 og 1873. Væksten var i bund i følgende år: 1847, 1851, 1854, 1856, 1858, 1860, 1864, 1866, 1871 og 1873. Det er et meget mere uroligt forløb, end det man senere ser. Især bemærker man, at der fra 1854 til 1860 var et fald i væksten hvert andet år. I den foreliggende sammenhæng forekommer det rimeligt at opfatte årene 1847-1873 som en overgangsperiode for Danmarks vedkommende, hvor det inter-

ationale konjunkturmønster gradvis satte sig igennem. Den inddeling i Juglarbølger, der er foretaget i figur 6, er derfor behæftet med større usikkerhed for den første periodes vedkommende.

Priser

Figur 10. Prisudviklingen i Juglarbølger inden for Kondratieffcykler.

	K 2		K 3		K 4		K 5
	Ren ↑ 1851-1873	Ren ↓ 1877-1893	Ren ↑ 1893-1918	Ren ↓ 1921-1945	Ren ↑ 1946-1971	Ren ↓ 1975-1992	Ren ↑ 1998-
Prisspænd	139.1	63.4	426.1	135.4	241.0	238.5	(128.5)
Pris↑/↓	13/9	5/11	19/7	15/9	19/3	15/2	(12/2)
Pris↑/↓ år/år	11/11	7/9	16/10	12/13	13/10	8/10	(8/6)

Kilde: Jørgen Fink: *Dansk erhvervshistorie 1847-2009. Utrykt manuskript.*

Prisspænd: Forholdet mellem laveste og højeste værdi i henholdsvis stigning eller fald.

Pris ↑/↓: År med prisstigning/ år med prisfald.

Pris ↑/↓ år/år: År med relativ prisstigning (i forhold til foregående år)/år med relativt prisfald.

Prisudviklingen belyses her ved tre målinger baseret på udviklingen i engrosprisindeks. Dog er der for perioden 1851-1873 tale om importprisindeks. Den første måling vedrører prisspændet, dvs. forskellen på periodens højeste og laveste værdi. I perioder med prisstigning målt fra laveste til højeste, i perioder med prisfald målt fra højeste til laveste (begyndelsesværdien = 100). For de to første Kondratieffbølger er mønsteret tydeligt, at der er langt kraftigere prisstigning i opsving end i nedsving (og det bliver endnu tydeligere i figur 11, hvor verdenskrigenes reguleringsperioder er udeladt). Derimod er det ikke klart for den 4. Kondratieffske bølge. De to konjunkturhalvdele er ikke lige lange, så der har været en kraftigere prisstigning i nedsvingshalvdelen, hvor der ifølge teorien burde være prisfald. Det er stagflationen i 1970'erne og begyndelsen af 1980'erne, der her gør sig gældende. Stagflationen blev som nævnt udløst af den politisk besluttede rationering af olieproduktionen og dermed sammenhængende dramatiske stigning på olieprisen, der på grund af oliens dominerende rolle i verdensøkonomien udløste en generel, markant prisstigning, der ikke var fremkaldt af stigende efterspørgsel, men tværtimod udløste et generelt fald i efterspørgslen. Teorien om de Kondratieffske cykler har, hvad prisudviklingen angår, kun gyldighed

for en økonomi, hvor det er markedet, der bestemmer pris og omsætning, og den gælder ikke, når væsentlige dele af økonomien underkastes en politisk regulering, sådan som det skete under de to verdenskrige og i 1930'erne, og sådan som det skete 1973-1985, da olieprisen blev fastsat af OPEC og ikke af markedet.

Det fremgår af figur 10, at den relative prisudvikling følger de Kondratieffske konjunkturer. Der er en lille overvægt af år med stigende pristendens i opsvingsperioden og en lille overvægt af år med prisfald i nedsvingsperioden. Det gælder også under stagflationsperioden.

Figur 11. Prisudviklingen i Juglarbølger inden for Kondratieffcykler uden for perioder med offentlig regulering.

	K 2		K 3				K 5
	Ren ↑ 1851-1873	Ren ↓ 1877-1893	Ren ↑ 1893-1913	Ren ↓ 1921-1932	Ren ↑ 1946-1971	Ren ↓ 1975-1992	Ren ↑ 1998-
Prissspænd	139.1	63.4	142.4	52.5	241.0	238.5	(128.5)
Pris↑/↓	13/9	5/11	14/7	3/8	19/3	15/2	(12/2)
Pris↑/↓ år/år	11/11	7/9	13/8	7/5	13/10	8/10	(8/6)

Kilde: Jørgen Fink: *Dansk erhvervshistorie 1847-2009*. Utrykt manuskript.

Prissspænd: Forholdet mellem laveste og højeste værdi i henholdsvis stigning eller fald.

Pris ↑/↓: År med prisstigning/ år med prisfald.

Pris ↑/↓ år/år: År med relativ prisstigning (i forhold til foregående år)/år med relativt prisfald.

Hvis man ser bort fra de to verdenskrige og 1930'ernes reguleringspolitik, bliver billedet tydeligere med hensyn til prissspænd. Der var et markant prisfald fra 1921 til 1932, og det var ikke mindst truslen om et fortsat dybt prisfald, der fremkaldte den politiske regulering, der førte til prisstigningen fra 1933.

Derimod fremgår det af figur 11, at de relative prisstigninger i mellemkrigstiden viser et afvigende mønster. De tre prisfald i 1921, 1926 og 1930 var så bratte, at det fortsatte prisfald blev mindre, og det registreres som en relativ prisstigning. Med hensyn til de absolutte prisændringer dominerede år med prisfald, men for de relative prisændringers vedkommende var det ikke tilfældet. På det punkt afviger perioden 1921-1932 altså fra teoriens forudsigelser.

Figur 12. Prisudviklingen i Kondratieffcykler.

	K 2		K 3		K 4	
	Bund-top 1849-1873	Top-bund 1873-1895	Bund-top 1895-1920	Top-bund 1920-1945	Bund-top 1946-1973	Top-bund 1973-1993
Prissspænd	142.4	(63.4)	546.7	77.4	291.0	310.0
Pris↑/↓	14/10	(5/11)	21/5	16/9	21/3	17/3
Pris↑/↓ år/år	13/11	(7/9)	16/10	13/13	15/10	11/10

Kilde: Jørgen Fink: Dansk erhvervshistorie 1847-2009. Utrykt manuskript.

Prissspænd: Forholdet mellem laveste og højeste værdi i henholdsvis stigning eller fald.

Pris ↑/↓: År med prisstigning/ år med prisfald.

Pris ↑/↓ år/år: År med relativ prisstigning (i forhold til foregående år)/år med relativt prisfald.

Figur 12 viser ligesom figur 9, hvordan udviklingen tager sig ud, hvis man analyserer den inden for de Kondratieffske cykler, men uden hensyn til de underliggende Juglarbølger. Det fremgår, at prissspændet følger Kondratieffbølgerne med undtagelse af stagflationsperioden, og at de ovenfor omtalte forhold også gør sig gældende, hvis man inddeler forløbet efter Kondratieffcyklerne i hele deres udstrækning. Det er ikke mærkeligt, da Kondratieffbølgerne defineres i henhold til de overordnede prisbevægelser.

Investering

Figur 13. Bruttoinvesteringer i % af rådighedsbeløb i Juglarbølger inden for Kondratieffske cykler.

	K 2		K 3		K 4		K 5
	Ren ↑ 1851-1873	Ren ↓ 1877-1893	Ren ↑ 1893-1918	Ren ↓ 1921-1945	Ren ↑ 1946-1971	Ren ↓ 1975-1992	Ren ↑ 1998-
Bruttoinvestering/r	15.6	13.8	18.3*	16.7	21.6	17.8	(20.5)

Kilde: Jørgen Fink: Dansk erhvervshistorie 1847-2009. Utrykt manuskript.

Anm.: *1893-1914 (der findes ikke beregninger 1915-1920).

Bruttoinvesteringerne registreret som den gennemsnitlige årlige procentandel af rådighedsbeløbet viser et tydeligt Kondratieff-mønster. De ligger uden undtagelse højere i opsvingshalvperioderne end i nedsvings-

Niveauet er stigende fra den ene Kondratieffcyklus til den næste, men niveauet falder altid i nedsvingsperioden. Mønsteret forstærkes, hvis man ser bort fra verdenskrigene og 1930'erne. Forholdet mellem de to halvdele i den 3. Kondratieffbølge bliver så ikke 18.3:16.7, men 18.5:16.4.

Figur 14. Bruttoinvesteringer i % af rådighedsbeløb i Kondratieffcykler.

	K 2		K 3		K 4	
	Bund-top 1849-1873	Top-bund 1873-1895	Bund-top 1895-1920	Top-bund 1920-1945	Bund-top 1946-1973	Top-bund 1973-1993
Bruttoinvestering/r	15.3	13.9	...	16.7	21.9	18.6

Kilde: Jørgen Fink: Dansk erhvervshistorie 1847-2009. Utrykt manuskript.

Bruttoinvesteringernes mønster gør sig også gældende, hvis man ser bort fra de underliggende Juglarbølger og ser på forløbet i Kondratieffcyklerne selv.

Kapacitetsudnyttelse

Også med hensyn til kapacitetsudnyttelsen, i hvert fald hvad angår arbejdskraften, er der tydelige Kondratieff-mønstre.

Figur 15. Beskæftigelsesprocent blandt arbejdsløshedsforsikrede i Juglar-cykler inden for Kondratieffcykler.

	K 2		K 3		K 4		K 5
	Ren ↑ 1851- 1873	Ren ↓ 1877- 1893	Ren ↑ 1893- 1918	Ren ↓ 1921- 1945	Ren ↑ 1946- 1971	Ren ↓ 1975- 1992	Ren ↑ 1998-
Beskæftigelse	89.9	82.4	94.1	88.9	(92.1)

Kilde: Jørgen Fink: Dansk erhvervshistorie 1847-2009. Utrykt manuskript.

Beskæftigelsesniveauet ligger uden undtagelse markant højere i opsvings- end i nedsvingsperioden. Det gælder i endnu mere udtalt grad, hvis man ser bort fra verdenskrigene og 1930erne. Forholdet mellem de to halvdele af den 3. Kondratieffcykel bliver så ikke 89.9:82.4, men 90.0:81.9. Og også med hensyn til beskæftigelsen gør mønsteret sig gældende inden for Kondratieffcyklerne selv, som det ses af figur 16.

Figur 16. Beskæftigelsesprocent blandt arbejdsløshedsforsikrede i Kondratieffcykler.

	K 2		K 3		K 4	
	Bund-top 1849-1873	Top-bund 1873-1895	Bund-top 1895-1920	Top-bund 1920-1945	Bund-top 1946-1973	Top-bund 1973-1993
Beskæftigelse	90.1	82.9	94.3	89.5

Kilde: Jørgen Fink: *Dansk erhvervshistorie 1847-2009*. Utrykt manuskript.

Konklusionen på gennemgangen af udviklingen på højt aggregeringsniveau og på langt sigt er, at det egentlige vækstforløb foregår i en successiv kæde af Juglarbølger, og at de Kondratieffske cykler manifesterer sig som forskelle i de grundlæggende vilkår for væksten. De Kondratieffske cykler kan opfattes som to alternerende vækstregimer, hvor det ene (opsvingsperioden) er karakteriseret af, at én bestemt teknologisk konstellation er dominerende, og at væksten er karakteriseret af, at efterspørgsel tendentielt overstiger udbud, således at prisniveauet er stigende, at investeringsaktiviteten er forholdsvis høj og beskæftigelsen god. Det andet vækstregime (nedsvingsperioden) er karakteriseret af, at udbud tendentielt overstiger efterspørgsel, således at prisniveauet er faldende, at investeringsaktiviteten er lavere, og at beskæftigelsen er ringere.

De to vækstregimer kan konstateres i de perioder, hvor prisdannelsen grundlæggende er fri for politisk regulering, og de gælder som en fremherskende tendens, derimod ikke som en lovmæssighed, der omfatter alle underliggende aggregeringsniveauer. Det bliver tydeligt, hvis man undersøger konjunkturforløbet mere detaljeret gennem de forskellige konjunkturfaser.

Konjunkturfaser

Den engelske økonom Christopher Freeman, der har beskæftiget sig intensivt med de Kondratieffske bølger, inddelte forløbet i seks faser:¹⁹

1. Invention (Laboratorieopfindelsesfasen)
2. Demonstration (Innovation. Den afgørende demonstration af tekniske og økonomiske muligheder)
3. Take-off (Turbulent vækst med økonomisk krise)
4. Højvækst (Teknologi nu almindeligt accepteret. Fortsat høj vækst)
5. Downswing (Udhuling af profitabiliteten. Teknologien modnet og udfordres af en ny teknologi)

6. Modenhed (Mulighed for en renaissance, men også mulighed for forfald)

Det er en faseinddeling, der har hentet inspiration fra produktlivscyklusteorien, og som minder om den tyske økonom, Ernst Heuss' inddeling af markedsudviklingen i fire faser.²⁰ Den fremstiller forløbet som en S-formet kurve. Ved vurderingen af denne faseinddeling skal man huske, at den beskriver det vækstforløb, der er knyttet til den enkelte teknologiske konstellation. Den beskriver ikke det samlede vækstforløb. Væksten i downsvingsfasen, der svarer til den dårlige Kondratieffske konjunkturhalvdel, ligger formentlig lavere for den del af økonomien, der stadig fungerer i henhold til den gamle teknologiske konstellation, men i denne fase repræsenterer den nye konstellation i stigende grad en udfordring/vækstmulighed, og periodens samlede vækstresultat er summen af de vækstimpulser, der endnu udgår fra den gamle, og de vækstimpulser, der udgår fra den nye. Som det er fremgået ovenfor, var den langsigtede udvikling for Danmarks vedkommende karakteriseret af en sekulært stigende væksttakt fra midten af 1800tallet til begyndelsen af 1970'erne afbrudt af verdenskrigene og 1930'erne.

Nedenfor vil der blive set nærmere på vækstforløbet i de enkelte Juglarbølger:

Figur 17. Den gennemsnitlige årlige vækst i BFI i faste priser i de enkelte Juglarbølger. Målt i %

	Omslag	K ↑				Omslag	K ↓			
		1.	2.	3.	4.		1.	2.	3.	4.
K 2	1847-1851	1851-1858	1858-1866	1866-1873		1873-1877	1877-1881	1881-1888	1888-1893	
BFI	2.8	1.4	2.4	2.4		0.9	2.6	2.4	2.7	
K 3	1893-1898	1898-1902	1902-1908	1908-1915	1915-1918	1918-1921	1921-1927	1927-1932	1932-1938	1938-1945
BFI	3.1	3.6	3.2	2.1	- 1.7	6.3	4.3	2.8	2.6	- 0.9
K 4	1946-1948	1948-1951	1951-1958	1958-1966	1966-1971	1971-1975	1975-1981	1981-1987	1987-1992	
BFI	4.4	4.1	2.9	5.1	4.9	2.0	2.4	3.0	1.2	
K 5	1992-1998	1998-2003	2003-2009*							
BFI	2.3	1.7	(3.3)							

Kilde: Jørgen Fink: *Dansk erhvervshistorie 1847-2009*. Utrykt manuskript.
Anm. * 2003-2006 (foreløbige tal).

Der er ikke noget tydeligt mønster i vækstforløbet i de enkelte Kondratieffske konjunkturhalvdele. Det gælder både, hvis man ser på hele perioden, og hvis man kun ser på de Juglarbølger, der entydigt hører til én af de to Kondratieffske halvdele. Den langsigtede stigende vækst frem til 1970'erne er ikke en ubrudt tendens. Vækstmønsteret fra Juglarbølge til Juglarbølge er ikke ens i nogen af de Kondratieffske konjunkturhalvdele. Der er ikke nogen regelmæssighed svarende til glat forløbende S-kurver i den vækst, der kan konstateres. Hverken i opsvings- eller nedsvingsfasen er der noget entydigt vækstmønster. Særligt påfaldende er det, at der heller ikke i opsvingshalvdelen, hvor ifølge teorien en enkelt teknologisk konstellation skulle være dominerende, er noget klart mønster i væksten fra Juglarbølge til Juglarbølge.

Den meget håndfaste faseopdeling, som Freeman fremsætter, kan derfor kun gælde på langt sigt og på et meget højt aggregeringsniveau. Hvis man opdeler forløbet i de underliggende konjunkturbølger, finder man ikke noget klart S-formet vækstforløb. Det samme gør sig gældende, hvis man følger prisbevægelser, bruttoinvesteringer og beskæftigelse i de enkelte Juglarbølger.

Figur 18. Prisspænd i Juglarbølgerne.

	Omslag	K ↑				Omslag	K ↓			
		1.	2.	3.	4.		1.	2.	3.	4.
K 2	1847-1851	1851-1858	1858-1866	1866-1873		1873-1877	1877-1881	1881-1888	1888-1893	
Pris-spænd	87.6	134.5	122.2	119.0		...	88.9	76.7	89.3	
K 3	1893-1898	1898-1902	1902-1908	1908-1915	1915-1918	1918-1921	1921-1927	1927-1932	1932-1938	1938-1945
Pris-spænd	92.0	111.1	112.4	162.8*	213.0	57.2	67.7	74.5	141.0	193.6
K 4	1946-1948	1948-1951	1951-1958	1958-1966	1966-1971	1971-1975	1975-1981	1981-1987	1987-1992	
Pris-spænd	121.0	147.1	91.0	116.4	121.1	156.0	176.9	128.7	112.3	
K 5	1992-1998	1998-2003	2003-2009#							
Pris-spænd	107.3	108.9	110.7							

Kilde: Jørgen Fink: *Dansk erhvervshistorie 1847-2009. Utrykt manuskript.*

Anm.: *1908-1913: 115.9

#2003-2006

Begrebet prisspænd betegner som nævnt ovenfor den procentvise forskel mellem højeste og laveste værdi i engrosprisindeks i periodens løb. Hvis perioden har resulteret i en prisstigning, er laveste værdi sat til 100, hvis perioden har ført til prisfald, er højeste værdi sat til 100. Prisspændet kan bruges som et ikke særlig sofistikeret mål på styrken i prisbevægelserne fra periode til periode. Der viser sig ikke noget tydeligt mønster svarende til en glat forløbende S-kurve.

Figur 19. Gennemsnitlig årlig bruttoinvestering i % af rådighedsbeløb i de enkelte Juglarbølger.

	Om- slag	K ↑				Om- slag	K ↓			
		1.	2.	3.	4.		1.	2.	3.	4.
K 2	1847- 1851	1851- 1858	1858- 1866	1866- 1873		1873- 1877	1877- 1881	1881- 1888	1888- 1893	
Investe- ring	13.1	16.5	16.0	14.3		14.3	13.5	14.2	13.5	
K 3	1893- 1898	1898- 1902	1902- 1908	1908- 1915	1915- 1918	1918- 1921	1921- 1927	1927- 1932	1932- 1938	1938- 1945
Investe- ring	16.1	20.5	20.3	17.7	16.2	16.6	15.4	18.3
K 4	1946- 1948	1948- 1951	1951- 1958	1958- 1966	1966- 1971	1971- 1975	1975- 1981	1981- 1987	1987- 1992	
Investe- ring	18.7	19.5	19.2	23.4	24.2	24.4	19.7	15.0	18.0	
K 5	1992- 1998	1998- 2003	2003- 2009*							
Investe- ring	19.5	21.1	(21.5)							

Kilde: Jørgen Fink: Dansk erhvervshistorie 1847-2009. Utrykt manuskript.

Anm. * 2003-2006 (foreløbige tal)

Heller ikke med hensyn til bruttoinvesteringernes andel af rådighedsbeløbet viser der sig noget tydeligt mønster, hvis man ser på forløbet fra Juglarcyklus til Juglarcyklus, og det samme gælder beskæftigelsen, som det ses i figur 20.

Figur 20. Gennemsnitlig årlig beskæftigelsesprocent blandt arbejdsløshedsforsikrede.

	Om- slag	K ↑				Om- slag	K ↓			
		1.	2.	3.	4.		1.	2.	3.	4.
K 2	1847- 1851	1851- 1858	1858- 1866	1866- 1873		1873- 1877	1877- 1881	1881- 1888	1888- 1893	
Be- skæfti- gelse	
K 3	1893- 1898	1898- 1902	1902- 1908	1908- 1915	1915- 1918	1918- 1921	1921- 1927	1927- 1932	1932- 1938	1938- 1945
Be- skæfti- gelse	89.7	90.3	89.7	86.2	82.8	78.4	76.5	86.2
K 4	1946- 1948	1948- 1951	1951- 1958	1958- 1966	1966- 1971	1971- 1975	1975- 1981	1981- 1987	1987- 1992	
Be- skæfti- gelse	93.9	90.8	90.0	95.8	96.6	94.8	89.1	88.5	89.1	
K 5	1992- 1998	1998- 2003	2003- 2009#							
Be- skæfti- gelse	89.3	93.4	94.3							

Kilde: Jørgen Fink: *Dansk erhvervshistorie 1847-2009. Utrykt manuskript.*

Anm.: # 2003-2007

Konklusionen på gennemgangen af vækstforløbet på det mere detaljerede plan er, at det stadig giver mening at analysere forløbet som bestemt af to alternerende vækstregimer, men at der inden for dem er variationer, og at de ikke kan opfattes som glatte forløbende S-kurver.

Der ligger imidlertid en interessant forskningsopgave i en analyse af de enkelte Juglarcykler med henblik på en præcisering af forholdet mellem vækstens styrke, prisudvikling, investeringsmønster og beskæftigelse. En analyse af, hvad den præcise konfiguration af den teknologiske konstellation har betydet for væksten (markedsudbygning, markedsudvidelse og markedsetablering), skal foregå i forhold til de enkelte Juglاربølger og med hensyntagen til, at der er forskel fra virksomhed til virksomhed på, hvor godt de tilpasser sig de handlemuligheder, som udviklingen i den teknologiske konstellation skaber.

To vækstregimer

Som teorien om de Kondratieffske cykler er formuleret, er opsvingsfasen karakteriseret af, at en teknologisk konstellation nu er blevet dominerende og har skabt mulighed for en ekstensiv vækst. Markedet kan vokse både i form af nye markeder, markedsudbredelse som følge af bedre infrastruktur og markedsudbygning, fordi en voksende gruppe forbruges nettonyttetærskel (mindstekrav til forholdet mellem pris og kvalitet) bliver nået. Den voksende efterspørgsel skaber et generelt opadgående prispres.

Figur 21. Stiliseret beskrivelse af de Kondratieffske konjunkturhalvdele.

	K ↑	K ↓	
		Gammel	Ny
Vækst	Stærk	Svag	Meget stærk
Pris	Stigende	Faldende	Høj, men faldende
Investering	Kraftig	Svagere	Risikovillig
Kapacitetsudnyttelse	God	Svagere	Uddannelsesbehov
Produktivitet	Jævn	Stærk	Stigende

Når mulighederne for den ekstensive vækst er udtømt, og yderligere forbedringer af nettonytten (forholdet pris/kvalitet) ikke øger forbruget, slår de langsigtede konjunkturer om. Økonomien kommer nu ind i nedgangsfasen, der er præget af, at den gamle teknologiske konstellation nu i stigende grad får konkurrence fra en ny. Industrier knyttet til den gamle konstellation vil typisk opleve en rationalisering (med en relativt mindre anvendelse af arbejdskraft) og en koncentration af produktionen på færre virksomheder, mens den nye konstellation vil udvise forholdsvis høje vækstprocenter, men endnu ikke have et omfang, der gør den dominerende i den samlede økonomi. Både den gamle og den nye konstellation vil i denne fase skabe et (relativt eller absolut) nedadgående prispres, fordi den gamle konstellation er præget af procesinnovation og billiggørelse af produktionen, mens den nye i denne fase oplever en billiggørelse af sine produkter i takt med at der bliver vundet erfaringer med den praktiske produktion. Som det fremgik af den mere detaljerede gennemgang i forrige afsnit, er det et gennemgående mønster, som ikke resulterer i et klart S-formet forløb for den samlede vækst.²¹

Hvis man vil prøve teorien empirisk, bliver det altså vigtigt at belyse udviklingen i henholdsvis gammel og ny industri. Det er dog ikke så ligetil, fordi en ny konstellation skaber nye vækstmuligheder på en lang række områder. Eksempelvis skabte jernbanerne ikke blot vækst ved investeringer i jernbanernes eget anlæg og rullende materiel, men også ved

de afledte virkninger gennem markedsvækst ved integration af tidligere isolerede lokale markeder til regionale eller nationale eller internationale markeder. Det kunne komme både gamle og nye industrier til gode.

Det er formentlig ikke muligt at give en systematisk analyse af forholdet. Som et første forsøg på en analyse af vækstmønstrene i relationen til modsætningen gammel og ny teknologi skal der her ses på væksten i dansk industri. Det sker på hovedgruppeniveau.

Danmarks Statistik har tal for udviklingen i bruttoværditilvæksten, BVT på hovedgruppeniveau tilbage til 1966. De findes opgjort i faste priser og ligger til grund for figur 22. Figuren illustrerer de mulige vækstkombinationer i de tre Kondratieffske halvperioder, der er repræsenteret i perioden fra 1966 til i dag. Da tallene ikke kan føres længere tilbage end til 1966, er det kun den sidste Juglarbølge i Kondratieffperioden 1946-1974, der kan belyses.

De ni øverste grupper har vækst i alle tre Kondratieffperioder, og med én undtagelse (telemateriel) er væksten svagest i nedsvingsperioden. Denne gruppe består både af industrier knyttet til den nye 5. teknologiske konstellation (telemateriel, elektronik, medicoudstyr) og industrier, der er knyttet til den 4. konstellation (plastik, kemi, legetøj) og endnu ældre industrigrupper (maskin, jern/metal og elektrisk). Forløbet i disse ni grupper rummer både eksempler på helt nye industrier og på bestående industrier, som ikke er blevet påvirket af udfordringen fra den nye teknologiske konstellation i en sådan grad, at det er gået alvorligt ud over deres vækstmuligheder.

Fire grupper har vækst i opsvingsfasen i både den 4. og den 5. K-bølge, men oplever faldende BVT i nedsvingsfasen i den 4. K-bølge. Det er de gamle industrielle hovedgrupper papir- træ og sten/ler/glasindustri, og dette vækstmønster (vækst-fald-vækst) ligger helt i tråd med teoriens forudsigelser, og indicerer, at de efter en tilpasningsperiode har været i stand til at udnytte vækstmulighederne i den 5. K-bølge. Til denne gruppe hører yderligere genbrugsindustrien, hvis udvikling dog i nogen grad fortegnes af en ekstremt lav værdi i 1993. Ser man bort fra den, ville gruppen have vækst i alle tre perioder og altså høre sammen med de ni øverste.

To grupper (næringsmiddel og møbel) har vækst i både opsvings- og nedsvingsfasen i den 4. Kondratieffske bølge, men oplever faldende BVT i opsvinget i den 5. Imidlertid er væksten i nedsvingsfasen så svag som + 0.1 % p.a.. Denne gruppes vækstmønster svarer derfor stort set til den følgende, hvor de tre grupper skibsværfter, tekstil- og læderindustrien har vækst i opsvingsfasen i den 4. K-bølge, men derefter faldende BVT. Alle disse fem grupper har oplevet en meget svag BVT-udvikling siden konjunkturuomslaget i 1973 i midten af den 4. K-bølge. De hører alle til de

ældre industrigrupper, og de er altså eksempler på industrigrupper, der er blevet ramt af udviklingen og har haft vanskeligt ved at tilpasse sig.

Figur 22. Den gennemsnitlige årlige bruttoværditilvækst i faste priser (2000 priser).

	1966-1974	1974-1993	1993-2006
	↑	↑	↑
Medicoudstyr mv.	12,8	4,5	5,6
Telemateriel	11,4	10,4	3,7
Plast	11,0	2,3	2,6
Kemi	9,5	3,2	7,7
Elektronik	7,1	3,2	6,3
Maskin	6,3	0,1	0,1
Jern/metal	4,9	1,4	1,8
Legetøj og anden industri	4,2	0,1	1,5
Andet elektrisk	4,0	0,6	7,2
	↑	↓	↑
Genbrug	6,4	- 10,8	19,5
Papir	6,2	- 1,0	3,9
Træ	4,6	- 0,1	4,2
Sten/ler/glas	3,9	- 3,0	2,7
	↑	↑	↓
Næringsmiddel	2,4	0,1	- 0,1
Møbel	4,5	0,1	- 0,3
	↑	↓	↓
Skibe	8,0	- 0,3	- 9,6
Tekstil	4,3	- 0,2	- 2,8
Læder/sko	0,2	- 3,4	- 14,5
	↓	↑	↑
	↓	↑	↓
	↓	↓	↑
Biler	- 0,6	- 3,4	4,1
	↓	↓	↓
Beklædning	- 0,1	- 2,6	- 6,2
BVT i alt	3,6	1,6	2,2

Kilde: www.statistikbank.dk

To grupper har oplevet faldende BVT i hele 4. K-bølge. Den ene (bilproduktion) oplevede en vækst i opsvingsfasen i den 5. K-bølge; den anden (beklædningsindustrien) har haft faldende BVT i alle tre perioder. De udviser altså ikke noget fælles mønster.

To teoretisk mulige vækstkombinationer forekommer slet ikke. Ingen af grupperne har haft et vækstforløb, hvor en faldende BVT i opsvingsfasen til 1973 blev efterfulgt af en stigende BVT i nedsvingsfasen 1973-1993. Et sådant vækstforløb ville også gå imod teorien om de Kondratieffske bølger.

Som et hovedresultat kan man sige, at jo ældre industrigrupperne var, jo større vanskeligheder fik de tilsyneladende med at tilpasse sig udfordringerne fra den nye, IT-baserede konstellation, som begyndte at gøre sig gældende efter konjunkturomslaget i 1973-1974. Mere end en indikator er figur 22 dog ikke. Den kan alene tjene til at illustrere, at teorien om samtidigheden af to faseforskudte teknologiske konstellationer er en mulig og for den sags skyld plausibel hypotese, men at det kræver yderligere studier for at præcisere dens gyldighed. Ganske særligt indicerer figur 22, at nedsvingsfasen ikke automatisk skaber store vanskeligheder for alle bestående industrier, men tydeligt nok for nogle af dem.

Gamle og nye industrier

Hvis man vil belyse teorien empirisk, må man altså kunne disaggregere væksten i 1) den del, der sker i henhold til den ældre teknologiske konstellation og 2) den del, der foregår i henhold til den nyere. Det betyder, at man skal undersøge udviklingen på aggregeringsniveauer, der ligger lavere end hovedgruppeniveau. Det kan i praksis vise sig vanskeligt og vil formentlig kun kunne gennemføres på eksempelniveau.

Det fremgår tydeligt af figur 23, at vækstmønsteret målt ved produktionsvolumen er meget forskelligt mellem industrier knyttet til den ældre teknologi og industrier knyttet til den nye. Men i henhold til teorien har de nye industrier i den gamle konstellations nedsvingsfase endnu ikke fået et omfang, så de kan bære en ny Kondratieffsk opgangsperiode. Deres tydeligt kraftigere vækst resulterer derfor ikke automatisk i, at periodens samlede vækst bliver kraftig. Det samme gælder de gamle industrier, hvis svagere vækst ikke nødvendigvis gør den samlede vækst svag. Udfaldet afhænger af styrkeforholdet mellem de to grupper, og det påvirkes af forhold, der ligger uden for teorien.

Figur 23. Indeks over gammel og ny produktion i den kapitalistiske verden 1905-1936 (1913 = 100).

	K 3 ↑		Omslag	K 3 ↓		
	1905-13	1914-18		1919-23	1924-29	1930-32
GAMMEL						
Kul/brunkul	85	96	92	104	89	86
Jern	80	83	71	101	72	72
Stål	75	96	84	124	86	104
Skibe	75	87	132	69	51	36
Bomuld	89	85	83	104	92	94
NY						
Olie	78	123	202	314	328	390
Aluminium	56	151	180	332	334	338
Kvælstof	52	133	164	315	315	...
Kunstsilke	100	...	196	759	1.348	2.351
Biler	46	214	438	858	858	743

Kilde: Freeman & Louca, s. 266

Når væksten derfor vil kunne være kraftigere i K↓ end i den foregående K ↑, sådan som det var tilfældet i Danmark fra 1850'erne til 1971, skyldes det forhold, som teorien ikke siger noget om. For Danmarks vedkommende forekommer det rimeligt at se den sekulært stigende vækst som udtryk for, at forskydningen af arbejdskraft fra landbruget til industrien blev ledsaget af produktivitetstilvækst i begge sektorer.

Som nævnt er den økonomiske vækst en markedsvækst, og markeder kan vokse på tre forskellige måder. Gennem uddybning, udbredelse eller etablering af nye markeder. I forhold til den enkelte virksomhed eller industri, som er det aggregeringsniveau den empiriske analyse skal foretages på, fremstår det som forskellige tilpasningsmuligheder. Det illustreres i den russisk-amerikanske professor Igor Ansoffs matrix, der viser fire forskellige strategier, som en virksomhed kan følge, hvis den vil forbedre sin indtjening eller – hvis den er under hård konkurrence – undgå en forringelse.

Figur 24. Ansoffs matrix.

		Produkter	
		Eksisterende	Nye
Markeder	Eksisterende	Markedsudbygning	Produktudvikling
	Nye	Markedsudvikling	Diversifikation

De fire felter i Ansoffs matrix svarer til markedets vækstformer. Øget salg af eksisterende produkter på eksisterende markeder er markedsudbygning, salg af eksisterende produkter på nye markeder er én form for markedsudvidelse, salg af nye produkter på eksisterende markeder er en anden form for markedsudvidelse, mens endelig salg af nye produkter på nye markeder er markedsetablering.

I forhold til teorien om den teknologiske konstellers betydning for handlemulighederne skal der peges på, at alle fem elementer i den teknologiske konstellation har betydning for, hvilken markedsudvikling og hvilken produktudvikling, der kan finde sted.

Sammenfatning

Gennemgangen af den danske empiri kan bidrage til at præcisere gyldigheden af teorien om de Kondratieffske cykler. For det første er de ikke udtryk for en egentlig vækstbølge. Det er tydeligt, at den økonomiske vækst målt ved ændringerne i BFI/BVT i faste priser ikke følger de Kondratieffske bølger, men rummer en sekulær stigning fra midten af 1800-tallet til 1971, som hænger sammen med forskydningen fra økonomiens primære til dens sekundære sektor. Efter 1971, hvor bevægelsen har været fra den sekundære til den tertiære sektor, er vækstens styrke aftaget. Der er en markant undtagelse i dette mønster, idet væksttakten ikke var stigende under de to verdenskrige og i 1930'erne. Det er blevet påpeget flere gange, og i forhold til teorien peger det på en begrænsning i dens gyldighed til de perioder, hvor økonomien ikke er underlagt vidtgående politisk regulering. Teorien har kun gyldighed for de perioder, hvor markedet er bestemmende for pris og omsætning, og hvor prisen altså bestemmes nogenlunde frit af udbud og efterspørgsel. Hvis det ikke er tilfældet, følger hverken vækst eller prisudvikling teoriens forudsigelser.

De Kondratieffske cykler er ikke i sig selv en vækstbølge, men derimod udtryk for forskelle i nogle grundlæggende vilkår for den økonomiske vækst. Disse vilkår er knyttet til den teknologiske konstellation, og de handlemuligheder, den skaber. Det giver vækstforløbet en tyde-

ligt forskellig karakter i de to Kondratieffhalvdele. Det kommer klart til udtryk i prisbevægelser, investeringsmønster og kapacitetsudnyttelse (i hvert fald med hensyn til arbejdskraften).

Man kan karakterisere de to vækstregimer som ekstensiv og intensiv vækst. Den ekstensive vækst forekommer i opsvingshalvdelen. Det er en periode præget af prisstigninger, voksende og høj investeringsaktivitet og øget og høj beskæftigelse. Forløbet kan forklares ved, at ændringer i den teknologiske konstellation har skabt nye handlemuligheder. Det resulterer i en ekstensiv vækst, hvor mulighederne for alle tre former for markedsvækst er til stede, både etablering af helt nye markeder, udstrækning af kendte til nye geografiske eller sociale områder og uddybning af de eksisterende markeder gennem øget afsætning til den etablerede kundekreds. Den generelt stigende pristendens fører til investeringer, som i vidt omfang retter sig mod øget produktion og har et værdiforøgende sigte.

Den intensive vækst forekommer i nedsvingshalvdelen. Her er handlemulighederne forskellige alt efter om de foregår i henhold til den etablerede konstellation eller i henhold til den kommende.

Handlemulighederne i henhold til den hidtil dominerende teknologiske konstellation er begrænsede. De økonomiske gevinster, som kan skaffes ved den, er blevet mindre. Der er en faldende pristendens som udtryk for, at udbuddet overstiger efterspørgselen, og investeringsaktiviteten falder i forhold til den foregående opsvingsperiode. Investeringerne retter sig relativt mere mod procesinnovation, der kan billiggøre produktionen, og beskæftigelsen er derfor faldende og ligger på et lavere niveau end i den foregående periode. Mulighederne for at skabe helt nye markeder eller uddybe de eksisterende er mindre, og den generelt faldende prisudvikling (hvad enten det er absolut eller relativt) giver værdibevarende investeringer relativt øget vægt.

Denne fase rummer en udfordring for alle industrier, fordi den kommende teknologiske konstellation har demonstreret sit potentiale, og dermed har rejst et tilpasningskrav, men den nye teknologiske konstellation har endnu ikke fundet en form, så den kan bære en ny ekstensiv vækstbølge. Tilpasningsmulighederne kan være mere eller mindre gode. Her spiller forløbet af infrastrukturinvesteringerne formentlig en vigtig rolle. Det er et punkt, hvor teorien bør udbygges. Væksten i nedsvingsperioden kan derfor være enten svagere eller stærkere end den forudgående opsvingsperiodes.

Sammenfattende kan man derfor sige, at forløbet af den danske konjunkturudvikling siden 1847 lader sig beskrive i overensstemmelse med teorien om de Kondratieffske cykler med de præciseringer, der er anført

ovenfor. Det er en teori, der beskriver den langsigtede udvikling på et højt aggregeringsniveau, men som kræver yderligere undersøgelser på lavere aggregeringsniveau og for kortere tidsperioder, hvor udviklingen skal søges analyseret i forhold til de teknologiske konstellationers konkrete konfiguration.

Det peger på en række forskningsfelter som har særlig stor interesse i lyset af teorien. I hvert fald følgende seks områder fremstår som potentielt meget givende:

Konjunkturfaser

I lyset af teorien om den faseforskudte sameksistens af to teknologiske konstellationer vil det have sin store interesse at belyse udviklingen konstellationsspecifikt, dvs. følge vækst/konjunkturmønsteret for dele af økonomien, der entydigt kan henføres til ét bestemt teknologisk paradigme. Sådanne undersøgelser vil næppe kunne gøres udtømmende, men vil være interessante også på eksempelniveau.

I den forbindelse skal man arbejde på en præcisere fastlæggelse af faseforløbet omkring konjunkturbevægelserne. Der skal etableres mål for udviklingen i den præcise konfiguration af den teknologiske konstellation, og der skal foretages en analyse af, hvori tilpasingsmulighederne og -udfordringerne bestod for de etablerede industrier.

Investeringsmønsteret

Ifølge konjunkturteorien er det investeringerne, der er nøglen til den økonomiske aktivitet. Det er teknologien, der definerer handlemulighederne, men det er investeringerne, der tager teknologien i økonomisk anvendelse. Man kan skelne (om end måske ikke skarpt) mellem værdiskabende og værdibevarende investeringer og undersøge udviklingen i de forskellige investeringstypers relative betydning (valuta, jord, fast ejendom, infrastruktur, råvarer, produktion) i de to Kondratieffhalvdele.

Bruttoinvesteringernes relative størrelse i forhold til rådighedsbeløbet udvikler sig tydeligt i et K-bølge mønster, og man vil forvente, at der er en vis regelmæssighed i investeringernes fordeling på de forskellige investeringstyper. I den forbindelse skal man også være opmærksom på den sekulære udvikling i sammensætningen af gruppen af investorer, hvor de institutionelle investorer fra slutningen af 1900tallet har fået langt større betydning.

Der rejser sig en lang række spørgsmål. Hvordan er forholdet mellem bruttoinvesteringer og nettoinvesteringer? Er der et skifte i investerings-

mønsteret i retning af, at destruktion af kapital er større i K_{\downarrow} end i K_{\uparrow} ? Er der flere erhvervsinvesteringer i K_{\uparrow} ? Hvordan fordeler investeringerne sig mellem råvarer og produktionsudstyr? Hvordan er mønsteret for infrastrukturinvesteringer? Hvordan er boliginvesteringsmønsteret?

Markedsvækst

Hvordan fordeler den økonomiske vækst sig mellem vækst gennem etablering af nye markeder, vækst gennem udbredelse (geografisk) af bestående markeder og vækst gennem uddybning af bestående markeder? Forventningen vil være, at markedsetablering og -uddybning vejer relativt mindre i K_{\downarrow} end i K_{\uparrow} , men det er et område, som vil kunne kaste nyt lys over den relative betydning af produktionsteknologi, transportteknologi og kommunikationsteknologi, og hvor der vil kunne være stor forskel mellem nye og gamle industrier.

Økonomiske populationers dynamik

Prosopografiske studier af de mest betydningsfulde økonomiske populationer (forstået som dynamiske enheder) såsom professionelle investorer, ledende direktører (ceo's), de store kapitalejere etc. Der vil formentlig kunne påvises generationer og generationsskifter inden for disse grupper.

Prisstruktur

Figur 25. Teknologisk konstellation og prisstruktur.

Teknologisk konstellation	Prisstruktur
Råvarer	Råstoffer
Energi	Hjælpestoffer
Produktionsteknologi	Fortjeneste
Arbejdskraft	Løn
Transport	Forsendelse
Kommunikation	Ekspedition

Alle elementerne i den teknologiske konstellation genfindes på virksomhedsniveau, som elementer, der indgår i prisdannelsen på virksomhedens produkter. Der ligger heri en mulighed for at følge udviklingen i den teknologiske konstellation på virksomhedsniveau. Det må ifølge sagens natur ske på eksempelniveau, men rummer muligheder for at følge tilpasningsprocesserne i bestående industrier, når en ny teknologisk konstellation manifesterer sig. Det rummer også mulighed for at undersøge

sammenhængen mellem teknologi og markedsudvikling på mikroniveauet.

Produktivit

Produktivitetsudviklingen har ikke været nævnt i det foregående, men konjunkturforløbet og teorien bag peger på produktivitetsudviklingen som et interessant studieområde. Når væksten i Danmark i BFI fra 1847 til 1973 var sekulært stigende fra Kondratieffhalvdel til Kondratieffhalvdel, hvis man ser på de Juglarbølger, der entydigt falder inden for Kondratieffperioderne, og hvis man ser bort fra de perioder, hvor økonomien var under massiv politisk regulering (verdenskrigene og 1930'erne), tyder det på, at produktivitetsudviklingen målt som produktion pr. arbejdstime, må have været meget høj i de Kondratieffske nedsvingsperioder. Derimod har produktiviteten målt i forhold til den til rådighed stående arbejdskraft formentlig været lavere i nedsvingsperioden end i opsvings-. En dyberegående analyse af dette forhold vil bidrage til karakteristikken af de to Kondratieffhalvdele som forskellige vækstregimer.

Noter

- 1 Jeg takker lektor Kurt Pedersen og en anonym peer reviewer for konstruktiv og naturligvis ikke-ansvarspådragende kritik.
- 2 Richard R. Nelson and Sidney G. Winter: *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press, 1982. s. 46.
- 3 Jeg har tidligere sondret mellem analytisk og materialistisk teori, men betegnelserne er ikke retvisende, da materialistisk teori er analytisk. Det skal for god ordens skyld understreges, at den her skitserede materielle teori er ikke-dogmatisk og absolut åben for kritik.
- 4 Chr. Knudsen: *Økonomisk metodologi 1-2*. 1997. bind 1, s. 93.
- 5 Det skal understreges, at den her givne fremstilling af forholdet mellem eksogene og endogene faktorer behandler spørgsmålet i meget store træk.
- 6 Douglass North: *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press, 1990.
- 7 Jørgen Fink: Markedet. *Erhvervshistorisk Årbog 2009*, s. 7-57.
- 8 John Macmillan: *Reinventing the bazaar. A natural history of markets*. New York, 2002.
- 9 Frank Schohl: *Die Markttheoretische Erklärung der Konjunktur*. Tübingen, 1999.
- 10 Henning Otte Hansen: *Landbrug i et moderne samfund*. 2001. s. 346ff og 367.
- 11 Der bliver undertiden peget på den norske linjeakvavit som eksempel på en vare, der påvirkes positivt af transport, men det holder ikke som argument. Transport er bevægelse fra ét punkt til et andet. Linjeakvavit bliver derimod ført tilbage til udgangspunktet. Den påvirkning, akvavitten får gennem transporten, kunne den ligeså godt få ved en stationær maskine på land, der efterlignede et skibs bevægelser.
- 12 Gunther Tichy: *Konjunktur: Stiliserede Fakta. Theorie. Prognose*. 2. Aufl. Berlin, 1994. s. 40.
- 13 Jørgen Fink: Cykel og bølge. Bidrag til en materiel teori om den erhvervsøkonomiske udvikling. *Erhvervshistorisk Årbog 2008*, s. 7-51.
- 14 Gunther Tichy: *Konjunktur: Stiliserede Fakta. Theorie. Prognose*. 2. Aufl. Berlin, 1994. s. 58.
- 15 Rainer Metz: "Long Waves" in English and

- German economic Series from the Middle of the Sixteenth to the Twentieth Century. S. 21-65 i Rainer Metz: *Auf der Suche nach den Langen Wellen der Konjunktur*. Stuttgart, 2008. Her s. 50. Oprindeligt trykt 1983. Der er dog tale om reale karakteristika og ikke blot formale.
- 16 Jørgen Fink: Cykel og bølge. Bidrag til en materiel teori om den erhvervshistoriske udvikling. *Erhvervshistorisk Årbog 2008*. s. 7-51. Her s. 31.
- 17 Jørgen Fink: Cykel og bølge. Bidrag til en materiel teori om den erhvervshistoriske udvikling. *Erhvervshistorisk Årbog 2008*. s. 7-51.
- 18 Kuznetsbølgen karakteriseres i en artikel, der bygger på en spektralanalytisk gennemgang af den globale økonomiske vækst, som et aspekt af den Kondratieffske cykel snarere end som en selvstændig cyklus. Andrey Korotayev & Sergey Tsirel: A spectral analysis of world GDP Dynamics: Kondratieff Waves, Kuznets swings, Juglar and Kitchin cycles in Global economic development, and the 2008-2009 economic crisis. *Structure and Dynamics* 4,1. 2010. s. 29.
- 19 Chris. Freeman & F. Louca: *As Time goes by*. OUP, 2001. s. 338.
- 20 Ernst Heuss: *Allgemeine Markttheorie*. Tübingen, 1965.
- 21 N.N.: Den svenska strukturcykelmodellen och la longue durée. *Svensk historisk Tidskrift*. (endnu ikke publiceret). Sondringen mellem de to vækstmønstre svarer omtrent til den distinktion, som er foretaget i den svenske debat om cykliske elementer i udviklingen, hvor Lennart Schön i en videreudvikling af tanker fremsat af Erik Dahmén sonder mellem en vækstfase, som han kalder forandringsfasen, og som svarer til opgangsfasen i en Kondratieffsk cykel, og rationaliseringsfasen, der svarer til nedgangsfasen, men i lighed med Walt Rostow får Schön vanskeligheder med at få prisudvikling og væksttype til at gå op. Lennart Schön: *Tan- kar om cykler*. Stockholm, 2006.

Virksomhedsopfattelsen hos J.M. Keynes

En indsigt der forblev teoretisk inaktiv

AF KURT PEDERSEN OG FINN OLESEN

John Maynard Keynes er bedst kendt for sit banebrydende bidrag til makroøkonomien i trediverne, men hans aktiviteter var omfattende, intellektuelt somerhvervmæssigt. Han var direktør, bestyrelsesmedlem, debattør, redaktør og rådgiver i fred og i krig. Han kombinerede en omfattende viden og et skarpt intellekt. Selvom det aldrig indgik i hans tunge teoretiske værker, besad han en solid viden om forretning og ledelse i både teori og praksis. Artiklen kæder denne indsigt sammen med arven fra Marshall, og det påvises, hvorledes Keynes indsigt i forretningslivet er indlejret i hans analyser, blandt andet som nedfældet i det liberale partis hvidbog fra 1928. Artiklen tegner også et portræt af industriøkonomen Keynes, og det giver et rationale for den rolle, der i hans to hovedværker indtages af den profitmaksimerende entrepreneur.

Indledning

Som bekendt udgør John Maynard Keynes' forfatterskab en meget omfattende og flerstrengt helhed. Det omfatter bogværker, artikler, rapportbidrag, boganmeldelser og en lang række aktuelle kommentarer af et mere journalistisk tilsnit; jf. indholdet i *Collected Writings* (herefter CW). Denne heterogenitet til trods er der dog selvfølgelig også i hvert tilfælde et afgørende kendetegn, som gennemstrømmer hele hans livslange forfatterskab. Arbejdende, som Landreth & Colander (1994) har karakteriseret det, *realytic*¹, synes indholdet i dette næsten altid at være kendetegnet ved, at Keynes tog sit udgangspunkt i et virkelighedsnært problem fra den aktuelle dagligdag. Gradvist, men sikkert, transformerede han derefter disse om til egentlige teoretiske problemstillinger, som skulle belyses inden for en given teoretisk forståelsesramme. Og som forfatterskabet flere steder bærer vidnesbyrd om, var dette ofte en langstrakt og besværlig transformationsproces, men den blev altid foretaget med det formål for øje at blive i stand til at kunne opstille relevante løsningsforslag – økonomisk teoretisk som også mere praktisk politisk orienteret – til de behandlede problemstillinger.

Som bekendt må *The General Theory of Employment, Interest and Money* (herefter *GT*) fra 1936 siges at være hovedværket i Keynes' omfattende forfatterskab; jf. eksempelvis Olesen (2007). Og i god tråd med den økonomiske tradition tager også dette værk i sin økonomiske analyse sit udgangspunkt i en forståelse af udbudssiden i økonomien. Det er især den forventningsbetingede adfærd hos de enkelte producenter, der påvirker og ændrer den økonomiske udvikling i samfundet. Og denne vigtige agent hos Keynes opfører sig her som en traditionel marshalliansk profitmaksimerende og mængdetilpassende agent, der, mens den aktuelle produktion forsøges tilpasset til de forventede efterspørgselsønsker, især har sit fokus rettet mod investeringsaspektet.² For Keynes var det frem for alt en forståelse af investeringsdannelsen, som skulle give den relevante indsigt i forløbet af de makroøkonomiske tilpasningsprocesser.

Om end denne marshallianske producent længe havde været en afgørende spiller i den økonomiske litteratur, så havde selve virksomhedsbegrebet dog undergået en væsentlig udvikling siden Alfred Marshalls dage. Således blev der ydet væsentlige bidrag til en bedre forståelse af dette begreb i løbet af 1920'erne og 1930'erne. Spørgsmålet er så, om Keynes havde kendskab til denne udvikling, siden han i sit hovedværk fortsatte med at sætte den traditionelle marshallianske producent i centrum af hans nye epokegørende makromodel, der er givet ved det effektive efterspørgselsprincip i kapitel 3 af *GT*. Svaret herpå synes så afgjort at være et ja. Ved en gennemlæsning af *CW* bliver man hurtigt overbevist om, at Keynes havde en 'up to date' forståelse ikke alene af virksomhedsbegrebet, men tillige også af virksomheden som organisation betragtet i et bredere perspektiv; forståelsen er her flere steder af et helt nutidigt og moderne tilsnit.³

Nærværende bidrag har til hensigt at forsøge at afdække nogle relevante aspekter af den indsigt i udviklingen af forståelsen af virksomheden og dens opgaver, der synes at være til stede i flere af Keynes' bidrag fra 1920'erne og 1930'erne. Konkret er artiklen organiseret på følgende vis: i næste afsnit følger en kort belysning af UK's industrielle nedgang⁴, afsnit 2 og 3 giver en præsentation af den oven for omtalte udvikling i virksomhedsbegrebet og forståelsen af virksomheden og dens opgaver, som indtraf i løbet af 1920'erne og 1930'erne, og hvorledes dette optræder i Keynes' forfatterskab, i afsnit 4 er fokus sat på en belysning af *The Liberal Party's Yellow Book* fra 1928, som Keynes var en af forfatterne til, afsnit 5 belyser, hvorledes Keynes så på entreprenuren eller virksomheden i *GT*, mens der afslutningsvist i afsnit 6 gives nogle opsamlende og afrundende bemærkninger.

1. Baggrunden – Storbritanniens industrielle nedtur

I sit store opus, *Industry and Trade* fra 1919 har Alfred Marshall på illustrativ vis beskrevet, hvorledes verden på mange måder var i gang med at forandre sig. Tidligt erkendte han, at Amerika og Tyskland i fremtiden nok ville komme til at indtage den dominerende industrielle position i verden. Og dette var et tema, som Keynes også selv berørte i sit værk fra 1919 *The Economic Consequences of the Peace*. På baggrund af, som Keynes så det, det ganske utilfredsstillende resultat af freden i Versailles, måtte man forudse et kommende Europa i nød, økonomisk som politisk. Dermed ville Europa som kontinent miste styrke og betydning, mens USA samtidig hermed ville komme til at fremstå som en stadig stærkere spiller på den internationale scene.⁵

Uden at gå i detaljer med den senere industrielle udvikling – for en overbevisende gennemgang heraf henvises til Chandler (1990) – skal her blot nævnes nogle ganske få betydningsfulde udviklingstræk. UK's andel af den samlede verdenshandel havde længe været konstant faldende for i 1920'erne at stabilisere sig på et niveau omkring 15-16 pct. Derudover led UK's eksport af det handicap, at den fortrinsvis bestod af varer, der var udsat for dels en ganske hård international konkurrence og dels generelt faldende relative priser (kul, jern og stål samt tekstilvarer). For at gøre ondt værre var de nye og toneangivende virksomheder i den elektriske, farmaceutiske og kemiske industri overvejende tyske og amerikanske. Dertil kommer, at ledelsen af de britiske virksomheder blev anset for at være gammeldags, uden de store visioner for fremtiden og præget af den enkelte leders svigtende lederegenskaber. Dette var først og fremmest et historisk betinget forhold. Traditionelt var de britiske virksomheder typisk familieejede foretagender, hvor ledelsen gik i arv fra generation til generation.⁶ Endelig bidrog den tiltagende protektionisme og UK's tilbagevenden til gulfodssystemet også som væsentlige faktorer, der blot yderligere forværrede den britiske industris situation.⁷

Samtidig hermed var UK i denne periode tillige præget af betydelige sociale og politiske urolige forhold. Igennem hele sit forfatterskab gav Keynes udtryk for en ganske betydelig bekymring for netop konsekvensen af sådanne forhold. Han forsøgte altid i sin tænkning at tage hensyn til, at man burde forsøge at etablere socialt set velafbalancerede forhold i samfundet eksempelvis ved at have fokus på den økonomiske ulighed i samfundet. Han gik endda så langt, at han støttede de kritiske socialistiske røster, der rejste sig i samfundsdebatten, om end han samtidig hermed noterede sig, at den socialistiske løsning ikke ville være i stand til at levere den eftertragtede ro og stabilitet, økonomisk såvel som poli-

tisk. Dertil var det socialistiske alternativ al for ineffektiv økonomisk set, mente han. Således pointerede han eksempelvis i 1927:

But Liberals are in a more difficult position. They are inclined to sympathise with Labour about what is just, but to suspect that in the ignorant blind striving after justice Labour may destroy what is at least as important and is a necessary condition of any social progress at all – namely, efficiency.⁸

Det synes derfor hævet over enhver tvivl, at Keynes – som Marshall før ham – så de sociale og de økonomiske problemer i samfundet som to sider af den samme mønt⁹.

2. Virksomhedsbegrebet

1920'erne og 1930'erne var en periode med ret betydningsfulde ændringer i indholdet i virksomhedsteorien. Tidligere var virksomheder blevet set som helt traditionelle profitmaksimerende atomer, men etableringen og udviklingen af store og moderne foretagender i starten af det 20. århundrede kom til at påvirke den økonomiske tænkning på området efter afslutningen af 1. verdenskrig.

Formentlig er det første store radikale brud med den ortodokse virksomhedsopfattelse Piero Straffas artikel fra 1926, hvori han introducerede betydningen af stordriftsfordeles betydning for virksomhedens omkostningsstruktur. Hermed satte han et alvorligt spørgsmålstejn ved den traditionelle neoklassiske ligevægtsforståelse. Senere fulgte de banebrydende værker af Joan Robinson og Edward Chamberlin i 1933. Hermed blev der for alvor sat fokus på efterspørgselens betydning. Dette åbnede, især på baggrund af Chamberlins arbejde, op for en introduktion af produktdifferentiering og betydningen af marketingaktiviteter i virksomhedsteorien. Keynes kendte naturligvis til især Straffas og Robinsons arbejder, i og med at hans samarbejde med begge er velkendt. Huskes må det naturligvis også, at Joan Robinson var en ganske central person i kredsen omkring Keynes i Cambridge i disse år, hvor hans *A Treatise on Money* (herefter TM) var genstand for en grundig kritik af en gruppe unge økonomer (The Circus) – en diskussion, hvis endelige resultat senere skulle vise sig i form af udgivelsen af GT i 1936. Stort set samtidig med Robinsons og Chamberlins bidrag i 1932, offentliggjorde Berle & Means deres arbejde om forholdet mellem ejere og ledere i store foretagender.¹⁰ Endelig så Ronald Coases af-

gørende artikel om arbejdsdelingen mellem virksomheder og markeder dagens lys i 1937.

Glemmes må det heller ikke, at begrebet 'entrepreneurship' – og den entreprenante virksomhed – blev introduceret i den økonomiske teori af anden generation af østrigske økonomer, eksempelvis Friedrich von Hayek. En anden kendt østriger, Joseph Schumpeter, bidrog som bekendt væsentligt til forståelsen af innovationsprocessernes betydning for de makroøkonomiske konjunkturcykler.¹¹

I et keynesk perspektiv kom Hall & Hitch (1939), i forhold til de centrale værker fra Keynes' hånd, lidt sent. På basis af en interviewundersøgelse gav dette bidrag (sammen med Sweezy) grundlaget for udarbejdelsen af teorien om den knækkede efterspørgselskurve. Med denne på banen kunne man fastslå, at den marginale prisfastsættelsesprocedure snarere hører lærebøgernes verden end industriens til.

Selvom Keynes i sine mange bidrag af en praktisk orienteret økonomisk karakter ikke eksplicit giver nogle referencer til den oven for nævnte litteratur, synes hans tænkning alligevel klart at være påvirket og inspireret af indholdet i disse. På den tid havde UK en relativ stor offentlig sektor, og Keynes tøvede aldrig med at henvise til de omfattende investeringer, der var foretaget i eksempelvis vandværker og jernbaner. Han var generelt ret kritisk indstillet overfor ledelsen af de offentlige virksomheder og opfordrede til en bedre ledelse som en absolut nødvendighed.¹²

Den private sektor var selv kendetegnet ved at være et mix af 'the old economy' og 'the new economy'.¹³ Den såkaldte gamle økonomi bestod fortrinsvis af små foretagender, der var ledet af ejeren selv, mens den nye økonomi derimod var kendetegnet ved store og internationalt orienterede virksomheder som eksempelvis ICI (Imperial Chemical Industries)¹⁴. Keynes var ganske med på, at stordrift, delt ejerskab, ledelseskontrol og markedsstyrke ofte var til stede på samme tid, men han tog ikke afstand herfra. Formentlig fordi han indså, sådan som tilfældet rent faktisk blev, at det var en uundgåelig tendens, som ville komme til at kendetegne fremtidens industri. Derfor var Keynes en ligeså stor fortalere for hensigtsmæssige styringssystemer i den private som i den offentlige sektor. Igen er Britain's Industrial Future en vigtig kilde til forståelsen af Keynes' opfattelse på disse punkter. I programmets kapitel 7 opfordrede Keynes således virksomhederne til en større åbenhed over for omverdenen (herunder offentliggørelse af relevante statistiske data), indføring af moderne styringssystemer på linie med, hvad man kunne iagttage inden for den amerikanske industri. Derimod skulle man begrænse regulerin-

gen af de enkelte virksomheders virke mest muligt. Keynes mente, at en større åbenhed (og synlighed) med hensyn til de enkelte foretagenders ageren i alle relevante forhold ville være tilstrækkeligt til at sikre ikke alene en øget økonomisk effektivitet, men at det også kunne skabe muligheder for en ny stor og gloriøs æra for den britiske industri.

Endelig er der flere steder i Keynes' forfatterskab antydninger af, at han gør brug af en art værdikædebetragtning i sin argumentation.¹⁵ Han anerkendte i 1928, at marketing var en ligeså vigtig aktivitet som selve produktionen målt i ansatte. Således bemærkede han, at korn fra Minnesota jo nødvendigvis først skulle fragtes til England, førend det kunne gavne de britiske forbrugere. Det er derfor klart, at Keynes forståelse af marketingsbegrebet også omfattede logistik og distributionskanaler. Således kritiserede han datidens internationale britiske distributionskanaler. For ham at se, var disse blot at betragte som et levn fra gamle dage, hvor UK havde været dominerende i produktion af standardiserede industriprodukter. Derudover påpeger Keynes flere gange, at R&D aktiviteter ofte udgør en helt essentiel faktor for den enkelte virksomheds konkurrenceevne. Ansættelse af arbejdskraft med en høj grad af human kapital i de store foretagender er derfor kun til virksomhedens egen fordel, idet den dermed bliver bedre udrustet til at kunne klare løsningen af komplekse problemer.¹⁶ Han var dermed så at sige på forkant med den såkaldte 'techno structure', som Galbraith først langt senere skulle fremsætte i 1950'erne.

3. Om virksomhedens opgave

Indledningsvis bør man nok i denne sammenhæng skelne mellem de egentlige økonomisk teoretiske bidrag og de mere praktisk og økonomisk politisk orienterede i Keynes' forfatterskab. I den første type bidrag giver Keynes ingen eksplicitte referencer til det i det foregående afsnit behandlede omkring udviklingen i opfattelse af virksomhedens og dennes opgaver. Her optræder kun den traditionelle producerende beslutningstager eller planlæggende entrepreneur, som skal matche udbuddet til den forventede efterspørgsel. I den anden type bidrag er Keynes mere virkelighedsnær i sin beskrivelse. Her taler han mere om virksomheden som den organisatoriske end som den producerende enhed.

Bemærkelsesværdigt er det derfor at Keynes, sin veldokumenterede indsigt til trods, beskriver producentsiden på gammeldags vis i sine mere teoretiske arbejder. I TM såvel som i GT er producentfokuset på virksomhedens beslutningstager, hvor den anonyme beslutningstager er

personificeret i en, der har til opgave at maksimere sin profit; i TM primært gennem en prismæssig tilpasning, i GT primært gennem en mængdemæssig tilpasning.¹⁷ Ofte synes alternativet til en optimal produktion at være at forlade branchen. Dermed er vi med andre ord bragt tilbage til den gammeldags neoklassiske black-box virksomhedstype. Et sådant set-up er i TM nok formuleret af hensyn til en entydig klar fokusering på opsparings- og investeringsproblematikken, der skal forklare, hvorfor konjunkturerne svinger op og ned (den såkaldte 'credit cycle' forståelse), hvor det er prisen (og ændringerne heri), der er entreprenurenes væsentligste (eneste) beslutningsparameter.¹⁸ Overstiger de gennemførte investeringer den samlede opsparing, er profitten positiv, og priserne tenderer at stige. Og omvendt. Anderledes forholdt det sig i GT; jf. gennemgangen i afsnit 5.

Kigger vi på Keynes' mere praktisk og økonomisk politisk orienterede bidrag, hvor politikeren Keynes tager over fra den økonomiske teoretiker Keynes, sættes virkelighedens producent i fokus i analysen. Herpå kan der gives flere eksempler, men næppe nogle der er mere overbevisende end dem, som gives i Britain's Industrial Future, hvor Keynes var bidragsyder til del 2 med titlen Industrial Organisation. I det følgende afsnit gives en redegørelse for det væsentligste af indholdet heri.

4. Om industripolitik

Britain's Industrial Future var som nævnt et politisk skrift, der havde til formål at give et bud på, hvorledes UK på ny kunne genvinde sin dominerende position i verdensøkonomien. I det følgende skal der udelukkende fokuseres på, hvorledes virksomheden og dennes opgaver blev forstået i bidraget. Del 2 er i sit indhold forbavsende moderne; valget af såvel temaer som argumenter er ikke væsentligt forskelligt fra, hvad man kan finde i en moderne lærebog inden for denne genre.¹⁹ Som tidligere nævnt forholder dette skrift sig til såvel privat som offentlig aktivitet. Hovedproblemstillingen er for begges vedkommende, hvorledes man kan forsøge at hæve den økonomiske effektivitet.

Offentlige foretagender, det være sig statslige eller kommunale, bliver i skriftet kritiseret for generelt at være udsat for en gammeldags form for ledelse med ofte store og ineffektive bestyrelser og med en ulønnet eller i bedste fald lavt aflønnet direktør i spidsen, der ikke besidder nogen egentlig ledelses- eller styringsmæssig kompetence. Derfor bør man tilstræbe, at ledelsen bliver mere moderne og strømlinet. Anbefalingen er: små, men effektive bestyrelser og veluddannede og kompetente direktø-

rer. Derudover mener skriftet at kunne konstatere, at omfanget af denne form for offentlig aktivitet i UK er på et tilstrækkeligt niveau. Der er således ingen grund til at udvide og øge antallet af offentlige virksomheder.

Betragter man udviklingen i den private sektor, har denne været kendetegnet ved, at virksomhederne i løbet af de sidste par årtier har haft en tendens til at blive stadig større foretagender. Og dette er en helt naturlig udviklingstendens, som man ikke skal forsøge at forstyrre, påpeges det. Dog kræver denne udviklingstendens, at man dels for at beskytte de enkelte mange små aktionærer og dels for at sætte den økonomiske effektivitet i højsæde bør stille krav til de store private virksomheder om at tilstræbe en øget grad af åbenhed over for omverdenen gennem offentliggørelse af relevant information på en række områder.²⁰ Regnskabspraksis bør reguleres og gøres ensartet, revisorerne som gruppe skal styrkes og organiseres, ligesom virksomheder med en markedsandel, som overstiger 50 pct. skal overholde givne retningslinier.²¹

I skriftet sættes der også et specifikt fokus på UK's betalingsbalanceproblemer. Det syntes helt åbenbart, at nogle af de gamle industribrancher (især kul, bomuld samt jern og stål) – som allerede forudsagt af Marshall – var skrantende og under et ganske betydeligt konkurrencemæssigt pres.²² I sådanne tilfælde advokerede Keynes for dannelsen af kartellignende organisationer, der skulle have til formål at sikre, at UK på ny på disse områder kunne komme til at genvinde fordums styrke. I sit syn på karteller er Keynes igen ganske nutidig i sin forståelse, eksempelvis er han helt med på, at dannelsen af internationale kartellarrangementer kan vise sig hensigtsmæssig i givne situationer. Et eksempel herpå er en opfordring til en international prisfastsættelse omfattende britiske og tyske kulproducenter.²³ I andre af sine arbejder (omhandlende tekstil- og kulindustriene) demonstrerer Keynes, at han har en klar forståelse af fordelene ved at iværksætte og gennemføre en egentlig erhvervs politik. Og i flere sammenhænge foreslår han også, at selvom den fundamentale indsigt, der ligger i Ricardos frihandels argumenter, er generelt gyldige så gives der alligevel situationer, hvor en vis grad af protektionisme nok er ønskelig som følge af især sociale årsager²⁴.

5. The General Theory og den profitmaksimerende producent

Lige siden økonomi som fag så sin fødsel med udgivelsen af Adam Smiths *Wealth of Nations* i 1776, har fokus i den økonomiske teori på den ene eller på anden måde været på udbudssiden af økonomien. Bidragsyderne til den klassiske æra i økonomisk teori, det neoklassiske paradigme og

bidrag af et mere moderne tilsnit har alle haft til hensigt at beskrive og forklare producentens adfærd, uanset om denne blev benævnt entrepreneur, kapitalist eller industrikaptajn.

Selvom Keynes ganske berettiget er blevet berømt for på afgørende vis at have introduceret efterspørgselssiden i moderne makroøkonomi, overså han aldrig betydningen af de beslutningsprocesser, der foregår på udbudssiden af økonomien. Det er også tilfældet, når fokus er på hans økonomiske univers i GT. I dette værk er hans makromodel givet ved det effektive efterspørgselsprincip i kapitel 3. Når man foretager en analyse inden for denne teoretiske forståelsesramme, sker det med udgangspunkt i et producent- eller virksomhedsperspektiv. I analysen definerer Keynes såvel en aggregeret udbuds- som en efterspørgselsfunktion; Z henholdsvis D. Begge disse to funktioner beskriver en individuel forventningsbetinget adfærd.²⁵ Hvad, der planlægges at skulle produceres, er bestemt af den enkelte producents forventninger. Førend den faktiske produktion igangsættes, skal han fremkomme med nogle gæt på ikke alene, hvad han forventer, at produktionsomkostningerne vil være for den kommende periode, men langt mere betydningsfuldt også, hvad han tror, at omfanget af efterspørgslen efter de producerede produkter vil vise sig at være.

Det er på baggrund af disse forventninger, at producenten forsøger at maksimere sin forventede profit. På denne vis agerer producenten derfor i GT som en gammeldags marshalliansk beslutningstager. Og i det mindste i denne forstand har producentadfærden ikke undergået en forandring i forhold til tidligere. Det var også sådan, at Keynes havde formuleret virksomhedens måde at agere på i sit hovedværk fra 1930, TM. I begge tilfælde er virksomheden en maksimerende økonomisk enhed.²⁶

Et gæt på hvad der kan ske i fremtiden kan være særdeles vanskeligt at foretage for entreprenuren – om end man naturligvis må forvente, at et bud på virksomhedens omkostningsstruktur for den kommende produktionsperiode må være et gæt med en forholdsvis begrænset form for usikkerhed, med mindre der sker noget helt uforudset som f.eks. at nogle faktorpriser ændrer sig radikalt. Når fremtiden er principielt ukendt, og usikkerheden er af en fundamental type, er entreprenurens forventninger i de fleste tilfælde næppe korrekte. Specielt er dette naturligvis gældende jo længere ud i fremtiden, han skal skue. Jo længere en beslutningshorisont desto flere betydende variable må antages at være omgærdet af ikke ubetydelig usikkerhed. Det vil i praksis sige, at når han skal afgøre, hvilke konkrete investeringsprojekter det synes fordelagtigt for virksomheden at gennemføre, så er der tale om ganske usikre beslutninger.

I GTs kontekst skal ukendt og usikkert derfor tages for pålydende; jf. eksempelvis fremstillingen i Lawson (1985). I en *GT* kontekst taler man derfor om eksistensen af usikkerhed af en fundamental karakter. Og dette er en form for usikkerhed, som Keynes introducerede, der ikke har at gøre med manglende kognitive evner eller kapacitet.²⁷ Som Dow har formuleret det:²⁸

For Keynes, the significance of uncertainty for economics follows from the nature of the economic system, which does not satisfy the conditions for certain knowledge. He saw social systems as being organic, involving complex interrelationships within an evolving structure of institutions and with individual behaviour being both social and in general non-deterministic. This was his 'vision' of economic reality, that is, his ontology.

Med andre ord så vi ved principielt ikke, hvad fremtiden vil bringe af hverken negative overraskelser eller positive muligheder, idet fremtidige økonomiske udfald bliver muliggjort (skabt) også på basis af dels de konkrete beslutninger, vi i dag træffer med hensyn til fremtiden, og dels de handlinger af en mere nutidig karakter som vi gennemfører i dag. I en sådan situation kan de problemer, som den fundamentale type af usikkerhed skaber for os ikke fjernes ved, at vi øger vores kognitive erkendelse. I en sådan situation taler postkeynesianerne derfor om, at det økonomiske system fungerer som et ikke-repetitivt (non-ergodic) system. Det økonomiske system er, efter deres opfattelse, ikke at betragte som et simpelt deterministisk system. Det er derimod et særdeles komplekst og foranderligt, åbent og socialt system, som vi har lært af den økonomiske historie.²⁹ Eller som den ledende amerikanske postkeynesianske økonom Paul Davidson har beskrevet det:

Keynes' uncertain future involves a creative economic reality in the sense that the future can be permanently changed in nature and substance by actions of individuals, groups (e.g., unions, cartels), and/or governments, often in ways not completely foreseeable by the creators of change ... In a nonergodic environment ... this existing market information does not, and cannot, provide reliable data for forecasting the future³⁰.

Men på trods af, at fremtiden er en ofte særdeles usikker størrelse, står både husholdninger og virksomheder dog over for den uundgåelige

opgave, at de skal træffe mere eller mindre afgørende økonomiske beslutninger, der rækker udover den aktuelle hverdag. Som Keynes eksempelvis påpegede om entreprenuren i GT:³¹

An entrepreneur, who has to reach a practical decision as to his scale of production, does not, of course, entertain a single undoubting expectation of what the sale-proceeds of a given output will be, but several hypothetical expectations held with varying degrees of probability and definiteness. By his expectation of proceeds I mean, therefore, that expectation of proceeds which, if it were held with certainty, would lead to the same behaviour as does the bundle of vague and more various possibilities which actually makes up his state of expectation when he reaches his decision.

Husholdninger som virksomheder er med andre ord nødt til at handle. Hvilket råd kan Keynes så give dem, når de står i denne vanskelige situation? Problemstillingen tog Keynes op i sin klassiske artikel fra 1937. Han argumenterer her for, at de kan bibeholde deres rationelle adfærd, hvis blot de søger at forfølge tre grundregler i deres beslutningsproces; jf. Keynes (1937:114). For det første skal de enkelte forsøge at acceptere, at nutidige forhold kan bruges som *a serviceable guide to the future*, om end langt de fleste af os givet vil erkende, at når vi tidligere har brugt vores historiske viden og erfaring på denne måde, så fandt vi ud af, når fremtiden blev til aktuel nutid, at den rent faktisk var ganske anderledes, end hvad vi troede og forudså. Dermed prøver vi på at *ignore the prospect of future changes about the actual character of which we know nothing*, selvom vi altså ved, at vi historisk set tog fejl. For det andet siger Keynes, vi skal opfatte aktuel viden om priser og produktionsforhold – de to vigtigste informationsbærere – som generel anvendelig information om fremtidige forhold, lige indtil en ny erkendelse manifesterer sig, der er så forskellig i sit indhold i forhold til vores gamle erkendelse, at det får os til at revidere vores forventninger om fremtidige forhold. For det tredje, fordi vi faktisk godt ved, at vores *individual judgment is worthless*, så er det hensigtsmæssigt for os så at sige at følge flertallet eller *the majority or the average*, når vi handler, idet andre grupper på markedet kan være bedre informeret, end vi selv er det. Keynes opfordrer derfor til, at vi skal handle konventionelt og på basis af, hvad han benævnte for, *animal spirit*.³² Gør vi det, er vi også nødt til at acceptere, at den enkeltes adfærd er en interdependent form for adfærd, som eksempelvis påpeget af Davis (1997). Netop derfor giver det ikke megen mening at studere

adfærden af den enkelte husholdning eller virksomhed i isolation som af hinanden uafhængige økonomiske enheder. Vi skal med Davis forsøge at undgå, hvad der benævnes 'the fallacy of atomism'.

Essensen i Keynes budskab må derfor være, at hvis de enkelte økonomiske agenter anvender de ovenstående guidelines, så sikrer vi, at vi hver især har reddet *our faces as rational, economic men*, om end den form for rationalitet, som Keynes her taler om, er en ganske anden end den rationalitet, som findes i den traditionelle økonomiske forståelse, hvor det økonomiske univers er befolket af *homo economicus* individer.³³ Som påpeget af Mizuhara (2003:202) giver det derfor mening at fortolke Keynes' definition af de enkelte økonomiske agents adfærd under fundamental usikkerhed, som *behaviour that is guided by reasons*, altså adfærd der er baseret på givne konventioner.³⁴ Handler de enkelte økonomisk set på basis af konventioner frem for på basis af rationelle forventninger, så har vi også erkendt, at en relevant form for økonomisk adfærd, er en, der udspiller sig i historisk tid et bestemt sted under nogle givne institutionelle rammer, er det fremførte synspunkt.³⁵ Det er netop derfor, at den makroøkonomiske udvikling over tid bør betragtes som stiafhængig. Det makroøkonomiske system må således opfattes som et åbent, socialt og foranderligt system som eksempelvis fremhævet af Chick & Dow (2005) og Chick (2003).

6. Opsamlende bemærkninger

Stort set hele Keynes' økonomiske forfatterskab tager sit udgangspunkt i virkelighedens aktuelle problemstillinger. Og kendetegnende for hans samlede forfatterskab er, at Keynes skrev om økonomi med en klar social forståelse. Formentlig bunder det i den kendsgerning, at han så økonomiske og sociale problemer i samfundet som to sider af den samme mønt. I Keynes' perspektiv var en steril økonomisk tænkning uden en kobling til dagligdagens virkelighed en futil aktivitet. Virkeligheden undergår til stadighed en udvikling og forandring; det har vi utvetydigt lært af den økonomiske historie. Netop derfor mente han, at et hvilket som helst økonomisk udsagn eller en økonomisk teori altid skulle forstås og vurderes i en given historisk kontekst.

Som vi har forsøgt at sandsynliggøre i det ovenstående, synes det rimeligt at konkludere, at Keynes ganske godt vidste, hvilken udvikling virksomhedsbegrebet og opfattelsen af virksomhedens roller undergik i løbet af 1920'erne og 1930'erne. Rent faktisk synes hans forståelse på disse områder at være ganske up to date i sit indhold. Alligevel må vi, på trods af denne indsigt, konkludere at Keynes' forståelse af entrepre-

neuren i GT ligner den gammeldags forståelse, som er givet ved den marshallianske beslutningstager. Der ses helt bort fra, hvorledes den moderne industrialist, som er barn af 1920'erne, rent faktisk opfører sig, når han skal træffe beslutninger om virksomhedens fremtidige aktiviteter. I GT er entreprenøren således fortsat en økonomisk agent, der forsøger at maksimere sin forventede profit gennem primært en mængdemæssig tilpasning. Hvorfor nu denne tilbagevenden til en gammeldags forståelse af en moderne entrepreneurs økonomiske adfærd?

Et muligt bud på et, måske banalt og indlysende svar, kan være det, at Keynes i 1936 havde en ganske anden dagsorden at forfølge, end den at formulere en realistisk beskrivelse af de enkelte producenters beslutningsadfærd. I 1936 var det hans helt centrale hensigt at forsøge at få et langt mere betydningsfuldt og vidtrækkende budskab bragt på plads: han ønskede at revolutionere den økonomiske videnskab teoretisk såvel som metodologisk. Med GT så den moderne makroteori som bekendt sin fødsel. Og den nye makromodel, som Keynes præsenterede som sit alternativ til den herskende ortodoksi, var givet ved hans effektive efterspørgselsprincip. I sit forsøg på at beskrive, hvorledes en moderne monetær produktionsøkonomi (*a money-using, market-oriented entrepreneurial economic system*) - der tilsyneladende kan låse sig fast i en rimelig permanent underbeskæftigelseslignevægt, og hvori de enkelte husholdninger og virksomheder må træffe beslutninger om en principielt ukendt fremtid under en fundamental type af usikkerhed³⁶ - kan antages at fungere, tog Keynes afstand fra tre af mainstreamøkonomiens aksiomer. For det første pengenes neutralitet³⁷, for det andet *gross substitution* princippet (det forhold, at en given ændring i en markedspris, eksempelvis på arbejdsmarkedet, relativ til priserne på alle de andre markeder, antages at kunne være i stand til at sikre, at alle markederne i økonomien simultant set bringes i ligevægt). For det tredje fra princippet om at betragte det økonomiske system som lukket, stabilt og deterministisk. Metodologisk set havde Keynes dermed, ifølge Davidson (2007) og den postkeynesianske tænkning, givet konturerne til et økonomisk univers, der i sine tilpasningsprocesser var af en ikke-repetitiv karakter (altså udvisende non-ergodicity). Det er dette, der er essensen af GT. Og i sit forsøg på at få dette budskab kommunikeret effektivt igennem valgte Keynes at acceptere en mere gammeldags forståelse af virksomhedsbegrebet og af virksomhedens opgaver á la den marshallianske forståelse, end han kunne have gjort; sin viden om de moderne udviklingstendenser inden for dette område til trods. Måske netop fordi han ønskede at besejre samtidens herskende ortodoksi på dennes egne betingelser, som påpeget af Ertürk (1998).

Litteratur

- Berle, Adolf A. and G. C. Means: *The Modern Corporation and Private Property*. The Commerce Clearing House, N.Y. 1932.
- Chandler, Alfred: *Scale and Scope. Dynamics of Industrial Capitalism*. Belknap Press, Harvard. 1990.
- Chamberlin, Edward: *The Theory of Monopolistic Competition*. Cambridge, Mass. Harvard University Press. 1933.
- Chick, Victoria: Theory, method and mode of thought in Keynes's General Theory. *Journal of Economic Methodology*, September 2003, s. 307-27.
- Chick, Victoria & Dow, Sheila: The meaning of open systems. *Journal of Economic Methodology*. September 2005, s. 363-81.
- Coase, Ronald H.: The Theory of the Firm. *Economica*, November 1937, s. 386-405.
- Davidson, Paul: *John Maynard Keynes*. Palgrave Macmillan. 2007.
- Davidson, Paul: Reality and economic theory. *Journal of Post Keynesian Economics*. Summer 1996, s. 479-508.
- Davis, John B.: J.M. Keynes on History and Convention. I: A 'Second Edition' of *The General Theory* – Vol. 2, Harcourt, G.C. & Riach, P.A. (eds.), Routledge, s. 203-21. 1997.
- Dequech, David (1997a): Uncertainty in a Strong Sense: Meaning and Sources. *Economic Issues*, September 1997, s. 21-43.
- Dequech, David (1997b): Different views on uncertainty and some policy implications. I: *Improving the Global Economy – Keynesianism and the Growth in Output and Employment*, Davidson, P. & Kregel, J. (eds.), Edward Elgar, s. 93-106.
- Dow, Sheila C.: Uncertainty and monetary policy. *Oxford Economic Papers*, July 2004, s. 539-61.
- Ertürk, Korbut: From the Treatise to the General Theory: the transformation of Keynes's theory of investment in working capital. *Cambridge Journal of Economics* 1998, s. 173-85.
- Hall, Robert L and Charles J. Hitch: Price Theory and Business Behaviour. *Oxford Economic Papers*, s. 12-45. 1939.
- Harrod, Roy: *The Life of John Maynard Keynes*. Macmillan, London. 1951.
- Keynes, John Maynard: *The Collected Writings of John Maynard Keynes*, Vol. II, IV, V, VI, XIX, XX, and XXI. Macmillan, Cambridge University Press, 1973.
- Keynes, John Maynard: *The General Theory of Employment*, from *The Collected Writings of John Maynard Keynes*, Vol. XIV, pp. 109-23, Macmillan, Cambridge University Press. 1973.
- Keynes, John Maynard (1936): *The General Theory of Employment, Interest and Money*, *The Collected Writings of John Maynard*, Vol. VII, MacMillan Cambridge University Press. 1973.
- Keynes, John Maynard (1933): *A Monetary Theory of Production*, from *The Collected Writings of John Maynard Keynes*, Vol. XIII, s. 408-11, Macmillan, Cambridge University Press. 1973.
- Koppl, Roger: Animal Spirits. *The Journal of Economic Perspectives*. Summer 1991, s. 203-10.
- Landreth, Harry & Colander, David: *History of Economic Thought*, Houghton Mifflin Company. 1994.
- Lawson, Tony: Uncertainty and economic analysis. *The Economic Journal*. December 1985, s. 909-27.
- Liberal Party: *Britain's Industrial Future*. Ernest Benn Ltd. London. 1928
- Marshall, Alfred. *Industry and Trade*. Macmillan, London. 1919.
- Mizuhara, Sohei: Keynesian convention: A textual note. I: *The philosophy of Keynes's economics: probability, uncertainty and convention*, Runde, J. & Mizuhara, S. (eds.), Routledge, s. 196-204. 2003
- Olesen, Finn: The Economic Consequences of the Peace – et teorihistorisk case studie. *Erhvervs-historisk Årbog*, s. 52-73. 2008.
- Olesen, Finn: *Rundt om The General Theory – en teorihistorisk belysning*. 2007.
- Porter, Michael E.: *Competitive Advantage*. Free Press, N. Y. 1985.
- Robinson, Joan: *The Economics of Imperfect Competition*. Macmillan & Co. 1933.
- Runde, Jochen: On some explicit links between Keynes's A Treatise on Probability and The General Theory. I: *The philosophy of Keynes's economics: probability, uncertainty and convention*, Runde, J. & Mizuhara, S. (eds.), Routledge, s. 46-54. 2003
- Schumpeter, Joseph A.: *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper and Brothers, N. Y. 1942.
- Skidelsky, Robert: *John Maynard Keynes – The Economist as Saviour, 1920-1937*. Macmillan. 1992.
- Sraffa, Piero: The Laws of Return under competitive Conditions. *Economic Journal*, s. 535-50. 1926

Noter

- 1 *A realytic theory is contextual; it blends inductive information about the economy with deductive logic. Reality guides the choice of assumptions.* Se Landreth & Colander, 1994, s. 463.
- 2 Og denne læggen vægt på investeringsaspektet var en opfattelse, der hos Keynes var bragt på plads i hans økonomiske forståelse i hans tidlige forfatterskab længe førend udarbejdelse af GT. Det fremgår eksempelvis også af det følgende citat, hvor Keynes foran Macmillan Komiteen, den 2. februar 1930 bekendtgjorde, at: *Private investment is the Governor of the machine.* Se CW, vol. XX, s. 80.
- 3 Som en væsentlig kilde skal der her henvises til den såkaldte Yellow Book fra 1928, Britain's Industrial Future, udgivet af The Liberal Party, og forskellige oplæg og taler, som Keynes blandt andet holdt på dette partis Summer Schools; jf. CW (vol. XIX, s.695-98 og s. 726-28).
- 4 Nedgangen var allerede tidligere forudset og beskrevet af Marshall; jf. Marshall (1919).
- 5 For en nærmere redegørelse for indholdet i dette værk fra 1919 henvises til Olesen (2008).
- 6 Det blev eksempelvis påpeget i Britain's Industrial Future, book 2, s. 126f. For en uddybende fremstilling af problematikken henvises til Chandler (1990).
- 7 Således indledte Keynes i et brev til Winston Churchill dagen efter, at han havde fremlagt sit forslag om UK's tilbagevenden til guldfoedsparriteten: *Dear Mr. Chancellor of the Exchequer: What an imbecile currency bill you have introduced!* Se Skidelsky, 1992, s. 285.
- 8 CW, Vol. XIX, s. 639.
- 9 Eksempelvis er en sådan forståelse ganske stærkt tilstede i Britain's Industrial Future.
- 10 Uden tvivl var det et bidrag skrevet i traditionen efter Thorstein Veblen, der allerede selv i 1920'erne havde været inde på nogle analoge betragtninger.
- 11 Dette var et markant element i Capitalism, Socialism and Democracy fra 1942, men problemstillingen havde også været indeholdt i Schumpeters tidlige arbejder. Hayeks entreprenante forståelse af markedsmekanismen blev tilsvarende udviklet i løbet af 1930'erne.
- 12 Britain's Industrial Future, s. 63-83, giver en behandling af den offentlige sektor. I løbet af 1920'erne var en ganske betydelig del af den britiske kapital blevet investeret i offentlige virksomheder. Dette parti-program (eller snarere Keynes, der var forfatteren hertil) kritiserede sektorens mangel på professionalisme og økonomisk effektivitet. Han anerkendte det særegne ved offentlige goder, men advarede også mod en fortsat udvidelse af disse aktiviteter. Derimod opfordrede programmet til et bedre samspil mellem privat og offentlig aktivitet. På den måde kunne den økonomiske effektivitet hæves, var synspunktet. Der burde eksempelvis introduceres styringssystemer (ledelses- som regnskabsmæssigt) samt forslag til karriereforløb for yngre offentligt ansatte, lyder nogle af de andre anbefalinger i programmet.
- 13 Jf. eksempelvis Keynes tale til bomuldsindustrien på et møde i Manchester den 4. januar 1927: *The old picture.....as to the actual nature of the economic world we live in is hopelessly out of date....I have been spending some time lately in conference with the spinning industry of Lancashire. They are living industrially in the old world.....Business is increasingly owned by the public, who know nothing about the details of the true financial position of the concern.....and they are run by salaried persons who, perhaps, are risking little or nothing of their own fortunes.* Se CW (vol. XIX, s. 641-42).
- 14 I november 1927 var Keynes blevet opfordret til at kommentere en artikel af Sir Alfred Mond, bestyrelsesformand for ICI. Heri skrev Keynes blandt andet: *Sir Alfred Mond writes as the head of an industry which has solved (its problems) as completely as can be solved, and has built up on these foundations one of the most splendidly equipped producing organisations in the world. Units of different size are appropriate to different industries. I do not say that all industries should imitate the scale of Imperial Chemical Industries Ltd. which Sir Alfred Mond tells us is a combination of which were originally 113 firms. Indeed, I am sure that there are many important industries in*

- which the unit of maximum efficiency falls far short of it.* Se CW (vol. XIX, s. 727).
- 15 Værdikædebetraktningen er yderst detaljeret fremstillet hos Porter (1985). Heri adskilles erhvervsaktiviteten i forskellige, men indbyrdes relaterede funktioner. Basale aktiviteter omfatter logistik, produktionsplanlægning, marketing og service. Disse elementer er knyttet sammen og organiseret gennem virksomhedens infrastruktur, teknologisk og i form af HR-udvikling. Selvom Keynes kun sporadisk berørte disse aspekter, henviste han til de fleste af de værdiskabende aktiviteter i virksomheden i sin tænkning.
- 16 Denne problemstilling forholdt Keynes sig til i et radiointerview i 1927. Heri påpegede han betydning af, at højtudannede havde en ganske betydningsfuld rolle at spille i de store industrielle foretagender. Dette havde også konsekvenser for universiteternes arbejde. I deres uddannelse af de unge skulle universiteterne sikre sig, at de bidrog til at *develop a man's character in such a way that he can pick up relatively quickly the special details of that business he turns to subsequently*". Og i forbindelse hermed kunne sprogekundskaber være af en vis betydning, hvorfor: "*Every young man ought to have mastered either French or German (preferably both) by spending some of his vacations abroad, by the time he leaves university.*" Se CW (vol. XIX, s. 655).
- 17 I TM beskriver Keynes således eksempelvis, hvorledes den enkelte entrepreneur kan forsøge at klare sig i en situation, hvor de deflationære effekter er dominerende (hvor priserne har en tendens til at blive reduceret i et hurtigere tempo end omkostningerne). I sådan situation har entreprenuren tre alternativer, som han kan vælge imellem i et forsøg på at overleve: *to put up with his losses as best he could; to withdraw from his less profitable activities, thus reducing output and employment; to embark on a struggle with his employees to reduce their money earnings per unit of output.* Se CW (vol. VI, s. 163).
- 18 I denne del af Keynes forfatterskab – hans mere traditionelt orienterede teoretiske bidrag – kan der fremdrages flere eksempler herpå. Eksempelvis står det følgende at læse i forordet til A Tract on Money Reform: *We leave saving to the private investor, and we encourage him to place his saving mainly in titles to money. We leave the responsibility for setting production in motion to the business man, who is mainly influenced by the profits which he expects to accrue to himself in terms of money ... But they cannot work properly if the money, which they assume as a stable measuring-rod, is undependable.* Se CW (vol. IV, s. xiv). Eller som der står i TM; *...the thrift of a man may lead to either an increase of capital wealth or to consumers getting better value for their money. There is no telling which, until we have examined another economic factor. Namely enterprise...If enterprise is afoot, wealth accumulates whatever may be happening to thrift; and if enterprise is asleep, wealth decays whatever thrift may be doing.* Se CW (vol. VI, s. 132).
- 19 Opfattelsen af industriel organisering har været præget af tankegangen bagved 'the Structure-Conduct-Performance paradigm' (SCP). Denne tankegang har sin oprindelse ved University of Harvard, hvor Bain og Mason leverede tidlige væsentlige bidrag. Tilhængere af SCP accepterer regulering af industrien af sociale hensyn. Del 2 af Britain's Industrial Future kan med rimelighed ses som en overture til det senere formulerede SCP. For en lærebog inden for denne genre kan der henvises til Lipczynski et al. (2009).
- 20 Jf. eksempelvis Britain's Industrial Future, s. 84f. Her er Keynes' argument det, at en tilstrækkelig grad af åbenhed skal forsøges sikret gennem en forbedring af den offentliggjorte virksomhedsstatistik. Den bør omfatte en detaljeret oversigt over virksomhederne aktiver og passiver, profitudviklingen, løbende statusopgørelser og direktørernes aflønningsforhold. Som der står at læse: *We believe that the amendments of Company Law which we propose below may prove to be the framework within which joint-stock enterprise may extend its developments still further to the general advantage.* (op. cit., s. 84).
- 21 Helt i overensstemmelse med filosofien bagved SCP-tankegangen skal sådanne dominerende private foretagender eksempelvis lade sig registrere. Og virksomheder, der er registreret som 'public corporations' skal være underlagt en eventuel inspektion ledet af The Board of Trade; Britain's Industrial Future, s. 94-96.

- 22 Keynes var ret interesseret i kulindustrien, ligesom han i en periode var optaget af de problemer, som bomuldsindustrien i Lancashire var udsat for. Eksempelvis forestod han flere analyser og forsøgte at få den trængte industri til at foretage en horisontal alliance gennem dannelse af et kartel. Kapitel VIII i Britain's Industrial Future er helligst netop disse aspekter, men også andre steder i Keynes' forfatterskab er der dokumentation for denne interesse. Eksempelvis også i forskellige arbejder omhandlende kulindustrien; jf. CW (vol. XIX, s. 578-637): Kapitel 7: Industrial Reorganisation: Cotton og CW (vol. XIX, s. 534ff.): "Back to the Coal Problem", *The Nation and Athenaeum*, den 15. maj 1926.
- 23 CW (vol. XIX, s. 535).
- 24 Se eksempelvis CW (vol. XXI, s. 233-35): "National Self-Sufficiency" i *The New Statesman and Nation*, den 8. juni 1933.
- 25 Om Z-funktionen, som også benævnes 'the aggregate supply price of output', skriver Keynes (1936, s. 24): *the aggregate supply price of the output of a given amount of employment is the expectation of proceeds which will just make it worth the while of the entrepreneur to give that employment*, idet det erindres, at Keynes i sin analyse vil beskrive den producentadfærd, som sikrer, at virksomheden maksimerer sin forventede profit. Om D-funktionen kan man tilsvarende læse, at *let D be the proceeds which entrepreneurs expect to receive from the employment of N men*; op. cit. p. 25.
- 26 Dog var beslutningsprocessen i TM anderledes end i GT. I TM agerede entreprenøren, i god overensstemmelse med den klassiske økonomiske tænkning, på basis af sine forventninger til den fremtidige profitudvikling, der var bestemt på baggrund af eventuelle ændringer i opsparings- og investeringslignevægten. Er profitten positiv, indikerende, at de faktisk gennemførte investeringer er større end den samlede opsparing i samfundet, har entreprenøren et incitament til at forøge sin produktion. Tilsvarende ved en negativ profit har han et incitament til at sænke sit produktionsniveau. Som Keynes selv skriver: *in so far as entrepreneurs are able at the beginning of a production period to forecast the relationship between saving and investment in its effect on the demand for their product at the end of this production period, it is obviously the anticipated profit or loss on new business, rather than the actual profit or loss on business just concluded, which influences them in deciding the scale on which to produce and the offers which it is worth while to make to the factors of production ... Thus when I say that the disequilibrium between saving and investment is the mainspring of change, I do not mean to deny that the behaviour of the entrepreneurs at any given moment is based on a mixture of experience and anticipation*. Se CW (vol. V, s. 143 og 144). Eller som han senere formulerede det i det andet bind af sit værk: *Now for enterprise to be active, two conditions must be fulfilled. There must be an expectation of profit; and it must be possible for enterprisers to obtain command of sufficient resources to put their projects into execution. Their expectations partly depend on non-monetary influences – on peace and war, inventions, laws, race, education, population and so forth*. Se CW (vol. VI, s. 133).
- 27 *This uncertainty does not refer to a situation where the necessary information potentially exists but the agents' computational capability is not strong enough to perceive it*. Se Dequech (1997b, s. 93).
- 28 Dow: 2004:551-52.
- 29 Med Dequech (1997a, s. 24) har vi, at: *Nonergodicity is associated with the possibility of structural change and this possibility is a reason why the evidence available to economic decision makers is scant and knowledge not entirely reliable*.
- 30 Davidson: 1996, s. 482. Som Davidson (2007, s. 33) har gjort rede for, så blev terminologien om, hvad der betegnes for 'the ergodic axiom' først eksplicit udformet af den matematiske skole i Moskva, der beskæftigede sig med usikkerhed, i 1935. Terminologien blev dog først kendt i Vesten efter Keynes' død i 1946. Derfor anvendte Keynes ikke selv begreberne 'ergodicity' eller 'non-ergodicity' i GT. Men som Davidson konkluderende påpeger: *Nevertheless, the idea of the inapplicability of the ergodic axiom to the economic system in which we live is embedded not only in Keynes's writings on uncertainty, but also in his famous criticism of Professor Tinbergen's econometric methodology*.

- 31 Keynes: 1936, s. 24.
- 32 Som Runde (2003, s. 49) påpeger, så har Keynes dermed givet: *an extremely rich account of how investors form expectations by falling back on conventions: the practice of assuming that the existing situation will continue indefinitely except insofar as there are definite reasons to expect a change, the practice of taking current market evaluations as 'correct' relative to existing knowledge, and the practice of copying the behaviour of other market participants who find themselves in a similar situation.*
- 33 Med Davis (1997, s. 211): ... if 'rational' is equated with reasonable judgement in the sense of being a cognitive process of deliberation set in a historical context and influenced by individual values and motives ... then it seems that conventional behaviour can well be thought 'rational'. Eller som Koppl (1991, s. 204 og 206-07) skriver: *When individuals cannot make a rational calculation of expected values, Keynes argued, animal spirits are the springs of action ... Should economists take animal spirits seriously? Doing so does not mean giving up on economic theory. But it might mean finding limits to the application of standard utility maximization models.*
- 34 *One such reason is the assumption that the existing situation will provide a good guide to the future, except insofar as there are specific reasons to expect a change.* Se Miruhara (2003, s. 202).
- 35 *Rules and conventions, that is, anchored individual behaviour; whether in ethics, politics or economic life, and we thus only grasped the behaviour of individuals fully when we understood how it came to be subsumed under society's rules and conventions.* Se Davis (1997, s. 208).
- 36 Keynes forklarede selv, hvad han forstod ved dette begreb: *The sense in which I am using the term is that in which the prospect of a European war is uncertain, or the price of copper and the rate of interest twenty years hence, or the obsolescence of a new invention, or the position of private wealth owners in the social system of 1970. About these matters there is no scientific basis on which to form any calculable probability: whatever. We simply do not know;* Keynes (1937, s. 113-14). Eller med Davidson (2007, s. 185): *Keynes argued that in a money-using entrepreneur economy where the future is uncertain (and therefore could not be reliably predicted), money (and all other liquid assets) would always be nonneutral as they are used as a store of savings. In essence, Keynes viewed the economic system as moving through calendar time from an irrevocable past to an uncertain, not statistically predictable future. This required Keynes to reject the ergodic axiom.*
- 37 Som Keynes havde påpeget i 1933 så han sin opgave som den at udvikle en teori *in which money plays a part of its own and affects motives and decisions and is, in short, one of the operative factors in the situation, so that the course of events cannot be predicted either in the long period or in the short, without a knowledge of the behaviour of money between the first state and the last ... Booms and depressions are peculiar to an economy in which ... money is not neutral.* Se Keynes (1933, s. 408-9 og 411).

Franske erhvervsarkiver

AF ROGER NOUGARET OG HENRI ZUBER*

I virksomheder såvel som andre steder må man konstant tale arkivernes sag, og denne sag kan aldrig vindes endegyldigt. Alligevel kan vi, som i de seneste ti år har haft lejlighed til flere gange at beskrive erhvervsarkivernes situation, for vel nok første gang skrive, at erhvervsarkiverne i Frankrig her ved begyndelsen af 2000-årene er nået til et relativt veludviklet stadium. Hvad enten det drejer sig om at anerkende arkivernes funktion i virksomhederne, om at profesjonalisere denne funktion inden for virksomhederne selv eller hos eksterne, som udfører opgaven, om dens plads i de forskellige professioner inden for informationssektoren, om erhvervsarkivarernes forhold til partnere i historieforskningen og de offentlige arkiver eller endelig om kollektive projekter gennem Association des archivistes français (Den franske Arkivarforening), så er det klart, at denne profession er kommet ud af en pionertid, som man troede aldrig ville få ende.

Efter kort at have ridset denne udviklings historie op, vil vi undersøge, hvilke spørgsmål der i dag stilles til denne profession i virksomhederne.

Erhvervsarkivernes udvikling i det 20. århundrede¹

Den franske stat har i overensstemmelse med fransk tradition været en drivende kraft i erkendelsen af, at virksomhedernes arkiver og deres organisering er vigtig. Nylige arkivarbejder² har dog vist, at nogle virksomheder selv af driftsmæssige hensyn har følt et behov for at ordne deres arkiver og endog at bedrive arkivistik som M. Jourdain bedrev prosa i Molières *Le Bourgeois Gentilhomme*. Således viser oprettelsen af to fuldt udstyrede arkiver, først i Lyon 1874 og derefter i Paris i 1891, at et endnu ungt selskab som Crédit Lyonnais (grundlagt i 1863) så dette anliggende som væsentligt for den gode organisationspraksis, som de nye depositobanker burde have for at kunne drage fordel af en ”industriel” organisation i sammenligning med mere traditionelle virksomheder.

* Oversat af Inge Degn og bearbejdet af redaktionen.

Statens første initiativer med henblik på erhvervsarkiver blev taget i årene 1925-1930. Generalinspektør for Archives de France Charles Schmidt³ opfordrede dengang til at bevare erhvervsarkiverne og arbejdede dermed for samme sag som Annales-skolen, der bragte studiet af økonomisk og social historie til ære og værdighed.

Efter 2. verdenskrig skabte generaldirektør for Archives de France, Charles Braibant, i 1949 en sektion for privatarkiver, økonomiske arkiver og mikrofilm på Archives nationales. Denne afdelings mission var så meget desto vigtigere, som talrige fremtrædende virksomheder var blevet nationaliseret lige efter krigen eller i årene før. Blandt disse var de store banker, forsikringsselskaberne, jernbanerne og luftfarten, produktion og distribution af gas og elektricitet, olieselskaberne, kulminerne og endog ikke-strategiske virksomheder som Renault. Afdelingen blev suppleret med en Bevaringskomité for Økonomiske Arkiver (Comité de sauvegarde des archives économiques), som skulle arbejde for at få virksomheder til at bevare deres arkiver og deponere eller overdrage arkiver til de offentlige arkiver.

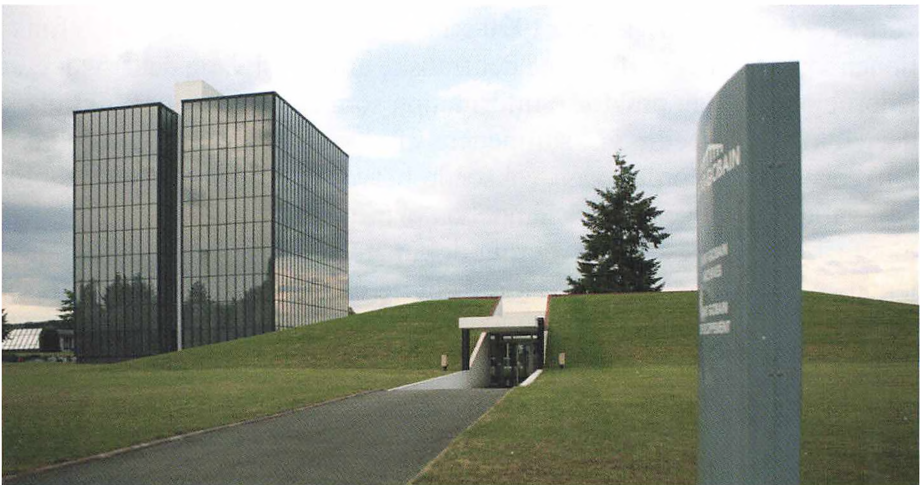
Staten, som satte handling i højsædet i genopbygningen efter krigen, ønskede, at de offentlige virksomheders og de nationaliserede virksomheders arkiver skulle afleveres til de nationale arkivers samlinger.⁴ Trods den utrættelige aktivitet, som blev udfoldet af Bertrand Gille, som var konservator ved Afdelingen for Økonomiske Arkiver (Archives économiques) og en pioner inden for virksomhedshistorie, var resultaterne mere beskedne end forventet, idet de økonomiske midler, som blev stillet til rådighed, ikke svarede til de ambitioner, der var meldt ud. Dertil kom, at denne politik især var rettet imod at redde arkiver af stor historisk betydning men så bort fra problemet med den løbende varetagelse af dokumenter i virksomhederne. Ikke desto mindre blev en stor mængde arkiver reddet. En første registratur, som blev offentliggjort af Bertrand Gille i 1957, giver en ide om de opnåede resultater.⁵ Dens indledning udgør den første solide anvisning vedrørende virksomhedsarkiver og dens kildetypologi er stadig nyttig, selv om den er forældet.

I de efterfølgende år fortsatte staten med at interessere sig for erhvervsarkiver, hvilket bevidnes af afholdelsen af en arkivkongres, Congrès des Archives de France, i 1973, der var viet til dette emne, og som byggede på en national undersøgelse. Men disse år er karakteriseret ved manglen på bevillinger fra statens side og en mangel på interesse fra virksomhederne for dette spørgsmål.⁶

I 1974 skabte virksomheden Saint-Gobain, som da netop havde fusioneret med Pont-à-Mousson, det første virksomhedsarkiv, der blev ledet af

en professionel, Maurice Hamon, uddannet på École nationale des Chartes.⁷ En effektiv organisering af kontorarkiver og mellemarkiver blev sat på samme niveau som de historiske arkiver, idet de ses som komplementære.⁸ Saint-Gobain kom til at tjene som den model, man søgte at leve op til, især i de offentlige virksomheder.⁹ Vi kan tilføje, at et kollokvium, som blev holdt i Blois i Saint-Gobains arkiver i 1985, havde til formål at grundlægge fransk 'business history'.¹⁰ Det viser, hvad faget skylder Maurice Hamon.

Året 1983 markerer begyndelsen på et nyt opsving, igangsat af Archives de France, der udnyttede virksomhedshistoriens fornyelse, virksomhedernes rehabilitering i offentligheden og den bevågenhed, som den daværende socialistiske regering gav kulturen generelt og især den industrielle arv. Vigtige nationaliseringer, som blev gennemført i 1982, medførte, at de berørte virksomhedsarkiver kom ind under den arkivlov, som blev gennemført i 1979. Et højdepunkt i denne udvikling var, at regeringen i 1983 besluttede at lægge en plan for skabelsen af fem til seks regionale arbejderarkivcentre og som optakt dertil gennemførte en stor national undersøgelse vedrørende arbejderarkiver, hvilket skulle gøre det ud for en registrering, som det var blevet foreslået allerede i 1971.¹¹ På grund af budgetmæssige begrænsninger blev kun et enkelt center oprettet, det var i det nedlagte spinderi Motte-Bossut i Roubaix i Nordfrankrig. Centret for Arbejderarkiver (Centre des archives du Monde du Travail, CAMT), som blev indviet i 1993, gik fra at være et regionalt center til at dække hele landet og blev et redskab for Archives nationales med hensyn til erhvervsarkiver.



Saint Gobain arkivbygninger i Blois, Frankrig. Foto: Alain Dovifat.

Dette gunstige klima for industriarven muliggjorde en udfoldelse af lokale initiativer, som blev til blivende institutioner. I Mulhouse er det Cérare (Centre Rhénan d'archives et de recherches économiques)¹², som blev grundlagt med foreningsstatus i 1983 med støtte fra byen Mulhouse, universitetet samt handelskammeret i Mulhouse og takket være dets leder Florence Ott. Dette center bidrager til bevarelsen af økonomiske arkiver i Haute-Alsace og har fungeret som praktikcenter for utallige unge arkivarer under uddannelse på Mulhouse Universitet. I Lyon er det Fondation Marius Berliet, grundlagt af Paul Berliet i 1982, som ud over mindet om denne store producent af lastbiler søger at bevare den franske lastbils kulturarv, en bevaring, som i første række omhandler køretøjerne, men tillige den skrevne erindring. [Marius Berliet (1866-1949) etablerede bilfremstilling i 1895 og specialiserede sig i lastbiler; virksomheden fusionerede 1975 med Renault]

På Le Creusot, en af metallurgiens hovedstæder og Schneiderdynastiets vugge, varetager François Bourdon Akademiet, som blev skabt i 1985, dokumentationsområdet, mens L'Ecomusée varetager det museale. Et af de karakteristiske træk ved 1980'erne er, at det opsving, som museer, økomuseer og kulturarven får, har gavnet arkiverne, selv om disse ikke har disponeret over de samme midler. Dette opsving kan også ses i de initiativer, som er taget af foreningen Patrimoine et mémoire d'entreprises, som blev grundlagt i 2001. Disse initiativer sigter, med det ovenfor skitserede som model, mod at få anerkendt området som kulturarv. Et ønske, som kommer fra virksomhedsmiljøet selv.¹³

Denne traditionelle tilgang, som er kopieret efter de offentlige arkivers model, er imidlertid ikke tilstrækkelig til at forklare virksomhedsarkivernes betydelige udvikling i 1990'erne. I løbet af disse år har arkivfunktionen virkelig fået indfødsret i det franske erhvervsliv, og det skyldes, at lederne har set den praktiske information som en af de støttestrukturer, der vil kunne forbedre virksomhedens effektivitet og skaffe den en konkurrencemæssig fordel. Den voksende betydning af tiltag med henblik på kvalitet og sikkerhed, eksempelvis plan for aktivitetskontinuitet, har medført efterspørgsel af troværdig dokumentation for processer og projekter. Arkivarerne har formået at benytte denne mulighed til at foreslå ydelser, som passer til disse interesser. Virksomhederne har også, fordi der allerede fandtes uddannede kandidater, kunnet rekruttere universitetsuddannede med arkivistik som speciale. Disse professionelle unge har moderniseret billedet af arkivfunktionen, og de har efterfølgende præget arkivistikken med interesser og procedurer, som kommer fra erhvervslivet.¹⁴

Med den forskning, som knytter sig til, hvad der er sket med jødiske besiddelser under og efter sidste verdenskrig, har der vist sig et behov for juridisk, ja, retslig og moralsk viden, hvilket ikke udelukker historisk og ledelsesmæssig viden. Især banker og forsikringsselskaber har behov for at kunne spore deres kunders bankkontis og forsikringspolicers historie med henblik på at kaste lys over perioden, især over berøvelses- og tilbagegivelsesmekanismer, og at muliggøre de erstatninger, som måtte vise sig nødvendige.¹⁵ På det strengt arkivalske plan har den lære, som virksomhederne har kunnet drage, været betydningsfuld. Det gælder for nødvendigheden af at disponere over specialister, som er uddannet til at gennemføre en kompleks arkivalisk undersøgelse, som går ud over et givet selskabs arkiver¹⁶ og nødvendigheden af at bevare visse typer dokumenter i en meget lang årrække, fordi de tillader at genkalde en situation eller godtgøre retskrav. Spørgsmålet om Holocaust er ganske vist helt exceptionelt, især på grund af dets moralske dimension, men det ændrer ikke ved, at forretningslivet tager højde for eventuelle retssager under indflydelse af udviklingen i USA. Det har medført, at virksomhederne i højere grad end tidligere er omhyggelige med at bevare bevismateriale.

Erhvervsarkiverne i Frankrig i dag: resultater, problemer og perspektiver

Virksomhedsarkivar: en løbende tilpasning

Selv om det er nemt at se nogle hovedtendenser, er det ikke nemt at give en oversigt over virksomhedsarkiverne i Frankrig, fordi situationen er så forskellig fra virksomhed til virksomhed. Alt efter hvilken sektor det drejer sig om, så kan arkivsektionens virkeområde begrænse sig til at varetage udnyttelsen af skriftlige arkivalier, omfatte den materielle kultur, udstrækkes eller begrænses til dokumentation i ordets mest operationelle betydning. Arkivfunktionens organisatoriske placering varierer med andre ord fra virksomhed til virksomhed. Nogle steder er den placeret ved virksomhedens sekretariat, som en afdeling på linje med andre, andre steder i den juridiske afdeling eller i kommunikationsafdelingen. Ud fra denne organisationsmæssige tilpasningsevne i sammenhæng med et permanent eller tilbagevendende rentabilitetshensyn kunne man eventuelt definere arkivfunktionen ud fra de tilsvarende administrative funktioner, men det er ikke tilstrækkeligt til en udtømmende redegørelse.¹⁷

Grænserne mellem de forskellige professioner varierer ikke blot inden for virksomhederne, men også over tid. Virksomhederne er nemlig underlagt forretningslivets uforudsigelige udvikling, fusioner og opkøb.

Organisationerne ændres altså med jævne mellemrum, og det influerer direkte på arkivarens arbejde, især på ajourføringen af forvaltningsstrukturen. Først og fremmest kan disse omorganiseringer bringe både arkivfunktionerne og arkiverne i fare. I de seneste år har man blandt andet set fusioner mellem meget store koncerner: olieselskabet Total med Fina og derpå Elf-Aquitaine, Banque Nationale de Paris med banken Paribas, mineselskabet Usinor med Arbed og Aceralia, som blev til Arcelor, Crédit Agricole med Crédit Lyonnais, aluminiumsproducenten Alcan med Pechiney, medicinalvirksomheden Sanofi med Synthélabo og siden med Aventis m.v. Konsekvenserne for arkiverne synes ikke at have været negative, og i de fleste tilfælde har professionalismen sejret, hvilket har gjort det muligt at forene de to arkivpersonalers kræfter eller at overføre købervirksomhedens eller den købte virksomheds gode praksis til den nye koncern. De meget store økonomier, der herved skabes, bevirker, at hjemløse arkiver kan undgås og kulturarven derved sikres. Således er Société Générale som en russisk dukke i stand til at stille en bred vifte af arkivfonde til rådighed for forskerne. Arkiverne kommer fra virksomheder, som er blevet integreret i koncernen, og de spænder over arkivfonde fra den overordnede bank (Société Générale) over den lokale bank (Crédit du Nord, Sogénal) til den private bank (Mirabaud) eller forretningsbanken (Banque de l'union parisienne). Træerne vokser dog ikke ind i himlen og mens man kan glæde sig over, at Crédit Foncier de France, som blev opslugt i fusionen med Caisses d'Epargne, besluttede at overdrage sine arkiver til CAMT frem for at destruere dem, så ser det ikke ud til, at Vivendi-koncernen, der har blikket stift rettet mod den nye økonomis blændværk, har taget vare på den arv, der knytter koncernen til en fortid, som den ønsker at vende ryggen.¹⁸

Erhvervsarkivernes status

Afdøde Hervé Bastien udarbejdede en meget detaljeret redegørelse for problemet om virksomhedsarkivers status.¹⁹

Arkiver, som skabes i offentlige virksomheder, er ifølge fransk arkivlov offentlige. På trods af denne tilsyneladende indlysende definition, udgør de offentlige virksomheder en broget helhed. Følgende arkiver anses for offentlige og er dermed ved deres statut underlagt statens videnskabelige og tekniske kontrol:

Offentlige industri- eller handelsvirksomheder som RATP (Paris' transportselskab), SNCF (de franske jernbaner), og frem til udgangen af 2004 EDF-GDF (el- og gasselskaberne).

Private handelsselskaber med fuldt ud eller overvejende offentlig aktiekapital, hvor staten ejer mindst 50 % af aktiekapitalen.

Derudover bestemmer loven, at private *institutioner som varetager offentlig service eller en offentlig opgave* skaber offentlige arkiver. Det gælder i princippet alle operatører inden for bytransport, da de indgår i opfyldelsen af den kontrakt, som indgås med den tilsynshavende myndighed. Vanskeligheden ved at anvende loven er desværre åbenbar. Juristen Guy Braibant konstaterede i sin meget bemærkede rapport om arkiverne i Frankrig fra 1996, at begrebet offentlig virksomhed, som blev indført ved arkivloven af 1979, er tvetydigt, idet man indtil da havde talt om virksomheder i den offentlige sektor. Han anså udvidelsen af denne definition for at blive for vidtgående i praksis og rådede til i en fremtidig lov kun at lade den omfatte offentlige og private institutioner, som det påhviler at udføre en offentlig opgave.²⁰

For private virksomheder, som ikke udfører offentlige opgaver, er arkiverne private. De omfattes af begrebet national eller lokal kulturarv, hvis bevaring eventuelt kan berettiges med henvisning til den nationale erindring. Betingelserne for, at de kan indgå i offentlige arkiver, svarer til dem, der gælder for privatpersoners arkiver. Hvad enten det sker ved køb, aflevering eller mellemliggende former som gave, testamentarisk gave, overdragelse eller forkøbsret for staten, så kommer sådanne arkiver i de offentlige arkiver som konsekvens af den kulturarv, de repræsenterer. Arkiverne kan, som ethvert privatarkiv, gøres til genstand for en klassifikation, som indebærer visse forpligtelser eller beskyttelsesforpligtelser, især med hensyn til at undgå eksport. Endelig skal de ansvarlige for offentlige arkiver ifølge lov tage stilling til, hvad der skal ske med arkiverne, når virksomheder, som går fallit, bliver likvideret.²¹

En effektiv kollektiv organisering gennem Den franske Arkivforening (Association des archivistes français)

De 250 medlemmer af sektionen for virksomhedsarkiver inden for Association des archivistes français vidner om den stærke dynamik, der er opnået på cirka ti år. Sektionens forårs- og efterårsmøder rummer temamøder, hvori der er indlagt arkiv- og museumsbesøg, som gør det muligt at nå omkring de forskellige områder med regelmæssige mellemrum og sikre udveksling mellem de forskellige interessenter, som kan være virksomhedsarkivarer, leverandører af arkivløsninger, specialister inden for beslægtede discipliner eller fra universitetet. De emner, som tages op, hvad enten det drejer sig om den industrielle arv, om møder med universitetsfolk eller med folk, som arbejder med informationshåndtering

i bred forstand, viser mangfoldigheden af det, der står på spil i relation til virksomhedsarkiver. Medlemmernes alsidige karriereløb og de forskellige roller, som de har i deres respektive virksomheder, betyder, at sektionen kan behandle et bredt emnefelt og belyse det fra utallige vinkler.

Diskussionerne og arbejds-sessionerne i specialiserede undergrupper munder ud i konkrete resultater til nytte for faget, både hvad angår informationsområdet og kulturarvsområdet. Sektionen har således udgivet publikationer, hvoraf nogle, som for eksempel *Guide des délais de conservation*, er veritable bestsellere på området. Publikationerne formidler information og god praksis uden for de professionelle rækker, ikke mindst med henblik på virksomheder, som ikke råder over arkivarer. Blandt disse publikationer bør nævnes:

Les archives dans l'entreprise. *Guide des délais de conservation des documents communs aux entreprises*, Paris, AAF, 1997

Guide des archives des entreprises et organismes du Monde du travail (coordonné par R. Nougaret), Paris, AAF – CNRS éditions, 1998

Archiver. *Guide des procédures existantes. Mieux maîtriser l'information dans l'entreprise* (dir. Frédérique Fleisch), Paris, RATP-AAF, 2004

Gennem publikationen *Référentiel métiers* for virksomhedsarkivaren som sektionen har under udarbejdelse for tiden, sigter den ligeledes mod at fremme arkivarprofessionen ved at definere den i relation til informationsfunktionerne og ved at præcisere en arkivars kompetencer alt efter hans ekspertiseniveau, for at vise, hvad han kan bruges til og, for visse vedkommende, validere hans professionelle kvalifikationer.²²

Records Managements opsving

Ingen vil påstå, at begrebet records management er opstået i erhvervslivet. Det var amerikanske arkivarer, som lige efter 2. verdenskrig studerede regeringsadministrationens arkivdannelse og som i den forbindelse overvejede, hvordan man bedst muligt kunne håndtere den. Records Management er af største vigtighed for arkivaren og tillader ham at erkende hans professions sociale nytte i arbejdet for organisationen, det vil sige virksomheden. Dernæst er det væsentligt, at records management taler et sprog som de sagsansvarlige, arkivskaberne, vil lytte til, og som handler om kvalitet. Det er af helt grundlæggende betydning at kunne bevise

overfor beslutningstagerne, at arkiverne er mere end blot logistik og forvaltning af lokaler i en virksomhed. Det er blevet mere almindeligt at se virksomhedsarkivarernes arbejde som en del af en projektstyringsproces eller en kvalitetsstyringsproces. Det samme gælder for deres kolleger fra den offentlige sektor. Efter offentliggørelsen i 2002 af den internationale norm ISO 15 489 i Frankrig disponerer arkiverne i bred forstand over et arbejdsredskab til at placere funktionen ”arkiv” i virksomheder i styringen af de løbende sager.²³

Fremkomsten af arkiveringsfirmaer

Det er interessant, at der i virksomhedsarkiverne har vist sig interesse for at lægge arkivfunktionen uden for virksomheden. Det er nemlig sådan, at når en aktivitet ikke anses for at høre til blandt erhvervets kerneopgaver, så kan den lægges ud til en underleverandør. Det er en virkelighed, som man allerede for mange år siden mødte i de private virksomheders arkivverden, og som i dag har nået de offentlige arkiver. Oftest kan det være en ren omkostningslogik, der får en virksomhed til at søge en ekstern leverandør. Argumentet om erhvervets kerneopgaver kan i øvrigt vendes om. Når virksomheden anser information for vital og strategisk, kan den også have et ønske om at beholde kontrollen med arkiverne i virksomheden. I et større antal virksomheder har man set en blandingsløsning, som viser ønsket om at kontrollere processen, at drage fordel af de fleksible opbevaringsmuligheder, som leverandørerne kan tilbyde, eller at bevare tilbagetrækningsmuligheder for så vidt, som man får problemer med en leverandør, idet problemet med at komme ud af en kontrakt viser sig at være endog meget betragteligt.

De første arkiveringsfirmaer dukkede op i Frankrig i 1960’erne (Eco-Arc, 1964). Længe tilbød de kun håndtering og opmagasinering. Disse ydelser tilbydes fortsat, men under forhold, som er blevet bedre især efter tiltag med baggrund i brande, som er opstået på flere opbevaringssteder (selskabet Eco-Arc i Le Havre i 1998, selskabet Intradis-Recall i Roye i 2002). På et marked, som konsoliderer sig, udvider leverandørerne dog mere og mere deres tjenesteudbud, hvad enten det handler om den metodiske behandling af arkiverne eller om forvaltning af indholdet inden for rammerne af en helhedsopfattelse af virksomhedens dokumentariske ressourcer, det man normalt kalder vidensforvaltning (knowledge management, KM). De førende firmaer tilbyder frem for alt meget komplette edb-programmer til arkivering, hvilket illustrerer den udvikling, som professionen har gennemgået. For at garantere en mindsteydelse sluttede en gruppe af leverandører sig for nogle år siden sammen i en

forening. Denne forening, PAGE, opnåede i 2002 godkendelse efter standarden Z45-350 Prestations en archivage et gestion de documents sur support papier ved Det franske Standardiseringsråd (AFNOR, Association Française de Normalisation).

Inden for rammerne af sektionen for virksomhedsarkiver samlede en arbejdsgruppe i 2003 alle tilgængelige oplysninger vedrørende brug af en leverandør og her tilbydes alle arkivarer råd om, hvordan man udarbejder entreprisebetingelser i relation til den ydelse, der efterspørges.²⁴

Staten som igangsætter og sidste udvej?

Som allerede nævnt bruger staten Centre des archives du monde du Travail som redskab for sin politik, når det drejer sig om virksomhedsarkiver. Feltet for indsamling er i øvrigt blevet udvidet ikke blot til arbejderne og arbejdsgivernes faglige organisationer, men også til alle aktører med relation til arbejderhistorie i bred forstand som administratorer, ingeniører, arbejderpræster og arkitekter m.v.

På grund af mangel på midler, men også fordi nogle virksomheder selv tager vare på deres kulturarv, og fordi flere store virksomheder er vendt tilbage til den private sektor, har staten opgivet en illusorisk politik om at være altomfattende og have eneret, som det gjorde sig gældende frem til



The Archives nationales du Monde du Travail in Roubaix er indrettet i en tidligere tekstilfabrik Motte-Bossut. Foto: F. Bosman.

begyndelsen af 1980'erne. CAMT søger nu gerne at tilskynde og opmuntre til tiltag inden for virksomhederne ved om nødvendigt at bistå med rådgivning og uddannelse. Centret er også, hvilket ikke er uden betydning, den sidste udvej for at bevare historiske virksomhedsarkiver uden ejere eller arkiver fra virksomheder, som ikke mere ønsker at påtage sig bevaringen af dem.

Takket være forskellighedheden af de arkivfonde, som er samlet ind og klassificeret, har man kunnet udarbejde en klassificeringsmetodologi som tilbyder differentierede klassifikationsrammer.

Endelig er CAMT blevet stedet for forskning i virksomhedshistorie takket være en læsesal, hvor forskerne kan komme, men også takket være en bemærkelsesværdig hjemmeside,²⁵ hvis formål det er hurtigt ved hjælp af internationale beskrivelsesnormer at stille et meget stort antal arkivfortegnelser til disposition. CAMT er et fantastisk redskab, som er blevet et centrum for forskning i arbejderhistorie og virksomhedshistorie i bred forstand. Ikke desto mindre er det sådan, at et enkelt center i den nordlige del af landet ikke kan påtage sig rollen som det eneste sted, hvor dokumentationsressourcer vedrørende kulturarven fra hele landets erhvervsliv samles. En multipolær indsamlingslogik er stadig her tyve år efter den store undersøgelse i 1983 aktuel, hvad enten man vender tilbage til ideen om interregionale centre, eller man betror de offentlige arkivafdelinger en egentlig indsamlingsopgave vedrørende denne type skriftlig kulturarv.

Forholdet til historieforskningen: et veludviklet samarbejde

Tiden for de store teorier om økonomisk historie og erhvervshistorie i Frankrig i 1960'erne og 1970'erne var en tid, hvor virksomhedsarkiverne var relativt lukkede, hvor der kun var oprettet få arkivafdelinger, og hvor det som oftest beroede på tilfældigheder eller individuelle og særlige forhold, om man modtog forskere. Her i begyndelsen af 2000-tallet, hvor økonomiske historikere og erhvervshistorikere synes at frygte en nedgang for deres disciplin²⁶, har situationen ændret sig meget. Antallet af virksomheder, hvis arkiver står permanent åbne for forskere, er pænt. Den situation er blevet helt almindelig, og tilgængelighedsfrister giver ikke uoverstigelige forhindringer for forskning frem til 1970'erne.

Derudover er der på initiativ af arkiver og først og fremmest historiekomiteer, som har blomstret de sidste 20 år, kommet utallige guider, som har til formål at lette forskernes arbejde. Efter Rhône-Alpesregionen er Paris' transportselskab, elselskabet, tobaksindustrien m.fl. blevet dækket af meget komplette registreringer af kilderne.²⁷ Eksistensen af historiekomiteer kunne forlede til at tro, at arkivarens arbejde er begrænset til

hjelpefunktioner, mens det ædle arbejde er blevet overladt til mere kvalificerede universitetsfolk. Den samtidige eksistens af disse strukturer er rent faktisk en fordel for begge parter, idet arkivaren herved indlemmes i forskningskredsløbet og gør historikeren opmærksom på arkivernes problemstillinger og virksomhedens måde at fungere på.

Udviklingen kommer også til udtryk i valget af problemstillinger. En større fortrolighed med den offentlige mening om spørgsmål vedrørende 2. verdenskrigs historie gør det muligt for arkivarerne sammen med historikerne at arbejde med kilder og problemer vedrørende virksomhedernes historie under besættelsen inden for rammerne af en forskningsgruppe (GDR, groupe de recherche) ved CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique) om perioden 1939-1945.²⁸ Det emne havde man næppe kunnet forestille sig, da kollokviet i Blois blev afholdt i 1985.

Hvordan forholder virksomhederne sig selv til deres kulturarv?

Vi har været inde på de store muligheder, som forvaltningen af viden (knowledge management) rummer med henblik på at få virksomhederne til at fungere bedre, men også for organisationerne i mere bred forstand. Tiltaget burde rent logisk føre til etableringen af faste arkiver af en umådelig rigdom. Det spørgsmål, som rejser sig i denne forbindelse, skulle så mere handle om tilstedeværelsen af en arkivar i denne proces end om eksistensen af en dokumentationsressource, som ikke kan andet end blive stadig rigere i indhold.

Skabelsen i 2001 af foreningen Patrimoine et mémoire d'entreprises (virksomheders kulturarv og erindring), som vi allerede har nævnt, havde til formål at komplettere statens og CILACs (Comité d'information et de liaison pour l'archéologie, l'étude et la mise en valeur du patrimoine industriel) ageren i det vanskelige spørgsmål om at identificere og bevare den industrielle arv. Det drejede sig om at forene de initiativer, som udgik fra virksomheden selv og at reflektere over den argumentation, som skulle præsenteres for beslutningstagerne med henblik på at skabe grobund for en bevaringsindsats.²⁹ Erfaringen viser, at det tager lang tid at få en sådan fremgangsmåde på plads, at der altid kan rejses tvivl om den, men at den udgør en fremragende støtte for indsatsen for at skabe arkiver, og at arkivaren generelt bliver godt inspireret af at være blandt lederne af disse operationer, som skal gøre opmærksom på kulturarvens værdi. Set fra dette synspunkt udgør de årlige kulturarvsdage (Journées du patrimoine), som bliver organiseret af Kulturministeriet, altid et gunstig mulighed for at gøre denne dimension af virksomheden bedre kendt for såvel et internt publikum som for den store offentlighed.

Konklusion

Virksomhedsarkivernes verden er ung. Organisationernes foranderlighed, som vi har været inde på, de flydende grænser mellem disciplinerne og den frihed, som fraværet af en lovgivning eller en ikke særlig stram lovgivning giver, skaber mulighed for mange eksperimenter. Kun rentabilitetens tilfældigheder kan lægge tøjler på arkivarernes dynamik, de må jævnligt bevise deres sociale nytte. Arkivistikken i virksomheder kan, hvis den er kreativ, til gengæld indgå i forbindelse med de andre informations- og dokumentationsfunktioner eller endog blive en del deraf. Det er interessant at bemærke, at i visse virksomheder er betegnelsen intern information simpelthen betegnelsen for arkivet.

For arkivaren selv er virksomheden mulighedernes verden: gennem de funktioner, han udøver, og det indgående kendskab til virksomheden, som han sidder inde med, kan han placere sig i centrum af virksomhedens strategi og dermed en skønne dag blive kaldet til at forlade sit oprindelige fag for at fortsætte i en karriere, som hans firma tilbyder ham. At forvandle sig til organisationsingeniør eller administrativ eller kulturel leder vil helt sikkert interessere og motivere ham. Vil han miste sin sjæl derved? Det må hver enkelt arkivar afgøre med sig selv, men det forekommer temmelig vovet systematisk at svare bekræftende på dette spørgsmål. Det kan derimod være den bedste måde for ham at udbrede kendskabet til og udvikle denne arkivfunktion.

Noter

- 1 Artiklen er gengivet med tilladelse fra Gazette des archives og Comma.
- 2 Jf. Paul Delsalle: *Une histoire de l'archivistique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1998, s. 205-206. Eksemplet med Crédit Lyonnais bygger på en DESS-afhandling i arkivistik, som Laurent Ducol forsvarede ved Université de Mulhouse i 1995 (DEES, Diplôme d'Études spécialisées, svarer til første år efter kandidatgrad/første år af phd-studium).
- 3 Charles Schmidt: L'organisation rationnelle des entreprises: les archives privées et l'histoire". *Annales d'histoire économique et sociale*, t. II, 1930, s. 64-66. I 1937 opfordrede Georges Bourgin, generalsekretær for Archives nationales, bankerne til enten at oprette arkiver i deres firmaer eller at aflevere deres arkiver til de offentlige arkivinstitutioner. Se *Problèmes contemporains de banque et de bourse, VIe congrès international de banque et de technique bancaires*, s. 23-29, Paris, Banque, 1937.
- 4 Conseil d'Etat udstedte efter, at Direction des Archives de France havde indbragt spørgsmålet, den 29. november 1959 en bekendtgørelse, *avis*, som bekræftede administrationens krav.
- 5 Bertrand Gille: *Etat sommaire des archives d'entreprises conservées aux Archives nationales*, tome I, Paris, Archives nationales, 1957.
- 6 Isabelle Brot: „Les archives d'entreprises aux Archives nationales“, *La Gazette des archives*, 1974, n° 84, s. 9-18 og Françoise Hildesheimer: «La place de l'Etat ou vingt ans après», *Les archives du monde du travail*, actes du XXXIIIème congrès des Archives de France, 5-7 octobre 1993, Paris, Archives nationales, 1995, s. 9-19.

- 7 Den franske skole i diplomatik i Paris.
- 8 Maurice Hamon : „Saint-Gobain-Pont-à-Mousson et les archives“, *La gazette des archives*, n° 106, 1979, s. 176-190.
- 9 De offentlige virksomheder, som måske var mere opmærksomme på problemer omkring erindring, havde den fordel, at de gav konservatorer i de offentlige arkiver, som dengang var så at sige alene på markedet, en vis karrierefleksibilitet, som gjorde det muligt at gå frem og tilbage (det sidste skete dog sjældent) mellem administration og virksomheder. Det var på den måde, at det lykkedes Total og Elf Aquitaine (olieselskaber), SNCF (jernbaner), EDF (elektricitet), RATP (Paris' transportselskab), Caisse des dépôts og Crédit Lyonnais (banker) at professionalisere deres arkiver.
- 10 Maurice Hamon, Félix Torrès (dir.): „Mémoire d'avenir“, *l'histoire dans l'entreprise*, Paris, Economica, 1987.
- 11 Isabelle Brot, op. cit., s. 15.
- 12 Florence Ott: „Le Centre Rhénan d'Archives et de Recherches Economiques de Mulhouse“, *Les archives du monde du travail, outil de gestion et patrimoine culturel*, Metz, 1989, s. 93-94.
- 13 Denne nye forenings første seminardage blev holdt i november 2002 og samlede alle aktører inden for den industrielle arv (entreprenører, arkivarer, konservatorer og forskere).
- 14 Jf. afsnittet, som handler om publikationer udgivet af sektionen for virksomhedsarkiver i den franske arkivforening, Association des archivistes français.
- 15 Jf. Roger Nougaret: „Les archives des banques et la question des avoirs juifs“, *Entreprises et Histoire*, 1999, n° 22, s. 200-204 og *Synthèse de la Mission d'étude sur la spoliation des juifs de France*, Paris, Documentation française, 2000, 71 s.
- 16 Denne situation fik adskillige bankvirksomheder til at ansætte professionelle arkivarer.
- 17 Sylvie Dessolins entusiastiske og detaljerede artikel ”Un homme nouveau: l'archiviste d'entreprise”, som omhandler dette emne, er stadig yderst aktuel. Den er trykt i *La Gazette des Archives*, 154 (3^e trimestre 1991), s. 147-176.
- 18 Jf. den præsentation af de historiske arkiver fra *Compagnie générale des eaux* (Vivendikoncernen), som Alain Jacquot har givet i *Entreprises et Histoire*, n° 30, septembre 2002, s. 171-173.
- 19 Jf. ikke mindst Hervé Bastien : „Les entreprises publiques: évolution juridique et statut des archives“, *Actes du XXXIII^e congrès des Archives de France*, Paris, 1994, og hans mesterlige *Droit des archives*, Paris, Documentation française, 1996.
- 20 Guy Braibant: *Les archives en France. Rapport au Premier ministre*, Paris, La documentation française, 1996, s. 26-27.
- 21 Loi 85-98 af 25. januar 1985: ”for enhver tilintetgørelse af debtors arkiver skal likvidator informere den administrative myndighed, som har kompetencen vedrørende bevaring af arkiver”.
- 22 Findes på foreningens forside. Se www.archivistes.org/Referentiel-metiers.
- 23 Denne tekst er præget af en informationssamfundsjargon, men indholdet positionerer faktisk arkiverne meget fordelagtigt: *Information et documentation – Records management – Partie 1 : principes directeurs, - Partie 2: Guide pratique, NF ISO 15 489*, AFNOR, 2002.
- 24 Gruppens arbejdsrapport kan ses på AAFs hjemmeside, www.archivistes.org, under sektionen « Archives d'entreprise ».
- 25 Se www.achivesnationales.cultures.gouv.fr/camt.
- 26 „Comment peut-on enseigner l'histoire économique aujourd'hui”, table ronde, *Historiens et géographes* (dossier « Où va l'histoire économique ? », n° 380, octobre 2002, s. 271).
- 27 Nogle eksempler : François Robert : *Les archives d'entreprises en Rhône-Alpes aux XIX^e-XX^e siècles, Guide documentaire*, Lyon, MRASH, 1993-1994, 2 vol. Muriel Le Roux, Benoit Oger: *Guide du chercheur. Pour une histoire de la Poste aux XIX^e et XX^e siècles*, Paris, Bulletin du Comité pour l'histoire de La Poste, 1998-1999. Henri Zuber (dir.): *Guide des sources de l'histoire des transports publics urbains à Paris et en Ile de France (XIX^e-XX^e siècles)*, Paris, Les publications de la Sorbonne, 1998. Arnaud Berthonne: *Guide du chercheur en histoire de l'électricité*, Caen, Éditions de la Mandragore/EDF, 2001. Gérard Emptoz, Valérie Marchal: *Aux sources de la propriété industrielle. Guide des archives de l'INPI*, Paris, INPI, 2002. Muriel Eveno, Paul Smith: *Guide du chercheur. Histoire des monopoles du tabac et des allumettes en France, XIX^e-XX^e siècles*, Paris, éd. J. Marseille, Altadis, 2003.

- 28 *Caisse des dépôts, SNCF, Crédit Lyonnais* og *Banque de France* har åbnet deres arkiver, og de selv eller andre har forsket i deres fortid og publiceret kollokvieakter eller kollektive forskningspublikationer om dette emne.
- 29 *La Poste* (Postvæsenet), *EDF-GDF* (El- og gasselskabet), *SNCF* (jernbanerne) gennem *AHICF* (*Association pour l'histoire des chemins de fer en France*), hvortil kommer utallige initiativer i banksektoren.

Et spejl af tiden?

»Hages Haandbog i Handelsvidenskab« 1894-1954

AF KENN TARBENSEN, KURT PEDERSEN OG ERIK KLOPPENBORG MADSEN

Artiklen tager den tidligere meget udbredte »Hages Haandbog i Handelsvidenskab« op til belysning. Håndbogen udkom under kun let skiftende titler i syv udgaver fra 1894 til 1954. C. F. Tietgens gode bekendte Christopher Hage lagde navn og pen til førsteudgaven, og samlede en kreds af fagfolk til at skrive bogens kapitler. Til trods for at Hage snart blev afløst som redaktør bibeholdt værket hans navn. I den 60-årige udgivelsesperiode udviklede erhvervsøkonomien sig i form af en længere række discipliner, som udsprang af den neoklassiske nationaløkonomi. Uanset håndbogens stadige udvidelse til omkring 1.600 sider i to bind, tog netop erhvervsøkonomiens udvikling i det lange løb livet af håndbogen. Tidens hastige udvikling af (international) handel og industriel produktion stillede nye og større krav om faglig baggrund. Spørgsmålet er imidlertid også, hvordan håndbogen gennem de mange år tilpassede sig erhvervsøkonomiens teori og praksis. Virkede den som et spejl af tiden? I artiklen analyseres udviklingen i beskrivelsen af tre discipliner: nationaløkonomi, regnskabsvæsen og afsætningsøkonomi, der i håndbogens levetid undergik store forandringer. De tre analyser indgår i artiklens overordnede diskussion af, hvorfor håndbogen opstod og hvorfor den nødvendigvis måtte udånde.

Indledning

Christopher Hage var cand. polit. fra Københavns Universitet, hvor han vandt en guldmedalje for afhandling om den sene klassiske økonom John Stuart Mill. Han ernærede sig som grosserer, men var periodevis politisk aktiv. Hage havde et ganske godt forhold til tidens dominerende forretningsmand, C. F. Tietgen, og en periode, hvor der var mindre at rive i, gav han sig, formentlig ansporet af Tietgen, i lag med at udgive en Haandbog i Handelsvidenskab. Han redigerede førsteudgaven og skrev selv nogle af kapitlerne, men afbrød arbejdet med bogen, da han blev finansminister i 1901. Hages håndbog blev nærmest et begreb og udkom i alt i syv udgaver, hvoraf sidste gang i 1954.

Det er formålet med artiklen at følge bogens udvikling i en periode, der så en vældig omkalfatring i såvel erhvervsliv som uddannelse og forskning. I vidt omfang bibeholdt bogen sit idégrundlag, om end den blev udvidet ganske betydeligt undervejs gennem udgaverne.

Bogens baggrund var Danmark efter nederlaget i 1864. Dens tilsynkomst var baseret på en blanding af praktiske og nationale synspunkter. Der var stemmer, der talte for, at hvad udad tabtes skulle indad vindes, men folk som Tietgen anlagde det alternative synspunkt, at det lille Danmark kunne vinde storhed gennem international handel og investering: hvad tabtes i krig kunne vindes i handel. En sådan ekspansion stillede imidlertid krav til både industrialister og handelsfolk, og det er netop her Hages håndbog kommer ind som et redskab for sidstnævnte (fra sjette udgave tillige for industriens mænd (og kvinder)).

Hertil kom, at Danmark ligesom for eksempel Holland var en efternøler i industrialiseringen. De førende lande, især Tyskland og USA, var langt foran og udbød allerede omkring århundredskiftet kommercielle højere uddannelser ved universiteter som Wisconsin og Harvard. Også i Tyskland var der formelle uddannelser på faglige højskoler, og prominente handelsfolk som Tietgen var indstillede på, at Danmark kom med på den uddannelsesmæssige vogn. Hages håndbog blev en del af løsningen og udkom på et tidspunkt, hvor den danske industrialisering var kommet i gang og hvor handel og eksport tog et gevaldigt opsving.

Fra begyndelsen var håndbogen først og fremmest et forsøg på at kodificere praksis. Den var i overvejende grad forfattet af mennesker med kendskab til handelen og dens problemer og gav læseren en bred indsigt i en række relevante emner, der kunne støtte forretningsmanden i det daglige virke. Erhvervsøkonomi som en (række) selvstændig(e) disciplin(er) opstod gradvis i mellemkrigstiden, i Danmark primært på Handelshøjskolen i København og ved Aarhus Universitet. Hages håndbog modstod dog den videnskabelige udvikling helt frem til udgaven i 1944, som blev et radikalt brud med dens tradition. De 18 år, der var gået siden forrige udgave havde set en udvikling, der *måtte* sætte sig igennem. En udvikling der også betød, at selv en stor håndbog ikke længere kunne rumme summen af relevant kommerciel viden. Efter endnu en udgave i 1954 druknede Hages klassiker i den videnskabelige syndflod.

Baggrund og ramme for Hages håndbog

Dønningerne af den første industrielle revolution nåede Danmark sidst i 1700-tallet; således blev den første dampmaskine opstillet på Holmen



Christopher Hage (1848-1930) var medlem af Folketinget 1881-1887 og 1890-1903. Han var Højremand, men under Forfatningskampen gik han over til Venstre, hvor han blev en respekteret finansordfører. Fra 1901 til 1905 var han finansminister, og som sådan fik han bl.a. gennemført den skelsættende skattereform i 1903. Han brød med J.C. Christensen i 1905 og knyttedes i stedet til Det Radikale Venstre. Under Zahles regering blev han handelsminister 1916-1920. Christopher Hage stod i spidsen for udgivelsen af Haandbog i Handelsvidenskab fra 1890 til 1894. Fotografiet er udateret, men antageligt fra midten af 1890'erne. Foto: Det Kongelige Bibliotek.

i 1790.¹ Industrialiseringen forårsagede med tiden gennemgribende forandringer i forholdet mellem mennesker og natur, og der opstod en lang række sociale og kulturelle bivirkninger. Maskinerne krævede nye og flere materielle inputs, en mere kompliceret arbejdsdeling og stadig stigende effektivitet. Stordrift i produktionen satte sig igennem og relationen mellem udbydere og kunder blev anonymiseret. Stordriftsfordelene i produktionen nødvendiggjorde massemarkedsføring, og der skulle udvikles nye afsætningskanaler.

I tilgift blev der med tiden opbygget langt større og mere komplicerede organisationer på marchen mod modernitetens fuldt udviklede kapitalisme. Dette billede afspejler virkeligheden i de udviklede nationer mod slutningen af 1800-tallet, altså under hvad der hyppigt betegnes den anden industrielle revolution. Som forudset af Marshall flyttede den anden revolution førerskabet fra England til USA og Tyskland, samtidig med at industrier som biler, elektrisk-teknisk og kemisk-farmaceutisk blev toneangivende. Med et angelsaksisk udtryk taler man om 'carrier industries'.²

Den dramatiske produktivitsvækst affødte tilsvarende vækst i realindkomsterne, og for første gang i historien kunne tidens kvinder sammensætte familiens forbrugsmønstre med visse frihedsgrader. Stigningen i indkomsterne muliggjorde diskretionære forbrugsbeslutninger, hvilket blev opfanget af den neoklassiske nationaløkonomi fra 1870'erne. Ud fra sin budgetrestriktion og sine specifikke præferencer kunne husholdningen maksimere sin nytte gennem en optimal sammensætning af forbruget.³ Tabellens nederste linie angiver udviklingen i den danske bruttofaktoriindkomst. Divideres BFI med folketallet, fås indkomst per capita, som i løbet af perioden er knapt firedoblet. Dermed er også den voldsomme udvikling i forbrugsmulighederne antydnet.

Tabel 1. Befolkningstal og bruttofaktoriindkomst, udvalgte år 1870-1955.

År	1870	1890	1911	1930	1955
Folketal (1000)	1.793	2.179	2.770	3.542	4.439
BFI, mill. 1929 kroner	1.175	1.801	3.497	6.149	10.583

Kilde: Svend Aa. Hansen: Økonomisk vækst i Danmark, bd. II, 1977, bilagstabel 1 og 4.

Masseproduktion, massemarkedsføring og masseorganisation stillede krav om nye kompetencer og ny viden i erhvervslivet. Discipliner, der tidligt slog igennem, var regnskabsvæsen, reklame, handelsret, varelære, geografi og sprog. Af disse udsprang stadig finere specialiseringer som

for eksempel logistik, forsikring og udenrigshandel. I den tidlige periode efterspurgte virksomhederne primært skolede medarbejdere, men fra engang i 1920'erne opstod behovet for egentlig forskning indenfor disse fagområder.⁴

I et langt perspektiv var begge de to industrielle revolutioner båret af oplysningstiden og dens rationelle tænkning. Den første byggede primært på faglært håndværk, mens den anden præget af en langt mere systematisk videnskabelighed. Det blev kutyme, at større virksomheder indrettede laboratorier til forskning og produktudvikling. Dette gjaldt for eksempel de førende virksomheder i den nye elektromekaniske industri såsom Siemens og General Electric, men i mindre målestok kunne man finde en tilsvarende forståelse af forskningens rolle i danske virksomheder som Carlsberg-bryggerierne og Otto Mønstedts margarinefabrikker. Netop elektriciteten blev måske den nye tids mest radikale forandringsagent. Den satte sit præg overalt: lys i hjemmene, sporvogne i gaderne og el-motorer i alle størrelser i virksomhederne.

En vigtig side af udviklingen var øget præcision og standardisering. En gammeldags dampmaskine kunne kun repareres af smede, mens en defekt ventil i en bilmotor blot kunne udskiftes med en anden fra samlebåndet. Produktionen blev mere kapitalintensiv, og arbejdskraftens rolle kom under forandringens pres. Forretningsmæssig succes kunne opnås ved at koble den nye teknik med ekspansion på de internationale markeder, og tidens first movers opbyggede førerpositioner i deres industrier som i nogle tilfælde kom til at spænde over mange årtier. Tyske pærer lyste om kap med amerikanernes egne i USA, mens amerikanske biler (Ford, GM) erobrede førende positioner på de europæiske markeder. Eksempelvis byggede Ford Motor Co. samlefabrikker i Cadiz og København i 1920, og blot fem år efter samlede sidstnævnte godt 25.000 biler. Adam Smiths kloge ord om at markedets størrelse bestemmer arbejdsdeling og produktivitet blev verificeret, og det var ikke kun handel, men i høj grad internationale direkte investeringer, der bar udviklingen.

Under indtryk af tænkere som F. W. Taylor blev virksomhedsledelse transformeret til scientific management. For at holde styr på masseproduktion og marketing blev der udviklet nye principper for organisation og ledelse. Den standardiserede masseproduktion kunne kun finde sit publikum under anvendelse af velorganiseret massemarketing. For de store multinationale selskaber bidrog markedernes geografiske udstrækning yderligere til at øge kompleksiteten i afsætningen. I mange tilfælde nødvendiggjorde de nye og mere avancerede produkter opbygning af lokale serviceenheder med kompetente lokale medarbejdere, hvilket im-

plicerede massiv overførsel af viden mellem hovedkontor og datterselskaber.⁵

Alt i alt stillede udviklingen langt større krav end tidligere til alle typer medarbejdere, tekniske som kommercielle. Det er klart, hvorfor pensum i perioden blev domineret af sprog, geografi, varelære, jura og regnskabsvæsen foruden en mere eller mindre ideologisk dosis klassisk nationaløkonomi. Mens industrien med Polyteknisk Lærestanstalt havde fået sin højere uddannelse i 1829 og landbruget tilsvarende havde fået sin med Den Kongelige Veterinær- og Landbohøjskole i 1857, så sakkede de kommercielle fag håbløst bagud. Efter afskaffelsen af lavene i 1862 var der ingen lærlingetvang og det så specielt pauvert ud indenfor handelsfagene. Situationen blev i nogen grad afhjulpet af institutioner som Grüners Handelsakademi, som fra sin grundlæggelse i 1843 til 1906 dimitterede over 1.600 unge handelsfolk. Faguddannelsen bestod af bogføring, handelskorrespondance, regning, handelsret, (national)økonomi, erhvervsgeografi, beskrivende statistik og sprog (dansk, tysk og engelsk). Dertil skrivning og stenografi.⁶ Dermed var de rustede til at bestride betroede poster i større virksomheder af enhver slags.

Provinsens handelsstandsforeninger fulgte trop og oprettede uddannelser for handelslærlinge (handelsbetjente) i Odense (1862) og i Århus (1865). Det var dog først med dannelsen af Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse (FUHU) i 1880, at der for alvor kom gang i sagen. FUHU blev grundlagt af grosserer Harald Fritsche efter inspiration af Handelsakademiet i Stettin i Tyskland. Foreningen tilbød i tillæg til uddannelserne også stipendier til oversøiske ophold for unge forretningsfolk. Dengang som nu var Danmark afhængig af de internationale markeder, og ved et møde i Grosserer-Societetet i 1880 erklærede Fritsche:

Skulle den danske Handelsstand hævde sin Stilling, saa ... er det en uafviselig Betingelse, at den i Henseende til Kundskaber og almindelig Uddannelse kan maale sig med et hvilket som helst Lands Handelsstand.

Som Christopher Hage var Harald Fritsche en god bekendt af den alledagsnærværende Tietgen, som imidlertid viste sig ret uinteressert i FUHU og dens ideer. Fem år senere var han primus motor i grundlæggelsen af De Brockske Handelsskoler som han tiltænkte rollen som en egentlig handelshøjskole til uddannelse af topledere. Navnet skriver sig tilbage til storkøbmanden Niels Brock, som i 1802 donerede en sum penge, der var øremærket til grundlæggelse af en grossistskole. Skolen blev

imidlertid en fiasko med meget begrænset søgning, og i 1908 blev den overdraget til FUHU-systemet. Tietgens vision var naturligvis rigtig, og med overraskende lang forsinkelse blev der omsider grundlagt en handelshøjskole i København i 1917. Det var atter FUHU, som var på spil, og foreningen drev skolen indtil 1967, hvor den blev overtaget af den danske stat, som i stigende grad havde stået for finansieringen.⁷

Allerede i 1920 blev HD i Regnskabsvæsen oprettet, og i 1924 fulgte en forløber for det mere almene erhvervsøkonomiske HA-studium. Der var tale om en toårig daguddannelse, hvor de studerende kunne specialisere sig i enten sproglige eller økonomiske discipliner. Det første år var dog fælles og omfattede handelsvidenskab, regnskabsvæsen, bankvæsen og forsikring. Under førstnævnte optrådte det helt nye fag, reklame. Skolens første professor, Max Kjær-Hansen skrev bredt om erhvervsøkonomi, men det var især reklame og salgsorganisation, der havde hans interesse. I Århus havde lokale handelsfolk allerede før 1920 udtrykt ønsket om at få et handelsfakultet til uddannelse af ledere, og deres moralske og økonomiske støtte bidrog til etableringen af universitetets økonomiske institut. Ved etableringen heraf i 1936 blev der ansat nogle markante professorer: Erich Schneider (1936) og Thorkil Kristensen (1939) i driftsøkonomi og Theodor Geiger i sociologi og økonomisk historie. Tre år efter fik byen tillige en handelshøjskole, som siden 2006 har været en del af universitetet.

»Hages Haandbog i Handelsvidenskab«

Der er slående mange lighedstræk mellem årtusindskiftet (2000) og det foregående århundredskifte (1900). I begge perioder var forretningsmanden helten i en verden behersket af global handel og teknologidrevne multinationale selskaber. Kapitalismen regerede og markedsøkonomien havde sejret. Der spores iøjnefaldende elementer af grådighed og svindel i en bølge af velstand og i begge perioder var en voldsom efterspørgsel efter viden; nok er videnssamfundet et moderne begreb, men i Tietgens forord til førsteudgaven af håndbogen slås en helt moderne tone an:

I vor Tid, da Dampen og Elektriciteten saa afgørende har forandret alle Befordrings- og Meddelelses-Midlers hele Væsen, ere ogsaa Handelens Vilkaar blevne andre end forhen ... Under den voksende Konkurrence er Kundskab bleven den herskende Livsmagt, og nu om stunder vil det derfor blive den klogeste, ikke den rigeste Købmand, der gaar af med Sejren.

Initiativet til udgivelsen af håndbogen er blevet tilskrevet C. F. Tietgen, der angiveligt støttede bogprojektet ved at købe 500 eksemplarer til brug i de nystartede Brockske Handelsskoler.⁸ Det lyder sandsynligt, at Tietgen havde en finger med i spillet og måske også, at det var ham, der betroede Christopher Hage det omfattende arbejde med at udforme håndbogen. De kendte hinanden godt, bl.a. fra Grosserer-Societetets Komite gennem det meste af 1880'erne, hvor Hage tillige sad i Rigsdagen med opbakning fra Tietgen. Hage var liberal konservativ og bevægede sig i sin parlamentariske karriere fra Højre mod Venstre. Han nærrede en fast tro på liberalismen og arbejdede stedse for frihandelspolitikken – i god forståelse med Tietgen og ligesindede industrialister.⁹

I Grosserer-Societetets arkiv i Erhvervsarkivet findes dog dokumenter m.v., som antyder, at initiativet til håndbogen også var af mere kommerciel natur. I komitéens forhandlingsprotokol ses de første spirer til håndbogen i foråret 1889, da forlæggeren G. E. C. Gad på vegne af Forlagsbureauet i København henvendte sig til komitéen om finansiel støtte til udgivelsen af en *Haandbog i Handelsvidenskab*. Bag Forlagsbureauet stod foruden Gad også de københavnske forlæggere O. H. Delbanco, Jacob Hegel og C. C. Lose. Grosserer-Societetets Komité, hvor Hage ikke længere havde sæde, men Tietgen var formand, vedtog derefter at yde et tilskud på 1.000 kr. årlig i to år og desuden at *stille et tredje Tusind i Udsigt, naar man blev Tilfreds med Værket*. Betingelsen var dog *under Forudsætning af, at en Liste over Forfattere af de enkelte Afsnit forelagdes til Approbation, og Komiteen i det Hele fik Indseende med Værket*.¹⁰ Komitéen overlod det til sekretæren Jul. Schovelin at overbringe G. E. C. Gad mundtlig besked. Formen kan nu synes ligegyldig, men var det ikke. Som forretningsmand ville Gad naturligvis gerne have tilsagnet på skrift. Schovelin skrev derpå en *ren Privat og konfidentiel Skrivelse* til Gad, hvor det finansielle tilsagn blev gentaget, men hvor også det sidste punkt om indsigt med værket blev præciseret.¹¹ Schovelin skrev:

Hvad dette sidste Punkt angaar er her naturligvis ikke Tale om nogen indgribende eller hæmmende Kontrol med Enkeltheder, der selvfølgelig ganske maa overlades til Redacturen og de forskellige Medarbejdere, men man kunde blank ønske at holdes ajour med Stoffets Indsamling, Gruppering og Bearbejdelse for mulig nu og da at kunne give et heldigt Vink eller Raad om Hensigtsmæssigheden af et eller andet, saaledes det naturligt vil kunne fremgaa af velvilligt Samarbejde mellem Redactionen og Komiteen.

En lille måned senere videresendte Gad et brev af samme dato fra C. Hage, hvor mulige forfattere til de påtænkte emner blev nævnt.¹² I brevet indledte Hage høfligt med at beskrive baggrunden, nemlig at han havde fået en henvendelse fra Gad:

Ifølge Deres Anmodning til mig om at forestaa Udgivelsen af en "Haandbog i Handelsvidenskab" har jeg henvendt mig til en række Mænd for at formaa dem til at deltage i Udarbejdelsen af en saadan. Som Resultat heraf har jeg at meddele, at jeg foreløbig antager at kunne paaregne Medvirkning af følgende Herrer.

I spørgsmålet om initiativet til håndbogen må det således bemærkes, at ovennævnte breve ikke nævner Tietgen overhovedet. Måske bevidst, måske ikke, men det véd vi ikke. Hages synes at slutte lettere irritabelt i brevet til Gad med at udbede sig underretning om, *hvorvidt jeg er bemyndiget til nu at træffe endelig og bindende Aftale med de forskellige Forfattere* (vores understregning).

De følgende Herrer, som Hage omremsede på sin liste, var en lang række mulige forfattere til de enkelte afsnit, hvoraf en del kom til at holde stik, mens andre ikke. I forhold til de tre nedenfor behandlede temaer – nationaløkonomi, regnskabsvæsen og afsætningsøkonomi – kan det konstateres, at nationaløkonomien blev beskrevet af professorer på Hages første liste. Om bogholderi m.v. var det endnu ikke lykket Hage at finde forfattere. Han skrev:

Hvad endelig angaar Afsnittene Handelsregning, Handelskorrespondance og Bogholderi, da har jeg til disses Behandling endnu ingen særlig egnede Folk kunnet finde. Jeg har bl.a. konfereret derom med Skolebestyrer H. L. Møller, for at disse Afsnit mulig kunde blive behandlede af de til den fremtidige Handelsskole udsete Lærere. Foreløbig har jeg dog ikke kunnet faa Anvisning paa Nogen, som synes at kunne overtage Hvervet. Da disse Afsnit imidlertid bliver de sidste i Bogen, er der endnu Lejlighed nok til at se sig om.

Emner i relation til afsætningsøkonomi blev, som det fremgår senere, slet ikke nævnt i hovedafsnit, så naturligvis var der ingen navne på. Bemærkelsesværdigt er det i Hages liste i øvrigt, at Ernst Brandes figurerede som mulig forfatter til et afsnit om *Handelen med Effekter*, men ikke blev det, ganske givet i betragtning af, at han netop på dette tidspunkt lå i evindelige pressestridigheder, idet han var redaktør af Kjøbenhavns

Børstidende, der også blev udgivet med støtte af Grosserer-Societetet, og som nok var én af grundene til, at det økonomiske bidrag blev ledsaget af en vis kontrol.¹³

I Illustreret Tidende i december 1890 blev der annonceret for den nye håndbog, altså de første hæfter, for som typisk i tiden udkom sådanne større værker hæftevis, som der kunne tegnes subskription på. Heri reklamerede man med Tietgens forord:

Som et Led i den senere Tids mangfoldige Bestræbelser for at skaffe den opvoxende Ungdom i Handelsstanden Lod og Del i vore Tidens rige Kundskabsfylde er da ogsaa nærværende Værk at anse. Der bydes her den unge Kjøbmand et literært Hjælpemiddel, som ej alene til en Begyndelse vil kunne udvide hans Horisont og forøge hans Viden, men ogsaa senere stadig vil kunne yde ham en velkommen, ofte uundværlig Støtte. I Udlandet har lignende Værker for længst godtgjort deres Nytte. Det er at haabe, at man ogsaa hos os vil forstaa at værdsætte den Lejlighed, som her gives til at fæstne og højne den merkantile Dannelse.

Paa undertegnedes Forlag er udkommet **1—2 Hefte** af

HAANDBOG I HANDELVIDENSKAB.

Under Medvirkning af en Kreds af fremragende og dygtige Medarbejdere udgivet af Grosserer **C. Hage.**

Haandbogen, der udkommer med Bistand af Grosserer-Societetets Komite og indledes med et Forord af dennes Formand, Hr. Gehejme-Etatsraad **C. F. Tietgen**, trykkes i stort Format og vil udgjøre c. 75 Ark. Udgivelsen vil ske i maanedlige Hæfter à 3 Ark til en Subskriptionspris af **80 Øre pr. Hefte.**

Af Gehejme-Etatsraad **Tietgen** Forord anføres:

»Som et Led i den senere Tids mangfoldige Bestræbelser for et skaffe den opvoxende Ungdom i Handelsstanden Lod og Del i vore Tidens rige Kundskabsfylde er da ogsaa nærværende Værk at anse. Der bydes her den unge Kjøbmand et literært Hjælpemiddel, som ej alene til en Begyndelse vil kunne udvide hans Horisont og forøge hans Viden, men ogsaa senere stadig vil kunne yde ham en velkommen, ofte uundværlige Støtte. I Udlandet har lignende Værker for længst godtgjort deres Nytte. Det er at haabe, at man ogsaa hos os vil forstaa at værdsætte den Lejlighed, som her gives til at fæstne og højne den merkantile Dannelse.»

Forlagsbureauet i Kjøbenhavn.

(O. H. Delbanco. G. E. C. Gad. Jacob Hegel. C. C. Lose).

Udgivelsen af håndbogen blev påbegyndt i slutningen af 1890. Herefter udsendtes løbende nye hæfter indtil hele værket var fuldendt i foråret 1894. Subskriptionsannonce fra Illustreret Tidende 14. december 1890.

I det redaktionelle forord understregede Hage håndbogens værdi dels til undervisning, men tillige som en støtte for praktiske forretningsdrivende. Bogen *skulde være til Studium for den Yngre og et nyttigt Hjælpemiddel for den Ældre*. Tilsvarende værker havde allerede bevist deres anvendelighed i andre lande, føjede han til, og afslutningsvis udtrykte han det håb, at håndbogen ville bidrage til at højne den danske forretningskultur.

Hage skrev selv betydelige dele af håndbogen, men overlod resten til en ganske imponerende falanks af praktikere og lærde for at sikre sig et både relevant og pålideligt værk. Bogen rummede dels en teoretisk og dels en praktisk del, og blandt forfatterne til førstnævnte fandt man adskillige distingverede universitetsprofessorer indenfor jura, nationaløkonomi og historie. Førsteudgaven talte i alt 1.217 sider samt et stort register.

Hage nåede også at bidrage til andenudgaven i 1906, men overdrog redaktionsarbejdet til anden side, da han blev finansminister i 1901.¹⁴ Førsteudgaven hed *Haandbog i Handelsvidenskab*, mens værket fra og med andenudgaven bar Hages navn i sin titel – *Hages Haandbog i Handelsvidenskab*. Hans navn må altså have været et aktiv. Andenudgaven blev redigeret af to af de forfattere, der havde bidraget til den første, nemlig Michael Koefoed fra det Statistiske Kontor og Emil Meyer, som senere blev direktør for Nationalbanken. De stod også for redaktionen af tredje udgave fra 1910, mens K. Riis-Hansen overtog hvervet for fjerde- og femteudgaverne fra henholdsvis 1918 og 1926. Riis-Hansen var ansat i Skatteministeriet indtil han blev trafikminister i 1920. Han var en veluddannet økonom og skrev flere artikler i *Nationaløkonomisk Tidsskrift* samt et par lærebøger i nationaløkonomi, der blev brugt på Københavns Universitet. Riis-Hansen omstrukturerede stoffet, der nu ordnes i tre dele: 1) almen del (økonomi, jura, historie, geografi), 2) speciel del (almindelig handelslære) og 3) handels-teknisk del. Her ser man de begyndende konturer til det som med tiden bliver det erhvervsøkonomiske fagområde. Nemlig et kernefelt bestående af almindelig handelslære, omgivet af, på den ene side, en faglig kontekst (nationaløkonomi, jura, historie og geografi) og på den anden side en række handels-tekniske redskabsfag, hvortil bogholderi, handelsregning og korrespondance hører. I fjerdeudgaven er det nationaløkonomiske stof desuden omarbejdet og flyttet tilbage som indledende afsnit og der er en række ikke uvæsentlige ændringer. Som noget nyt er under *Almindelig Handelslære* indført et afsnit om handelens institutioner og organisationer. Trods denne omstrukturering kan det med rimelighed hævdes, at endnu 32 år efter førsteudgaven var Hages koncept stort set uændret.

Efter Riis-Hansen overtog bibliotekar ved Handelshøjskolen i København, Knud Larsen, redaktionen. Sjetteudgaven fra 1944 blev det første radikale brud med Hages tradition. Knud Larsen, der havde været bibliotekar ved Handelshøjskolen siden 1920, fornyede forfatterkollegiet, som til gengæld renoverede bogens indhold.¹⁵ Nationaløkonomi blev omsider erstattet af erhvervsøkonomi i form af en lang række deldiscipliner, som afspejlede den professionalisering og specialisering erhvervsøkonomien havde gennemløbet siden midten af 1920'erne. Det var nu akademikere med tilknytning til Handelshøjskolen i København, der dominerede håndbogen. Titlen blev også fornyet til Hages Haandbog for Handel og Industri. Knud Larsen angav to grunde til, at han valgte at bibeholde Hages navn i bogens titel:

Det, som Hage i sin Tid skabte, er saaledes helt erstattet af nyt, men naar hans Navn alligevel er bevaret i Titlen, er det dels, fordi det er blevet en god Skik paa den Maade at bevare Mindet om de Mænd, som har grundlagt vore Standardværker, og dels, fordi det er den samme Opgave, som Hage stillede sig, der her søges løst, nemlig at skabe et omfattende Værk, der kan give Forretningsmanden en Orientering i alle de Omraader, han maa kende for at være paa Højde med sin Tid.

Det oprindelige undervisningsformål *til Studium for den Yngre* gled således ud, men til gengæld angiver håndbogens titel, at den nu er for både handel og industri. I forordet anfører Knud Larsen årsagen, nemlig, at *Driftsøkonomi lige saa fuldt er af Betydning for Industrien som for Handelen*. Det er ubestrideligt sandt, og det gav da også værket en forøget målgruppe. Forfatterkollektivet omfattede nu flere af den nye tids prominente økonomer såsom Thorkil Kristensen og H. Winding Pedersen.

I den syvende udgave fra 1954 fik Knud Larsen sin kollega, bibliotekar Per Boesen som medredaktør. De fastholdt strukturen fra forrige udgave, men der atter blev luget ud i forfatterkredsen med et klart fagligt løft som konsekvens. Et ganske elegant afsnit om omkostninger og prispolitik skrevet af den unge Bjarke Fog, fortrængte Winding Pedersens mere tørre prosa, og nu kom der både truster og karteller ind i billedet. Afsnit om skatter og erhvervsgeografi blev omsider droppet – de havde gjort hele turen med siden Hages første udgave. Om målgruppen og anvendelsen hedder det, at bogen *skal kunne læses i sammenhæng af forretningsfolk, der på forhånd har et elementært kendskab til forretningsvirksomhed* og at det udførlige register skal gøre den *egnet som opslagsbog*.

I de følgende tre afsnit gives en karakteristik af indholdet i Hages håndbog, og den udvikling, der fandt sted heri over tid. Der er udvalgt tre af de teoretiske emner, der i håndbogens levetid undergik store forandringer, nemlig nationaløkonomi, regnskabsvæsen og det vi i dag kalder afsætningsøkonomi.

Fremstillingen af nationaløkonomien

At nationaløkonomien i begyndelsen af 1890'erne blev anset for et centralt element i uddannelsen af unge handelsmænd og i andre læsers bevidsthed, fremgår med stor tydelighed af selve indledningen til håndbogen:

Grundlaget for en mere indtrængende Opfattelse af Handelens som af al økonomisk Virksomheds Opgave og Betydningen for det menneskelige Samfundsliv som Helhed er indsigt i Nationaløkonomien. Kun denne giver en dybere Forstaaelse af Handelens Væsen, af dens Stilling i Sammenhæng med Folkenes samlede Erhvervsbestræbelser, af dens berettigede krav og af disses Begrænsning. En Fremstilling af Nationaløkonomiens almindelige Hovedtræk er derfor bogens første Afsnit.

Afsnittet om nationaløkonomien fyldte 87 sider, omkring 7 % af hele værket. Hertil kan lægges i det mindste dele af afsnittet om *Handelens Historie* på 78 sider, som gennemgår udviklingen i verdenshandelen fra oldtiden og frem, med hovedvægten på tiden efter 1776 – ,moderniteten'. Beskrivelsen af handelens udvikling i denne sidste periode er krydret med adskillige henvisninger til økonomisk teori og praksis (Turgot og Adam Smith nævnes med respekt). Den livfulde skildring, der gerne kunne indgå i et moderne undervisningsprogram for handelsstuderende, skal dog ikke forfølges yderligere.

For så vidt angår første afsnit om nationaløkonomien er forfatterne velkendte fagfolk: Professorerne V. Falbe-Hansen og W. Scharling samt kontorcheferne E. Meyer og Joh. Schovelin (sidstnævnte begge cand. polit.er). Som man kunne vente, er fremstillingen fortællende snarere end analyserende. Den i 1870'erne fremvoksede marginalisme – starten til det senere altoverskyggende neoklassiske paradigme – spores næppe i teksten, selvom både Carl Menger og W. S. Jevons nævnes i forbifarten.

Afsnittet gør rede for historiske teoriopfattelser såsom merkantilismen og den fysiokratiske skole, men der efterlades ingen tvivl om, at forfat-

ternes ståsted er Adam Smith og den klassiske skole.¹⁶ I det væsentlige holder afsnittet sig til at give en oversigt over økonomiens grundbegreber, såsom arbejdsdeling, penge og kredit, handel og indkomstfordeling. Bemærkelsesværdigt er det, at begrebet driftsherrevinst får en pæn og selvstændig behandling. Forholdet mellem stat og borger, herunder begreber som frihed og ejendomsret, behandles ret udførligt – og socialismens mange varianter affejes stilfærdig. Der afsluttes med en oversigt over statshusholdningens indtægter og udgifter. Alt i alt en kompetent fremstilling, som dog hverken udmærker sig ved at være på teoretisk omgangshøjde eller anlægge en analytisk tilgang til stoffet.

I andenudgaven fra 1906, hvor Emil Meyer sammen med direktør Michael Koefoed fra Statens Statistiske Bureau, som nævnt var avanceret til redaktør, blev *Nationaløkonomien* degraderet til bogens andet afsnit efter *Handelens Historie*. Det fremgår af forordet, at afsnittet er *udarbejdet fra nyt*, men der angives ikke forfatterskab til det, så det må formodes det er redaktørerne selv, der har forfattet det. *Nationaløkonomien* fylder nu 122 sider eller knapt 10 % af værket. Dispositionen er blevet moderniseret og har nu hovedpunkterne produktion, ombytning, fordeling og forbrug, suppleret af underafsnit om økonomisk politik og finansvæsenet (statens og kommunernes husholdning).

Indledningen afslører intet teoretisk nyt i forhold til førsteudgaven, og John Stuart Mill er fortsat den yngste blandt de refererede økonomiske tænkere. Produktion relateres klarere til nyttebegrebet, som hos Adam Smith, og de enkelte produktionsfaktorer får helt traditionelle fremstillinger. Der gøres en del ud af befolkningsspørgsmålet og Malthus, og begrebet *Omvejsproduktion* strejfes. Over det hele hænger fortsat arbejdsdelingen og den smithske skygge. Det kendte billede med de fem sække korn¹⁷ til illustration af den faldende grænsenytte peger dog klart mod det marginalistiske gennembrud – og vel især Carl Menger; begrebet *grænsenytte* anvendes eksplicit.

Der er en langt klarere forståelse af prisdannelse og sammenhæng mellem vare- og faktormarkederne end i førsteudgaven. Forfatterne beskriver uden vaklen handelens rolle som den at skabe tids- og stedsnytte samt at udviske prisforskelle (arbitrage). Afsnittet om udenrigshandel hviler på sikker ricardiansk grund, og der gøres udmærket rede for guld-fodsmekanismen. Forfatterne tager afstand fra lønfondsteorien, og lønnen dannes ved udbud og efterspørgsel af arbejdskraft. Fremstillingen af jordrenten er også rent ricardiansk, hvorimod det ikke lykkes rigtig at få styr på rentedannelsen. Der er et godt lille afsnit om driftsherrevinst – et i nutiden med urette forsømt emne.

Der er også i andenudgaven et nyt og glimrende afsnit om *Forbruget*. Det tager udgangspunkt i sondringen mellem nødvendigt og luksusforbrug. Herudfra reflekteres over opsparing, forbrug og produktion. Generelt fastholdes Says lov, men usikkerheder, herunder i kreditsystemet, kan forårsage partiel over- og underproduktion. Afsnittet om økonomisk politik er en hyldest til den sejrende liberalisme i de *civiliserede samfund*.¹⁸ Uden at ordet tages i anvendelse reflekteres over modernitetens samfundsordning. Personlig frihed, fri konkurrence og privatejendomsretten er samfundets piller, uanset visse – fornuftige – partielle indgreb fra myndighederne i eksempelvis arbejderbeskyttelse og -forsørgelse. Forfatterne diskuterer frihandel kontra protektionisme, og opdragelses-toldens opfinder, Fr. List, får en ganske grundig behandling. Under afgifter behandles overvæltningsbegrebet; som det understreges, så var det meningen, at ølskatten af 1891 skulle bæres af øldrikkerne, ikke bryggerne selvom det var dem, der udredte den.

Afsnittet om nationaløkonomi blev i andenudgaven mere sammenhængende, mere moderne og mere egentlig 'økonomisk' end forgængeren. Springet til tidens førende lærebog, Alfred Marshalls *Principles of Economics*, er slående, både i henseende til niveau og præcision.

Tredjeudgaven fra 1910 havde de samme to forfattere på opgaven om nationaløkonomi; afsnittet voksede til 129 sider, men var bortset fra visse typografiske ændringer identisk med forgængeren.

Derimod kom der en ny forfatter til i fjerdeudgaven fra 1918, ligesom nationaløkonomien atter indtager pladsen som første afsnit i bogen. Denne gang var der tale om en ganske gennemgribende revision – og igen var det redaktøren, der skrev afsnittet. Forfatteren, Kristen Riis-Hansen besad betydelig faglig tyngde og ansås en overgang som professor Harald Westergaards sandsynlige afløser. Mangfoldige gøremål – han var blandt andet minister og i flere omgange forligsmand – fortrængte dog en universitetskarriere.

I forordet anføres, at afsnittet om nationaløkonomi er *fuldstændig omarbejdet*, og det er atter skåret ned til 109 sider af i alt 1316. På et overordnet niveau fortolker forfatteren både den socialistiske, den historiske og den marginalistiske skole som opgør med den klassiske økonomiske skole, og han anser den sidste for den vigtigste blandt udfordrerne. Det nye var, at de kritiske skoler undersøgte liberalismens skyggesider, og forholdet mellem besiddende og besiddelsesløse løber som en rød tråd gennem hele fremstillingen, der som noget nyt har et afsnit om socialpolitik.¹⁹

Fremstillingen er langt klarere end de foregående forfatteres og man fornemmer den dygtige økonoms overblik. Især lykkes det i afsnittet

om produktion at opridse hele omkostningslæren med stor klarhed uden brug af et eneste diagram. Faktorprisdannelsen og indkomstfordelingen er blevet genstand for en skarp og præcis fremstilling. Böhm-Bawerks dybe indsigt er grundlaget for kapitalafløbningen og *Afsavnsteorien* kommer i håndbogen. Den socialistiske udbytningsteori anses for *ikke helt forkert*, så Riis-Hansen afslutter ikke det marxske system med den østrigske hammer.²⁰ Kreditmarkedets betydning og rentestrukturen diskuteres.

Produktionens organisation - stigende kapitalakkumulation og arbejdsdelingen - fremstilles i lyset af den (første) industrielle revolution; stordriftsfordele i form af det tiltagende udbyttes lov kobles ganske elegant på den fremadskridende aktieselskabsform. Karteller, truste og fusioner – med pointering af disse fænomeners tyske og amerikanske oprindelse – fremstilles i et gunstigt lys, eftersom Riis-Hansen mener, at de gennem planlægning kan begrænse det samfundsmæssige spild ved fri konkurrence. I forlængelse heraf er der et godt lille afsnit om kooperation og andelsbevægelse.

I et lille og meget klart formuleret afsnit om *Pengenes Værdi* dukker den første figur op og viser udviklingen i prisindekset i perioden 1790-1920. Her skinner kontorchefen fra det statistiske bureau igennem. Figuren er illustrerende for en generel tendens i hele fremstillingen til at gribe tilbage i den økonomiske udviklings historie, hvilket i de enkelte afsnit skaber en ofte levende og dynamisk fremstilling. Prisindekset bruges blandt andet til at diskutere debitor- og kreditorgevinster. For første gang i håndbogens historie gives også en fremstilling af de eksterne balancer, og her glider afsnittet over i en diskussion af udenrigshandelspolitikken. Der er også som noget nyt et afsnit om socialpolitik med hovedvægten lagt på arbejdsmarkedets institutioner og funktion.

Afsnittet om nationaløkonomi afsluttes med den brede pensel: de økonomiske perioder, altså konjunkturer og kriser²¹, samt *Samfundsordningens Principper og Kritikken deraf*. Sidstnævnte har mest karakter af et déjà vue over de foregående kapitler. Der afsluttes med en liste over relevant litteratur på dansk, svensk, engelsk, tysk og fransk således som det var tidens ånd i den første globaliseringsperiode.

Efter denne kraftpræstation lod Riis-Hansen fremstillingen af nationaløkonomien genopstå stort set uændret i femteudgaven fra 1926. Den ene figur dog ajourført og det ses at prisniveauet i 1924 atter er på niveau med 1820'erne. Det separate afsnit om kriser er fordoblet til 20 sider, især fordi der nu foreligger en udførlig beskrivelse af Fredskrisen, der fulgte i hælene på 1. verdenskrig.

Sjetteudgaven fra 1944 blev indledningsvist nævnt som skelsættende. Den nye redaktør, bibliotekar Knud Larsen fra Handelshøjskolen i København, skrev i forordet, at Hages håndbog, der nu var blevet til Hages Haandbog for Handel og Industri, havde beholdt sit grundlæggende præg, hvor nationaløkonomien og retslæren indtog en dominerende plads, til og med 1926 udgaven. På det tidspunkt var de erhvervsøkonomiske discipliner under udvikling, men *Den Problemstilling og Problembehandling, som i Midten af 1920erne naaede hertil fra Tyskland og Amerika, var endnu for ny til at formaa at sætte Præg paa Udgaven af 1926*. Udviklingen var siden gået med stormskridt, og der er derfor ...*naturligt, at man nu har benyttet lejligheden til en gennemgribende Ændring... Driftsøkonomien er rykket ind som det centrale Omraade*. Thorkil Kristensen afløste Riis-Hansens prolog og første afsnit, og alt hvad der var tilbage af nationaløkonomien var 50 sider om penge og konjunkturer af Poul Nyboe Andersen, som endnu på det tidspunkt var undervisningsassistent ved Aarhus Universitet.

Straks i indledningen gør han opmærksom på, at afsnittet er såre begrænset i sin faglige dækning. Der henvises til Winding Pedersens Samfundsøkonomien i Grundtræk fra 1943 for en generel fremstilling af nationaløkonomien. Afsnittet indledes med en oversigt over betalingsmidler og bankkreditter, der leder over i rentedannelse og rentepolitik. Derpå gennemgås valuta og internationale betalingsoverførsler samt valutakursdannelse. Begreberne handels-, betalings- og kapitalbalance gennemgås rent verbalt og der gives en præsentation af forskellige valutaregimer.

Forfatteren går herefter i gang med konjunkturbegrebet, og da de fleste udsving i den økonomiske aktivitet stammer udefra med særlig vægt på forplantningen af konjunktursvingninger i den indenlandske økonomi. Virkninger på de enkelte erhvervs profitabilitet og dermed på ændringer i erhvervsstrukturen, samt på den aggregerede økonomiske aktivitet fremstilles meget klart. I forbindelse med kumulative processer i konjunkturforløbet tildeles – ganske moderne i sin tilgang – forventningerne en ikke ubetydelig plads, og med henvisning til tredivernes store depression behandles kreditkriser. Endelig diskuteres et lands muligheder for at føre konjunkturpolitik; her beskrives især valutakurspolitikken, hvilket forklarer hele afsnittets struktur. Økonomisk stabiliseringspolitik i form af penge- eller finanspolitik er endnu ikke på tapetet, men der er godt tilløb til at beskrive en pris- og lønpolitik. Alt i alt et velskrevet afsnit, men så langtfra nogen erstatning for *Nationaløkonomi*.

Afsnittet voksede i syvendeudgaven fra 1954 med en halv snes sider. Heinrich Schlebaum, som på det tidspunkt var underviser ved handels-

højskolen i København, var blevet medforfatter. Afsnittet skiftede navn til *Penge, Vækst og Konjunkturer* og der er tilføjet et par sider om internationale samarbejdsorganisationer. Vigtigt er det, at konjunkturdelen er blevet markant forbedret. Man aner sporene fra Niels Banke og Poul Windings Konjunktur og Kriser (1951) derved, at fremstillingen er langt mere orienteret mod den moderne makroøkonomi. Om det så har givet mening, nu da afsnittet om nationaløkonomi var afgået ved døden, blaffer i vinden.

Sammenfattende gælder det, at til og med den femte udgave blev nationaløkonomien fremstillet på overvejende klassiske præmisser, men med tydelige fremskridt i præsentationen. Efter det økonomiske paradigmeskift i 1870'erne blev driftsøkonomien udviklet på grundlag af den nye tænkning, og ved udgivelsen af sjette udgave var de mange knopskydninger af marginalismen blevet så væsentlige at det nationaløkonomiske grundlag blev fortrængt. Det kunne måske have været en fordel at samle den herskende doktrin i et indledende afsnit, så man herudfra kunne have fået sammenhængen mellem de mange marginalistiske applikationer. Det havde dog næppe forhindret erhvervsøkonomiens mangehovedede uhyre i at tage livet af Hages håndbog. Formen kunne ikke længere rumme indholdet.

Fremstillingen af regnskabsvæsen

Allerede ved den første disposition af emnerne til håndbogen havde C. Hage i 1889 besluttet at bogholderi hørte til i værkets sidste del. Som tidligere nævnt havde han stort besvær med at finde egnede forfattere til afsnittene om handelsregning, handelskorrespondance og bogholderi, men placeringen sidst i bogen må uden tvivl ses i lyset af disse emners status som simple redskabsfag på handelsskoler og aftenkurser i selv de fjerneste provinsbyer. C. Hages pragmatiske indstilling til bogholderi fremgik fuldt ud under forhandlingerne i Rigsdagen om forslaget til en bogføringslov, der fra 1887 til 1890 bølgede mellem Landstinget og Folketinget, et forslag, der endegyldigt faldt til jorden efter en tale af netop C. Hage i Landstinget i 1890.²²

Det lykkedes C. Hage at få N. J. Baden til at skrive afsnittet om bogholderi. Badens afsnit, der fyldte 70 sider, blev fuldstændig enslydende gengivet i både andenudgaven fra 1906 og tredjeudgaven fra 1910. Samtidig havde N. J. Baden en karriere først som assistent, dernæst fuldmægtig og senere *afd. Kontrabogholder* i Nationalbanken. Den eneste forskel i de tre udgaver var rettelser af årstal i eksempler på regnskabsopstillingen.

H A A N D B O G

I

HANDELSVIDENSKAB

UNDER MEDVIRKNING

AF

FULDMÆGTIG VED STATSBANERNE N. J. U. ANDERSEN, FULDMÆGTIG I POSTVESENET R. ARNKIEL,
ASSISTENT I NATIONALBANKEN N. J. BADEN, CAND. MAG. P. O. DAHLBERG, PROFESSOR V. FALBE-HANSEN,
POSTEKSPEDIENT V. H. FINSEN, AUDITOR TH. GAD, CAND. JUR. A. GNUDTZMANN, VEKSELLERER, KONSUL TH. GREEN,
CAND. JUR. HENR. HANSEN, LIEUT., REGSELEHER L. HERTZ, KAPTAIN J. S. HOHLENBERG,
CAND. MAG. S. JOHNSEN, TOLDINSPEKTØR C. W. KRUSE, KONTORCHEF I NATIONALBANKEN E. MEYER,
LABORATORIEFORSTANDER K. MEYER, VAREMÆGLER J. P. OLSEN, TELEGRAFIST TH. W. PETERSEN WOLMEIER,
REDAKTØR, CAND. POLIT. A. PETERSEN-STUDNITZ, PROFESSOR, DR. JUR. W. SCHARLING,
KONTORCHEF, CAND. POLIT. J. SCHOVELIN, VEKSELLERER S. H. SIMONSEN,
FABRIKMESTER, CAND. POLYT. N. G. STEENBERG, PROFESSOR, DR. JUR. JOH. STEENSTRUP,
CAND. JUR. E. TYBJERG M. FL.

UDGIVEN AF

C. H A G E.



FORLAGSBUREAUET I KJØBENHAVN

TRYKT HOS NIELSEN & LYDICHE.

1894

Titelbladet til 1. udgaven af håndbogen i 1894. Forlagsbureauet stod naturligvis som udgiver, mens tilknytningen til Grosserer-Societetet blev antydet af en lille vignet med afbildning af Børsen. Det blev også tydeligt markeret på titelbladet, at der stod en stor forfatterkreds bag værket.

ger. Substansen i N. J. Badens afsnit om bogholderi kom (se senere) til at dominere fremstillingen af bogholderiet i håndbogen i over 30 år, da afsnittet først blev radikalt forandret med sjetteudgaven 1944.

N. J. Badens afsnit om bogholderi rummer ingen særlig originalitet. Siden Luca Paciolis beskrivelse af det dobbelte bogholderis princip i 1494 var der overalt i Europa i de følgende århundreder udgivet utallige lærebøger i bogholderi, men uden egentlig at tilføre andet nyt end udvikling af nogle forskellige nationale standarder. Det oprindelige italienske system med hovedbog, kassebog og memorial (journal) blev i tysktalende lande udvidet med en samlejournal (månedsjournal), mens franskmændene supplerede med et væld af grundbøger og bibøger til aflastning af hovedbogens mange konti. Lovforslaget på Rigsdagen faldt netop i 1890 på grund af C. Hages modstand mod det, i hans øjne, vidtløftige franske system, som blev forsøgt indført. Idet lovforslaget faldt, fandtes der endnu ikke i Danmark i begyndelsen af 1890'erne regler for førelsen af de enkelte bøger, og i praksis blev både det tyske og det franske system anvendt, men ofte som en blanding af disse og tilpasset den enkelte handlende. N. J. Badens udgangspunkt var følgelig en grundig beskrivelse af de to systemer, som de ideelt set burde anvendes i handelsvirksomheder. Afsnittet lå dermed i realiteten i forlængelse af den beskrivende form, der siden Næringsloven af 1857 havde vundet indpas i den voksende strøm af mindre lærebøger og vejledninger, der var udgivet for handlende, håndværkere, landmænd m.fl. En sammentælling baseret på en gennemgang af Dansk Bogfortegnelse for årene fra 1850 til 1920 viser i alt 319 af denne type udgivelser.²³ Afsnittet i Hages håndbog adskiller sig ikke væsentligt fra disse, men fremstår som en generel opsamling af praksis.

N. J. Baden indledte pædagogisk med at forklare selve bogholderiets mening. Regnskabsbøgerne skulle kunne give hurtige og sikre oplysninger om udestående fordringer og gældsforpligtelser, om beholdninger af penge, varer og værdipapirer, om indkøbs- og salgspriser og om løbende udgifter af enhver art. Desuden skulle bogføringen vise det økonomiske resultat i enkeltheder og som helhed og derved også forøgelsen eller formindskelsen af formuen. *Endvidere maa Bøgerne gribe saaledes ind i hverandre, at man ved at slaa efter straks kan følge den enkelte Forretning fra dens begyndelse af og under hele dens videre Forløb.*

Hans højstemte formaning om indretningen af regnskabet fortsættes således:

Den strengeste Orden, Nøjagtighed og Klarhed ere uafviselige Betingelser for et fyldestgørende Bogholderi; men samtidig bør man und-

gaa al overflødig Vidtløftighed og Indviklethed, som spilder Tid og Arbejde og kun tjener til at forringe Overskueligheden.

N. J. Baden præciserede omhyggeligt, at kravene til et fyldestgørende bogholderi naturligvis beroede på forretningens art og omfang. I alle tilfælde ville det være nødvendigt med *væsentlige Forskelligheder* i bogføringens indretning. Dette lod sig imidlertid let gøre, hvis man havde tilegnet sig de ledende grundprincipper. Det gjaldt også det enkelte bogholderi, som han først introducerede. Systemet skal ikke refereres her, men blot nævnes, at det handlede om regnskabsbøger, hvor blot centrale oplysninger blev overført mellem bøgerne og altså uden de kontrolmuligheder, der findes i det dobbelte bogholderi. Det interessante er i denne forbindelse, at den solide introduktion til det enkelte bogholderi blev bibeholdt helt frem til og med 5. udg. (1926). Derefter beskrev Baden i detaljer det dobbelte bogholderi med indgående beskrivelser af hjælpe- og bibøger, de forskellige konti samt ikke mindst principperne for kontering.

I fjerdeudgaven fra 1918 var det fortsat N. J. Badens tekst, der blev anvendt, men med ændringer af handelsskolelærer, cand.theol. J. Klit. En række afsnit følger ordret de tidligere udgaver, men stoffet er i nogen grad blevet omdisponeret og der er også nyskrevne afsnit ligesom en række eksempler er fornyede. Litteraturhenvisningerne er bl.a. opdaterede med to engelske og fem tyske værker udgivet lige før 1. verdenskrig, hvortil det nævnes, at der findes mange fortrinlige artikler om bogføring i Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis. Det sidste er bemærkelsesværdigt, for det var netop i de tysktalende lande, at en række økonomer i 1900-tallets første halvdel skabte flere originale fornyelser på regnskabsområdet. Det gjaldt især udviklingen af driftsøkonomi, hvor regnskab indgik som en integreret del. Denne udvikling var endnu i sin vorden før 1. verdenskrig, især ved de ni handelshøjskoler, der fra 1898 til 1910 blev etableret i Tyskland, Schweiz og Østrig, men også ved universiteternes samfundsvidenskabelige fakulteter. Først efter krigen kom der rigtig gang i udviklingen, blandt andet med vigtige værker foranlediget af hyperinflationen, så det er ikke forbavsende, at henvisningerne til de tyske værker ikke gav anledning til fornyelser i afsnittet i fjerdeudgaven af Hages håndbog. Som helhed synes afsnittet således ikke at rumme nye regnskabstekniske forhold, snarere er ændringerne udtryk for en anden pædagogik foretaget af den teologiske kandidat og handelsskolelærer. Beskrivelsen af det enkelte bogholderi fylder eksempelvis mere end tidligere.

Noget lignende gør sig gældende i femteudgaven fra 1926, der er stort set uændret fra fjerdeudgaven, som lektor Hans Chr. Riis har gennemgaaet, altså revideret. Den oprindelige forfatter til afsnittet fremgår ikke, men det er i realiteten N. J. Badens tekst suppleret med J. Klits ændringer, hvortil kom yderligere mindre korrektioner foretaget af Hans Chr. Riis. I afsnit om bøgernes ydre indretning omtales som noget nyt løsbladesystemer (løse blade eller kort), der anvendes i stigende grad i stedet for bøger og som ikke krævede autorisation. Afsnittet om privathovedbøger er tilsvarende beskåret, men det er blot mindre ændringer, der formentlig er sket af pladshensyn.

Det skal her tilføjes, at der fra starten var et afsnit om *Handelsretten*, forfattet af professor, dr. jur. E. Tybjerg. Heri var der et afsnit om handelsbøger, hvortil der i bogholderiafsnittet løbende blev henvist. Det drejede sig dog kun om 2-3 sider, men Tybjerg fik naturligvis opdateret den lovgivningsmæssige baggrund, således at bl.a. bogføringsloven af 1912 blev omtalt i fjerdeudgaven

Som helhed undergik afsnittet om *Bogholderi* fra den første udgave i 1894 til den femte i 1926 således kun mindre ændringer af pædagogisk og ajourførende karakter og i alle udgaver var omfanget omtrent 70 sider. Det regnskabs tekniske indhold var stort set på samme niveau i alle fem udgaver. At omtalen af det enkelte bogholderi, der ellers ikke synes at have haft en stærk plads på handelsskoler og aftenkurser i midten af 1920'erne, ikke røg ud under revisionerne i femteudgaven må vist tilskrives Hans Chr. Riis. Som daværende docent ved Købmandsskolen i København havde Riis den opfattelse, at studerende ikke skulle belemres med indføring i dobbelt bogholderi, når det enkelte bogholderi var tilstrækkeligt i dagligdagen. Da der i 1937 blev oprettet professorater og docenturer ved Handelshøjskolen i København blev han, der nu havde udgivet en række regnskabsbøger, docent i regnskabsvæsen, og han er senere blevet betegnet som *den første egentlige regnskabsteoretiker herhjemme*.²⁴ I det lys, er det bemærkelsesværdigt, at afsnittet om bogholderi i den femte udgave ikke undergik en kraftig og tiltrængt forandring. Det skete først med håndbogens gennemgribende forandringer i sjettedgaven, hvor Palle Hansen blev forfatter. Riis døde efter kun et års tid som docent og i 1938 blev statsautoriseret revisor og H.D. i regnskabsvæsen Palle Hansen lektor i regnskabsvæsen (fra 1941 docent, fra 1953 professor). Palle Hansen stod således både for afsnittene om regnskabsvæsen i den sjette udgave fra 1944 og den syvende fra 1954.

Som led i den gennemgribende ændring, der blev foretaget efter *de stærke Skridt*, der var sket i de 18 år siden femteudgaven blev regnskabs-

væsen i den sjette udgave fra 1944 rykket næsten i front. *Driftsøkonomien er rykket ind som det centrale Omraade og største Delen af I. Bind behandler den almindelige Driftsøkonomi*, hed det i indledningen. Det tidligere afsnit om bogholderi indgik nu under titlen *Regnskabsvæsen* i den samlede fremstilling af driftsøkonomien. Regnskabsrelaterede emner indgik således også i andre kapitler, eksempelvis var der store kapitler om finansiering og revision.

Palle Hansens afsnit om regnskabsvæsen fyldte 217 sider og var veldisponeret i 12 kapitler. Fremstillingen tog hermed et kvalitativt tigerspring med inddragelse af den nyeste internationale teoriudvikling. Kontoplaner og vurderingsprincipper blev eksempelvis gennemgået efter Schmalenbach. I det hele taget bevægede teksten sig elegant fra et overordnet niveau om betydningen af en virksomheds regnskab i et ledelsesperspektiv over en introduktion til bogføringsteori til indgående afsnit om komplekse problemer som vurderingsprincipper, afskrivningsregler, omkostningsfordelingsregnskab, kalkulationsmetoder m.m. Det enkle bogholderi blev affejet med en hurtig omtale som værende utilstrækkeligt. I stedet blev der medtaget forskellige afsnit, der på forskellig vis var relevante for moderne virksomheder. Foruden at lovgivningen havde fået sit eget afsnit blev f.eks. koncernregnskaber nu omtalt selvstændigt ligesom gennemskrivningssystemer (Ruf, Taylorix) blev beskrevet og præsenteret med en illustration af et håndbogføringsapparat. Teksten er forsynet med et væld af regnskabsopstillinger og figurer.

I den syvende udgave fra 1954 havde fremstillingen af regnskabsvæsenet en tilsvarende placering og var af samme omfang. Forfatteren var som nævnt fortsat Palle Hansen, der i mellemtiden havde udgivet den første større fremstilling på dansk: *Håndbog i Regnskabsvæsen* (1000 s., 1952). Det blev denne håndbog, der udkom i fire reviderede udgaver, heraf den sidste på 1159 sider i 1970 og som gennem nogle årtier var det dominerende hovedværk på området. Mens afsnittet om bogholderi/regnskabsvæsen i de første seks udgaver af Hages håndbog gennem et halvt århundrede havde opsamlet og repræsenteret den generelle praksis m.v. på regnskabsområdet, blev afsnittet i syvendeudgaven således reduceret til at være en forenklet fremstilling i forhold til den langt større *Håndbog i Regnskabsvæsen*. Palle Hansen lod da også størstedelen af afsnittet fra sjetteudgaven fremstå enslydende. Først i slutningen af afsnittet foretog han en omskrivning af afsnit om kontoplaner og den industrielle driftsbogføring m.m., men uden egentlig at tilføje noget nyt. Et enkelt kurvediagram havde sneget sig ind, men ellers fremstod kapitlet næsten som i den sjette udgave.

Fremstillingen af bogholderi/regnskabsvæsen i Hages håndbog gennemløb således blot få hovedfaser. Indholdsmæssigt skete der et afgørende brud med den sjette udgave. Fremstillingen kan herefter inddeles i to faser: 1. - 5. udgave og 6. - 7. udgave. Men set i forhold til den samlede mængde af regnskabslitteratur i Danmark er det ret beset først med den syvende udgave, at der skete et brud, idet afsnittet i Hages håndbog var blevet overhålet og ikke længere fremstod som den generelle opsamling m.v. på sit felt.

Fremstillingen af afsætningsøkonomi

Det afsætningsøkonomiske område kommer i de syv udgaver fra 1894 til 1954 ikke på noget tidspunkt til udtryk i en samlet fremstilling. I de tidlige udgaver (1.- 3. udg.) glimrer emnet nærmest ved sit fravær eller optræder kun sporadisk i nationaløkonomiafsnittets omtale af handel, produktion og forbrug. Et forhold der blot vidner om, at afsætningsøkonomi som disciplin har sin oprindelse i økonomisk teori. Det er derfor ikke overraskende, at man i nationaløkonomiafsnittet kan finde emner, problemstillinger og begreber, som senere kommer til at spille en selvstændig rolle i afsætningsøkonomiens vokabular.

Betegnelsen afsætningsøkonomi er i sagens natur endnu ikke opfundet, men aspekter af emnet optræder, om end også her sporadisk, under overskriften *Almindelig Handelslære eller Varehandel*. Dette gælder for samtlige udgaver af håndbogen til og med femte udgave i 1926. I de første tre udgaver af håndbogen er de specifikt afsætningsøkonomisk relevante emner knyttet til distributionsproblemstillinger med fokus på mellemhandel. I den fjerde udgave fra 1918 beriges *Almindelig Handelslære* med et særligt afsnit om reklame. Reklame bliver dermed det første afsætningsøkonomiske emne, der tildeles et særskilt afsnit i håndbogen. Men endnu i syvende og sidste udgave fra 1954 findes der ikke en samlet fremstilling af afsætningsøkonomiens genstand, anvendelsesområde og teoretiske perspektiv, således som faget kommer til at forstå sig selv med Arne Rasmussens (1955) handlingsparameterteori.²⁵ Ikke desto mindre afspejler de successive udgaver af Hages håndbog udviklings- og tilblivelseshistorien for en række erhvervsøkonomiske discipliner. Mens bogholderi som nævnt når at udvikle sig til regnskabsvæsen, er dette ikke i samme grad tilfældet for afsætningsøkonomi. Her er de første udgaver fokuseret på distributionsproblemer (mellemhandel), derefter kommer reklame i den fjerde udgave fra 1918 og senere markedsanalyse, prispolitik og produkt(kvalitets)politik i de to sidste udgaver. Men som sagt ikke i nogen samlet fremstilling af afsætningsøkonomi.

Enkelte afsætningsøkonomiske problemstillinger tages op i håndbogens indledende afsnit om nationaløkonomien i den første udgave fra 1894. Det sker under betegnelsen *Handel*, der anskues ud fra to perspektiver. Dels som køb og salg af formuegenstande med henblik på vinding og dels som den samfundsmæssige funktion handelen har og den nytte handelen bidrager med til erhvervslivet som helhed. Handelens opgave består i at flytte varer fra produktionssted til brugssted og at mediere mellem producent og forbruger. Det sidste sker blandt andet gennem opståen af mellemlandere. Altså emner som i nutidig afsætningsøkonomisk terminologi kaldes distribution.

Specifikke afsætningsøkonomiske emner behandles desuden i håndbogens femte og mest omfattende afsnit *Almindelig Handelslære, I*. Som emne under temaet *Varehandel* beskrives messer og udstillinger (især industrielle) og handelsrejsende og agenter, der bringer prøver og tilbud til småhandlende. Endvidere behandles emner som engroshandel, detailhandel og kommissionshandel. Rent emnemæssigt er der ikke tale om noget nyt i forhold til nationaløkonomiafsnittets behandling af de tilsvarende emner, men man kan sige, at emnerne uddybes og konkretiseres i forhold til mere abstrakte begrebsbestemmelser som eksempelvis tids- og stedsnytte.

Ord som reklame og annonce optræder hver blot én enkelt gang i stikordsregistret og omtalen af selve emnet reklame, som sker i afsnittet om *Handel i almindelighed*, er yderst nødtørftigt. Reklamens nødvendighed i det moderne samfund anerkendes, men omtales samtidig med nogen distance. *I hvad omfang og på hvad måde den handlende vil gøre Reklame, enten ved Annoncer eller under andre former, bliver dels et spørgsmål om, hvad der behøves for at få publikum fat, dels for en stor del en smagssag.*²⁶

Af afsætningsøkonomisk relevans i anden- og tredjeudgaverne fra henholdsvis 1906 og 1910 kom afsnittet med det nationaløkonomiske stof til at rumme et nyt underafsnit om forbrug. Her optræder sondringen mellem det som i nutidig terminologi kaldes henholdsvis kortvarige og langvarige forbrugsgoder, nemlig *ting der bruges i en enkelt forbrugsakt* og *ting der slides lidt efter lidt under fortsat brug*. Også sondringen mellem nødvendigt forbrug og luksusforbrug repræsenterer tanker i tiden. Håndbogens afsnit *Almindelig Handelslære, I*, der fortsat har et betydeligt omfang og dækker meget bredt, blandt andet på grund af det omfattende afsnit om *Varekundskab*, er ikke væsentlig forskellig fra den foregående udgave. Set i et afsætningsøkonomisk perspektiv, er der således ikke de store ændringer fra første- til tredjeudgaven.

I den fjerde og femteudgave fra henholdsvis 1918 og 1926, hvor det nationaløkonomiske stof som nævnt er omarbejdet og flyttet tilbage som indledende afsnit, er der under *Almindelig Handelslære* tilføjet et særskilt tillæg om reklame, der er skrevet af administrator Louis Henius. Dertil kommer et kort afsnit ved forstander L. Jacobsen om handelsundervisning, hvor den tyske betegnelse Betriebswirtschaftslehre (bedriftsøkonomi, virksomhedsøkonomi) for første gang optræder. Og bedriftsøkonomien udvikler sig som bekendt til det sammenfattende perspektiv, som de handelsvidenskabelige discipliner – herunder afsætningsøkonomi – betragtes under.

I bogens specielle del, jf. den tidligere nævnte organisering af værket, om *Almindelig Handelslære* præsenteres reklame i øvrigt som en særlig kategori under fænomenet *Propaganda* og det nævnes *at mange forretninger hviler alene på Reklamen, hvilket særligt gælder for Forhandlere af Sundheds- og Skønhedsmidler*.

Forskellige former for reklamer beskrives, blandt andet butiksreklamer og annoncering. Annoncering begrundes med, hvad man i dag vil kalde et demand pull-ræsonnement, idet argumentet er at grossister, der opererer med eget varemærke har brug for at annoncere overfor den endelige forbruger. Reklamen anerkendes dermed som en faktor i handelslivet og dens opgaver beskrives som følger: 1. At vække publikums opmærksomhed og lede det i en bestemt retning, 2. At bringe en vakt interesse til at give sig udslag i efterspørgsel og 3. At bevare publikums interesse og efterspørgsel.

I tillægget af Louis Henius ses reklamen som et middel til at skabe størst muligt marked. Der beskrives ikke blot forskellige reklamemedier, men også reklamens omkostningsside. Borte er nu den noget forbeholdne fremstilling af annoncering, som karakteriserer omtalen i de tidligere udgaver. Dog taler den også omkostningsbevidste Louis Henius om reklameområdet, som et felt hvor der *sløses med penge*. Der er endnu et stykke vej til den afsætningsøkonomiske pioner Max Kjær-Hansens diktum i 1937: *at reklame må ses som et teknisk hjælpemiddel, der kan sammenlignes med dampmaskinen*.²⁷

I sjettedgaven fra 1944 kom nogle af de gennemgribende ændringer, som redaktøren Knud Larsen foretog, ikke mindst til udtryk på det afsætningsøkonomiske område. Dette felt behandles nu teoretisk langt mere dybtgående end i tidligere udgaver. I den fjerde udgave fra 1918 indføjes som nævnt et tillæg om reklame, som også optrådte i femteudgaven fra 1926. I sjettedgaven er alle puslespillets brikker ved at være samlet, men spillet ikke lagt. Således handler afsnittet om *Salg og Reklame* af

Knud Larsen (1895-1981) grundlagde i 1922 biblioteket ved Handelshøjskolen i København, hvor han var ansat frem til 1962. Han var en dygtig biblioteksmænd, der fra 1933 tillige var lektor på Danmarks Biblioteksskole. Knud Larsen redigerede 6. udgave, der udkom i 1944. Håndbogens indhold blev moderniseret og den blev nu et tobindsværk med titlen *Hages Haandbog for Handel og Industri*. Foto efter Bibliotekspressen.



Hans C. Christiansen ikke bare deskriptivt om forskellige muligheder for annoncering, butiksudstilling, messer m.v., men tillige om salgspolitik og salgsorganisation og etablering af afsætningsøkonomisk vigtige sondringer mellem f.eks. producentvare- og konsumentvaremarkedet.

Men andre dele af det felt, der som nævnt få år senere kodificeres som afsætningsøkonomisk kernestof, er ikke integreret i en samlet fremstilling af afsætningsøkonomien. Det gælder eksempelvis prispolitik, behandlet af H. Winding Pedersen i afsnittet *Virksomhedernes Prispolitik*. Og desuden, som noget nyt, et afsnit om *Markedsundersøgelser*, forfattet af Viggo H. Villadsen.

Den afgørende ændring i forhold til tidligere udgaver er, som det fremgår, at driftsøkonomien nu markerer sig som en selvstændig del af den økonomiske videnskab, og at dette kommer klart til udtryk i strukturen af håndbogen. Afsætningsøkonomiske problemstillinger ses nu som en række specifikke og delvist adskilte problemstillinger indenfor denne ramme. Afsnittet om salg og reklame, som afsætningsøkonomisk kernekapitel, omhandler ikke kun reklame, men også salgspolitik og ledelse. Men en række afsætningsøkonomiske emner optræder, som det fremgår, endnu ikke under egen overskrift, men som elementer i flere af de øvrige afsnit.

I den syvende udgave fra 1954 er afsnittene om salg og reklame (H. C. Christiansen) og om markedsundersøgelser (Viggo H. Villadsen) stort set uændret. Men der er alligevel ændringer som fortsætter den tendens, der bliver tydelig i sjetteudgaven, nemlig at anskue de forskellige handelsvidenskabelige felter i en driftsøkonomisk optik. I syvende udgave er afsætningsøkonomiske problemstillinger mere omfattende og dybtgående behandlet end i sjette udgave, men stadig ikke i en samlet fremstilling. Således er en væsentlig del af afsætningsøkonomien – prispolitik – fortsat behandlet særskilt, nemlig i det udvidede afsnit af Bjarke Fogs om

Omkostninger og prisfastsættelse, der volumenmæssigt er vokset kraftigt i forhold til Winding Pedersens afsnit om prispolitik i 6. udg. Emnet markedsundersøgelser er som nævnt behandlet i et særskilt afsnit af Viggo H. Villadsen og endelig er der et fyldigt afsnit af næsten samme omfang som Bjarke Fogs om omkostnings- og prispolitik om *Salg og Reklame*, forfattet af Hans C. Christiansen. Dette afsnit er dog stort set uændret fra sjette udgave og kan ses som en uddybning af et af underafsnittene i Bjarke Fogs kapitel, nemlig afsnittet om reklame- og kvalitetskonkurrence. Men salg- og reklameafsnittet integrerer ikke driftsøkonomisk tankegang. Det er snarere omvendt Bjarke Fog, der i sin behandling af emnet *Omkostninger og prisfastsættelse*, integrerer produktkvalitet og reklame i driftsøkonomien. Bjarke Fogs kapitel rummer i øvrigt også refleksioner over emnet produktpolitik, et emne, der i dag opfattes som en integreret del af afsætningsøkonomi. Emnet distributionskanaler er heller ikke integreret i afsætningsøkonomien, men behandles i et i forhold til sjette udgave nyt kapitel om indenrigs- og udenrigshandel forfattet af Ottomar Loff, der også grundigt diskuterer mellemhandlerfunktioner – engros- og detailhandel. Sammenfattende kan man sige at afsætningsøkonomiens såkaldte handlingsparametre (pris, distribution, salgsfremme og produktpolitik) nu alle er til stede i håndbogen, men fordelt og præsenteret i flere ikke-samarbejdede afsnit.

Desuden kommer organisationslære ind som element i den sidste udgave af håndbogen, hvor den foregående udgaves endnu tayloristisk dominerede afsnit om *Rationel Driftsledelse* erstattes af et stærkt udvidet afsnit om *Virksomhedens interne organisation*.

Håndbogens livscyklus

Som det fremgår, gennemgik de tre emner nationaløkonomi, regnskabsvæsen og afsætningsøkonomi store forandringer, der dog var af vidt forskellig karakter. Nationaløkonomien var som den eneste allerede fra begyndelsen en etableret akademisk disciplin, men kom til at spille en stadig aftagende rolle i værkets helhed. Det træder især frem i de to sidste udgaver af håndbogen. Omvendt stiller sagen sig med regnskabsvæsen og afsætningsøkonomi. Regnskabsvæsen har sit udgangspunkt i redskabsfaget bogføring, men finder i håndbogens seneste udgaver et mere avanceret indhold og en mere prominent placering under betegnelsen regnskabsvæsen. Det afsætningsøkonomiske fagområde udvikles også kraftigt, men opnåede ikke i håndbogens levetid at blive præsenteret som det, Max Kjær-Hansen allerede i 1945 betegnede som *afsætningsøkonomi*.²⁸

Der kan ikke herske tvivl om, at Hages håndbog blev en succes fra starten. Grosserer-Societetet erklærede sig tilfreds ved at udbetale forlægger Gad de lovede sidste og tredje 1.000 kr.²⁹ Håndbogen forblev da også i årtier et anerkendt og respekteret hjælpemiddel for praktikerne i dansk erhvervsliv, og værket har stået på manges en direktionssgang.³⁰

En del af forklaringen er nok, at den ikke havde egentlige rivaler på dansk. Der var andre håndbøger, og den fagligt nærmeste var Hirschsprungs Handelshaandbog, som udkom for første gang i 1932 og sidste gang med sin fjerde udgave i 1948. Hirschsprungs værk var langt mere jordnært end Hages og holdt sig stort set til praktiske handelsanvisninger. Selv en overfladisk gennemgang af forfatterkollektivet antyder et akademisk noget lavere niveau. Der var foruden praktikerne tale om handelsskolelærere, som ikke holdt mål med de lærde professorer fra universiteter og handelshøjskoler.³¹ Hirschsprungs håndbog blev dog trykt i adskillige tusinde eksemplarer og havde en betydelig udbredelse. Men der var ikke tale om en direkte konkurrent til Hages håndbog.

Vender vi os til Hages håndbog fik den stor faglig anerkendelse i tidsskrifter som Nationaløkonomisk Tidsskrift og i Handelsvidenskabeligt Tidsskrift og dennes efterfølger Erhvervsøkonomisk Tidsskrift. Førstnævnte hilste i bogens udgivelsesår, 1894, den nye publikation velkommen med ordene:³²

Dette Værk, hvis Udgivelse begyndte for hen ved fire Aar siden, foreligger nu færdigt. Det meddeler i sine af forskellige Forfattere udarbejdede Afsnit Grundtræk af Nationaløkonomien, af Formueretten, Handelsret og Søret, Maal- Vægt-, Møntlære, almindelig Handelslære (...) og i endnu andre for Handelsfolk vigtige sager. Baade som Haandbog til at slaa op i og som Lærebog i Handelsskoler og ved Selvstudium, vil Bogen kunne gøre fortræffelig Nytte, og naar Grosserersocietets Komite har støttet dens Udgivelse, har dette været med fuld Føje.

Anden udgave blev anmeldt af professor Jens Warming, der udtrykte tilfredshed med bogens kvalitet.³³ Han baserede dog den generelle vurdering alene på sin vurdering af afsnittet om nationaløkonomi, som er blevet mere realistisk i fremstillingen og mere praktisk i stofvalget. Men ikke alt var dadel frit. *Indledningen vil man sikkert have mest Glæde af at læse sidst, og navnlig maa det anbefales Lærere ved Handelsskoler at benytte denne Fremgangsmaade.* Hermed blev der slået til lyd for at starte med et teoriehistorisk overblik, og derpå behandle den økonomiske teori. Men *skildringen af Samfundets Udvikling (er) lidt for almindelig*

holdt; den ældre Udgave havde her et Fortrin ved en mere konkret Skildring af f. Eks. Lavenes og Landboforfatningens Historie.

Mere i relation til værket og hele handelens betydning hævdes det dernæst, at:

Under Produktion nævnes det, at Handelen er produktiv. Det er der jo mange Forfattere, der gør; men hvorfor skal man dog gøre Vold paa Sprogbrugen, ja ligefrem gøre Sproget fattigere ved at udviske Forskellen mellem nyttig og produktiv? Hvorfor kan Læger, Lærere, Videnskabsmænd og Købmænd dog ikke nøjes med at være nyttige? Uproduktiv er da intet Skældsord.

Jens Warming konkluderede dog overordnet:

Alt i alt en god Bog, som sikkert vilde faa mange Købere, hvis den udgaves som Særtryk; vi trænge i høj Grad til en saadan Fremstilling af Nationaløkonomien. Indholdet er forstandigt, Sproget omhyggeligt, klart og behageligt, og de store, tættrykte Sider hjælper en til let at faa Overblik over Stoffet.

Sparekassedirektør, cand. polit. Jens Toftegaard anmeldte i samme tidskrift sin fagfælle Riis-Knudsens fjerde udgave.³⁴ Han bemærkede, *at den meget anvendte og paaskønnede* håndbog længe havde været udsolgt og nu kom i et langt større oplag end tidligere. Han hefter sig ved den forbedrede systematik fra det brede og mere teoretiske grundlag over emner, der direkte berører udøvelse af handelsvirksomhed til de mere handelstekniske (mål, vægt, bogholderi m.v.). Toftegaard synes, det er *egentlig utroligt, alt det der staar i den*; men forandringer i stoffet er generelt til det bedre, og

Alt i alt maa det siges, at Udgiveren af den foreliggende Bog har ført alle gode Traditioner videre og endda paa forskellige Omraader gjort den mere overskuelig og forskellige enkelte Afsnit mere egnet til praktisk Brug, saaledes at den stadig paa bedste Maade vil kunne virkeliggøre C. Hages oprindelige Formaal med Haandbogen: at den skulde være til Studium for den Yngre og et nyttigt Hjælpe middel for den Ældre.

Hans Brems præsterede en seks siders lang anmeldelse af Hage i Nationaløkonomisk Tidsskrift ved udgivelsen af sjette udgave.³⁵ Han anlægger nærmest det synspunkt, at håndbogen er en slags erhvervsfremme:

Positiv Viden og – næsten endnu bedre – driftsøkonomisk Metode synes at maatte være gode Fundamenter for den, der vil forberede en Indsats af nævnte Art, og det skal straks siges, at der i det store Værk findes baade en uhyre Mængde Positiviteter og en ikke ringe Del Metode at lære. Skulle Anmelderen kritisere mere generelt, vilde han maaske sige, at visse af Bogens Medarbejdere er blevet rasende af den megen Lærdom. De har stedvis medtaget en Systematik, et fint benævnt Begreb eller en indviklet Teknik, som de ikke selv gør nogen Brug af siden hen, og som heller ikke ses at være til nogen Nytte for de Læsere, Bogen er skrevet for... Man skulle nødigt glemme Wick-sells Ord om, at Teori bør være det mest praktiske, man har.

Af de mange bidrag var det H. C. Christiansens om *Salg og Reklame*, der fik flest klø af Brems; der mangler ganske enkelt et teoretisk fundament. Og så mangler han i øvrigt en ordentlig behandling af omkostninger og omkostningsbegrebet.

I Handelsvidenskabeligt Tidsskrift fandt regnskabsmanden Svend Jensen som Brems, at de 18 forfattere gerne kunne have været bedre koordinerede, samt at *alt det nye* i driftsøkonomien har givet redaktøren sorteringsproblemer.³⁶ Og som Brems savner Jensen en sammenhængende behandling af driftsomkostningerne. Trods en del spredt kritik af enkelte afsnit, afsluttes anmeldelsen med, at der med sjette udgave er skabt et gedigent standardværk i moderne driftsøkonomi på dansk. Bogen giver først og fremmest principper.

Derfor vil et Studium af Hages Haandbog give den i Praxis arbejden-de Forretningsmand et Fond af driftsøkonomisk Viden og driftsøkonomisk Metode. Den vil lære ham at se Enkeltfænomenernes større Sammenhæng og give ham Overblik over det praktiske Forretnings-livs Virvar og Labyrinter.

Professor i driftsøkonomi ved Aarhus Universitet, dr.rer.pol. Erich Schneider, havde tilsvarende rosende ord om håndbogens praktiske anvendelighed, idet han dog tilføjede nødvendigheden af eventuelt at supplere med speciallitteraturen:³⁷

Haandbogen er i sin nuværende Form af særlig Interesse for det praktiske Erhvervsliv, idet den netop indeholder en Behandling af de Problemer, som Praktikere i Industri og Handel møder i deres daglige Arbejde. (...) Medarbejdernes Navne er i sig selv en garanti for, at

Læseren faar den sagkyndige Vejledning, som han har Ret til at forvente. Der er ingen af de mange Bidrag, der skuffer. Naar jeg alligevel fremhæver de af *Thorkil Kristensen, H. Winding Pedersen* og *P. Nyboe Andersen* skrevne Afsnit som særdeles værdifulde, saa sker det, fordi disse Artikler behandler Emner, som det vil være af stor Vigtighed for Handelens og Industriens Repræsentanter at stifte Bekendtskab med idet de bl.a. behandler nogle af den økonomiske Videnskabs nyeste Landevindinger paa en ganske fortrinlig Maade. Ønsker Læseren at fordybe sig nærmere i et bestemt Emne, er han nødt til at gribe til Speciallitteraturen. Derom underretter en udførlig Litteraturfortegnelse, der følger med Værket.

Den syvende og sidste udgave blev anmeldt i Erhvervsøkonomisk Tidsskrift og anmelderen var stærkt positiv; men nu var tidsskriftet, ligesom de fleste af forfatterne i Hages håndbog, jo også tilknyttet Handelshøjskolen i København.³⁸ Det konstateres, at håndbogen nu er blevet

et endnu bedre redskab til viden for den, der forstår at udnytte det, og det gælder både som opslagsbog (takket være det udmærkede register) og som grundlag for systematisk studium. Den nye udgave skal derfor hilses velkommen med en varm anbefaling.



I Erhvervsarkivets håndbogsbibliotek står alle syv udgaver af Hages håndbog fra 1894 til 1954 frit tilgængelige. De hører til de flittigt anvendte værker, bl.a. vedrørende regnskabsforhold gennem tiderne. Bemærk i øvrigt at tilknytningen til Grosserer-Societetet med gengivelsen af spiret på Børsen blev fastholdt i bogryggene for 2. - 4. udgave.

Det var pæne ord til den sidste udgave – den gamle håndbog lå nu på sit dødsleje og skulle aldrig mere genoptrykkes.

Konklusion: Fra spejl til troldspejl

Der er uden tvivl flere årsager til at håndbogen blev indstillet. På visse områder var den syvende udgave fra 1954 stærkt utilfredsstillende. Både titlen og indholdet i *Salg og Reklame* var åbenbart utidssvarende. Marketing eller afsætningsøkonomi havde været bedre, men frem for alt var det ikke lykkedes at kodificere området. Dette skete næsten samtidig med udgivelsen af Arne Rasmussens Pristeori eller Parameterteori (1955). Men det havde næppe været muligt at kondensere dette værk sådan, at det passede til rammerne for Hage. Den almindelige udvikling i det sæt af discipliner, som håndbogen gav sig af med, var så kraftig at der måtte vælges mellem at tildele dem langt større plads eller gøre dem meningsløst korte. Selv det længste af alle bidragene, Palle Hansens 216 siders fremstilling om regnskabsvæsenet, var kun en brøkdel af de systemværker, som kort efter kom på markedet.

Kunne håndbogen på den ene side ikke absorbere den vidt forgrenede akademiske udvikling, så var den sporadiske udgivelser med 6-18 års mellemrum til gengæld ikke hyppige nok til at fastholde dens relevans i en verden, hvor handelens og industriens betingelser ændredes stadig hurtigere – mangt og meget blev forældet mellem udgivelserne. Endelig er det et spørgsmål, om ikke alternative publikationsmuligheder blev så tillokkende for de forfattere der skulle lægge skrivemaskine til, at bidragene under alle omstændigheder ville være tørret ud. Hages håndbog kan fortolkes som et spejl af sin tid; men rigtignok et spejl med voksende fejlvisning i den periode den afspejlede. De første udgaver rummede en betydelig del af den viden, der fandtes om de emner, bogen behandlede. Med tiden voksede den faglige viden indenfor de enkelte områder langt hurtigere end bogens begrænsede omfang kunne absorbere. Og her hjalp det kun lidt, at en hel del af de faglige discipliner med tiden blev opgivet og de resterende kunne få flere sider til disposition. Ikke kun dækkedes mindre af den samlede faglige viden, den sakkede også i stigende grad bagud i forhold til frontviden i de enkelte fag.

Med anvendelse af Abell (1980) kan man sige, at håndbogens forretningsposition blev undergravet i tre dimensioner. *Kundegruppen* forandrede sig, *kundefunktionerne* blev redundante og *formidlingsteknikken* blev fortrængt.³⁹ Da bogen første gang udkom, var handelsstanden – når undtages en håndfuld tekniske brancher, hvor cand. polyt'erne florerede

– sparsomt uddannet. Men uddannet tilstrækkeligt til at kunne tilegne sig indholdet af Hages håndbog. Dette ændrede sig med tiden ganske markant i takt med at først handelsskoler og senere handelshøjskoler og universiteter blev udklækningssteder for handelens folk. På læreanstalterne fik de en grundigere indsigt, end håndbogen kunne byde på.

Hermed mistede den afgørende i forhold til de funktioner, den havde i periodens første del. Hverken den unge eller den ældre målgruppe havde længere det udbytte af læsning, som Tietgen oprindeligt udtrykte. Endelig mistede Hages værk betydning, fordi der ganske enkelt kom andre og mere effektive formidlingsformer på banen. Det gjaldt dels i uddannelsessektoren, men også i høj grad indbygget i forretningssystemet. Forretningservice i form af marketing- og managementkonsulenter, analysebureauer af mange slags, revisionsfirmaer der med tiden gik langt hinsides egentlige revisionsopgaver og så fremdeles.

Det kan konkluderes, at Hages håndbog i høj grad var et spejl af sin tid – det industrielle Danmarks fødsel – og derefter i aftagende grad et spejl af det mere komplicerede servicesamfund, som derefter tog sin begyndelse. Den gik fra at være et spejl til at blive et troldspejl; der er mere grund til at glæde sig over dens opståen end at undres over dens bisættelse de mange gode anmeldelser til trods.

Utrykte kilder

Erhvervsarkivet:

Grosserer-Societetets arkiv

Forhandlingsprotokol 1889-1901

Ujournaliserede sager 1889 og 1894

Kassebog 1891-1896

Rigsarkivet:

C. F. Tietgens arkiv

Kopibog 1887-1889

Diverse forretningspapirer og forretningsbreve
1889-1891

C. F. Tietgens arkiv

Privathovedbøger 1867-1896

Litteratur

Abell, Derek F.: *Defining the business. The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs 1980.

Chandler, Alfred D.: *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge 1990.

Hansen, Fl. Lind: *Fra laug til lov. Handelsskolernes opståen*. 1995.

Svend Aa. Hansen: *Økonomisk vækst i Danmark*, bd. II, 1976.

Kjær-Hansen, Max: "»Videnskabelig kritik«. Svar til Professor F. Zeuthen". *Nationaløkonomisk Tidsskrift*, bd. 3, række 45, 1937, s. 106-125.

Kjær-Hansen, Max: *Afsætningsøkonomi. Handelshøjskolen i København, Driftsøkonomiske Hovedproblemer 3*. 1945.

Kobbernagel, Jan: "Det gamle styre". *Kampen for en højere læreanstalt* (red. Ole Lange). 1992.

Kragh, Helge (red.): *I rog og damp. Dampmaski-*

nens indførelse i Danmark 1760-1840. 1992.
Tarbensen, Kenn: "Bogføringsloven af 1912. Baggrund og debat", *Erhvervshistorisk Årbog* 2005, 2005, s. 136-155.
Tarbensen, Kenn: "»Bror Ernsts merkantil-literære

Avis« – Ernst Brandes og Københavns Børs-Tidende 1889-92", i *Erhvervshistorisk Årbog*, 2008, 2008, s.127-163.
Vibæk, J. og J. Kobbarnagel: *Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse*. 1980.

Noter

- 1 Helge Kragh (red.): *I røg og damp. Dampmaskinens indførelse i Danmark 1760-1840*. 1992.
- 2 Alfred D. Chandler: *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge 1990.
- 3 Det var ikke mindst den engelske gren af den neoklassiske teori, som repræsenteret af Jevons og Marshall, der udviklede forbrugsteorien. Blandt de kontinentale teoretikere bidrog Pareto til forbrugsteorien, og østrigeren Carl Menger satte ligefrem (som Adam Smith) forbruget som udgangspunkt for den økonomiske analyse. Empirisk blev det påvist, at med voksende realindkomst udgjorde fødevarer en stadig faldende del af forbrugsbudgetterne (Engels lov), hvilket gav mere og mere plads til "luksusgoder".
- 4 Den erhvervsøkonomiske forskning ved handelshøjskolerne (og hyppigt universiteterne) var i sagens natur ofte meget direkte erhvervsrettet og blev næret af tætte relationer til forretningsverdenen. Max Kjær-Hansen (reklame) og Palle Hansen (regnskabsvæsen) er gode eksempler på erhvervsforskningens symbiotiske natur.
- 5 International viden-overførsel stiller krav om, at der er en tilstrækkelig kapacitet til at absorbere ny teknologi i modtagerlandet. Dette er en yderligere og selvstændig grund til, at der i tiden blev stillet krav om mere og højere uddannelse. Det har givetvis befordret Danmarks udvikling, at vi i denne henseende var et godt værtsland for udenlandske direkte investeringer.
- 6 Fl. Lind Hansen: *Fra laug til lov. Handelsskollernes opståen*. 1995, s. 63.
- 7 Se generelt J. Vibæk, og J. Kobbarnagel: *Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse*. 1980.
- 8 Dette fremgår af redaktør Knud Larsens forord til 6. udg. (1944). Tietgens privathovedbøger i Erhvervsarkivet rummer flere konti af mere fi-lantropisk karakter, men ikke udgifter til indkøb af håndbogen. I Tietgens arkiv i Rigsarkivet er der ikke umiddelbart spor af hans medvirken til tilblivelsen, jf. kopibogen 1887-1889 og Private forretningspapirer og forretningsbreve 1889-1891.
- 9 Hovedargumentet var, at frihandel og dermed lave toldsatser på importen kunne sikre industrien råvarer til verdensmarkedspriser.
- 10 Erhvervsarkivet, Grosserer-Societetets arkiv: Forhandlingsprotokol 1889-1901, 25. april og 9. maj 1889.
- 11 Erhvervsarkivet, Grosserer-Societetets arkiv: Brev fra C. Hage til Forlagsbureauet, 14. juni 1889, i ujournaliserede sager 1889.
- 12 Erhvervsarkivet, Grosserer-Societetets arkiv: Brev fra Julius Schovelin til boghandler Gad, 22. maj 1889, i ujournaliserede sager 1889.
- 13 Kenn Tarbensen: "»Bror Ernsts merkantil-literære Avis« – Ernst Brandes og Københavns Børs-Tidende 1889-92", i *Erhvervshistorisk Årbog*, 2008, s.127-163.
- 14 Desforuden blev han trafikminister i 1902.
- 15 *Kraks Blå Bog*, 1980, s. 654.
- 16 Scharling hævder dog, ganske bemærkelsesværdigt skarpt, at Smiths deduktive metode hvor alt afledes af egen nytten er i konflikt med den videnskabelige nationaløkonomi, der slutter fra iagttagelse til forklaring (side 19).
- 17 En af denne artikels forfattere husker Hector Estrup anvende billedet på første år af politstudiet i 1963. De fem sække rangeres efter faldende grænsenytte. Den første er til overlevelse, den anden til såsæd (næste års overlevelse) og så fremdeles. Estrup mente, man kunne holde en selskabelig papegøje og fodre den med den femte sæk korn.
- 18 Dette udtryk afspejler tidens ånd, man finder helt tilsvarende holdninger hos f.eks. Johs. V. Jensen.
- 19 Riis-Knudsen havde som sin akademiske mentor Harald Westergaard et socialt gen, der også

- viste sig i hans arbejde som (en meget målsøgende og smidig) forligsmand.
- 20 Böhm-Bawerk var erklæret anti-marxist og skrev i 1896 *Zum Abschluss des Marxschen Systems*.
 - 21 Det ret korte bidrag til kriser og konjunkturer er baseret på et senere kapitel – også af Riis-Hansen. På siderne 742-752 gøres der rede for en lang række historiske kriser og deres forløb.
 - 22 Kenn Tarbensen: "Bogføringsloven af 1912. Baggrund og debat", *Erhvervshistorisk Årbog 2005*, 2005, s. 141 f.
 - 23 Manuskript til Erhvervsarkivets bog om regnskabshistorie (under publicering).
 - 24 Karakteristikken af Riis som den første danske regnskabsteoretiker er foretaget af Jan Kobbarnagel, der var Handelshøjskolens rektor 1963-75. Jan Kobbarnagel: "Det gamle styre", *Kampen for en højere læreanstalt* (red. Ole Lange). 1992, s. 13.
 - 25 Arne Rasmussen bidrog med disputatsen *Pri-teori eller parameterteori - studier omkring virksomhedens afsætning*, Kbh, 1955, afgørende til den faglige kodificering af afsætningsøkonomien. Det skete på grundlag af nybrud i økonomisk konkurrence-teori i 1930'erne, der muliggjorde indregning af faktorer som kvalitet og reklame i forståelsen af den enkelte virksomheds adfærd på markedet.
 - 26 1894-udgaven, s. 440.
 - 27 Max Kjær-Hansen: "»Videnskabelig kritik«. Svar til Professor F. Zeuthen". *Nationaløkonomisk Tidsskrift*, bd. 3, række 45, 1937, s. 125.
 - 28 Max Kjær-Hansen: *Afsætningsøkonomi. Handelshøjskolen i København, Driftsøkonomiske Hovedproblemer 3*, 1945. Som fremhævet af Ottomar Loff i anmeldelsen af bogen er "Afsætningsøkonomi" (...) Betegnelsen for det Fagområde, der i Handelshøjskolens Studieplan for 1942 benævntes "Salgsorganisation og Reklame". *Handelsvidenskabeligt Tidsskrift*, 1945, s. 100.
 - 29 Erhvervsarkivet, Grosserer-Societetets arkiv: Brev fra G. E. C. Gad til Grosserer-Societetets Komite, 2. oktober 1894, i ujournaliserede sa-ger 1894, samt kassebog 1891-96, fol. 64, vedrørende udbetalingen.
 - 30 I forbindelse med afleveringer af virksomhedsarkiver til Erhvervsarkivet medfølger af og til trykt litteratur til Erhvervsarkivets bibliotek. Forskellige udgaver af Hages håndbog har i sådanne tilfælde ikke sjældent været repræsenteret blandt denne litteratur.
 - 31 Dette skal ikke misforstås. Max Kjær-Hansen m.fl. udgav i 1948 bogen *Reklamens Organisation og Teknik*, som nærmest er en manual for reklamefaget og uhyre praktisk anlagt. Netop dette værk bliver dermed et godt eksempel på, at Hages håndbog sin størrelse til trods ikke længere formåede at dække praktikerens behov fyldestgørende.
 - 32 *Nationaløkonomisk Tidsskrift*, 1894, s. 392.
 - 33 Jens Warming (1873-1939) var professor i Nationaløkonomi ved Københavns Universitet. Han formulerede tidligt det velkendte "identifikationsproblem" og kan ses som en forløber for John Maynard Keynes. Her taler han dog snarest med Adam Smiths stemme (Wealth of Nations, II, kapitel 3). Jens Warmings anmeldelse stod i *Nationaløkonomisk Tidsskrift*, 1904, s. 506-511
 - 34 Jens Toftegaards anmeldelse stod i *Nationaløkonomisk Tidsskrift*, 1919, s. 595-598
 - 35 Hans Brems (1915-2000) var en ekstremt publicerende dansk økonom, som fra 1954 og til sin død var tilknyttet University of Illinois. Faktisk skulle Hans Brems i de følgende år komme til at yde væsentlige bidrag til afsætningsøkonomiens teori. Hans Brems' anmeldelse stod i *Nationaløkonomisk Tidsskrift*, 1945, s. 134-140
 - 36 Svend Jensens anmeldelse i *Handelsvidenskabeligt Tidsskrift*, 1945, s. 239-248.
 - 37 Erich Schneiders anmeldelse i *Nordisk Tidsskrift for Teknisk Økonomi*, 1944-45, 1, s. 60-61.
 - 38 Anmeldelse af Knud Hansen, *Erhvervsøkonomisk Tidsskrift*, 1955, side 65-67.
 - 39 Derek F. Abell: *Defining the business. The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs 1980.

Dansk sukker i Østafrika

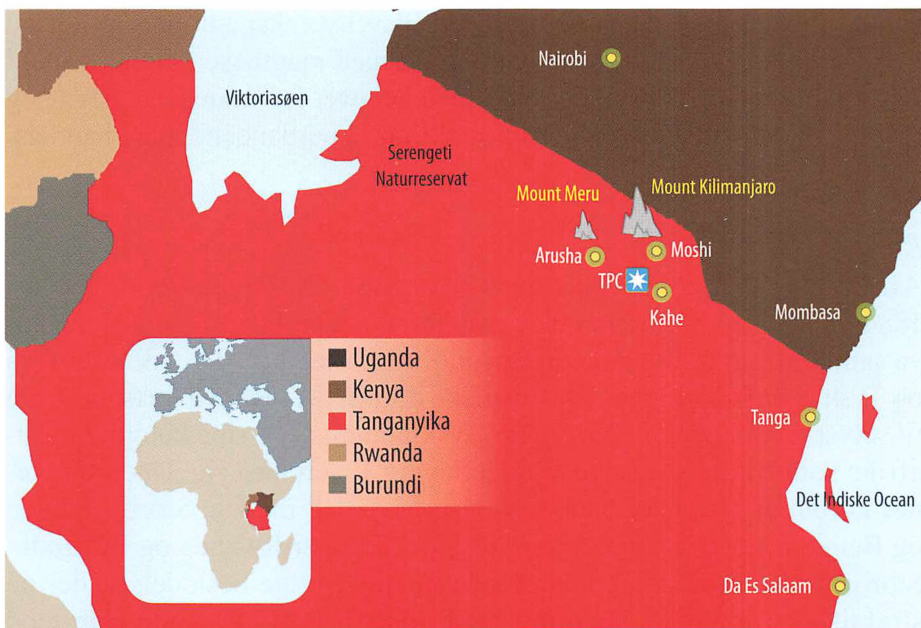
AF HENNING MØRGEN

Skibsreder A. P. Møller tog initiativ til A/S The Tanganyika Planting Company Ltd. i 1930 og i bogen om hans virke, *Ved rettidig Omhu...* (1988), er selskabets forhold indtil 1965 kort beskrevet.

I forbindelse med afslutningen af A. P. Møllers engagement i Tanzania blev selskabets arkiv flyttet til Danmark. På foranledning af A. P. Møllers søn, skibsreder Mærsk Mc-Kinney Møller, blev arkivet gennemgået og yderligere registreret og er således den primære kilde til denne artikel.¹

Indledning

Formålet med artiklen er at give en fremstilling af det initiativ, der resulterede i etableringen af, hvad der med tiden skulle vise sig at blive den største privatejede virksomhed i Tanzania. Stiftelsen af TPC, som



Plantagens placering nordligst i Tanganyika, omtrent 50 kilometer syd for Mount Kilimanjaro.

plantageselskabet blev kaldt internt, foregik i København, men det praktiske arbejde med igangsættelse af dyrkning og sukkerfabrik fandt sted tæt ved Kilimanjaro. Da indkøringen af sukkerfabrikken var afsluttet i 1936 blev sukkerproduktionen effektiviseret, og efter få år lykkedes det at skabe det første overskud. Produktion og indtjening var stabil indtil 1951, hvor A. P. Møller besøgte plantagen for første gang. I årene herefter iværksatte han en ekspansion af produktionen, der over de næste hen ved 30 år fik betydning for såvel lokalsamfundet som den nye stat Tanzania.

Udover at levere en signifikant andel af Tanzanias sukkerforbrug, og herved spare landet for væsentlige importudgifter, tilbød TPC medarbejderne en bred vifte af velfærdsforanstaltninger, der fik betydning for den sociale udvikling ikke bare på plantagen, men for Tanzania generelt. Samfundsudviklingen i Tanzania efter selvstændigheden medførte øget politisk regulering af TPC og ledte frem til salget af TPC til staten i 1980.

Verden blev mindre

Den europæiske kolonisering af den ukendte verden mod syd, øst og vest tog fart efterhånden, som skibene blev større og kunne bære den lange rejse. Efter de første opdagelsesrejsende i slutningen af 1400-tallet vendte tilbage med deres beretninger, blev nye ekspeditioner sendt ud for at grundlægge handelsstationer og dermed magtbaser, blandt andet i Afrika. I løbet af 1800-tallet, i takt med behovet for strategiske havne og råvarer til den stigende industriproduktion i hjemlandene, blev handelsstationer til kolonier.

Besiddelser i Afrika

Afrika blev delt mellem datidens stormagter på Berlin-konferencen i 1884-1885 og for Østafrika blev resultatet, at dér, hvor vi i dag ser Kenya samt Tanzania, Rwanda og Burundi på kortet, blev Britisk Østafrika og Tysk Østafrika tegnet. Den britiske dominans i Kenya fortsatte frem til selvstændigheden i 1964, mens Tyskland mistede sine kolonier i Østafrika som en direkte følge af nederlaget i 1. verdenskrig. Under Folkenes Forbunds auspicer blev Tysk Østafrika delt mellem Storbritannien og Belgien, der overtog det område, som i dag er Rwanda og Burundi.² Storbritannien fjødede det resterende til sine øvrige besiddelser, der nu strakte sig fra Nilens munding mod nord til Kap Det gode Håb mod syd. Tanganyika Territory blev til og var således virkelighed, da historien om The Tanganyika Planting Company Ltd. begyndte på Kongens

Nytorv i København, langt væk fra stormagters kamp for indflydelse og fra et frodigt, men vildt landskab i Arusha Chini lige syd for Kili-manjaro.

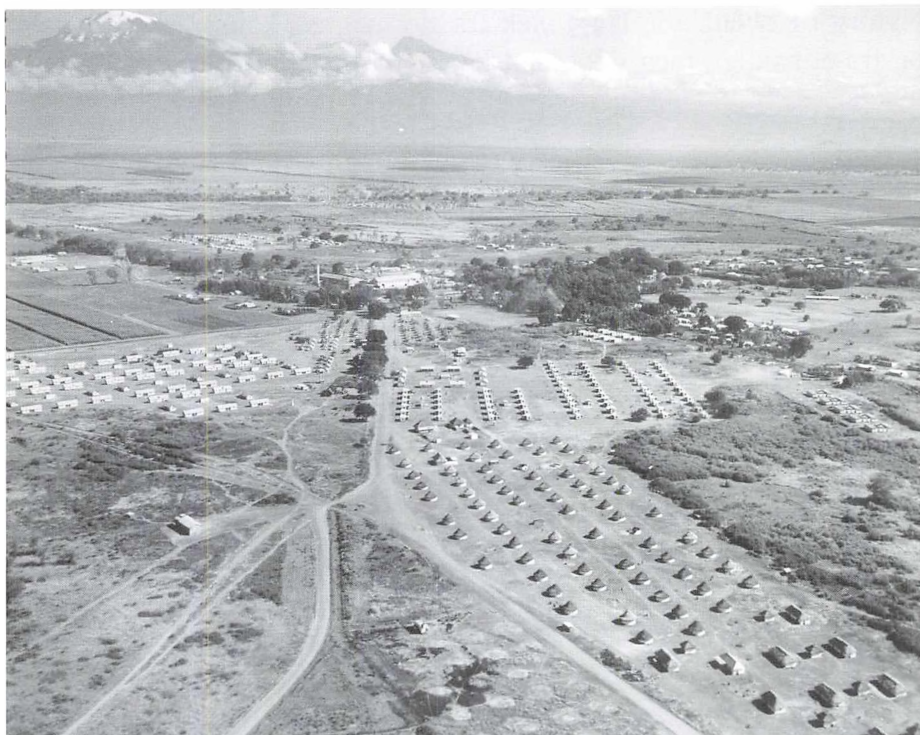
Protectoratet

Tanganyika kan betegnes som et typisk koloniområde, hvor udviklingen patriarkalsk blev styret af koloniherren, i dette tilfælde Storbritannien. Befolkningen bestod hovedsagligt af afrikanere, et stort kontingent med arabisk og indisk baggrund og så den styrende, europæiske gruppe, der for Tanganyika primært bestod af englændere. Den politiske administration blev fastlagt med udgangspunkt i den britiske model, der blev anvendt i tilsvarende områder som Kenya og Indien, dog med den væsentlige forskel at Tanganyika var et mandatområde i modsætning til de nævne kolonier. Tanganyika var blevet etableret under Folkenes Forbund, og områdets status som britisk mandat blev videreført, da Forenede Nations Generalforsamling den 13. december 1946 vedtog *Trusteeship Agreement for the Territory of Tanganyika*.³

Selvstændigheden

Den britiske guvernør, Sir Richard Turnbull, som havde afløst Sir Edward Twining på posten i 1958, forestod en overgang til parlamentarisme, hvor stemmeretten ikke blev almindelig, men dog fordelt til langt flere end før. De første folkevalgte i Tanganyikas historie blev valgt ved to valg, afholdt i september 1958 og februar 1959, og de første ministre tiltrådte deres embeder i juli 1959. Efter september 1960 var flertallet af ministre afrikanere og i maj 1961 blev regeringen formelt udnævnt med den hovedopgave at forberede uafhængighed fra december 1961. Julius Nyerere, der var den ledende kraft bag selvstændighedsbevægelsen, blev valgt og udråbt til præsident for den nye stat Tanganyika i 1962. Tanganyika blev i 1964 forenet med Zanzibar i United Republic of Tanzania og den nye stat forblev medlem af det britiske Commonwealth.

Tanzania var fra begyndelsen en et-partistat, og orienteringen mod en socialistisk samfundsudvikling blev sammenfattet i Arusha-deklarationen, som blev lanceret i 1967. Deklarationen definerede en såkaldt afrikansk socialisme og dikterede sammenflytning af landsbyer med henblik på selvforsyning, opbygning af de sociale serviceydelser og nationalisering af en lang række virksomheder. I modsætning til andre afrikanske områder, som i de tidlige 1960'ere overgik til selvstændighed, bevarede Tanzania en lang række erfarne personer i den offentlige administration, og først med tiden overtog afrikanere alle ledende stillinger. Dette for-



Arusha Chini Estate med arbejderboliger, fabriksanlæg og sukkerrørsmarkerne i baggrunden mod Mount Kilimanjaro.

hold og en stærk, populær, præsident i skikkelse af Julius Nyerere gjorde, at Tanzanias overgang til selvstyre var rolig, om end ikke som ønsket og planlagt.

Den imødesete vækst udeblev og regeringen måtte i midten af 1980'erne ændre kurs mod en liberalisering af økonomien, der blev fulgt af en øget demokratisering, som er fortsat også efter år 2000.⁴

Tanganyika indgik sammen med Kenya og Uganda i The East African High Commission i 1948-1961 og unionen blev fortsat i The East African Common Services Organisation 1961-1967 og The East African Community 1967-1977.⁵

Etablering af den nye virksomhed

Danmark var ikke et stort land i den verdensorden, som blev etableret i løbet af 1800-tallet, og de danske initiativer ude gav så meget desto større genlyd i de hjemlige erhvervskredse. Etablering af danske land-

brugsrelaterede virksomheder i fjerne egne startede allerede i 1672, da Vestindisk Kompagni grundlagde en koloni på Sankt Thomas og her etablerede blandt andet sukkerplantager, og i 1832 anlagde Danmark en plantage på Guldkysten (Ghana), som senere kom til at producere store mængder kakao. I 1894 fik firma Andersen & Co., som havde deltagelse af H. N. Andersen, der tre år senere etablerede Østasiatisk Kompagni, koncession til skovdrift i Siam, det nuværende Thailand, hvor aktiviteterne blev suppleret med investeringer i savmøller.⁶ Aage Westenholz, som stiftede United Plantations Limited begyndte sine aktiviteter i 1906 med opkøb af land i Malaya.⁷ Samme Westenholz havde tillige en væsentlig rolle i etableringen af The Karen Coffee Co., verdenskendt gennem Blixens historie om Den Afrikanske Farm. A. P. Møllers beslutning om at etablere TPC var således ikke usædvanlig for danske virksomheder, men byggede til dels på erfaringer, som andre initiativrige havde høstet.

I begyndelsen var det inden for skibsfart og umiddelbart tilknyttede områder, at A. P. Møller udfoldede sit initiativ.⁸ Dampskibsselskabet Svendborg blev startet i 1904 og senere kom Dampskibsselskabet af 1912, begge med fokus på rederidrift. Efter A. P. Møllers selvstændige etablering i 1913 blev blandt andet skibsmæglervirksomhed tilføjet og Odense Staalskibsværft blev etableret i 1917-1918 som et personligt ejet selskab. Forsigtighed i forretningen blev en grundregel, og A. P. Møller konsoliderede først en igangværende aktivitet før nyt blev initieret. Med henblik på at sprede risikoen supplerede A. P. Møller i mellemkrigstiden den traditionelle trampskibsfart med etablering af repræsentation i USA, senere med liniefart til følge, tankskibsfart og hvalfangst, og gik ind i nye sektorer som industri og plantagedrift. Visionen for det generelle virke var at gøre nytte over tid, at arbejde og skabe arbejdspladser til gavn for samfundet; men for at det skulle lykkes, måtte der tjenes penge først.

Initiativet

Siden starten har A. P. Møller Gruppen⁹ bestået af forskellige typer virksomheder og der er mange grunde til, at disse virksomheder er blevet en del af Gruppen. Der er talrige eksempler på, at A. P. Møller personligt støttede rederikollegers planer med aktietegning og deltagelse i bestyrelsesarbejde, og efterhånden som aktiviteterne voksede, blev såvel personen som firmaet A. P. Møller etableret i forretningslivet. Han begyndte at interessere sig for erhvervslivet uden for skibsfarten, fulgte aktiviteterne i sit brede netværk og var parat til at udnytte sit gode blik for forretning,

når der fra tid til anden opstod muligheder, som intet havde med skibsfart at gøre, men som skibsrederen ikke kunne lade gå forbi.

En af disse muligheder kom i 1922, hvor A. P. Møller havde støttet den svenske Åke Bursell ved at investere 50.000 kroner i B.E.A. Planting Company of Kenya Ltd. Bursell havde erfaring med plantagedrift blandt andet fra arbejde på Blixens farm nær Nairobi og fra dyrkning af sisal og kaffe på sin egen bedrift. Han var en entreprenant natur og i 1930 overtalte han A. P. Møller til endnu en investering, som skulle gå til udnyttelse af en plantage i det nærliggende Tanganyika. Efter forhandlinger med Bursell besluttede A. P. Møller at oprette det dansk-registrerede selskab A/S The Tanganyika Planting Company Ltd. den 11. september 1930, og det blev noteret i generalforsamlingsprotokollen, at *Selskabet er stiftet med Hovedformaal at drive Plantagevirksomhed i Østafrika.*

Formålsparagraffen

Det ses af vedtægterne, at der helt i tråd med A. P. Møllers sædvane også var taget forbehold for anden aktivitet:

Dets Hovedformaal er at drive Plantagevirksomhed og dermed beslægtede Virksomheder i Østafrika og andetsteds. Selskabet skal dog endvidere være berettiget til at drive Skibsfart, Handel, Industrivirksomhed og andre lignende Virksomheder i Ind- og Udland efter Bestyrelsens nærmere Bestemmelse, ligesom det ved Investering af Kapital skal kunne deltage i andre Forretningsvirksomheder i Ind- eller Udlandet med samme Formaal som det selv.

Den noget omfattende formålsparagraf for en plantagevirksomhed var et instrument for bestyrelsens handlekraft, som sikrede at formalia ikke stod i vejen for eventuelle, pludseligt opdukkende muligheder.

Vedtægterne

Generelt synes vedtægterne for TPC at være formuleret efter tidens norm; det gælder også afsnittene om bestyrelse og ledelse. Bestyrelsen blev fastsat til at have 3-5 medlemmer, og A. P. Møller var født formand. Paragraf 15 lød:

Bestyrelsen leder Selskabets almindelige Virksomhed og fører Tilsyn med Driften og Forretningsførelsen. Den ansætter Direktionen og afslutter Kontrakt med Direktører. Bestyrelsens Medlemmer undtagen



Skibsreder A.P. Møller som 54-årig i 1930.

Formanden lønnes med £ 55 aarlig, hver. Der træffes særlig Overenskomst med Formanden om Godtgørelsen for Administration og Kontorhold.

Det var altså allerede ved stiftelsen besluttet, at Rederiets eksisterende administration ville varetage det praktiske for TPC, som naturligvis skulle betale for denne service. Det var almindelig praksis, at funktionærstaben på Kongens Nytorv var ansat og lønnet af firmaet A. P. Møller, der som oftest fik udgifter refunderet af de selskaber, som blev serviceret.¹⁰ Senere, da behovet for yderligere administrativt personale opstod i Tanganyika, synes der at have været en vis bevågenhed fra den danske stab. Stillinger på de stadig få kontorer ude var allerede dengang eftertragtede blandt medarbejderne i København, og firmaet så sådanne stillinger som en mulighed for at *skaffe vort Personale mere Udsyn*, som A.P. Møller anførte i et brev i 1956.

I næste paragraf blev det fastlagt, at *Bestyrelsen kan ansætte en eller flere Direktører til at forestaa Selskabets daglige Drift...*, men også, at man indledningsvis valgte ikke at ansætte en direktion. Formanden ville derimod tage sig af ledelsen, støttet af en forretningsfører i Afrika. Som det vil ses senere, havde denne beslutning baggrund i de store investeringer, som TPC forudsås at skulle foretage de første år og her ville den interesserede chef selvfølgelig have indsigt i alle detaljer.

Vedtægterne forblev stort set uændrede gennem tiden; kun når lovgivningen eller særlige forhold vedrørende for eksempel emissioner eller bestyrelse krævede det, blev der foretaget justeringer. På generalforsamlingen i 1954 blev dog vedtaget en ændring, der havde særlig betydning for den fortsatte ledelse af selskabet:

Saalænge Skibsreder Mærsk Mc-Kinney Møller er Medlem af Bestyrelsen er han født Næstformand, idet han dog er født Formand fra det Tidspunkt, Skibsreder A.P. Møller ikke længere maatte være Medlem af Bestyrelsen.

Generationsskiftet i den øverste ledelse af A. P. Møller Gruppen var vel forberedt og blev således stadfæstet i et datterselskabs vedtægter.

Forretningsordenen

Aktieselskabsloven krævede, at der blev udarbejdet en forretningsorden for bestyrelsens arbejde og tillige en instruks for revisorerne. Indholdet af de to dokumenter blev vedtaget på et bestyrelsesmøde i januar 1932 og

var for så vidt ikke bemærkelsesværdige, dog undtaget en tilføjelse, hvor bestyrelsen anerkender, at den

... er bekendt med og har godkendt det eksisterende og uafvendelige Forhold, at Skibsreder A.P. Møller har oparbejdet og drevet dette Selskab, samtidig med at han oparbejdede og drev forskellige andre Foretagender, saasom Dampskibsselskabet af 1912 A/S, Odense Staalskibsværft, Dampskibsselskabet "Svendborg" A/S, Fiskeriaktieselskabet "Mærsk", Dampskibsselskabet af 1929 A/S, Fraternitaskompagniet Aktieselskab, Motorfabriken Bukh A/S, A/S The Danish Canning Machinery Co. Ltd. Han er ligeledes interesseret i Isbrandtsen-Møller Company Inc., New York, og driver enkelte Skibe under personligt Rederi. Det er uundgaaeligt, at der i den daglige Drift maa træffes Dispositioner og Bestemmelser disse Selskaber imellem, og vi er enige i, at han ud fra hvad han anser for forretningsmæssig rigtigt samt stemmende med Ret og Billighed, træffer saadanne Bestemmelser og Dispositioner. Større Dispositioner saasom Køb og Salg af Jordarealer eller lignende forelægges Bestyrelsen.

A. P. Møller havde allerede ved finansieringen af hele den oprindelige kapital påtaget sig ansvaret for oparbejdelsen af selskabet, og denne tekst, som også ses i forbindelse med andre af de nævnte selskaber, hvor administrationen helt eller delvist blev varetaget af Rederiets eksisterende personale, gav skibsrederen frihed til at organisere ledelse og stabsfunktioner mest effektivt.

Selskabets kapitalgrundlag

Aktiekapitalen på £ 18.000 ved selskabets start i 1930 blev tilvejebragt af A. P. Møller selv, og selv om han ønskede andres deltagelse med ansvarlig indskudskapital, bevarede skibsrederen aktiemajoriteten i hele sin levetid.

Straks efter, at TPC havde overtaget plantagearealet i det nordlige Tanganyika fra Åke Bursells selskab B.E.A. Planting Company i april 1931 blev aktiekapitalen udvidet med £ 15.000. De nye aktier repræsenterede sammen med andre £ 10.000 TPCs betaling til B.E.A. Planting Company for arealerne i Arusha Chini, og partneren Åke Bursell fik hermed status som medinteressent i TPC.

De oprindelige £ 18.000, som A. P. Møller etablerede selskabet med, blev noteret som *Præferenceaktier*. Ved udvidelsen af aktiekapitalen i 1931, hvor Åke Bursell stod for hele emissionen, blev aktierne noteret som *Ordinære Aktier*. Forskellen på de to aktieklasser var,

- at præferenceaktiekapitalen i tilfælde af selskabets opløsning skulle udbetales forlods fuldt ud, inden udbetaling på den ordinære aktiekapital kunne finde sted,
- at præferenceaktiekapitalen skulle have ret til kumulativt udbytte 7 % årligt – altså således, at indehavere af ordinære aktier først fik udbetalt udbytte når indehaveren af præferenceaktier havde modtaget udbytte svarende til 7 % af aktiernes pålydende. Svarede et års udbytte ikke til disse 7 % ville der ikke blive udbetalt udbytte til indehavere af ordinære aktier og heller ikke før præferenceaktierne var tilgodeset med et samlet udbytte svarende til de 7 % af aktiernes pålydende,
- at dette også var gældende ved en eventuel likvidation,
- at når præferenceaktiekapitalen havde modtaget de 7 % skulle der ikke tildeles yderligere hertil før indehavere af ordinære aktier også havde modtaget 7 % i udbytte.

Formålet med inddelingen i aktieklasser var, at A. P. Møller skulle honoreres for den pekuniære risiko, han løb ved at indskyde startkapitalen; heroverfor stod Bursells indskud af land, som jo nok kunne tabe værdi, men dog ikke forsvandt. I tilknytning til ovenstående specifikation af rettigheder foreskrev selskabets vedtægter, hvorledes et eventuelt overskud skulle fordeles – dette behandles nedenfor under punktet økonomiske resultater. Opdelingen i aktieklasser blev ophævet i 1968.

Aktieemissioner


Aktiekapitaludvidelsen i 1931 blev efterfulgt af en emission ved nytegning af £ 10.000 præferenceaktier i 1935, hvor A. P. Møllers andel blev indbetalt ved konvertering af gæld, og en række nye aktionærer indbetalte deres del kontant. Dette gentog sig ved de to næste nytegninger i henholdsvis 1939 og 1959. Aktieemissionerne i 1963, 1968 og 1972, hvor aktiekapitalen gradvist blev udvidet fra £ 200.000 til £ 2.000.000, blev foretaget som fondsaktieemissioner, hvor kapital som resultat af konsolideringspolitikken kunne overføres fra reservefonde.

I forbindelse med ophøret af *management agreement* i 1984 standsede TPC sine aktiviteter i Tanzania og det blev besluttet at nedsætte selskabets aktiekapital til £ 200.000.

Konstant aktiemajoritet hos stifteren

Ejerskabet af aktierne i TPC fordelte sig forskelligt i tre perioder; 1930-1951, 1951-1965 samt 1965-1994.

A¹ Nr. 1 £ 50.


 9 Kr. 10 Øre.

B-AKTIE

Bestyrelsen
 for
A/S THE TANGANYIKA PLANTING COMPANY LTD.
 af København, Reg. Nr. 10.787

I H.T. GENERALFORSAMLINGSBESLUTNING AF 30/7 1985 ER DENNE AKTIES PÅLYDENDE NEDSKREVET TIL 10 %

I følge Generalforsamlingsbeslutning af 7. Juli 1964 er samtlige Aktier hert omsættelige, hvorefter Sondringen mellem A og B Aktier er bortfaldet, og Firmaet A. P. Møllers Forbørsret ligeledes er bortfaldet.

erkender herved, at
Herr Skibsreder A. P. Møller
 er Deltager i nævnte Selskab med en

Præference-Aktie
 stor £ 50,

skriver britisk Pund Sterling halvtredsindstyve, og som saadan har forholdsmæssig Andel i alle Selskabets Ejendele og Rettigheder i Overensstemmelse med Vedtægterne.

Samtlige Selskabets Aktiebrev skal lyde paa Navn og noteres i Selskabets Aktieprotokol, jfr. Vedtægternes § 5.

Aktiebrevens Paalydende er fuldt indbetalt.

~~Selskabets Aktiekapital bestaar af £ 18.000 Præferenceaktiekapital og £ 15.000 ordinær Aktiekapital. I Tilfælde af Selskabets Oplosning vil Præferenceaktiekapitalen være at udbetale forlods fuldt ud, inden nogen Udbetaling paa den ordinære Aktiekapital finder Sted. Præferenceaktiekapitalen har Ret til kumulativt Udbytte 7 % aarlig, hvilket ogsaa gælder i Tilfælde af Likvidation, jfr. Vedtægternes § 3a og b. Ændring i Præferenceaktiekapitalens Stilling kan kun ske i Overensstemmelse med Vedtægternes § 3c.~~

Bestyrelsen er bemyndiget til at udvide Aktiekapitalen med indtil £ 10.000 Præference-Aktiekapital, jfr. Vedtægternes § 3e.

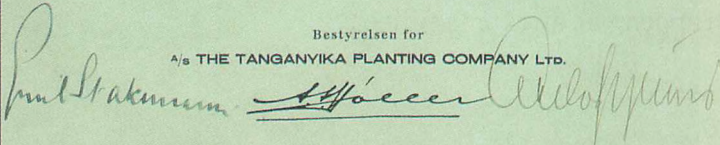
Ved enhver Udvidelse af Aktiekapitalen er Præferenceaktiejerne fortrinsberettigede til at overtage den nye Kapital i Overensstemmelse med Vedtægternes § 3 sidste Stykke.

~~Selskabets ordinære Aktier kan ikke omsættes uden først at være tilbudt Skibsreder A. P. Møller, Kongens Nytorv 8, København, i Overensstemmelse med Vedtægternes § 3d. Aktionærerne — saavel Præferenceaktionærerne som de ordinære Aktionærer — er pligtige til at lade deres Aktier indløse paa de i Vedtægternes § 4 fastsatte Vilkaar.~~

~~Med dette Aktiebrev følger Udbyttekupons for Britisaarene fra 1. November 1950 til 31. December 1951 til Britisaaret 1952 incl. samt Talon til nye Kupons.~~

København i Maj 1931.

Bestyrelsen for
 A/S THE TANGANYIKA PLANTING COMPANY LTD.



Med nærværende Aktiebrev følger Udbyttekupons til og med Aaret 1979/80 samt Talon til nye Kupons.

Aktie nr. 1 udstedt til skibsreder A.P. Møller. Skiftende tiders beslutninger er refereret med håndskrift og stempler.

Den første periode faldt sammen med etableringsfasen og havde primær deltagelse af de to initiativtagere, A. P. Møller, som personligt gik ind i TPC, og Åke Bursell, som dels investerede i eget navn og dels lod B.E.A. Planting Company indskyde jord mod aktier i TPC. A. P. Møller indvilligede i at være katalysator for den nye virksomhed, men ønskede at primært Bursell blandt stifterne tog et medansvar ved at forpligte egen kapital i selskabet. Den første emission i 1931 havde kun deltagelse af Bursell, mens A. P. Møller ved den næste i 1935 inviterede fabrikant K. P. Thomsen og højesteretssagfører K. Steglich-Petersen sammen med Dampskibsselskabet Svendborg og Dampskibsselskabet af 1912 til at deltage. Selv de generalforsamlingsvalgte revisorer tegnede sig hver for en lille post. Den kraftige stigning i antallet af aktionærer forrykkede dog ikke væsentligt den procentvise fordeling af aktier og også efter den tredje emission i 1939 kontrollerede A. P. Møller som minimum 55 % af aktiekapitalen i perioden.

I 1951 blev de af Åke Bursell kontrollerede aktier opkøbt og A. P. Møller arrangerede en omfordeling af aktiekapitalen inden for egne rækker. Hans egen beholdning steg, og en ny aktionær, Mærsk Mc-Kinney Møller, købte en andel, mens de to dampskibsselskaber øgede hver deres beholdninger. Fordelingen af aktier i denne anden periode var cirka 75 % til A. P. Møller personligt og under 10 % til hver af de tre andre større aktionærer.

Den tredje periode startede ved A. P. Møllers død i 1965, hvor hans aktier blev fordelt primært til A. P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formaal (Almenfonden) og sekundært til arvinger i slægten. Almenfonden, og Mærsk Mc-Kinney Møller som formand for dens bestyrelse, fik overdraget aktiemajoriteten og dermed opgaven med at drive virksomheden *ud fra de konstruktive principper, som hidtil havde været fulgt*.¹¹

Samstemmende er dog det faktum, at familien Møller til enhver tid besad majoriteten af de stemmeberettigede aktier, så TPC helt frem til opløsningen i 1994 i højere grad end de fleste andre selskaber i A. P. Møller Gruppen var direkte familieejet.

Ledelsen

Bestyrelsen

I begyndelsen af 1900-tallet var det blevet almindeligt, at personer med ikke blot relevant faglig baggrund, men også praktisk erfaring fra drift af tilsvarende virksomhed, blev inviteret til at indtræde i en selskabsbestyrelse.¹² Skibsreder A. P. Møller havde viljen til at starte et nyt initiativ,

men erkendte behovet for professionelle med baggrund i den aktuelle branche til at udvikle og drive den nye virksomhed og var ikke fremmed for at inddrage branchekendtes kompetencer. Flere af de planer, som A. P. Møller støttede uden for kerneområdet skibsfart og tilknyttede områder, havde netop denne profil; han bibragte kapitalen og ledelsesmæssige værktøjer (strategiudvikling, økonomistyring, rapportering, kontorhold etc.), og fagmanden drev forretningen. Som eksempler kan nævnes, at samtidig med etableringen af TPC var dette aktuelt i Motorfabrikken Bukh A/S, og tilsvarende forhold ses senere i Dansk Supermarked Gruppen og ses stadig for så vidt angår Mærsk Olie og Gas AS.

Bestyrelsens sammensætning ved etableringen

TPCs første bestyrelse, som bestod af stifteren samt A. P. Møllers sagsfører Emil Stakemann og prokurist i Rederiet Anker Jørgensen, repræsenterede ene-ejeren, og havde naturligvis som hovedopgave efter det stiftende møde at etablere grundlaget for den praktiske forretning. Med Åke Bursell i Østafrika til at få aftaler om land på plads og til at starte produktionen ved tilplantning af arealerne afholdt Stakemann og Jørgensen de første år møder i bestyrelsen, når der tilgik nye oplysninger fra Bursell og advokaten i Nairobi, der var antaget til at arrangere de nødvendige kontrakter, fuldmagter og skøder. Da de første planer for produktionen måtte revideres, opstod behov for tilførsel af viden om de landbrugstekniske forhold, og i Bursells fravær fra København trak A. P. Møller på en af sine andre forretningsforbindelser.

Sammen med blandt andre den svenske finansmand Jacob Wallenberg medvirkede A. P. Møller i 1923 ved dannelsen af Bach's Cane Sugar Co. A/S, hvor Niels Breinholt Bach var initiativtager og direktør.¹³ Planen var at etablere sukkerplantagedrift i Østen, og A. P. Møller så muligheden for, at der over tid kunne oparbejdes en så stor produktion, at afskibningen af høsten ville danne grundlag for liniefart med Mærsk skibe. Så vidt kom det ikke, men Bachs viden om sukkerdyrkning kunne bringes til nytte i TPC og i forbindelse med et ophold i Danmark deltog Bach i et bestyrelsesmøde i maj 1932. Bach fungerede som rådgiver for bestyrelsen indtil 1935, hvor han blev anmodet om at indtræde. Landbrugs-kompetencen i bestyrelsen blev øget i 1937, hvor både ingeniør Holger Schmidt, der var blevet ansat som direktør i TPC året før, og Åke Bursell indtrådte. Allerede i 1932 var bestyrelsen blevet suppleret med fabrikant K. P. Thomsen, som ejede produktionsvirksomheder i tekstilbranchen. Da K. P. Thomsen afgik ved døden i 1939 indtrådte daværende prokurist i rederiselskaberne Mærsk Mc-Kinney Møller i hans sted.

Fortsat drift i krigstid

Selv om 2. verdenskrig foregik langt væk fra højsletten i det nordlige Tanganyika, indvirkede krigen ikke desto mindre på dagligdagen. Da Danmark blev besat den 9. april 1940 befandt direktør Holger Schmidt sig på Arusha Chini plantagen og valgte under omstændighederne at forblive i Tanganyika, og han var således den daglige leder af TPC i hele den periode, hvor der ikke var kontakt til København. Mærsk Mc-Kinney Møller ankom til New York den 10. juni 1940 og allerede den 15. juni modtog Schmidt et telegram, hvor han blev bedt om en rapport om situationen i Tanganyika. Dette var startskuddet til en korrespondance, hvor Mærsk Mc-Kinney Møller så godt, som det nu var muligt, søgte at varetage bestyrelsesformandsposten via den fra A. P. Møller udstukne fuldmagt og at bistå ledelsen.¹⁴

Danmark og danske selskaber blev betragtet som fjenden jævnfør den britiske *Trading with the Enemy Act* fra 1939 og handel med danske selskaber i britisk område blev således meget besværlig, idet der, formelt, skulle gennemføres omfangsrig kontrol før en eventuel godkendelse. Den praktiske virkelighed skulle vise sig at være mindre firkantet, og Holger Schmidt fik uden problemer foretræde for såvel guvernøren som ledende personer i administrationen, hvor det på den ene side blev bekræftet, at TPC blot skulle fortsætte aktiviteterne som hidtil, især at den fortsatte udvidelse af produktionen var ønskelig, og på den anden side indskærpet, at der ikke måtte foretages finansielle transaktioner mellem selskabet i Tanganyika og dets danske ejere. De britiske myndigheder registrerede alle statsborgere fra lande, der var involveret i krigen, men for de danske var der ikke tale om indførelse af indskrænkninger i bevægelsesfriheden; man talte sig til rette, så de daglige gøremål kunne løses uden besværligt bureaukrati. TPC blev således frem til den 30. oktober 1945, hvor ordningen bortfaldt, betragtet som et *østafrikansk selskab, som kontoret i Danmark ingen indflydelse havde på*. Guvernøren fastlagde en række retningslinier for private selskabers ledelse under krigen, og som konsekvens af disse nye love blev der indsat en bestyrelse, det såkaldte Control Board, der fik til opgave at tilse selskabets drift og ledelse. Holger Schmidt som formand og Åke Bursell, som også opholdt sig i Afrika under krigen, repræsenterede TPC og guvernøren udpegede i november 1941 to personer til at repræsentere det officielle Tanganyika. De to bestyrelsesmedlemmer, som befandt sig USA, Mærsk Mc-Kinney Møller og Niels B. Bach, var de facto sat uden for indflydelse, selv om Holger Schmidt i vid udstrækning loyalt søgte at påvirke Control Board i overensstemmelse med Mærsk Mc-Kinney Møllers instruktioner. Et

af de to offentligt udpegede bestyrelsesmedlemmer, M. A. Carson, blev efter krigen selskabets rådgiver i Østafrika helt frem til 1961.

Ekspansion

Anker Jørgensen fratrådte sin stilling hos A. P. Møller umiddelbart efter Befrielsen og udtrådte derfor af TPCs bestyrelse, straks da den genoptog arbejdet i 1946. Uoverensstemmelser under krigen mellem Åke Bursell i Østafrika og Mærsk Mc-Kinney Møller i New York om virksomhedens ledelse og fremtiden førte til, at Åke Bursell ikke forblev medlem af bestyrelsen, der herefter bestod af skibsrederne A. P. Møller og Mærsk Mc-Kinney Møller, overretssagfører Emil Stakemann, direktør Niels B. Bach samt Holger Schmidt, der fortsat bestred begge poster som henholdsvis forretningsfører i Tanganyika og direktør i København.

A. P. Møller besøgte for første gang TPC i forbindelse med sin 75 års fødselsdag i 1951, og det var herefter, at TPCs ekspansion startede. Holger Schmidt fratrådte som direktør i København, men forblev i bestyrelsen, og da Niels B. Bach samtidig ønskede at udtræde, indtrådte i hans sted godsejer Justus Schwensen, som på det tidspunkt allerede sad i Motorfabriken Bukhs bestyrelse og således var velbekendt med de A. P. Møllerske forretninger. Justus Schwensen, som ejede Arnakke Gods ved Svinninge, besøgte plantagen flere gange og bidrog med sit fagkendskab til A. P. Møllers indsigt i plantagedriften. I hans rapporter fra besøg på TPC ses også gode råd med hensyn til velfærdsforanstaltningerne på plantagen. Direktør Ernst Müller, som varetog den daglige ledelse af TPC i København, blev medlem af bestyrelsen i 1955. Det tætte samarbejde med De Danske Sukkerfabrikker fra 1962 førte med sig, at direktør i sukkerfabrikkerne Henning Brüniche-Olsen i perioden 1964-1980 bidrog med sin viden. Efter A. P. Møllers bortgang i 1965 repræsenterede hans svigersøn Mogens P. Møller arvingerne i bestyrelsen, og efter hans udtræden overtog sønnen Peter Møller i 1992. Mærsk Mc-Kinney Møller satte et nyt hold i forbindelse med organisationsændringerne i TPC i 1972 hvor to centralt placerede i Rederiets ledelse, Mikael Olufsen og Bjarne Fogh, indtrådte i bestyrelsen sammen med direktør Ove Plessing. Fra 1976 bestod bestyrelsen således af Mærsk Mc-Kinney Møller, Henning Brüniche-Olsen, Peter Møller, Mikael Olufsen, Bjarne Fogh, Ove Plessing samt advokat Henrik Stenbjerre, der indtrådte samme år.

Afvikling

Mærsk Mc-Kinney Møller og Brüniche-Olsen udtrådte umiddelbart efter aftalen om afståelse af plantagen til Tanzania i 1980, og herefter var alle

medlemmer enten fra rederiet A. P. Møller eller som nævnt fra familien Møller. Direktør H.H. Munck indtrådte i perioden 1980-1988, og skibsreder Jess Søderberg erstattede afdøde Bjarne Fogh i 1986. Daværende prokurist Flemming Ipsen fra Rederiets juridiske afdeling blev medlem af bestyrelsen i 1988 og trak sammen med ambassadør Eigil Jørgensen, der var tilknyttet A. P. Møller som rådgiver og medlem af TPCs bestyrelse fra 1990, det store læs i arbejdet med at indhente det udestående, der fremkom da Tanzania ikke overholdt sine betalingsforpligtelser i forbindelse med købet af plantagen i 1980.

Direktionen

Åke Bursell blev ansat som TPCs forretningsfører på plantagen på stiftelsesdagen den 11. september 1930 og fungerede indtil juni 1936, hvor Holger Schmidt overtog posten. I København varetog Anker Jørgensen frem til besættelsen af Danmark i 1940 det praktiske for A. P. Møller som direktør i København. Som nævnt ovenfor var Holger Schmidt både forretningsfører, fungerende direktør og formand for Control Board 1941-1945, og han bevarede de to førstnævnte poster i perioden efter krigen.

Vagtskifte før udvidelser

Bestyrelsens øgede fokus på mulighederne for optimering af virksomheden fra 1951 resulterede i en række udskiftninger på ledelsesposterne, så de, der hidtil havde drevet virksomheden med god succes, blev erstattet af personer med større kompetencer inden for udvikling og ekspansion af operationen.

I 1952 tog ledelsen kontakt til et engelsk konsulentfirma, Tate & Lyle Technical Services, som havde egen sukkervirksomhed i Vestindien og næsten 100 års erfaring i branchen.¹⁵ Det blev aftalt, at Tate & Lyle skulle stille to eksperter til rådighed med henblik på at vurdere TPCs planer for udvidelser. Snart efter eksperternes ankomst i oktober 1952 stod det klart, at kapaciteten på TPC kunne udnyttes langt bedre, end den daværende ledelse var i stand til eksekvere. Nok havde Holger Schmidt i København og Valdemar Hvidt, som havde overtaget ledelsen af plantagen i Tanganyika, iværksat en lang række tiltag, som skulle øge såvel produktion som udbytte fra investeringen i TPC, men udviklingen i sukkerindustrien havde overhalet TPC, og der måtte nye kræfter til at forstå forandringen af virksomheden. Holger Schmidt fratrådte ved udgangen af 1953, men fortsatte i selskabets bestyrelse, og Valdemar Hvidt, som var fyldt 70 år, gik på pension efter næsten 20 års tjeneste i TPC.

Civilingeniør Ove Plessing, der tiltrådte stillingen som direktør på Arusha Chini Estate den 1. oktober 1954, skulle få en afgørende rolle i opbygningen af ikke bare sukkerfabrikationen, men også det samfund, som kom til at omgive TPC. Plessing havde en international produktionsteknisk baggrund, der dog ikke inkluderede erfaring med sukkerproduktion. Til at støtte Plessing blev direktør Ernst Müller, som tidligere var direktør i Dansk Esso og allerede var konsulent for rederiselskaberne, ansat til at *administrere og koordinere Arbejdet på Selskabets Kontor i København* fra den 1. november 1955 og blev samtidig medlem af bestyrelsen i TPC. Det var betimeligt med en fokuseret ledelse af den efterhånden omfattende bedrift; kort før ansættelsen konstaterede A. P. Møller i et brev til Müller, at han ... *ingen her havde til at tage sig de mange ender, og det vilde være en stor Lettelse, hvis De kunde og vilde gøre det.* Plessing og Müller fik til opgave at udvikle og implementere de planlagte udvidelser og lade virksomheden vokse organisk på en måde, så den hvilede i sig selv, og mens Müller frem til 1962 sad på TPCs kontor på Kongens Nytorv sammen med en mindre stab, som servicerede bestyrelse og ledelse, tog Plessing en større og større rolle som leder af operationen i Tanganyika, hvorfra flere og flere opgaver blev varetaget.

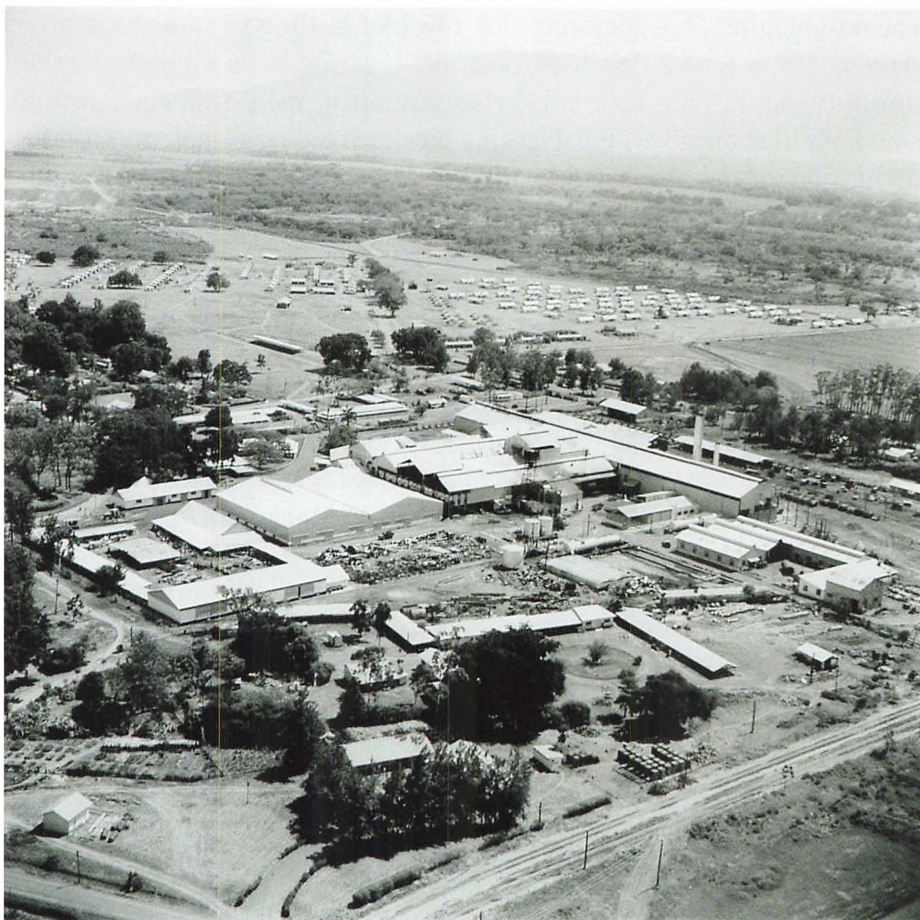
Drift og salg

Direktør H. H. Munck, som havde bestridt ledende poster i Mærsk Raffinaderiet siden 1952, overtog i 1974 direktørposten i TPC fra Plessing. På det tidspunkt var der indgået aftaler med Tanzania om produktion og udvidelser for de næste år, som af flere forskellige årsager blev igangsat med vanskelighed og realiseret med store forsinkelser – herom senere.

I forbindelse med salget af TPC til Tanzanias regering blev der etableret en *Management Agreement*, hvor TPC skulle drive plantagen på vegne af regeringen i fem år. Direktør Munck fortsatte som direktør i TPC og førte i perioden tilsyn med plantagens drift via et tæt samarbejde med den erfarne sukkermand D. Camden-Smith, som var udnævnt til General Manager i T.P.C. Ltd., der var ejet af den tanzanianske stat.

Produktion af sukker i Østafrika

Sukkerrør blev dyrket i Østafrika længe før europæere industrialiserede produktionen; det er uvist om sukkerrør blev indført nordfra via kontakten ad Nilen til den egyptiske civilisation eller af arabiske indvandrere, som kom ad søvejen. Moderne sukkerproduktion blev introduceret i Kenya i 1924 og TPC var den første sukkerfabrik i Tanganyika. Den



Fabriksanlægget i begyndelsen af 1960'erne. I baggrunden ses arbejderboliger og Kilimanjaro's sydlige skråninger.

industrielle landbrugsproduktion i Tanganyika bestod da hovedsagligt af sisal, bomuld, the og kaffe, hvoraf det meste blev eksporteret.

Geografi og klima

Arusha Chini Estate⁶ ligger nordligst i Tanzania, omtrent midt mellem de hvide strande ved Det Indiske Ocean mod øst og den vidtstrakte savanne i Serengeti naturreservatet ved Lake Victoria. Dar Es Salaam, den økonomiske hovedby i såvel Tanganyika Territory som senere i Tanzania, ligger mere end 600 kilometer mod sydøst. Plantagen ligger i cirka 750 meters højde over havet, og mod nord stiger landskabet op mod Mount Kilimanjaro, der nok er 50 kilometer borte, men dog fuldt synlig. Kli-

maet er tørt og behageligt, også for europæere; dagtemperaturen svinger mellem 23-33 grader celsius og nattetemperaturen er normalt cirka 10 grader lavere end dagtemperaturen. Kilimanjaro er en udslukt vulkan og lavaen herfra danner sammen med erosion fra de omkringliggende Pare- og Lelatembjerger de jordaflejringer, som sukkeret dyrkes i. Der faldt ikke tilstrækkelig regn i området til at understøtte dyrkning, og vand måtte derfor tilføres ad kunstig vej.

Forberedelse til drift

Da TPC overtog brugsretten til en plantage på cirka 10.000 acres fra B.E.A. Planting Company som led i aftalen med Åke Bursell, assisterede den danske konsul i Nairobi Bursell med formalia og kunne den 27. april 1931 telegrafere til TPC's bestyrelse i København, at *Farms 2011 and 2012 titles produced to me showing Tanganyika Planting Company Limited absolute owners*. Der var i perioden fra etableringen i september 1930 ikke brugt tid i bestyrelsen på at forberede, hvad der så skulle gøres, men nu var arealerne klar, og man gik straks i gang.¹⁷

Overvejelser om produktionen

Det var slet ikke meningen, at der skulle dyrkes sukker på Arusha Chini plantagen. Da arealerne var overtaget, besluttede bestyrelsen straks, at Åke Bursells oprindelige planer med de velbeliggende arealer skulle føres ud i livet. Fokus var på sisal dyrkning, men da tidens priser ikke indbød til at satse fuldt på denne afgrøde, forsøgte man at sprede risikoen ved også at tilplante med andet. I 1932 blev plantagen således drevet med 2.000 acres sisal, 500 acres majs, 500 acres bomuld, 100 acres sukkerrør, og der var mindre arealer med sojabønner og lucerne. Åke Bursell blev af bestyrelsen anmodet om *stadig at have Opmærksomheden henvendt paa andre Kulturer, der økonomisk kunde hvile i sig selv*. Dette lovede Bursell, men det første seriøse tiltag kom fra A. P. Møller, der tilknyttede direktør Niels B. Bach, som skibsrederen før havde vist tillid ved at støtte en plan om sukkerproduktion i Østen, som rådgiver. Bach boede stadig i Østen, men besøgte Tanganyika sammen med ingeniør D.R. Holm på vej til Filippinerne i efteråret 1932 for at vurdere mulighederne for sukkerdyrkning. Prisen på sisal blev ved med at falde og forrentningen af den investerede kapital gik mildest talt ikke som forventet, så bestyrelsen var meget motiveret for skifte til en mere lønnende afgrøde. Rapporten om potentialet i sukkerdyrkning fra Bach og Holm var positiv, og der blev plantet yderligere sukkerstiklinger, mens interessen for sisalproduktion blev mindre og mindre. Holm blev anmodet om igen at rejse til Arusha

Chini for at vurdere høsten, men selv uden denne rapport i hånden besluttede bestyrelsen april 1933 at acceptere et tilbud fra regeringen om leje af yderligere 15.000 acres, inklusive rettigheder til ekstra vand fra Weru-Weru floden.

Opførelse af sukkerfabrikken

Korrespondancen og optegnelserne i bestyrelsesprotokollen fokuserer på løsning af de problemer, der løbende opstod med finansieringen, med den manglende fremdrift i dyrkningen af arealerne og med de formelle, administrative byrder. Man kan slutte heraf, at det så absolut ikke var uden udfordringer at etablere virksomheden TPC. Men underliggende synes der at have været en ukuelig optimisme hos plantagefolket, Bursell, Bach, Holm og andre, som bidrog med deres vurderinger i forløbet, og efterhånden også tiltro fra hovedinvestoren, hvis skepsis klart er til stede de første mange år. Budgetterne holdt ikke altid, og Bursell var utrætteligt til stede med forslag til nye, omkostningskrævende tiltag, som blev forelagt bestyrelsen. A. P. Møller sikrede sig yderligere dokumentation for nødvendigheden af den ekstra investering og tiltrådte så oftest uden synlige sværdslag, selv om han alene måtte finansiere de foreslåede aktiviteter.

Bursell og Niels B. Bach var i København i foråret og sommeren 1935, og da bestyrelsen og forretningsføreren således havde mulighed for at mødes, benyttede man lejligheden på en række møder til at drøfte og fastlægge fremtidsplanerne, herunder et brev fra Niels B. Bach, hvor han foreslog

... Bygning af en Sukkerfabrik paa Plantagen til i alt £ 37.000, der kunde forarbejde 3-400 Tons Rør svarende til 30-40 Tons Sukker i Døgnet, eller ca. 3.000 Tons Sukker i første Campagne (1936). Denne Fabrik kunde ved Udvidelse i senere Aar af Campagnen til ca. 10 Maaneder producere ca. 10.000 Tons Sukker. Man vedtog at bygge Fabrikken.

Fabrikken blev sammensat af nyt og brugt materiel, købt fra henholdsvis Deutsch-Ostafrikanische Gesellschaft og Filippinerne. Visse af de brugte dele var mere end 30 år gamle, men skulle vise sig at være fuldt funktionsdygtige. Den første produktion fandt sted den 26. maj 1936, og de projekterede etableringsomkostninger blev ikke overskredet, hvori- mod det havde kostet mere end beregnet at rydde og forberede arealerne til dyrkning. Den nytiltrådte forretningsfører Holger Schmidt foreslog i

begyndelsen af den anden kampagne i sommeren 1937 at forlænge sukerrørenes tid på marken med henblik på at øge udbyttet; hermed skulle produktionen på fabrikken standses i 1-2 måneder. Ingeniør Holm besøgte senere samme år Arusha Chini Estate igen med den opgave at assistere staben med igangsætningen af fabrikken og forhold ved dyrkning og høst. Det skulle vise sig over de næste år, at sukerrørenes modenhed ikke levede op til forventningerne og høsten således måtte udskydes, hvilket naturligvis havde negativ indvirkning på produktion og resultat.

Der var bevaret et areal tilplantet med sisal, og sideløbende med etableringen af sukkerfabrikken blev opført en mindre sisalfabrik, som i de følgende år dog ikke bidrog signifikant til selskabets resultater, og sisal dyrkningen blev udfaset i løbet af de næste år. Fra USA erklærede Mærsk Mc-Kinney Møller sig i 1942 enig i, at der ikke blev eksperimenteret med andre afgrøder, men at alle kræfter sættes ind på billigst muligt at producere mest mulig sukker. Forud for 2. verdenskrigs udbrud var der fastlagt planer for en løbende udvidelse af det beplantede areal, men planerne var ikke ført ud i livet på grund af mangel på arbejdskraft, insektplager og saltholdig jord, dér hvor udvidelserne var planlagt.

Sukkerproduktionen i den første sæson 1936-1937 nåede 4.000 tons og den voksede til over 6.000 tons i 1940 og de næste 11 år frem til og med sæsonen 1950-1951 blev produceret i gennemsnit 7.500 tons om året. Kun de landbrugsfagligt kyndige i bestyrelsen havde besøgt Tanganyika og havde set udkommet af alle anstrengelserne, og ingen havde tænkt tanken, før A. P. Møller i 1949 skrev, at *it occurs to me, that I have never seen your products*; ledelsen på Arusha Chini skyndte sig at afskibe 100 pund sukker via Mombasa. Ud over en bekræftelse på, at varen var ankommet ses desværre ingen reaktion fra modtagerne, men mon ikke, at kvaliteten var tilfredsstillende. Efter afslutningen af krigshandlingerne i 1945 fik Rederiet gradvis tilbageleveret de skibe, der havde overlevet krigsindsatsen, og ledelsen fokuserede på at få gang i sejladsen igen, hvilket naturligt tog opmærksomhed fra de mindre betydende aktiviteter i TPC.

Potentialet realiseres

A. P. Møllers besøg på plantagen i 1951 var et afgørende vendepunkt og det var herefter, at ændringerne tog fart. De væsentligste udvidelser fandt sted over forholdsvis kort tid i 1955, men hele projektet, fra de første forberedelser over indkøb af materialer til færdiggørelse og opstart af de nye produktionsfaciliteter, løb i perioden 1952-1956.



Marker forberedes til plantning.

Friske øjne på detaljerne

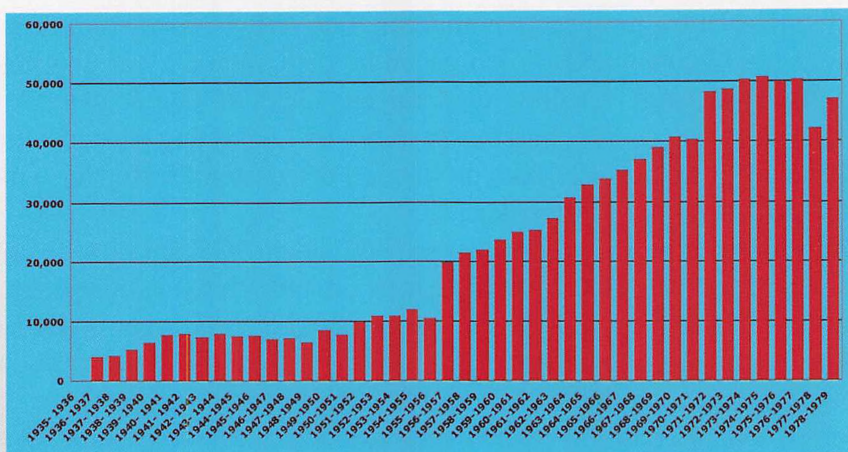
De to eksperter fra britiske Tate & Lyle Technical Services, som havde fået opgaven at rådgive TPC i forbindelse med planerne om udvidelse, havde kun været på plantagen i Arusha Chini ganske få dage i oktober 1952 da det stod klart, at operationen på TPC ikke positivt kunne sammenlignes med tilsvarende foretagender. Da de første udmeldinger fra Tate & Lyle nåede kontoret i København og var blevet behandlet af ledelsen udtrykte bestyrelsesformanden sig, så det ikke kunne misforstås; der skulle rettes op på sagerne, og i et højere tempo end hidtil. I tæt samarbejde med plantagens ledende medarbejdere blev fabrikkens indretning og operation, det kørende materiel, logistikken, kvalitetskontrollen og selv sikkerheden på TPC gennemgået af Tate & Lyle, som et år senere leverede sin rapport og anbefaling om den videre udvikling af produktionen på TPC. Lederen af sukkerfabrikken, ingeniør Ralph May, kommenterede rapporten som *fair and reasonable*, men opponerede dog mod Tate & Lyles påstand om, at man i 1952-1953 i selskabet ikke havde gjort forberedelser til udvidelser. May, som blev ansat i 1940 og havde mere end 20 års erfaring fra sukkerindustrien i Australien, Uganda og

Kenya, skrev, at udvidelsesplanerne var klar til præsentation i maj 1952 og at ledelsen allerede i løbet af 1952 havde iværksat dele af planerne, herunder havde begyndt ombygning af fabriksbygningerne, færdiggjort et nyt værksted, forberedt ankomst af nyt materiel samt indkaldt tilbud på nyt materiel fra førende leverandører. Tate & Lyle *havde* rent faktisk kun enkelte kommentarer til den generelle plan, men der var dog ingen tvivl om, at plantagens ledelse med engagementet af Tate & Lyle fik en kompetent og nok savnet sparringspartner, der konkret og på stedet kunne forholde sig til de specifikke problemer, der opstod i forbindelse med produktion af sukker i Østafrika.

Der var blevet produceret sukker på TPC siden 1935 og i de seneste år med et rimeligt økonomisk resultat, men det nok vigtigste udkomme af samarbejdet med Tate & Lyle var, at ledelsen blev klar over potentialet i den eksisterende produktion. Med tilførsel af enkelte nye funktioner til organisationen, en mere effektiv udnyttelse og vedligeholdelse af det materiel, som allerede var på plads, og øget kontrol i alle produktionens faser, kunne der opnås langt større udbytte af det enkelte sukkerrør, samtidig med at kvaliteten i slutproduktet blev øget, hvilket naturligvis gavnede det kommercielle aspekt. Rapporten fra Tate & Lyle blev afleveret i oktober 1953, og allerede den 3. december bekræftede A. P. Møller en tre-årig aftale om konsulentbistand vedrørende alt fra landbrugsfaglige forhold, høstprocesser, produktionen og transport af sukkerrør til tekniske forhold ved oplagring af sukker i bulk og i sække. Ledelsen fortsatte det store arbejde med at planlægge og implementere fabriksudvidelserne samtidig med, at TPC var en virksomhed i drift. Den nye direktør Plessing var ankommet til Arusha Chini Estate i november 1954 udstyret med målsætningen om at øge den årlige sukkerproduktion fra 10.000 til 25.000 tons og sendte snart de første indtryk hjem til ledelsen i København. Plessing foreslog at strække udvidelsesprojektet over to *off-seasons* (1955-1956), men blev straks stillet opgaven at undersøge muligheden for at fremskynde færdiggørelsen af fabrikken således, at den var klar inden udgangen af 1955. Tre måneder efter sin tiltræden fremsendte han i januar 1955 en ny plan, som skulle sikre ikke blot en ny fabrik i 1955, men samtidig drift af det eksisterende anlæg. Kapitalkravet var større, men overskuddet ved den kontinuerlige drift dækkede rigeligt den øgede udgift, og i februar 1956, en smule senere end planlagt, kunne Plessing meddele telegrafisk, at

*new plant in operation since fourteenth stop
mills running smoothly...*

Produktion af sukker 1936 - 1980 (tons)



Fabriksudvidelsen i 1955 var startskuddet til fuld udnyttelse af plantagens potentiale.

hvilket blev modtaget med tilfredsstillelse hos bestyrelsesformanden, der senere på året konstaterede, at *Starten er overstået....* Dermed var alle genvordigheder ikke ovre, men der var nået en milepæl; den nye fabrikkørte og udsigterne var mere lovende, end de havde været tidligere i TPC.

Samarbejde og udvidelser

Resultatet af fabriksudvidelsen og effektiviseringerne viste sig allerede i den første sæson; i 1957 blev produceret 19.883 tons sukker, hvilket var tæt på en fordobling i forhold til sæsonen 1955-1956. Produktionsstatistikkerne de næste 15 år viste en støt fremgang til over 40.000 tons i 1971.

Kontrakten med Tate & Lyle gav TPC adgang til det internationale sukkermiljø, men en af de vigtigste samarbejdspartnere skulle vise sig at være dansk. Den 1. juni 1962 indledte TPC et samarbejde med De Danske Sukkerfabrikker om installation og drift af et såkaldt diffusionsanlæg, der forøgede produktionen med 3-4 % i forhold til ordinær drift.

Anlægget, som var opfundet af dr.techn. Henning Brünniche-Olsen, teknisk direktør ved De Danske Sukkerfabrikker, blev udviklet i teknisk skala hos TPC. Aftalen omfattede opstilling og indkøring af diffusionsanlæg, teknisk samarbejde, uddannelse og udveksling af personale. Den oprindelige aftale var for fem år, men blev forlænget på årsbasis.

Vand og infrastruktur

Optegnelser viser, at der i perioden 1936-1970 faldt i gennemsnit 414 mm regn årligt på Arusha Chini Estate.¹⁸ Den såkaldte 'lange regn' begyndte i marts og sluttede i maj, hvorefter der var tørt indtil den 'korte regn' begyndte i november. Regnmængden over året var langt fra tilstrækkelig til sukkerrørskyldning, idet der var behov for cirka 3.000 mm vand, hvor der kun faldt omkring 400 mm, hvilket var under en tredjedel af den mængde nedbør, der faldt hos konkurrenterne i Kenya og Uganda.¹⁹ Regn og sne, der faldt på Mount Kilimanjaros top og sydside, smeltede og fordelte sig i floder i alle retninger væk fra bjergsiderne, og bjergets nærhed med Weru-Weru flodens løb mod syd havde afgørende betydning



Vand føres fra kanalen til marken via hævert princippet og de hvide plastikrør, der blev døbt tusks med henvisning til det engelske ord for elefantens stødtænder.

for forsyningen af vand til plantagen, og det var ikke kun typisk, men også logisk, at TPC blev anlagt i en floddal.²⁰

Vandtilførsel var således en forudsætning for, at sukkerproduktion kunne iværksættes. I forbindelse med lejeaftalen for de nye 15.000 acres, som fra 1933 blev opmålt og forberedt til dyrkning, blev det landområde, som plantagens hovedsluse og hovedvandingskanal gennemløb, opkøbt. Hermed sikrede TPC sig uhindret adgang til de vandrettigheder, som var en del af aftalerne om køb og brug af arealerne til plantagen. Vandingskanaler blev inkluderet på de kort over marker, der blev tegnet i forbindelse med opmåling af arealerne i 1933-1934, og samtidig med rydningen af marker og etablering af veje blev kanalerne udgravet.

Vanding med tyngdekraftens hjælp

Hele det 33 kilometer lange vandingsanlægs tilstand var væsentlig for en hurtig opgradering af plantagen til højere produktion, og direktør Holger Schmidt konstaterede i 1950, at *saavel Dæmning, Sluseværk som Irrigationskanaler er i tilfredsstillende Stand*. Øget vandtilførsel var forudsætningen og adgang hertil blev sikret, da Moshi Water Board i november 1951 gav tilladelse til etablering af en dæmning med tilhørende sluseanlæg ved Weru-Weru floden sydvest for sukkerfabrikken. Imellem det nye anlæg og fabrikken lå et 5.000 acres stort område, som efter nogen forhandling blev lejet for perioden 1952-2034. Det danske ingeniørfirma Christiani & Nielsen leverede allerede i december 1951 den første rapport, der beskrev hvordan tyngdekraften kunne anvendes som den væsentligste energikilde, når vandet skulle fordeles på plantagens marker. Anlægget, der stod færdigt i maj 1953, bestod af en hovedkanal på tre kilometer og spærredæmning med sluser, der blev placeret højt i det let kuperede terræn, og med tilpas fald i vandingskanaler og på marker kunne brug af pumper helt undgås.

Der findes en film, optaget på TPC i begyndelsen af 1960'erne, hvor selskabets aktiviteter vises frem med særlig fokus på vandingsproblematikken. Med henblik på at demonstrere det effektive vandingsystem, som virkede alene ved tyngdekraftens hjælp, blev en sluse åbnet, og vandet strømmede ud fra hovedkanalen. Vandet blev ledt videre i mindre sidekanaler, så alle marker kunne nås, og helt ude ved den enkelte mark var jordvolde blevet lagt, så vandet kunne opdæmmes ud for rækkerne af nyplantede sukkerrør. Når der var vand nok, blev cirka 150 cm lange, hvide plastikrør (benævnt *tusks* med henvisning til det engelske ord for elefantens stødtænder) lagt henover volden mellem den interimistiske dæmning og de fordybninger, hvor de overdækkede sukkerrør lå.

Ved anvendelse af det simple og effektive hævert princip løb vandet fra dæmningen til furerne mellem rækkerne af plantede sukkerrør og vandingen var lykkedes. Efterhånden blev det omfattende system af kanaler udbygget til en længde på mere end 650 kilometer – alle med naturligt fald. Grundet det manuelle arbejde, der var forbundet med reguleringen af vandmængden til de enkelte markstykker, kunne vandmængden kun fordeles i de lyse timer. Vandet blev afledt fra floden Weru-Weru døgnet rundt og for ikke at lade vand gå til spilde, blev der iværksat arbejder med henblik på at etablere tre reservoirer til opdæmning af vand om natten. Dette vand blev så fordelt næste dag.

Vandingsanlægget var dimensioneret korrekt, og den nøjagtige fordeling af vand til de voksende sukkerrør gav straks positivt resultat; afgrøden var kraftigere og gav bedre udbytte. Som i alle andre forhold på plantagen lod man dog ikke stå til, og allerede i 1957 blev der investeret i et sprinkleranlæg, som blev trukket af en Bukh dieselmotor, leveret fra den A. P. Møller ejede fabrik i Kalundborg. Denne overrissling af markerne viste sig at være bedst egnet i forsøgsmarkerne, fordi det var nemmere at planlægge vandingen og samtidig spare på vandet. Sprinkleranlægget krævede i modsætning til vanding med tyngdekraften energi og var indledningsvis for dyrt i drift til at blive udvidet til resten af markerne. Udvidelsen af plantagen med 5.000 acres i 1973 blev fulgt op med en tilladelse til at aflede yderligere vand fra floden Weru-Weru, som dog ikke kunne dække behovet, hvilket så blev afhjulpet ved en række borer, hvorfra vandet blev ført til nye sprinklersystemer.

Jernbaner

Logistikken var en meget væsentlig faktor for en succesfuld sukkerproduktion. Arusha Chini Estate var tilsluttet det nationale jernbanenet via en 13 kilometer lang strækning til Kahe knudepunktet øst for plantagen, hvorfra der var forbindelse østpå til havnebyerne Tanga og Mombasa og mod nord til Nairobi i Kenya.

Internt på plantagen var hurtig transport af de høstede sukkerrør fra marken til fabrikken af stor betydning for udbyttet. Hvis sukkerrørene blev liggende blot et døgn faldt saftudbyttet og dermed sukkerindholdet i en sådan grad, at produktionen ikke var rentabel. Derfor var plantagens infrastruktur og interne logistik et fokusområde for ledelsen, og i forbindelse med udvidelserne i 1952-1956 blev anlagt cirka 11 kilometer permanent jernbanespor fra det nye dyrkningsområde til fabrikken. Investeringen inkluderede udover skinnemateriale tillige et lokomotiv og 50 vogne specielt designet til transport af sukkerrør. En særlig udfor-



De midlertidige jernbanespor er udlagt mellem markerne og sukkerrørene og brændes af; høsten er i gang.

dring var de alkaliske jordforhold, som bevirkede en hurtig korrosion af spor og jernsveller. Sporene kunne man ikke gøre noget ved, men det blev besluttet at anvende lokalt producerede træsveller for at imødegå problemet. De nye spor blev anlagt med skiftespor placeret ved plantagens veje, som ofte var etableret i forbindelse med kanalerne og var dimensionerede til at kunne bære jernbaneskiner. I høstsæsonen blev sporene flyttet rundt alt efter hvor høsten foregik, så sukkerrørene hurtigt kunne bringes til fabrikken. De midlertidige spor havde forbindelse til den permanente bane, og afviklingen af trafikken blev styret af plantagens egen stationsforstander, som havde en nøglerolle i logistikoperationen, der sikrede at de høstede sukkerrør hurtigt blev bragt fra marken til fabrikken. Det blev noteret, at der i 1962 var omkring 70 kilometer spor til rådighed på plantagen og dertil et antal større og mindre lokomotiver og tilhørende vogne.

Veje

Landevejen mellem Moshi 20 kilometer mod nord og Arusha Chini syd for TPC gik gennem plantagens område. Fra landevejen blev anlagt et net af 8 meter brede, særligt funderede veje ind i de opdyrkede områder.

Her kørte den tunge trafik, og her blev de midlertidige jernbanespor lagt i høstsæsonen.

Mellem de enkelte marker løb 6 meter brede veje, som udover deres primære formål også virkede som brandbælter, når toppen af sukkerrørerne blev brændt af før høsten.

Samarbejdet med de faglige organisationer

Etableringen af TPC var ikke en enlig svale i 1930'ernes Østafrika. Folk fra den arabiske halvø havde været i de kystnære områder i flere århundreder og havde ligesom asiatiske købmænd etableret mindre landbrug. Da de europæiske settlers i større og større tal begyndte at indvandre i slutningen af 1800-tallet steg behovet for lokal arbejdskraft til etablering af landbrug, mindre forarbejdningsindustri og ikke mindst offentlige arbejder. Grundlaget for større forædlingsindustrier blev skabt i takt med opdyrkningen af bushen og de øgede leverancer fra landbrugsproduktionen. Det var som følge af denne begyndende industrialisering, især efter 2. verdenskrig, at migrationen fra land til by i Tanganyika tog fart.²¹

Organisering af parterne

Lovgivning om relationerne mellem arbejdsgiver og arbejdstager kom til Tanganyika i 1957. Den britiske model for organisering af arbejderne blev benyttet, men den blev hurtigt tilrettet de særlige forhold; Østafrika var trods alt forskellig fra Sheffield.

De gode intentioner med lovgivningen var tilsyneladende svære at føre ud i livet, for det første konkrete resultat så først dagens lys i 1959. Forud var gået dannelsen af arbejdsgiverorganisationer inden for sukker-, sisal- og anden produktionsvirksomhed og en tilsvarende organisering på medarbejdersiden. Spillereglerne var nye og mange havde en mening herom, hvilket gjorde processen besværlig og langsommelig. Direktør Ove Plessing repræsenterede sukkerproducenterne i de nationale forhandlinger og havde således et godt kendskab til såvel ordene som ånden i overenskomsten.

Overenskomsten

Med virkning fra den 1. juli 1961 indgik TPC en aftale med Tanganyika Plantation Workers Union. Arbejdstagersiden havde ikke stillet uopnåelige krav og arbejdsgiveren var til sinds at møde kravene til gavn for begge parter, så trods en vis uenighed blev aftalen hurtigt underskrevet. I store træk formaliserede aftalen de ordninger, som allerede var gældende for arbejderne på plantagen, og den havde ikke de store konsekvenser

for selskabet. I tillæg til lønningerne blev der allerede givet fri bolig, fri lægehjælp, børnetilskud, feriepenge, undervisningstilskud og andre personalegoder.

De mange personalekategorier, som ydede hver deres bidrag til plantagens daglige drift, fik forskellige overenskomster, som alle var samlet i aftalen. I samarbejde blev følgende kategorier defineret:

- A. Markarbejde.
- B. Håndværkere, teknikere, faglærte.
- C. Chauffører, traktor- og togførere.
- D. Sygeplejersker, plejere, rengøring.
- E. Fabriksarbejdere.
- F. Kontor og administration.
- G. Uddannelse og vagter.
- H. Ufaglært laboratoriepersonale.

Aflønningen afhang af arbejdet – de fleste havde fast løn, mens en del markarbejde blev aflønnet efter akkord. En række forhold var fælles for alle medarbejdere:

- Arbejdstiden blev fastsat til 45 timer pr. uge – det samme som i Danmark på den tid.²²
- Der blevet etableret systemer for registrering af arbejdstiden.
- Regler for overarbejde og løn under sygdom blev fastlagt.
- Fri bolig var allerede kutyme, og aftalen var således en formalisering af eksisterende forhold.

Retten til ferie blev baseret på anciennitet; under de første fem års ansættelse havde medarbejderen 14 dages betalt ferie hvert år. Herefter fik medarbejderen 30 dages betalt ferie årligt plus rejsegodtgørelse for to voksne og tre børn. Uden for aftalen fortsatte TPC med at tilbyde fri lægehjælp og andre, især sygdomsforebyggende tiltag som beskrevet nedenfor.

Statslige fagforeninger

Omend samarbejdet typisk var konstruktivt, kunne indflydelse fra yderligtgående fagforeningsfolk ikke undgås. Krav om hurtigere afrikanisering, hvor det blev krævet at en afrikaner skulle overtage en europæers arbejde, skabte visse spændinger på arbejdspladserne, herunder TPC. Fra 1963 var alle medarbejdere underlagt tvunget medlemskab af den stats-



Arbejdstagerorganisationen afholdt møder på plantagen og der lyttes til fagforeningens repræsentant.

kontrollerede fagforening, som hjulpet af regeringens politik voksede sig stærk, og samme år blev det aftalt, at fagforeningen kunne arrangere faglige møder på TPCs område. Selskabets ledelse skulle være underrettet og der synes generelt at have været et godt samarbejde mellem arbejdsgiver og arbejdstager. Der blev oprettet en såkaldt Workers' Committee med repræsentation fra selskabet og fra fagforeningen i 1965. Den nye aftale fastlagde blandt andet, at selskabet skulle konsultere fagforeningen inden afskedigelse, dog undtaget de tilfælde, hvor en medarbejder åbenlyst havde misligholdt en aftale. Samtidig hermed blev indført et system for håndteringen af disciplinære forhold (fra reprimande over advarsel til bøde og i sidste instans afskedigelse).

Den stigende industrialisering i Østafrika efter 2. verdenskrig havde altså den samme konsekvens for organiseringen af arbejdstagerne og for formaliseringen af aftalekomplekset med arbejdsgiverne, som industrialiseringen i Europa havde haft et halvt århundrede før, og arbejdsgiver-

nes erfaringer fra Europa var medvirkende til, at TPC undgik ødelæggende arbejdskampe.

Andre forretningsområder

Udviklingen i TPC gjorde efterhånden virksomheden til Tanganyikas største private foretagende, og den britiske administrations bevågenhed voksede tilsvarende. I forbindelse med et besøg på plantagen i oktober 1959 mødtes A. P. Møller med den nyligt tiltrådte guvernør, Sir Richard Turnbull, som havde følge af sin finansminister, ministeren for naturressourcer og ministeren for miner og erhverv. Samtalen var tilrettelagt med det formål at diskutere andre muligheder, som A. P. Møller kunne forfølge i Tanganyika, og skibsrederen søgte for eksempel efterfølgende råd hos F. L. Schmidt om en eventuel cementproduktion og Proctor & Gamble i USA om sæbeproduktion. A. P. Møller ønskede egentlig ikke selv at tage initiativ, men var åben for at deltage finansielt, hvis de, der var eksperter på området, kunne anbefale projekterne. Ingen af de nævnte eksempler blev til virkelighed, men interessen for at investere penge tjent i Tanganyika i andre lønnende initiativer sammesteds var afgjort til stede.

Udnyttelse af spildprodukter

Da indkøringsproblemerne på den nye fabrik kunne skubbes lidt i baggrunden, var det tid at tage fat på et emne, som i hele forløbet var blevet diskuteret, men som i sagens natur ikke havde prioritet, når det drejede sig om at skabe en effektiv produktion.

Ved fremstillingen af råsukkeret udskilles melasse, som er en tyk, brun sirup, og det umiddelbare problem for TPC var, at der ikke kunne findes anvendelse for de cirka 3.000 tons melasse, som var et biprodukt af en sukkerproduktion på 10.000 tons – en mængde, som steg forholds-mæssigt med stigningen i produktionen. Ledelsen havde i hele selskabets levetid diskuteret, hvordan produktet kunne udnyttes, men indtil videre gik melassen til spilde. I 1952 blev der indkøbt store tanke til opsamling af melassen, som blev solgt til lokale landmænd, der anvendte den til kreaturfoder og TPC fandt selv anvendelse for en del melasse, der blev udlagt som vejbelægning. I forbindelse med Sir Edward Twinings besøg i København i 1956 tog A. P. Møller problemstillingen op, og guvernøren foreslog, at der kunne udvindes alkohol af melassen. Tanken var ikke ny, for Mærsk Mc-Kinney Møller havde fra USA allerede i 1942 gjort opmærksom på, at der blev eksperimenteret med at udnytte melassen

til brændstof til biler for at spare den dyre olie til krigsindsatsen. Sir Edwards forslag havde politiske implikationer, idet Sir Edward ønskede at etablere en lokal alkoholproduktion i Tanganyika for at imødegå et tilsyneladende voksende hjemmebrænderi og tillige etablere en platform for beskatning. Produktion af alkohol var ikke tilladt i Tanganyika, men A. P. Møller ønskede sagen undersøgt med henblik på at kunne følge Sir Edwards initiativ, hvis det skulle blive til lov. Efter konsultationer med et britisk firma i branchen, besluttede A. P. Møller dog, at hans hænder var fulde nok, og valgte ikke at inddrage sig på et nyt foretagende, som i den grad lå uden for kerneforretningen.

Det viste sig, at efter nogle års gødning med melasse kunne marker, der oprindeligt ikke var egnede til sukkerdyrkning på grund af for stort saltindhold, beplantes med et lønnende udbytte, der dog lå cirka 10 % under de øvrige marker. Indsatsen for at kapitalisere på melassen fortsatte dog, og TPC oprettede i 1963 East African Storage Company i Kenya sammen med det britiske United Molasses Trading Company Limited med henblik på eksport af melasse. TPC indskød 50 % af etableringsomkostningerne, som væsentligst blev investeret i et tankanlæg i den kenyanske havneby Mombasa. Hovedaktiviteterne i East African Storage Company involverede handel med olie og fedtprodukter, mens køb, opbevaring og afskibning af melasse kun repræsenterede en mindre del af forretningsgrundlaget. TPC leverede cirka 20 % af den melasse, som East African Storage Company håndterede, og resten kom fra sukkerfabrikkerne i Uganda og Kenya. Samarbejdet, hvor TPC var en passiv partner, fortsatte indtil United Molasses Trading Company Limited købte TPC ud i forbindelse med afståelsen af plantagen til Tanzania i 1980.

Et andet restprodukt fra produktionen var bagasse, som var det fibermateriale, der var til overs efter knusning af sukkerrørene og ekstraktion af sukkerjuice. Bagassen blev tørret og anvendt til opvarmning af kedlerne på fabrikken, og TPC sparede således store udgifter til brændsel. Det såkaldte *filter cake*, der lå tilbage efter filtreringsprocessen, blev anvendt som supplement til gødning af markerne.

Mount Meru Hotel

Omkring 75 kilometer vest-syd-vest for Kilimanjaro ligger byen Arusha på de sydlige skråninger af det noget mindre Mount Meru, og her havde Uganda, Kenya og Tanzania besluttet, at hovedkvarteret for East African Community, som blev oprettet i 1967, skulle ligge. Dette faktum sammenholdt med Tanzanias ambition om at konkurrere med Kenya, hvor hovedstaden Nairobi var det traditionelle udgangspunkt for safarier, om

servicering af den voksende turiststrøm til de verdensberømte Serengeti og Ngorogoro nationalparker gav i 1969 grundlag for projekteringen af et internationalt hotel i den i øvrigt noget søvnige by. Hotellet var en del af en større plan for udbygning af turismen, hvor det største projekt var anlæggelsen af Kilimanjaro International Airport tæt ved Arusha. Tanzania havde indgået aftale med et britisk finansieringsselskab, der i oktober 1969 henvendte sig til TPC om en eventuel deltagelse i projektet. Assisteret af Rederiets stab blev projektet vurderet, men trods en anbefaling fra direktør Plessing, som lagde mindre vægt på den potentielle økonomiske gevinst end på den politiske betydning af, *at TPC viser vilje til at investere i Tanzania og i særdeleshed i et projekt, som Tanzanias regering tillægger så stor betydning*, så takkede ledelsen nej på grund af usikkerheden om de forventede indtægter. Uden deltagelse fra TPC blev hotelprojektet revurderet i løbet af 1971, og TPC modtog igen en opfordring til deltagelse i initiativet, der nu var koordineret af den danske Industrialiseringsfonden for Udviklingslandene, der var oprettet i 1967 med det formål at fremme den erhvervsmæssige udvikling i udviklingslandene i samvirke med dansk erhvervsliv.²³ Sent i 1971 accepterede TPC at investere i projektet, som dog først blev påbegyndt i 1974. Den nytiltrådte direktør Munck indtrådte på vegne af TPC i bestyrelsen for Mount Meru Hotels Limited, hvor han forblev indtil 1984, hvor TPC standsede aktiviteterne i Tanzania.

De kommercielle forhold

Sukkerproduktionen i Østafrika

Den markante stigning på næsten 100 % i sukkerproduktionen på Arusha Chini Estate fra 1956 til 1957 placerede TPC som en væsentlig aktør på den sukkerpolitiske scene i Østafrika, hvorimod det ikke ses, at ledelsen tidligere havde ydet et særligt modspil til myndighederne, for så vidt angår diskussionen om produktion og pris. En opgørelse af efterkrigstidens sukkerproduktion i Britisk Østafrika viser, at to sukkerfabrikker i Uganda i 1947 tegnede sig for 80 % af produktionen, to fabrikker i Kenya for 8 % og at TPC som den eneste sukkerfabrik i Tanganyika producerede 12 % af det leverede sukker.²⁴ Disse andele forrykkede sig således, at Uganda, Kenya og Tanganyika i 1960 stod for henholdsvis 60 %, 19 % og 21 % af produktionen og i 1974 for henholdsvis 13 %, 54 % og 33 %.²⁵

Under overvejelserne om opførelse af sukkerfabrikken i 1934 bekræftede de britiske myndigheder, *at Importen af Sukker i Tanganyika i 1933*



Det færdige produkt gøres klar til distribution – primært til de lokale markeder i det nordlige Tanganyika.

var mindre end 3.000 tons. TPC eksporterede i 1946 5 % af den cirka 7.000 tons store produktionen til Kenya, resten blev solgt i Tanganyika. I 1959 dækkede produktionen i Tanganyika under 2/3 af områdets forbrug, men efter indkøringen af en ny sukkerfabrik i det sydlige Tanzania fra 1962 oversteg sukkerfabrikkernes produktion hjemmemarkedsbehovet, og der kunne i en kort periode eksporteres sukker, men fra 1970 steg efterspørgselen mere end sukkerfabrikkernes produktionsudvidelser, og importen måtte genoptages.

Det regulerede marked

Da TPC forespurgte om importen af sukker til Tanganyika forud for beslutningen om at etablere den første sukkerfabrik på Arusha Chini Estate i 1935, var alle tre sukkerproducerende områder i Østafrika underlagt det britiske overherredømme. Myndighederne havde nedsat en kommission, som fik til opgave at klarlægge behovet for sukker i Uganda, Kenya og Tanganyika, dernæst at definere produktionsniveauet og sidst at fastsætte

prisen. Den myndighedsbesluttede prisfastsættelse for Tanganyika var i sig selv naturligvis af største interesse for det nye foretagende, men lige så meget information om den forventede produktion og markedet i Uganda og Kenya. Bestyrelsen besluttede dog, at risikoen ved den potentielle konkurrence fra fabrikkerne i Uganda og Kenya var minimal, idet sukker produceret i Tanganyika i sagens natur kunne leveres billigere fra fabrik til forbruger end hvis det skulle transporteres langvejs fra. Alle-rede i 1936 kunne bestyrelsen konstatere, at der var fri konkurrence, idet *Overenskomsten om Sukkerpriser paa det lokale Marked* ikke eksiste-rede. Ledelsen følte sig stadig beskyttet af de lavere fragtomkostninger og fortsatte ufortrødent.

Priser og distribution af sukker blev kontrolleret af Director of Produce Disposal, East Africa High Commission. Detailprisen var den samme uanset om sukkeret var lokalt produceret eller importeret, eller om det var af den ene eller anden kvalitet. Avancen til agenter, grossister og detaileddet var ligeledes kontrolleret.²⁶ Forhandlingerne med agenten, som arrangerede videre distribution, blev først foretaget af direktionen på TPC direkte med de britiske myndigheder og fra 1956 med Moshi Trading Company, som fra de første leverancer i 1936 indtil 1963 vare-tog sukkersalget. Efter den hollandsk støttede sukkerplantage Kilombero Sugar Company i 1962 var blevet etableret i det sydlige Tanzania, blev det nødvendigt at øge prioriteringen af den salgsrettede indsats over for agenter og distributører, idet den samlede sukkerproduktion efter nogle år kunne forventes at overstige det nationale forbrug og dermed skabe et overskud af sukker, der så skulle afsættes internationalt.²⁷ Det primære marked var stadig de nordlige provinser og dernæst det øvrige Tanzania. I enkelte år, hvor produktionen oversteg forbruget på lokalmarkedet i det nordøstlige Tanganyika, valgte TPC grundet den lettere transport nord-over at afsætte overskudssukkeret på markedet i Kenya frem for i andre dele af Tanganyika. Sukkeret blev leveret i 224 pounds sække og fra 1963 blev 112 pounds papirsække introduceret og det blev overvejet at markeds-føre sukker i 5 pounds papirposer.

Forud for selvstændigheden blev den interne sukkerpris fastsat af myndighederne på basis af Commonwealths sukkerpris, der var den pris, som England betalte for sukker leveret fra rørsukkerproducerende Commonwealthlande. Sukker fra TPC blev solgt gennem National Sugar Board til det statskontrollerede selskab INTRATA (International Trading and Credit Company of Tanganyika Ltd.), der på regeringens vegne solgte alt sukker produceret i Tanzania. Næste led på det indenlandske marked var de statsstøttede brugsforeninger COSATA (Co-operative

Supply Association of Tanganyika Ltd.), der optrådte som grossister i det meste af landet. Prisfastsættelsen foregik i praksis ved direkte forhandlinger med Sugar Development Corporation, som var en afdeling i landbrugsministeriet.

TPC var en forretning, og indtægterne skulle blandt andet finansiere den løbende ekspansion, som også eneaftageren var interesseret i, og det var således naturligt, at direktionen i TPC var aktiv og vedholdende i sin argumentation for et rimeligt niveau for sukkerprisen. Som det vil ses, var det først i det sidste 10-år af TPCs levetid, at der opstod et væsentligt misforhold mellem produktionsomkostningerne og sukkerprisen.

Arusha Chini Estate – et industrisamfund

Plantagen lå mere end 20 kilometer væk fra den nærmeste større by, Moshi, og efterhånden som TPC blev udvidet op gennem 1950'erne opstod der behov for de tilbud, som normalt findes i en by beboet af flere end 3.000 mennesker, et tal, som senere blev mere end tredoblet.

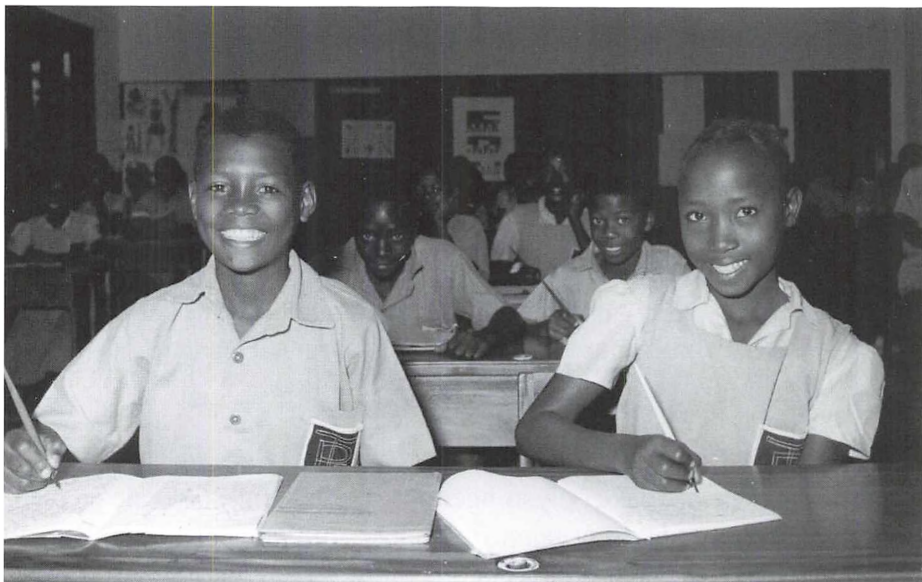
I 1957 blev befolkningstallet i Tanganyika Territory opgjort til 8,8 millioner mennesker, hvoraf 98,6 % var afrikanere. De øvrige indbyggere var fortrinsvis af indisk afstamning og herefter fulgte europæere, arabere og andre. Den demografiske fordeling af beboere på Arusha Chini Estate var ikke væsentlig forskellig fra denne opgørelse, idet der dog ikke ses at have været arabere ansat. For så vidt angår organiseringen af medarbejderne, gjorde TPC som mange andre virksomheder i Afrika; opstarten i 1930'erne foregik tidligt i Tanganyikas udvikling og ledelsen var af europæisk oprindelse, mellemlederne kunne være indiske og arbejderne var afrikanske, lokale eller udefrakommende. I plantagens første år kom den tilrejsende ofte og arbejdede i en periode, indtil han havde tjent nok til at etablere sig dér, hvor han kom fra. Sammen med ekspansionen af TPC blev ansættelsesvilkårene mere og mere attraktive, og flere medarbejdere valgte at blive på plantagen. Ved folketællingen i 1967 var befolkningstallet i den forholdsvis nye stat Tanzania steget til 12,7 millioner mennesker og i 2002 til 34,6 millioner.²⁸

Beboelse og infrastruktur

Der findes ikke statistiske oplysninger om antallet af bosiddende på plantagen, og de følgende tal er taget fra andre sammenhænge. Åke Bursell nævnte i et brev til kontoret i København, at staben i 1933 bestod af tre europæere og 300 arbejdere, hvoraf ikke mange kan have boet fast på plantagen. I 1960 boede flere end 3.500 mennesker på plantagen, i 1964

blev noteret et antal på *mere end 5.000 mennesker* og dette tal var øget til omkring 6.200 mennesker i 1970 og til 11.000 i 1974. Da samtlige ansatte efterhånden boede på plantagen i selskabets huse, var der til stadighed et stort byggeprogram omfattende ikke alene arbejder- og funktionærboliger, men også skoler, forsamlingsbygninger, forretninger, udendørs biograf med flere ugentlige forestillinger, kirker m.v.

Den stigende produktion i krigsårene øgede behovet for arbejdskraft og dermed også for beboelse for såvel den faste stab som sæsonarbejdere. Der findes ingen tegninger af arbejderboligerne fra de første 20 år af selskabets levetid, men regnskaberne for perioden 1939-1941 viser en stigning i udgiften til nye arbejderboliger. De traditionelle afrikanske hytter blev erstattet af murstenshuse, som blev opført i et antal af cirka 20 om måneden i 1942; en produktion, som blev mulig, da der blev etableret eget teglværk på plantagen. Notaterne til årsberetningen for 1948-1949 nævner, at forbedringerne i beboelsesområderne blev fortsat, så der har løbende været fokus på sagen. I 1956 iværksattes en omfangsrig renovering af de eksisterende boliger, og et nyt beboelsesområde, som fuldt levede op til den tids standarder, blev opført på plantagen. Der kom flere camps til over årene og de blev placeret, så der kunne etableres beplantninger med henblik på at skabe behagelige omgivelser. I perioden



Skoleuniformen præsenteres med flotte smil. Undervisningsministeriet overtog driften efter 1963, mens skolen blev stillet til rådighed af TPC.

fra 1940 til 1957 blev investeringerne i boliger til medarbejdere, kloakering, forsyning af drikkevand og andre sanitære installationer øget med i gennemsnit over 20 % om året.

De udviklede sanitære forhold var naturligvis til glæde og gavn i hverdagen, men viste deres sande værd for personale og virksomhed under koleraepidemien i Tanzania fra 1977. Dels på grund af den nemme adgang til rent vand fra borer og de ordnede kloaksystemer, og dels på grund af øget opmærksomhed, som nemt blev kommunikeret til alt personale, undgik TPC helt at blive ramt af koleraudbrud.

Livslang uddannelse

I Rederiet og på Odense Staalskibsværft A/S blev der i 1950'erne taget initiativ til forskellige typer uddannelse, som var beregnet på at udvikle medarbejderne og sikre kontinuitet i arbejdsstyrken. Tilsvarende tiltag blev introduceret på TPC, men her blev også de yngstes forhold inddraget.

Børn

Den første skole for børn startede undervisning i 1956. Lokaler, faciliteter og lærerkræfter blev stillet til rådighed af TPC og skolen fik hurtigt undervisning på alle klassetrin fra 1. til 8. klasse.

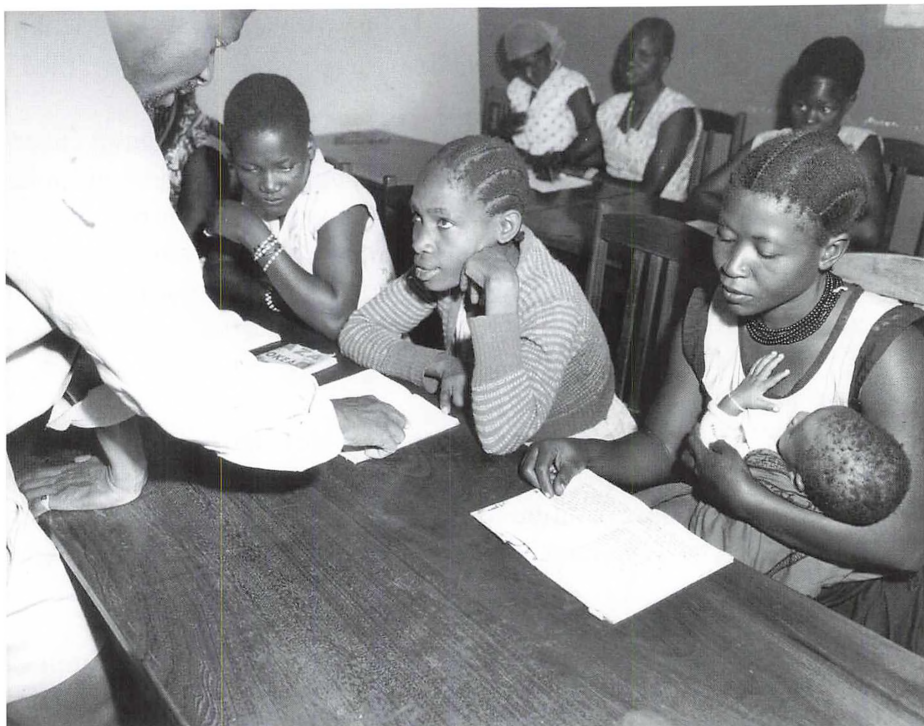
En børnehave blev etableret i 1961. Antallet af børn på TPC voksede, og skolen havde ikke kapacitet til at optage alle skolesøgende børn. Aktiviteterne i børnehaven, eller Children's Center, blev udvidet til også at omfatte undervisning til lidt større børn. Ud over fagene læsning, skrivning, regning og engelsk instrueredes børnene i dyrkning af grøntsager, og salget af varer fra køkkenhaven gav børnene midler til at iværksætte nye initiativer. I 1963, efter uafhængigheden, ønskede Tanzania at overtage driften af skolen og herefter blev lærerstaben ansat af Undervisningsministeriet; TPC stillede stadig lokaler og faciliteter til rådighed.

Unge og voksne

Også de voksne på TPC havde mulighed for at dygtiggøre sig. I 1961 blev de første lærlinge antaget til uddannelse på værkstedet og i landbruget.

Maskinlærlingeuddannelsen blev hurtigt tilnærmet det danske system for at leve op til virksomhedens krav. Det var målsætningen, at lærlingene efter endt uddannelse skulle forblive på TPC som smede og maskinarbejdere. Senere blev også elektrikerlærlinge ansat.

Landbrugslærlinge modtog både teoretisk og praktisk uddannelse. De fulgte arbejdet i marken om formiddagen og sad på skolebænken om eftermiddagen. Her blev undervist i almene fag som engelsk, regning



Voksenundervisningen fandt sted lokalt i beboelsesområderne.

og tegning samt særlige landbrugsfag. Landbrugslærlingene havde ofte været ansat på TPC i en årrække og havde således et godt kendskab til virksomheden, før de startede uddannelsen. Hensigten var, at de skulle bruge erfaringen til med tiden at overtage stillinger som arbejdsledere efter endt uddannelse.

Voksenundervisningen, som var gratis og til rådighed både for kvinder og mænd, fandt sted lokalt i beboelsesområderne. Undervisningsprogrammet blev koordineret af en person ansat af TPC, mens selve undervisningen blev varetaget af frivillige. Der blev undervist i grundlæggende engelsk, regning, læsning og skrivning. Da de fleste havde et stammesprog som det primære sprog, blev der også undervist i swahili.

Hospitals- og sundhedsvæsen

En større dansk industrivirksomhed anno 2009 havde et omfattende ulykkesberedskab, der i vid udstrækning var lovbestemt. I dette beredskab ville være indregnet, at en tilskadekommet ret hurtigt ville kunne overføres til et nærliggende sygehus, hvor videre behandling kunne fore-

tages af kompetent personale. For en sukkerplantage med egen fabrik beliggende i Østafrika var dette umiddelbart en uopnåelig virkelighed.

Da TPC blev startet i 1930, og kultiveringen af Arusha Chini Estate begyndte i løbet af de næste fem år, var området uopdyrket bush land. Klimaet nær Kilimanjaro er meget behageligt, men fra marts til maj falder den såkaldte 'lange regn' og floden går over sine bredder. Sammen med varmen skaber dette ideelle betingelser for sygdomme som malaria, dysenteri og bilharzia, og området var praktisk taget ubeboeligt. Da opdyrkningen af jorden tog fart måtte der således planlægges en opbygning af en infrastruktur, der inkluderede sanitære og sygdomsforebyggende foranstaltninger.

Eget hospital

De første år havde TPC en fastboende sygeplejer, og der var to ugentlige lægebesøg fra det nærliggende Moshi, hvor der også fandtes et malaria-laboratorium, som blev konsulteret med henblik på iværksættelse af den bedst egnede forebyggelse. I 1941 blev tilknyttet en læge, som indrettede et simpelt hospital i en gammel fabriksbygning. Der blev fokuseret på oplysning til medarbejderne, så de i højere grad kunne undgå at påføre sig de sygdomme, som alle kendte og søgte at leve med; ofte var op mod halvdelen af medarbejderne på et givet tidspunkt uarbejdsdygtige. Selv i tiden efter 2. verdenskrig, hvor den offentlige medicinske udvikling i verden forbedrede sundhedstilstanden væsentligt, var dødeligheden fortsat høj, dels på grund af sygdommene, dels på grund af den lange afstand til hospitalet.

Efter A. P. Møllers første besøg på plantagen i 1951, hvor den første store ekspansion af TPCs produktion blev besluttet, betød det stigende antal medarbejdere øget behov for tidssvarende sundhedsforhold. Med henblik på at højne den generelle sundhedstilstand blandt medarbejderne og deres familier, som i højere grad fulgte med til TPC, blev sundhedsorganisationen udbygget op igennem 1950'erne. Efter direktør Plessings tiltræden blev det besluttet, at den regelmæssige rapportering til København skulle inkludere oplysninger om helbredstilstanden hos medarbejderne og hvad, der blev gjort for at forbedre situationen.

Der var en verden til forskel på standarden for hospitalsfaciliteter i Afrika og i Europa, men der blev gjort en indsats for at mindske afstanden, og i 1960 stod plantagens hospital færdigt. Læge Henning Due Madsen blev ansat som *Estate Doctor* et år før det nye hospital stod færdigt og kunne den 3. december 1960, hvor der var indvielse med deltagelse af honoratiories fra regering og administrationen, overtage ansvaret



Plantagens hospital stod færdigt i 1960. Institutionen fik en væsentlig positiv indvirkning på sundhedsniveauet lokalt og nationalt.

for et for den tid moderne hospital med laboratorium, røntgenapparater, operationsstue og naturligvis sengeafsnit med tilhørende køkken og vaskeri. Her var også en modtageklinik, hvor patienter kunne undersøges og behandles ambulant for lidelser, der ikke krævede lægehjælp. De to sengeafsnit var indrettet til 28 senge, men kunne udvides op til 42 senge, og fødeafdelingen havde normalt plads til 10, men kunne udvides til 15 senge. Allerede i 1964 var der indrettet plads til 100 senge.

Oplysning om sundhed

Alle medarbejdere og deres familier var sikret fri lægehjælp og medicin, og hertil kom et omfattende sygdomsforbyggende arbejde, som beboerne skulle deltage i. Med tiden blev familien til den ansatte en større og større del af patientgrundlaget, og den generelle oplysningsindsats og det sygdomsforebyggende arbejde over for det enkelte menneske blev nemmere, når der var mulighed for en løbende kontakt til hele familien, hvilket tillige styrkede den klinisk medicinske behandling.

Det præventive arbejde, som skulle sikre sundheden i arbejdsstyrken og deres familier, blev løbende udbygget og omfattede blandt andet:

Jordemodercenter

Gravide blev rådgivet både før og efter fødselen.

Babyklinikker

Alle fødsler på Arusha Chini Estate fandt sted på hospitalet. De nyfødte blev derefter tilset ugentligt, og dette fortsatte indtil barnet nåede skolealderen. Dette tiltag, som havde fru Eva Plessing som primus motor og også engageret deltagelse af de øvrige europæiske hustruer, der havde fulgt deres mand ud til hans nye arbejde, blev indført fra 1956 og var det første i Tanganyika; det blev senere brugt som model for regeringens sundhedsprogram.

Børneundersøgelserne blev foretaget både i tilknytning til hospitalet og lokalt i beboelsesområderne. Der blev suppleret med råd og vejledning om barnepleje og ernæring. Den tætte kontakt fra plejepersonalet gav et godt kendskab til den generelle sundhedstilstand på plantagen og dannede grundlag for andre initiativer.

Vaccinationsprogram

Alle børn blev vaccineret efter europæiske normer.

Malaria- og bilharziabekæmpelse

Malaria blev bekæmpet på to fronter; forebyggelse og moskitokontrol. Midler mod malaria blev uddelt på plantagen i nødvendigt omfang med instrukser om anvendelse. Kvinder og børn modtog medicinen via babyklinikkerne, og medarbejderne fik udleveret deres sammen med lønningsposen. Allerede fra slutningen af 1940'erne blev med god succes indledt en regelmæssig sprøjtning af boliger og ynglepladser for moskitoer overalt på plantagen.

Bilharzia blev forsøgt forebygget med grundig information til især de medarbejdere, der var beskæftiget med markarbejde. Danish Bilharziasis Laboratory, som havde kontor i Charlottenlund, benyttede i en periode i slutningen af 1960'erne og de tidlige 1970'ere plantagen som udgangspunkt for en række feltundersøgelser.²⁹

Resultaterne

I slutningen af 1970'erne blev næsten 200.000 mennesker hvert år registreret som havende modtaget behandling for stort eller småt, fra kejsersnit til ryglidelser, på The TPC Hospital, der blev drevet som en inte-

greret del af virksomheden. Det svarer til cirka 550 personer om dagen. Hospitalet havde stor betydning for TPCs omdømme lokalt og nationalt, men det vigtigste resultat af etableringen af hospitalet på TPC var den positive indvirkning på sundhedsniveauet lokalt, og også på forståelsen for forholdet mellem indsats og virkning på sundhedsområdet i den nye nation Tanzania.

Til glæde for såvel det enkelte menneske som virksomheden forekom sygdomme i færre og færre tilfælde; malariatilfældene faldt til under 5 %, men bekæmpelsen af bilharzia viste sig at være sværere og antallet af tilfælde faldt kun med 50 %. Mangelsygdomme forsvandt hos de børn, som blev på plantagen og der var en dramatisk nedgang i spædbørnsdødeligheden. En opgørelse viser, at antallet af sygedage faldt fra 50 % i midten af 1950'erne til 8 % i 1965 og til kun 1,5 % i 1970, hvilket var væsentligt lavere end tilsvarende tal for Europa.

Andet samfundsmæssigt engagement

Flere af de personaletiltag, som var almindelige på A. P. Møllers øvrige virksomheder, blev også indført af TPC. Idrætsforeningens medlemmer havde adgang til forskellige faciliteter og personalet markerede sig også sportsligt på nationalt plan.

Fodbold var en populær sport og der var flere interne hold på TPC; fabrikken stillede et hold, markarbejdere dannede et andet, ligesom garagestaben og funktionærgruppen havde hver deres hold. TPC-turneringen var ærefuld at vinde og de bedste spillere dannede et TPC-hold, som i flere år dominerede mesterskabsturneringen i Tanzania og som dannede grundstammen på landsholdet. Meget tidligt blev der anlagt en golfbane, som i 1970'erne blev udvidet til en 18-hullers bane, der var åben for alle medarbejdere. En medarbejder på elværkstedet var Tanzaniamester flere år og banen blev et par gange i 1970'erne brugt til de nationale mesterskaber. Særlige forhold kræver særlige regler; den uheldige golfspiller måtte uden straffeslag fortsætte spillet i to tilfælde: hvis en abe fjernede bolden og hvis bolden blev slugt af en slange. Der blev også stillet anlæg til rådighed for tennis, bordtennis og andre sportsgrene.

Med det gode eksempel fra Odense Staalskibsværft, hvor det kom A. P. Møller for øre, at der var interesse for at spille musik blandt arbejderne og hvor A. P. Møller forærede de nødvendige instrumenter til det nye orkester, blev der på TPC startet et jazzband, som underholdt ved festlige lejligheder.

TPC søgte at støtte ikke bare lokalt, men også nationalt i Tanzania. Den nye stat kunne nok trænge til en hjælpende hånd, og ledelsen var

ikke blind for den goodwill, som blev tilskrevet, når en udenlandsk registreret virksomhed trådte til. Den væsentligste donation blev overrakt i maj 1965, hvor det forholdsvis nyåbnede University College i Dar Es Salaam blev tilgodeset med et beløb svarende til 600.000 kroner til opførelse af boliger for forskere. Da bestyrelsen behandlede sagen var det tydeligt, at donationen for så vidt kunne være givet af Almenfonden, men det blev besluttet at lade TPC formidle gaven for at højne selskabets profil i Tanzania.

Økonomiske resultater

Investeringen i sukkerdyrkning i Østafrika var en forretningsmæssig succes; over tid blev den risikerede kapital betalt tilbage af driften, der var overskud at investere i udvidelser og oven i købet plads til udbytte til aktionærerne.

Konsolidering

Som nævnt ovenfor var konsolidering af virksomhederne et fokusområde for A. P. Møller. Hans politik ses sjældent klart formuleret i TPCs vedtægter, hvor den afsluttende paragraf i detaljer fastlægger fordelingen af et eventuelt overskud. Direktivet lyder, at

1. overskuddet skulle fratrækkes driftsudgifter og *paabudte og øvrige efter Bestyrelsens skøn fornødne Afskrivninger*,
2. af restbeløbet blev først dækket eventuelle underskud fra tidligere år, og ellers blev henlagt til lovmæssige reservefonds,
3. der herefter skulle foretages yderligere henlæggelser efter bestyrelsens beslutning,
4. først når ovenstående er foretaget kunne, overvejes at udbetale udbytte til Præferenceaktionæren (fastsat til 7 % årligt).

Det resterende overskud kunne anvendes til *Udbytte til de ordinære Aktionærer, til yderligere Udbytte til Præferenceaktionærerne, til Henlæggelse, Overførsler eller andet Selskabsformaal efter Bestyrelsens Forslag og Generalforsamlingens nærmere Beslutning*. Det varede dog nogle år inden der blev brug for retningslinierne for fordeling af overskud, idet indskudskapitalen snart var anvendt til leje af arealer, plantning af sisal, majs og bomuld, sukkerfabrik og maskiner samt arbejder med vanding, og A. P. Møller måtte de første 10 år forstrække TPC med flere lån til dækning af den daglige drift og investeringer. Alle lån blev

senere tilbagebetalt, men A. P. Møller fraskrev sig umiddelbart efter 2. verdenskrig de forretningsmæssige renter, der var beregnet og påløbet frem til udgangen af 1945. Beslutningen om dette ikke uvæsentlige tilskud til selskabets drift havde baggrund i en diskussion, om fortsat drift rent faktisk lod sig gøre, efter at det under krigen var konstateret, at især den jord, der skulle indgå i de planlagte udvidelser, var ekstra saltholdig. Problemet viste sig ikke at være så alvorligt som først antaget, hvilket dog ikke fik skibsrederen til at kræve sine renter.

Investeringerne i slutningen af 1930'erne i nye afgrøder, ny sukkerfabrik, forbedrede vandingsfaciliteter og ikke mindst ansættelse af en professionel ledelse, der arbejdede systematisk med sagkyndig bistand og planlagde på grundlag af tal, havde positiv indvirkning på resultatet. Der var investeret store beløb, og i 1939 kom så det første, omend beskedne, overskud. Det kunne langtfra dække det akkumulerede underskud, men driften var nu således lagt, at der i nogle år kunne produceres uden yderligere investeringer. Ingen kunne vide det, men timingen var god og økonomien led ikke i krigsårene 1939-1945. Selv om ikke alle planer om forøgelse af produktionen blev ført ud i livet i perioden, fremkom der tilfredsstillende overskud i årene 1940-1951, hvor selskabet blev konsolideret med henlæggelser jævnt før punkt 2 og 3 ovenfor. Også aktionærerne blev tilgodeset med udbytteprocenter fra 5 til 8 procent. Beslutninger herom i krigsårene blev taget af det lokale Control Board mod anbefalinger fra Mærsk Mc-Kinney Møller, der som fungerende bestyrelsesformand kommenterede generalforsamlingsreferaterne fra New York og gerne havde set yderligere konsolidering frem for udlodning.

Overvejelser om salg

TPC blev efterhånden synlig i den internationale plantageindustri og tiltrak sig opmærksomhed både fra købere og sælgere. Med baggrund i besværlighederne med igangsættelsen af virksomheden og det forhold, at *det i virkeligheden ligger uden for mit naturlige område at drive en sådan virksomhed*, overvejede A. P. Møller flere gange at sælge dele af selskabet.³⁰ Åke Bursell tilbød sammen med forretningsforbindelser at købe hele TPC i 1936, men da der ikke syntes at være tilstrækkeligt belæg for Bursells videre planer med plantagen takkede A. P. Møller nej. Efter nogle år i udlandet vendte Mærsk Mc-Kinney Møller tilbage til Kongens Nytorv i september 1938 og en af de første opgaver var tilsyneladende at sætte sig ind i forhold vedrørende TPC. Mærsk Mc-Kinney Møller afleverede den 1. december 1938 en opgørelse, der fastlagde de finansielle betingelser for selskabet og anbefalede fortsat ejerskab, hvilket

blev tiltrådt af A. P. Møller. Selskabet modtog senere løbende følere fra interesserede købere, der dog blev afvist. Sælgere af lignende plantageejendomme i Østen bankede med samme resultat på døren, mens initiativer fra statslige og private foretagender i Tanganyika ofte blev undersøgt og vurderet af bestyrelsen i TPC, hvor indstillingen til at gøre en indsats for landet blev udmøntet i en positiv modtagelse af forslag, der dog naturligvis måtte have et forretningsmæssigt sigte.

Reinvestering

Selskabet præsterede sit første overskud i 1939 og det blev fulgt op af overskud i hele perioden 1940-1975, hvor der i alle år undtagen to blev foretaget henlæggelser til reservefonds. Som nævnt ovenfor besluttede den midlertidige bestyrelse under 2. verdenskrig på trods af den oparbejdede gæld til A. P. Møller at beregne dividende til ejerne allerede fra regnskabsåret 1940-1941, og udbetalingen af dividende fortsatte frem til 1975, hvor der på grund af en urealistisk lavt fastsat sukkerpris fremkom et underskud. Det gennemsnitlige udbytte var 8 %; i nogle år kun 5,5 % og i et enkelt år 15 %. Den resterende kapital fra overskuddet blev fordelt i reservefonds eller overført til næste års regnskab, begge med henblik på reinvestering i selskabets aktiviteter.

Et uløseligt dilemma

En privat virksomhed etableres med det primære formål at generere et afkast, som kan danne grundlag for videre drift og give en vis forrentning til dem, som har indskudt kapital. Kan et passende afkast ikke genereres over tid må virksomheden stoppe. Denne logik var sat ud af kraft i Tanzania i 1978, hvor TPC blev sat i det dilemma, at de statsfastsatte sukkerpriser var for lave til, at selskabet kunne sikre lønnende drift, samtidig med at staten gjorde det klart, at man ønskede virksomheden videreført. Forud for denne tilspidsede situation var gået 15 år, hvor spørgsmålet om nationalisering og/eller fortsat drift havde været aktuelt for en stadig mere frustreret bestyrelse og direktion, idet samfundet omkring den havde taget retning mod øget statsligt engagement også i de hidtil privatejede sektorer af nationaløkonomien.

Invitation til investering

Den politiske udvikling i slutningen af 1950'erne havde givet den afrikanske del af befolkningen øget indflydelse via repræsentation i parlamentet, og med den efterfølgende sandsynlige orientering mod Kooperation/delt

ejerskab af produktionsmidlerne in mente nævnte A. P. Møller allerede i 1958 i et brev, at han havde *en vis Frygt for fremtidig Rekvisition uden Erstatning*. Skibsrederen skulle få ret i sin antagelse, og det blev klart, at udenlandske ejere af virksomheder måtte belave sig på ændrede forhold efter uafhængigheden i 1961. Den nye regering fremførte, at udenlandske ejere skulle overveje at investere deres ressourcer i landets fremtid frem for at trække deres overskud ud af landet. På dette tidspunkt var denne pointe snarere en opfordring end en trussel og holdningen blev konkretiseret i *The Foreign Investments (Protection) Act* fra 1963, som netop skulle sikre, at udenlandske investorer kunne trække eventuelle overskud ved drift og salg ud af Tanganyika. Formålet var blandt andet at tiltrække investorer fra nye, potentielle samarbejdslande uden for det tidligere britiske imperium, idet det blev fastlagt, at udenlandsk investeret kapital ville blive fuldt ud kompenseret i tilfælde af nationalisering.³¹ Der var en del usikkerhed om lovens implementering og ingen af de allerede etablerede virksomheder, som indsendte ansøgning med henblik på at opnå status som godkendt virksomhed i forhold til loven, var i november 1964 blevet accepteret. På grund af uklarheden havde TPC afholdt sig fra at ansøge, og efter rådgivning fra selskabets revisor i Tanzania, der havde den opfattelse, at ingen eksisterende virksomheder ville blive godkendt, fastholdt ledelsen positionen og fik efter ansøgning fra gang til gang i årene umiddelbart derefter tilladelse til at udføre den af bestyrelsen fastlagte del af overskuddet, der skulle dække omkostninger ved drift af administrationen i København samt dividende til aktionærerne.

Truslen om nationalisering

TPC havde som nævnt af forskellige årsager et godt navn i Tanzania; selskabet gav overskud og reinvesterede en stor del heraf i effektivisering og udvidelse, leverede de forventede mængder sukker, var en god arbejdsplads og ejerne beregnede sig en acceptabel andel af overskuddet. Hertil kom et generelt godt forhold til og samarbejde med regering og administration, hvor TPC blev set som en virksomhed, der efter tidens målestok på alle måder bidrog til landets positive udvikling. Disse forhold skulle få en afgørende betydning i løbet af 1960'erne.

Den politiske situation efter uafhængigheden i 1962 blev fulgt nøje fra både Arusha Chini Estate og København, og ledelsen rådførte sig med det brede netværk i bankverdenen, andre internationale virksomheder med repræsentation i Tanzania og såvel indenlandske som udenlandske offentlige instanser. Direktionen tilknyttede løbende forskellige lokale rådgivere, som kunne assistere med at agere i forhold til såvel den offent-

lige administration som de organisationer, som TPC var i kontakt med. Som nævnt fortsatte M. A. Carson sit engagement efter 2. verdenskrig og han samarbejdede en periode med Sir Charles Philips, som også havde indgående kendskab til de politiske forhold. Mr. Eliufoo, den tidligere *President of the Wachagga*, en vigtig befolkningsgruppe i Kilimanjaro området, var rådgiver i en kort periode indtil han blev udnævnt til minister for uddannelse i 1962. Fra 1965 havde TPC aftale med H. G. A. Lawrence, som havde 15 års erfaring i forskellige virksomheder i landet.

Konfiskationen af en række europæisk ejede landbrugsvirksomheder i 1964 øgede usikkerheden, men TPC fik gentagne forsikringer om, at der ingen grund til bekymring var. De næste års skridt mod en afrikanisering af økonomien var bemærkelsesværdig i forhold til fremgangsmåden i nabolandene. Regeringen i Tanzania erkendte vigtigheden af at bibeholde de specialiserede kompetencer, som andre end afrikanere besad, men var samtidig meget præcis i udmeldinger om, at staten fremover skulle tage et aktivt medejerskab af de virksomheder, som var vigtige for landet og at afrikanere over tid måtte overtage og bestride de ledende poster i virksomhederne. I lyset af den skærpede situation tog Mærsk McKinney Møller i juni 1966 kontakt til Udenrigsministeriet i København og opfordrede til at indlede forhandlinger med Tanzania med henblik på at opnå en beskyttelsesaftale tilsvarende den, som henholdsvis Schweiz og Tyskland netop havde indgået. Formålet ville være at sikre, at investeringer foretaget af TPC såvel før som efter indgåelsen af en beskyttelsesaftale måtte medtages i opgørelsen af virksomhedens værdi i tilfælde af nationalisering. Udviklingen i Tanzania overhalede de danske overvejelser om en beskyttelsesaftale, og i februar 1967 blev den såkaldte Arusha-deklaration offentliggjort. Heri blev fastlagt den socialistiske retning for Tanzania, og alle udenlandske banker blev nationaliseret, efterfulgt af en hel eller delvis overtagelse af en række produktions-, handels- og forsikringsvirksomheder. Senere på året blev en del sisalplantager på samme måde overtaget af staten. Den lovgivning, som gav staten hjemmel til ekspropriationen, bestemte tillige, at der skulle ydes kompensation for aktiverne, men det stod hurtigt klart, at denne betaling først ville kunne erlægges i form af statens andel af den enkelte virksomheds fremtidige overskud.

Den dramatiske udvikling øgede yderligere usikkerheden om fremtiden på TPC og alle kræfter blev sat ind på at skabe klarhed; direktionen foretog hyppigt rejser til Dar Es Salaam for at orientere sig hos myndighederne om den hastigt skiftende situation. Ingen af landets sukkerfabrikker blev nationaliseret, hvilket i sig selv var positivt, men det gav

ikke grobund for håb, at ingen i regeringskredsene tilsyneladende kunne give en forklaring på udeladelsen af denne vigtige industri. Dog blev det i sensommeren 1967 udtrykt, at regeringen ikke forventede yderligere nationaliseringer. Regeringen i Tanzania havde tilstrækkeligt at gøre med at organisere sine virksomheder, og ledelsen i TPC konkluderede, at der nok var givet en respit på 1-2 år. Med henblik på den videre rolige drift af selskabet søgte TPC at få en garanti fra Tanzania vedrørende den status, selskabet havde i forhold til lovgivningen. TPC mente sig



Skibsreder Mærsk Mc-Kinney Møller i 1970.

som nævnt ikke omfattet af *The Foreign Investments (Protection) Act* fra 1963, idet der aldrig var modtaget en formel tilkendegivelse, der bekræftede dette, og måtte efter forgæves anstrengelser for at få en afklaring konstatere, at selskabet befandt sig i en gråzone mellem godkendte udenlandske virksomheder, som havde gjort deres investeringer efter 1963, og de virksomheder, der var blevet nationaliseret.

På et møde med finansminister Jamal i august 1967 fik direktør Plesing en god og en bekymrende nyhed. TPC var ikke blevet inddraget i nationaliseringerne på grund af det fine forhold til regeringen og dertil en forventning om, at TPC selv ville søge et samarbejde med Tanzania. Jamal åbnede hermed en diskussion om, at regeringen skulle indtræde som minoritetsinteressent i TPC, hvilket han mente ville være i Arusha-deklarationens ånd. Plesing nævnte spørgsmålet om en beskyttelsesaf-tale med den danske stat, men blev afvist, da Jamal mente, at situationen for TPC var dækket af *The Foreign Investments (Protection) Act*, hvilket blot understregede uenigheden mellem parterne. Situationen blev skærpet af en hændelse kort tid efter, hvor ledelsen blev opmærksom på *civile opdagere på plantagen*, hvis ærinde var at undersøge, dels hvorvidt TPC var indstillet på at udskifte fremmede statsborgere med tanzanianere i alle jobs, dels stemningen blandt arbejderne vedrørende den regerings-kontrollerede fagforenings eventuelle *deltagelse i firmaet*, som det blev udtrykt. Aktionen blev set som et led i forberedelserne til forhandlinger med virksomheden i forbindelse med en nationalisering.

Bestyrelsen og ledelsen i TPC blev bekymret, og der blev iværksat en række undersøgelser om selskabets retsstilling og mulige løsningsmo-deller. Der blev ikke afholdt bestyrelsesmøder i perioden, men i februar 1968 blev følgende ført til protokols:

I december 1967 havde der været ført forhandlinger fra The Tanganyika Planting Company med finansminister Jamal om et eventuelt samarbejde med regeringen, hvorunder selskabet havde tilbudt at udvide aktiekapitalen og sælge de nye aktier til regeringen, således at denne kom til at eje 20 % af aktiekapitalen. En forudsætning for et sådant samarbejde var en prisforhøjelse samt "Specific Approval" af The Tanganyika Planting Company's investeringer under den foreslåede beskyttelsestraktat imellem Tanzania og Danmark. Forhandlingerne førte ikke til noget resultat.

Det var fortsat indtrykket, at Tanzanias regering havde rigeligt at gøre med driften af de allerede nationaliserede virksomheder og herudover,

at myndighederne ikke ønskede at komplicere et i øvrigt godt forhold til en veldrevet virksomhed. Efter det dramatiske 1967 fik ledelsen fra myndighedernes side ro til at drive virksomheden indtil 1972, hvor Tanzania forlangte oprettelsen af et lokalt selskab, der skulle være et datterselskab af TPC.

T.P.C. Ltd.

Den 18. august 1972 udstedte Tanzanias finansminister et varsel om, at TPC inden den 1. januar 1973 skulle stifte et lokalt selskab, overføre værdier og operationer til det nye selskab samt standse forretninger gennem det udenlandsk baserede selskab.³²

Den umiddelbare holdning hos TPC var, at man hermed mistede et af sine væsentligste værn mod nationalisering; at selskabet var registreret i og drevet fra Danmark, men de første ugers bange anelser skulle vise sig at være unødvendige. Selskabets gode omdømme betød nem adgang til finansminister Msuya, der gjorde opmærksom på, at loven ikke var lavet på grund af TPC, men på grund af andre udenlandske virksomheders ageren. TPC blev imødekommet på en lang række punkter, herunder en forlængelse af fristen til den 1. juli 1973.³³ Forhandlingerne med myndighederne i Tanzania fandt sted i marts 1973, og de lagde grunden for de næste års aktiviteter på Arusha Chini Estate; udover de formelle bestemmelser vedrørende etablering af det nye T.P.C. Ltd. blev der aftalt en seksårig forhøjelse af sukkerprisen, hvilket sammen med en signifikant ny investering fra København skulle finansiere en udvidelse af sukkerproduktionen fra 52.000 tons til 80.000 tons i 1977. Bestyrelsen i det nye datterselskab T.P.C. Ltd., som var den samme som i TPC, holdt sit første møde i London den 29. juni 1973, samme dag som selskabet blev stiftet. TPC solgte alle sine aktier til T.P.C. Ltd., modtog aktier for værdierne og fortsatte driften af Arusha Chini Estate.

Salget til Tanzania

Aftalen med regeringen i 1973 havde basis i de mange gode år, der var gået forud, hvor TPC nok havde opereret under regeringens prispolitik, men i øvrigt oplevede fine samarbejdsrelationer med de forskellige statslige og regionale organer. Tanzanias gode forhold til andre lande betød relativ uhindret adgang til bestilling, levering og betaling af for eksempel reservedele til fabrikken og medicin til hospitalet, og melasse kunne transporteres og leveres til afskibning i kenyanske Mombasa og selskabet kunne modtage betalinger for samme. Internt i Tanzania fungerede infrastrukturen og levering til tiden af de aftalte mængder sukker var

sædvanen, ligesom TPC kunne regne med at modtage rettidig betaling for varerne. Den nødvendige arbejdskraft var til stede, uddannede og dygtige lokale var begyndt at overtage relevante stillinger, og resultaterne på plantagen gav mulighed for at fortsætte udbygningen af de sociale forhold. Dermed menes ikke, at det var uproblematisk at drive sukkerplantage i Østafrika, men udsigterne for fremtiden var i 1973 lyse; der var aftalt et rimeligt niveau for sukkerprisen, regeringen havde givet tilsagn om importtilladelser for materialer og reservedele, der var givet udførselstilladelser for betalinger til leverandører vedrørende de planlagte udvidelser, og hvis budgetterne kunne holde, ville ejerne fortsat få et tilfredsstillende afkast på investeringerne. Desværre blev ejerne endog meget skuffede over realiteterne.

Politisering af driften

Et sammenfald af uheldige omstændigheder betød stigende problemer på alle fronter for TPC. Den fortsatte socialisering af samfundet (dog især i regeringsadministrationen), lagde et stigende pres på såvel forretningen TPC som relationerne til ministerier og banker. Kontakterne på det personlige plan var fortsat gode, men det blev stadig mere besværligt at nå resultater. Statens planer for landets produktion, eksport, import, indtægter og udgifter holdt ikke stik og lagde yderligere begrænsninger på valutaeserverne, hvilket medførte restriktioner over for blandt andet TPC for så vidt angik betaling af varer og ydelser fra udenlandske leverandører. I 1974-1977 oplevede Kilimanjaro-området en historisk streng tørkeperiode, hvor vandstanden i de for produktionen så vitale floder faldt dramatisk, dels på grund af manglende nedbør, dels på grund af uberettiget afledning af vand hos landbrugere på Kilimanjaros skrån timer, som myndighederne trods mange opfordringer aldrig skred ind over for.

For at afbøde vandmangelen på markerne indhentede TPC tilladelse hos myndighederne til at foretage vandboringer på plantagen, men da der ikke kunne findes en egnet entreprenør i Tanzania blev der i 1977 indgået aftale med en kenyansk virksomhed. Kontrakten blev imidlertid annulleret af de tanzanianske myndigheder på grund af den anstrengte situation mellem Tanzania og Kenya med det resultat, at produktion og leverancer blev sat yderligere tilbage. TPC oplevede i stigende grad en politisering af virksomhedens aktiviteter i den forstand, at problemerne oftest ikke kunne henføres til manglende opmærksomhed fra ledelsens side, men derimod til regeringsbestemte forhold.

Det helt centrale problem var en urealistisk lav sukkerpris, som ene-aftageren fastholdt for at begrænse egne udgifter. Direktør Munck, alene

på vegne af TPC eller i regi af den samlede sukkerindustri, søgte utrætteligt at henlede de relevante ministeriers opmærksomhed på den alvorlige situation, men uden held. Tanzanias konflikter med Kenya og Uganda betød nogen mangel på arbejdskraft og ressourcer i perioder, hvor arbejdere blev indkaldt til militærtjeneste, og busser blev beslaglagt til statslig brug, hvorfor arbejdere ikke kunne transporteres til plantagen. Jernbanelinjen var vigtigt for TPC til transport af sukker og af melasse til eksport, og lukningen af trafikken mellem Tanzania og Kenya i 1975-1977 betød store indtægtstab, da TPC i stedet for at sælge melassen måtte anvende ressourcer på at destruere den på plantagen. På grund af den stramme finansielle situation og problemerne med at skaffe reservedele til nødvendig vedligeholdelse skete oftere nedbrud på fabrikken med korte driftstop til følge. Ikke alle ulykker kunne dog tilskrives u hensigtsmæssige forhold i regeringens administration. Tørken i 1974-1977 blev de næste år afløst af perioder med meget store regnmængder i høstperioden og sammenholdt med tørken umiddelbart forinden betød det en stor nedgang i sukkerudbyttet. Også mængden af høstede sukkerrør faldt, hvilket bevirkede højere brændselsudgifter, da der ikke var tilstrækkeligt bagasse til rådighed, og der måtte suppleres med dyr olie til opvarmning af fabrikens kedler. Endelig oplevede Tanzania en koleraepidemi, hvor Arusha Chini Estate lykkeligvis undgik udbrud, men hvor rekrutteringen af nye arbejdere blev besværliggjort af karantæner i landets regioner.

Samlet set betød fastholdelsen af relativt lave sukkerpriser en så lav indtjening for selskabet sammenholdt med restriktive betalingsmuligheder, at kreditfaciliteterne måtte udnyttes til det maksimale med højere renteudgifter til følge. Disse i budgetterne uforudsete udgifter betød en udsultning af firmaet i perioden frem til 1978, hvor der som konsekvens blev investeret mindre og forbrugt mindre på at vedligeholde det udtjente materiel, der ikke kunne producere de forventede tons sukker. Regeringens manglende valutareserver betød i samme periode for datterselskabet T.P.C. Ltd. en faldende evne til og mulighed for at svare skyldige beløb til TPC i København.

I hele perioden fra 1973 blev der afholdt halvårlige bestyrelsesmøder, og allerede på mødet i december 1975 konstaterede bestyrelsen, at det ikke ville være muligt at fortsætte lønnende drift ved den da fastsatte sukkerpris. Ledelsen af TPC var dygtig og kunne ikke bebrejdes de svære forhold, der var bestemt af regeringens politisk begrundede fastsættelse af en lav salgspris for det producerede sukker, der langtfra var tilstrækkelig til at opveje de tilsvarende politisk fastsatte udgifter til arbejds lønninger, fyringsolie og andre produktionsrelaterede fornøden-

heder. Forøgelsen af sukkerprisen på minimum 25 %, som TPC sammen med den øvrige sukkerindustri advokerede for, kom først i sommeren 1976, hvor der på grund af den hastigt stigende inflation og den deraf forværede nationaløkonomiske situation allerede havde vist sig behov for en yderligere stigning i sukkerprisen. Regeringen forsøgte at imødegå sukkerindustriens krav om dækning af dens omkostninger med en rapport om mulige besparelser og effektiviseringer. En enig sukkerindustri afviste rapporten som mangelfuld, uprofessionel og politiserende og påpegede den manglende konstruktive diskussion af kerneproblemet – fastsættelse af en rimelig sukkerpris, der stod i forhold til udgiftsniveauet.

Forhandlinger og overtagelse

Bestyrelsesmødet i december 1978 blev det sidste, hvor bestyrelsen forsøgte at redde ejerskabet af T.P.C. Ltd.; alle forhold var undersøgt og diskuteret forud for mødet, og det blev bestemt at afslutte engagementet i Tanzania:

Det var derfor fundet, at tiden var inde til at søge aktierne i T.P.C. LIMITED afhændet til Tanzanias regering, og 2 bestyrelsesmedlemmer havde taget kontakt med de tanzanianske myndigheder med henblik på at indlede salgsforhandlinger. Det var aftalt, at forhandlingsdelegationerne skulle mødes 9. januar 1979.

I løbet af foråret 1979 mødtes parterne såvel i Dar Es Salaam som i København og de første resultater var ikke opmuntrende. TPC, der var repræsenteret af bestyrelsesmedlemmerne Bjarne Fogh og Henrik Stenbjerre, foreslog, at Tanzania skulle købe alle aktier i T.P.C. Ltd., hvorimod regeringen ønskede et joint venture med henblik på at udvide produktionen på Arusha Chini Estate og først senere ville myndighederne tage stilling til et eventuelt køb af selskabet. Regeringens forslag ville ikke ændre væsentligt på situationen for TPC og bestyrelsen fastholdt standpunktet om salg. I september meddelte bestyrelsen, at såfremt Tanzania ikke ønskede at overtage T.P.C. Ltd. ville konsekvensen være, at driften på plantagen blev indstillet den 1. januar 1980. Forhandlingerne blev herefter genoptaget, og den 8. november 1979 undertegnede de to parter en aftale, som blev offentliggjort således af Informationsafdelingen hos A. P. Møller:

Imellem A/S The Tanganyika Planting Company og Tanzanias regering er der truffet aftale om, at selskabets sukkerplantage den 1. januar 1980 overdrages til Tanzanias regering. Efter anmodning fra

Tanzanias regering vil A/S Tanganyika Planting Company i en år-række forestå ledelsen af virksomheden.

Aktiekapitalen i T.P.C. Ltd., som blev overtaget af Tanzania for 25.000.000 kroner, blev opgjort til T.Shs. 53.000.000, hvilket på det tidspunkt svarer til lige under 34.000.000 kroner. Dette tal skal sammenlignes med selskabets regnskabsmæssige indre værdi, som blev opgjort til omkring 110.000.000 kroner. Mærsk Mc-Kinney Møller udtrykte, at *der var således tale om en betydelig gestus over for Tanzania, og det var at håbe, at plantagen i det nye regi ville kunne videreføres til gavn for regionen og det tanzanianske samfund*. Oven i prisen for selskabet fastlagde aftalen, at Tanzania skulle betale al gæld samt forfaldne og fremtidige, endnu ikke forfaldne renter af lån, hvilket bragte det samlede beløb op på 58.000.000 kroner. Der blev aftalt et betalingsforløb med halvårlige afdrag frem til og med 1985, og udbetalingen samt de første to afdrag blev betalt rettidigt, men med henvisning til mangel på udenlandsk valuta stoppede Tanzania herefter de aftalte ydelser. Efter en genforhandling i 1982 modtog TPC endnu en rate i begyndelsen af 1983, men igen kunne Tanzania ikke svare sit. Helt frem til det sidste afdrag blev modtaget i 1994 betød den vanskelige situation en stor arbejdsbyrde for TPC i København og skiftende medarbejdere i A. P. Møllers ledelse og den juridiske afdeling, som over tid fik god hjælp fra Udenrigsministeriet i København og på ambassaden i Dar Es Salaam samt fra eksterne juridiske og finansielle rådgivere. Der blev foretaget mange rejser til Tanzania for at holde regeringens opmærksomhed fanget, og ved besøg fra tanzanianske ministre til Danmark og omvendt blev ingen lejlighed forsømt til at minde om det store udestående.

Da regeringen overtog Arusha Chini Estate den 1. januar 1980 dækkede plantagen et areal på mere end 120 kvadratkilometer, svarende godt og vel til størrelsen af Amager, og de cirka 4.700 medarbejdere producerede årligt over 47.000 tons sukker. Regeringen ønskede naturligvis størst muligt udkomme af plantagen, og som nævnt i pressemeddelelsen blev der indgået en *management agreement* mellem T.P.C. Ltd., nu ejet af Tanzania, og TPC, hvor eneste tilbageværende medarbejder var direktør Munck. Denne aftale løb fra 1. januar 1980 til udgangen af 1984 og blev ikke fornyet.

Det danske firma Carl Bro overtog opgaven fra 1985-1990, hvorefter plantagen blev drevet lokalt under Sugar Development Corporation.³⁴ De store sukkerfabrikker blev privatiseret i perioden 1997-2002 og TPC blev overtaget af CIEL Agro-Industry, Mauritius, i 2002.³⁵ I 2009 havde TPC



Bjarne Fogh underskriver aftalen med Tanzania i november 1989, flankeret af Henrik Stenbjerre (tv) og direktør H.H. Munck.

Ltd, som da var plantagens formelle navn, omkring 2.200 medarbejdere og havde iværksat et udviklingsprogram, som var planlagt til bringe den årlige produktionskapacitet op til 85.000 tons sukker.³⁶

Likvidation

Det besværlige arbejde med at indhente restbetalingerne fra Tanzania fortsatte og fandt først sin afslutning i april 1994, hvor det oprindeligt aftalte beløb indgik – uden tillæg af renter trods den væsentligt forlængede betalingsperiode. Straks herefter indstillede bestyrelsen, at TPC trådte i solvent likvidation, og efter at have arrangeret det formelle kunne generalforsamlingen den 7. september 1994 godkende den sidste beretning, det sidste regnskab og udlodningen af selskabets midler til aktionærerne. Hermed var selskabet opløst.

Sammenfatning

Skandinaviske erhvervsprojekter i Afrika har siden 1960'erne ofte været sammenkædet med en form for ulandsbistand, hvor for eksempel den

danske stat helt eller delvis finansierede aktiviteten, der så blev gennemført af et privat foretagende i samarbejde med lokale myndigheder. Det kunne være nærliggende at sammenligne TPC med et sådant nutidigt projekt. Et ulandsprojekt kan have som overordnet mål at hjælpe et nyt, ringere stillet land eller landsdel til en hurtigere udvikling frem mod et stade, hvor dets evne til selvhjælp er større. Denne argumentation er sand for A. P. Møller og senere sønnen Mærsk Mc-Kinney Møllers drivkraft i etableringen af mange af de virksomheder, der er etableret i A. P. Møller Gruppen, dog naturligvis med den tilføjelse, at projektet måtte være lønnende over tid. I en korrespondance med Colonial Development Corporation i London fra 1954 vedrørende deres eventuelle medvirken i finansieringen af udvidelserne i TPC, konstaterede A. P. Møller:

It is, I consider, an undertaking very useful for Tanganyika and East Africa, and the Authorities out there greatly appreciate the extensions that are being made. It is also, I consider, commercially sound.

Heri bekræfter initiativtageren det overordnede mål med at etablere og drive A/S The Tanganyika Planting Company Ltd.; det skulle gøre gavn og kunne betale sig.

Kilderne afslører ikke det konkrete perspektiv A. P. Møller havde, da han i 1930 i København indvilligede i at investere i en plantagevirksomhed i Østafrika, men det går nok an at påstå, at forsøget med at etablere en plantagevirksomhed lykkedes over ejernes forventninger. Perioden 1951-1956 fremstår som den væsentligste i selskabets historie, idet ledelsen da forstod og realiserede det potentiale, som plantagen havde. Herefter blev produktionen perfektioneret af en professionel ledelse, som fornuftigt søgte kompetent ekstern rådgivning, og rammerne omkring sukkerplantagen blev som led i driften udbygget til at møde de behov, som opstod da op til 11.000 mennesker skulle arbejde og bo tæt sammen. Med det virksomhedsbetalte hospital som omdrejningspunkt blev grunden lagt til et forebyggende sygdomsarbejde, der forbedrede medarbejdernes og deres familiers levestandard væsentligt.

Resultatet af etableringen af selskabet TPC består stadig, herunder ikke mindst de mange, uhyre positive konsekvenser, virksomheden havde for lokalområdet og for staten Tanzania, hvis regering stærkt påskønnede den indsats, ejerne over tid gjorde for landet.

Trods denne erkendelse og ejernes indstilling til fortsat drift under forhandlingerne i 1970'erne, bevirkede ideologiske principper, at TPC

ikke kunne opnå rimelige betingelser, der kunne sikre et grundlag for videreførelse på økonomisk ansvarlig basis.

Ud fra et forretningsmæssigt synspunkt var det svært at forstå for ejerne, at en succesfuld virksomhed på denne måde, uden egen skyld, blev frataget dem, og der var for dem ingen anden mulighed end at træffe den tunge beslutning om afhændelse.

Utrykte kilder

A.P. Møller – Mærsk A/S' arkiv:
A/S The Tanganyika Planting Company Ltd.

Litteratur

A. C. Barnes: *Cane Sugar in East Africa*. 1953.
Per Boje: *Ledere, ledelse og organisation. Dansk Industri efter 1870*. Bind 5. 1997.

John Cappelen: *DMI Annual Climate Data Collection 1873-2008, Denmark, The Faroe Islands and Greenland*.

Søren Ellemose: *Kompagniet. H.N. Andersens ØK 1884-2007*. 2007.

Ove Hornby: *Ved rettidig Omhu...* 1988.

Sugar Board of Tanzania: *SUGAR PRODUCTION IN TANZANIA*. Brief historical account on sugar production in Tanzania. Modtaget den 26. november 2009.

Akwililn J. P. Tarimo og Yasuo T. Takamura: *Sugarcane Production, Processing and Marketing in Tanzania*. African Study Monographs, 19(1):

1-11, May 1998. Center for African Studies, Kyoto University, Japan.

Isaac Tarus: *Taxation, Migration and the Creation of a Working Class. Kenya: The Myth and the Reality*. Paper for CODESRIA's 10th General Assembly, Kampala, Uganda, 8-12 December 2002.

Lov af 19. september 1963 om An Act to give protection to certain approved Foreign Investments and for matters incidental thereto.

Lov af 18. august 1972 om The Companies (Incorporation of Branch of Foreign Company) (Tanganyika Planting Company Limited) Order; 1972.

Lovtillæg af 5. januar 1973 om The Companies (Incorporation of Branch of Foreign Company) (Tanganyika Planting Company Limited) (Amendment) Order; 1972.

Internet

<http://www.eisa.org.za/WEP/tanoverview6.htm>, tilgået den 25. august 2009.

http://untreaty.un.org/unts/1_60000/1/7/00000314.pdf, tilgået den 27. oktober 2009.

www.um.dk/Publikationer/Danida/Dansk/LandeOgRegioner/Tanzania/Landestrategi/tanzania.2.1.asp, tilgået den 25. november 2009.

<http://www.eac.int/about-eac/eac-history.html>, tilgået den 15. december 2009.

www.unitedplantations.com/About/UP_history.asp, tilgået den 9. august 2009.

www.karen-blixen.dk/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=60&lang=da, tilgået den 9. august 2009.

http://www.tateandlyle.com/TateAndLyle/our_

[business/history/history_timeline.htm](http://www.tateandlyle.com/TateAndLyle/our_business/history/history_timeline.htm), tilgået den 23. oktober 2009.

<http://www.ifu.dk/dk/Menu/Om+IFU/Baggrund>, tilgået den 17. december 2009.

http://hansard.millbanksystems.com/written_answers/1960/oct/27/kilombero-sugar-company-limited, tilgået den 16. november 2009.

Tanzanias og Danmarks udviklingssamarbejde 1962-95, Udenrigsministeriet, Danida, 2005. Tilgået den 9. november 2009 på <http://www.netpublikationer.dk/um/4378/index.htm>

<http://forsiden.3f.dk/>, tilgået den 25. september 2009.

http://www.cielgroup.com/agro/sugar_tanzania.aspx, tilgået den 26. november 2009.

Interviews

Robert Baissac, Chief Executive Officer, TPC Ltd. CIEL Agro-Industry, 2000-.

H. H. Munck, direktør i A/S The Tanganyika Planting Company Ltd., Arusha og København, 1974-1985, flere samtaler i perioden november 2009 – januar 2010.

Elsbeth Riken, sekretær i A/S The Tanganyika

Planting Company Ltd., Arusha, 1967-1970, den 2. december 2009. Helle Lohmann Schøler; Danish Bilharziasis Laboratory – University of Copenhagen, den 3. december 2009. Se tillige <http://www.dbl.life.ku.dk/About-DBL/History/History%20in%20brief.aspx>.

Noter

- 1 På forespørgsel er det konstateret, at der på den eksisterende virksomhed i Tanzania ikke findes arkiver vedrørende perioden 1930-1980. Ud over hos Sugar Board of Tanzania er der ikke søgt oplysninger i arkiver i Tanzania.
- 2 <http://www.eisa.org.za/WEP/tanoverview6.htm>, tilgået den 25. august 2009.
- 3 http://untreaty.un.org/unts/1_60000/1/7/00000314.pdf, tilgået den 27. oktober 2009.
- 4 www.um.dk/Publikationer/Danida/Dansk/LandeOgRegioner/Tanzania/Landestrategi/tanzania.2.1.asp, tilgået den 25. november 2009.
- 5 <http://www.eac.int/about-eac/eac-history.html>, tilgået den 15. december 2009.
- 6 Søren Ellemtose: *Kompagniet. H. N. Andersens ØK 1884-2007*. 2007.
- 7 www.unitedplantations.com/About/UP_history.asp, tilgået den 9. august 2009.
- 8 Ove Hornby: *Ved rettidig Omhu...*, side 136. 1988.
- 9 Siden fusionen mellem Dampskibsselskabet Svendborg og Dampskibsselskabet af 1912 i 2003 benævnt A. P. Møller - Mærsk Gruppen.
- 10 Hornby, 1988, side 144.
- 11 Ekstrakt fra Almenfondens fundats.
- 12 Per Boje: *Ledere, ledelse og organisation. Dansk Industri efter 1870*. Bind 5. 1997.
- 13 Hornby, 1988, side 137.
- 14 Formålet med Mærsk Mc-Kinney Møllers ophold i New York var at varetage A.P. Møllers interesser, herunder indledningsvis at beskæftige de Mærsk skibe, der efter besættelsen af Danmark lå i ikke-krigsførende udenlandske havne.
- 15 http://www.tateandlyle.com/TateAndLyle/our_business/history/history_timeline.htm, tilgået den 23. oktober 2009.
- 16 Plantagen har navn efter det nærliggende Arusha Chini – swahili for *nedenfor Arusha* – der ligger syd for byen Arusha.
- 17 10.000 acres svarer omtrent til 4.000 hektar. 1 hektar svarer til 10.000 m² - cirka to fodboldbaner.
- 18 I Danmark faldt gennemsnitligt 675 mm pr. år i samme periode, jævnfør John Cappelen: *DMI Annual Climate Data Collection 1873-2008, Denmark, The Faroe Islands and Greenland*.
- 19 A. C. Barnes: *Cane Sugar in East Africa*. 1953.
- 20 Akwilin J. P. Tarimo og Yasuo T. Takamura: *Sugarcane Production, Processing and Marketing in Tanzania*. African Study Monographs, 19(1), s 1-11, May 1998. Center for African Studies, Kyoto University, Japan.
- 21 Isaac Tarus: *Taxation, Migration and the Creation of a Working Class. Kenya: The Myth and the Reality*. Paper for CODESRIA's 10th General Assembly, Kampala, Uganda, 8-12 December 2002.
- 22 <http://forsiden.3f.dk/>, tilgået den 25. september 2009.
- 23 <http://www.ifu.dk/dk/Menu/Om+IFU/Baggrund>, tilgået den 17. december 2009.
- 24 A. C. Barnes: *Cane Sugar in East Africa*. 1953.
- 25 Den drastiske nedgang i produktionen for Uganda skyldtes især indenlandske politiske forhold.
- 26 A. C. Barnes: *Cane Sugar in East Africa*. 1953.
- 27 http://hansard.millbanksystems.com/written_answers/1960/oct/27/kilombero-sugar-company-limited, tilgået den 16. november 2009.
- 28 Tanzanias og Danmarks udviklingsamarbejde 1962-95, Udenrigsministeriet, Danida, 2005. Tilgået den 9. november 2009 på <http://www.netpublikationer.dk/um/4378/index.htm>.
- 29 Helle Lohmann Schøler, Danish Bilharziasis Laboratory – University of Copenhagen, den

3. december 2009. Se tillige <http://www.dbl.life.ku.dk/About-DBL/History/History%20in%20brief.aspx>, tilgået den 2. december 2009.
- 30 Hornby, 1988, side 138.
- 31 *An Act to give protection to certain approved Foreign Investments and for matters incidental thereto of 19 September 1963.*
- 32 *The Companies (Incorporation of Branch of Foreign Company) (Tanganyika Planting Company Limited) Order, 1972.*
- 33 *The Companies (Incorporation of Branch of Foreign Company) (Tanganyika Planting Company Limited) Order, 1972.*
- 34 Oplyst af firma Grontmij-Carl Bro i korrespondance af den 15. december 2009.
- 35 Sugar Board of Tanzania: *SUGAR PRODUCTION IN TANZANIA*. Brief historical account on sugar production in Tanzania. Modtaget den 26. november 2009.
- 36 http://www.cielgroup.com/agro/sugar_tanzania.aspx, tilgået den 26. november 2009.

Den Dansk-vestindiske Nationalbank 1904-1935

AF JENS WORM BEGRUP

I 1917 købte USA de dansk-vestindiske øer af Danmark efter flere forhandlinger. Som del af aftalen garanterede USA for de aftaler danskerne havde indgået med danske virksomheder og konsekvensen blev, at man benyttede valuta med dansk værdi på et amerikansk ejet territorium frem til 1935. Artiklen skildrer begivenhederne omkring Den Dansk-vestindiske Nationalbanks oprettelse, drift og lukning, og problemstillingerne omkring indførelsen af en vestindisk møntfod. Der fokuseres særligt på perioden efter den amerikanske overtagelse af øerne, og den fortsatte brug af bankens danske valuta. Artiklen fortæller om hvordan banken udviklede sig til at være det centrale omdrejningspunkt for de danske interesser på de forhenværende dansk-vestindiske øer, og hvordan banken blev en ganske god forretning for de aktiebesiddende banker i København.

Introduktion

De dansk-vestindiske øer var som koloni aldrig den store økonomiske gevinst for Danmark. I de sidste år under dansk suverænitet prøvede man endnu engang at ændre dette billede ud fra altruistiske og økonomiske overvejelser, og i det arbejde var den privatejede Dansk-vestindiske Nationalbank en central deltager.¹ Fra oprettelsen af banken i 1904 og indtil USA overtog øerne i 1917, blomstrede dansk indflydelse og erhvervsliv på øerne, og nærmest for første og sidste gang oplevede man en dominerende dansk stilling på øerne, om end primært økonomisk.

I forbindelse med salget af øerne til USA i 1917 ophørte banken ikke med at spille en rolle, selvom det måske havde været mest naturligt. Som en af få danske virksomheder vedblev den med at have stor indflydelse på øernes økonomi de næste 20 år. På intet tidspunkt glemte den sin danske tilknytning og banken blev omtrent den eneste forbindelse mellem Danmark og de tidligere kolonier. At bankens ejere valgte at drive banken videre efter afståelsen af øerne til USA, skyldtes ikke filantropiske hensyn, men hovedsageligt et ønske om økonomisk gevinst for aktionærerne. Bevæggrunden for bankens virksomhed var derfor til dels ændret.



Postkort af D.V.N.B.'s hovedkontor på St. Thomas. Bygningerne findes stadig, men bruges ikke længere som bank. Udlånt af Dansk Vestindisk Selskab.

Rollen som en dansk privatejet nationalbank med seddeludstedelsesret, i et territorium under amerikansk suverænitæt, var dog ikke uden problemer. Så længe øerne var en del af det danske rige og dermed dets økonomiske orden, var bankens tætte tilknytning til den danske valuta og danske nationalbank ikke noget problem. Da øerne imidlertid skiftede ejer, og banken dermed kom til at ligge i et land med en anden økonomisk orden, blev situationen mere kompliceret. På trods af disse spændinger, lykkedes det alligevel at finde løsninger, og banken udførte sin normale virksomhed i hele koncessionsperioden, som sluttede i 1935.

I denne artikel rettes søgelyset mod to hovedproblemstillinger med hensyn til D.V.N.B.s virksomhed fra dens oprettelse og frem mod likvidationen. Den første vedrører selve bankens daglige drift og bankens rolle i den vestindiske økonomi. I forbindelse med salget til USA belyses baggrunden for at opretholde bankens virksomhed på de dansk-vestindiske øer efter overdragelsen af øerne i 1917, samt parternes overvejelser omkring et salg af banken før koncessionens udløb. Den anden problemstilling omhandler bankens institutionelle opbygning samt det monetære system, der blev skabt på øerne i forbindelse med oprettelsen af banken i 1904. Endelig belyses forholdet mellem USA, Danmark og D.V.N.B. I særdeleshed drøftes på hvilken måde det monetære systems institutionelle opbygning fik betydning for banken i tiden under og efter salget til USA i 1916/1917, specielt i forhold til dollarkursen og guldindløseligheden.

Materialet

Artiklen bygger hovedsageligt på D.V.N.B.s eget arkiv.² Kildematerialet dækker perioden fra 1904 og bankrådets første møde til det endelige regnskab for likvidationen i 1938/1939.

Hovedparten af kildemateriale stammer fra bankens direktion, og det er tydeligt at netop direktionen har været primus motor i korrespondancen. På grund af direktionens fysiske placering på øerne, giver materialet en god fornemmelse af de samtidige forhold på øerne. Direktionen skulle løbende informere det magtfulde bankråd, der befandt sig i København, og man fornemmer en stærk loyalitet mellem direktionen og bankrådet. På intet tidspunkt er der nogen form for afstandstagen eller distancering i forholdet imellem dem. Magtrelationerne er altid klare, og bygger på bankrådets fuldkomne magt på trods af den nærmest totalt manglende viden om øernes forhold, og dermed stort set totale afhængighed af direktionen.

Næsten alt direktionsmateriale er skrevet på dansk, hvilket er bemærkelsesværdigt, da øerne reelt var et engelsktalende område gennem alle 30 år. Direktionen havde ud over kontakten til bankrådet, kun ringe kontakt med moderlandet og det danske sprog selv i tiden før salget, hvilket kun blev forstærket efterfølgende. At man valgte at benytte det danske sprog i al korrespondance, må derfor betragtes som et ønske om at understrege det danske sindelag og loyalitet overfor bankrådet fra direktionens side.

Tiden op til 1904

Det monetære system i Dansk Vestindien skiftede karakter gennem den danske periode. Ofte var det udenlandsk mønt der dominerede, hvilket skyldtes det internationale miljø på øerne samt behovet for handel med de omkringliggende samfund. Selvom der fandtes et officielt møntsystem var det ofte præget af mangel på guldskillemønt, og handel foregik derfor ofte med andre betalingsmidler. Manglen på penge gav problemer for det økonomiske system, og de statslige kreditbeviser blev en stabil løsning. Det skabte en kapital på øerne, som kunne bruges til udvikling og modernisering, hvilket ofte var tiltrængt i det 19. århundrede. Kreditbeviserne havde dog begrænsninger i deres brug. Selvom de var udstedt af staten, og derfor blev betragtet som statsgæld, var der ikke krav om indløselighed til metal. Kreditbeviserne kunne udelukkende cirkulere på øerne og benyttes ved indbetalinger til de lokale offentlige kasser, men ikke i international handel.

Tidligere havde kolonien haft St. Thomæ Bank, oprettet af en gruppe købmænd og borgere på øen. Selv om man endnu ikke havde fået den officielle godkendelse fra den danske stat, åbnede St. Thomæ Bank 28. januar 1837, og gav sig i kast med at trykke penge med sikkerhed

i egen værdibeholdning³. Pengemængden svarede til det dobbelte af den til en hver tid indskudte aktiekapital og reservefond. Banken klarede sig økonomisk godt og efter et halvt år blev der udbetalt 12 % i udbytte.

Svaret fra Danmark var ikke at reagere, selvom Nationalbanken følte sig gået for nær, da den ikke havde givet tilladelse forud. Hvad øjet ikke ser, har hjertet ikke ondt af blev reaktionen⁴. Den danske regering var klar over, at gode finansielle muligheder var en nødvendighed for øernes handel. Resultatet blev, at man aldrig anerkendte bankens privilegier officielt, men accepterede dens eksistens de facto. Banken levede i bedste velgående indtil den gik fallit i 1898 som følge af underslæb med bankens kapital. Efter St. Thomæ Banks fallit var der på øerne to mindre sparekasser samt en filial af den engelske Colonial Bank, hvis udlånspolitik dog var hård, og den gav for eksempel ikke lån mod pant i fast ejendom⁵. Ved overgangen til det 20. århundrede var der i høj grad brug for et stabilt og pålideligt pengevæsen.

Bankens oprettelse

Der gik mere end 12 år, fra der blev udtrykt ønske om en nyordning af det monetære system i de danske kolonier, til D.V.N.B. kunne åbne sine døre. Det langstrakte forløb skyldtes ikke manglende behov for en løsning, men snarere at forskellige forhandlingsforløb aldrig blev ført til ende, hvorfor planerne længe forblev i skrivebordsskuffen.

De mislykkede salgsforhandlinger i 1902 og den efterfølgende kommission af 18. november 1902 var en væsentlig årsag til, at planerne blev genoptaget.⁶ Kommissionen blev nedsat af den danske Rigsdag med det formål at udpege områder, hvorigennem øerne kunne hjælpes til en bedre tilværelse og økonomi. Betænkningen gjorde det tydeligt for den danske regering og lovgivende forsamling, at økonomiske forandringer var nødvendige på øerne, og at det skulle gå hurtigt, både for øernes og den danske statskasses skyld.

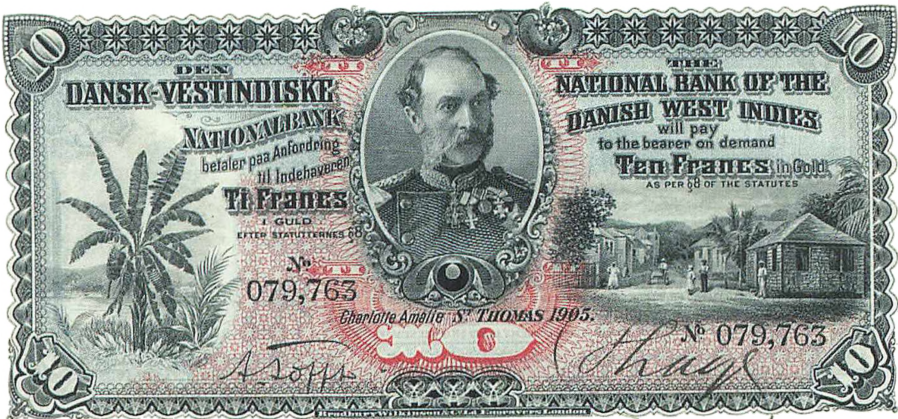
To år senere var banken klar til at åbne. Daværende finansminister Christopher Hage var primus motor bag oprettelsen. Han udformede i samarbejde med fire banker, Nationalbanken, Privatbanken, Landmandsbanken og Handelsbanken, et forslag til bankens udformning og til det nye møntsystem. Forslaget fik bred opbakning i Rigsdagen. Under både kommissionens arbejde og den efterfølgende lovbehandling, fornemmer man, at bevæggrundene bag oprettelsen af banken i lige høj grad var nationale og filantropiske hensyn som økonomiske. Det lå dog også politikerne på sinde, at banken skulle være økonomisk uafhængig

af tilskud fra Danmark. De forskellige hensyn var derfor sammenfaldende.

Bankens opbygning og pengene

I § 1 i møntloven for den dansk-vestindiske franc hedder det, at møntenheden er franc, og at den kan deles i 100 bit.⁷ Samtidig slås det fast, at fem franc er lig 1 dansk-vestindisk daler, som var øernes daværende betalingsmiddel. I § 2 lægges det fast, at et kilogram fint guld udmøntes til 3.444 $\frac{4}{9}$ franc. Som andre møntenheder i perioden overholdt den dansk-vestindiske franc reglerne i den internationale guldstandard ved oprettelsen. Guldstandarden var en økonomisk orden, der styrede det internationale monetære system i perioden frem til første verdenskrig, og som i forhold til D.V.N.B. fik stor betydning. Det blev specielt tydeligt ved guldstandardens sammenbrud i Europa, herunder også i Danmark, ved starten af 1. verdenskrig og den næsten samtidige overdragelse af øerne til amerikansk styre.⁸ Da guld var direkte ombytteligt til valuta, og alle valutaer havde faste guldpriser, lå valutakurserne næsten helt fast. De var som regel i pari. Som et eksempel på dette kan nævnes, at den dansk-vestindiske franc altid kunne ombyttes 100 til 72 i forhold til den danske krone. Det stod direkte nævnt på pengesedlerne, og kom til at gælde bankens levetid ud.

D.V.N.B. blev oprettet på baggrund af Lov om en Dansk-Vestindisk Seddelbank af 29. marts 1904 udstedt af den danske Rigsdag. De ende-



Forside af en dansk-vestindisk 10 franc. I dag er pengesedlerne meget eftertragtede, og de sælges til store beløb. Venligst udlånt af Torben Rehorst og Elisabeth F. Thage.



Bagside af en dansk-vestindisk 10 franc. Her fremgår det at pengesedlen kan ombyttes til 7 kr. 20 øre Skandinavisk guldmønt ved aflevering i bankens kontor i Danmark. Kontoret lå i den danske Nationalbank. Venligst udlånt af Torben Rehorst og Elisabeth F. Thage.

lige statutter for banken blev givet af finansministeren den 23. juni 1904, og de centrale punkter var:⁹

- I. Et konsortium bestående af Nationalbanken i København, Privatbanken, Den danske Landmandsbank, Hypotek- og Vekselbank og Københavns Handelsbank fik ret til at oprette en aktiebank under navnet Den dansk-vestindiske Nationalbank. Hver ejede $\frac{1}{4}$ af aktierne og hver indskød $\frac{1}{4}$ af aktiekapitalen.
- II. Aktiekapitalen skulle være 5 millioner franc, hvilket svarede til 1 million daler. Kun $\frac{1}{5}$ skulle dog indbetales med det samme, mens bankerne skulle forpligte sig til at indbetale resten senere. De 200.000 daler svarede til den dobbelte værdi af samtlige kreditbeviser¹⁰ på øerne på daværende tidspunkt, og var derfor en betydelig økonomisk saltvandsindsprøjtning.¹¹
- III. Den nye bank skulle have tilladelse til at trykke sedler med den dobbelte værdi af den nominelle aktiekapital – altså 10 millioner Franc, dog altid med en forpligtigelse til at have en metalbeholdning i guld på mindst $\frac{3}{8}$ af cirkulationen. De 10 millioner franc var dog mere et principielt tal, hvis størrelsesorden var blevet fastlagt uden hensyntagen til den pengemængde, der allerede fandtes.

- IV. Banken skulle have eneret på seddeludstedelse for en periode af 30 år. Dog skulle staten til enhver tid have mulighed for at indløse aktionærernes andel til en bestemt kurs.
- V. Banken skulle ud over seddeludstedelsen drive almindelig bankdrift, ...og *derved bidrage til Øernes økonomiske Fremvækst*.¹² Særlig skulle der være mulighed for at opnå lån i fast ejendom. Det var en mulighed, der ikke tidligere fandtes på øerne, og som havde stor betydning for specielt plantageejerne på St. Croix.
- VI. Til gengæld for eneretten på udstedelse af sedler, skulle banken svare staten en afgift på 10 % af nettoudbyttet.

Det vigtigste organ i forbindelse med ledelsen af D.V.N.B. var bankrådet, som bestod af fem medlemmer. Det var her de vigtigste beslutninger blev taget, og det var her, bankens fire ejere mødtes med den ministerielt udpegede formand. Ingen af dem besøgte på noget tidspunkt de vestindiske øer, og de havde derfor ikke direkte kendskab til forholdene på stedet. Som direktører i landets største banker havde de dog et netværk at trække på. Det samlede antal ansatte var igennem hele bankens levetid ret begrænset. Banken havde kun de tre lovbestemte filialer og havde derfor ikke behov for en større bemanding. Direktionen bestod af to bankdirektører, hvoraf den ene havde titel af underdirektør.

Bankens opbygning viser, hvilke intentioner staten havde i forhold til Dansk Vestindien. Man ønskede løsninger der kunne rette op på de problemer, som igennem længere tid havde vokset sig store på øerne, men kontrollen skulle fortsat ligge i Danmark. Løsningen måtte helst ikke påføre Danmark nye udgifter, men tværtimod gerne mindske statens udgifter, gøre øerne økonomiske uafhængige og dermed lettere at sælge. Banken er et godt eksempel på dette dobbelte ønske fra statens side: på den ene side at gøre godt for indbyggerne og på den anden formindske moderlandets udgifter.

Principielt var der intet til hinder for, at D.V.N.B. kunne drive almindelig bankvirksomhed. Da det var en måde, hvorpå den kunne blive økonomisk bæredygtig, måske endog profitabel, også for regeringen, blev den løsning valgt. Dermed havde man skabt en semistatslig konstruktion, hvis lige ikke fandtes andre steder. Det var hverken en rigtig nationalbank, som søgte at få den økonomiske struktur til at fungere, eller en almindelig kommerciel bank, der skulle tjene penge til aktionærerne på markedsvilkår. Resultatet var en kombination.

Begivenhedsforløbet 1904 – 1935

Den Dansk-vestindiske Nationalbanks historie var rig på vigtige ydre begivenheder (1. verdenskrig, salget af øerne, økonomisk afmatning og den generelle usikkerhed omkring bankens status), som alle fik stor betydning for bankens virke. Gennem hele den turbulente periode blev banken dog drevet roligt videre, og på trods af de mange forandringer i samfundet, endte D.V.N.B. med at opretholde sin virksomhed i samme form.

Udbruddet af 1. verdenskrig i 1914 fik ikke i sig selv den store betydning for D.V.N.B. De vestindiske øer blev aldrig en del af krigsskuepladsen, og øerne oplevede kun en afledt effekt af, hvad der skete i Europa. Den mest markante virkning var, at skibsfarten mere eller mindre forsvandt, og dermed også det økonomiske grundlag for en stor del af befolkningen.¹³ Dette slag følte så meget desto hårdere på øerne, fordi man omkring udbruddet af krigen havde haft forhåbning om, at åbningen af Panamakanalen ville øge sejladsen og dermed antallet af anløb til havnen på St. Thomas med henblik på at få kul om bord.

I foråret 1916 opstod rygter på øerne om nye salgsforhandlinger mellem Danmark og USA. Forhandlingerne havde sit udgangspunkt i ameri-



Fotografi af bankens hovedkontor på St. Thomas. Rigsarkivet, Den Dansk-vestindiske Nationalbank.

kanernes frygt for tyske baser i deres interessesfære¹⁴, og forhandlingerne skred hurtigt frem. Salget havde stor betydning for det vestindiske samfund, mens det i sammenligning hermed havde relativt lille betydning for D.V.N.B. Under forhandlingerne var der stor enighed om, at banken skulle fortsætte sin virksomhed uforandret, på trods af de institutionelle problematikker, der opstod. Blandt disse var som nævnt den lovmæssige tilknytning til den flydende danske krone i forholdet 100:72¹⁵, det danske bankråd i København med en regeringsvalgt formand, og en afgift på 10 %, som skulle betales til den danske stat. Kernen i problemet var, at banken stadig havde ret til at trykke penge med dansk værdi på trods af øerne nu var en del af USA.

At amerikanerne ikke problematiserede dette mere allerede under forhandlingerne, skal med stor sandsynlighed tilskrives den hast med hvilken det hele skete, og at de så banken som et problem der kunne løses senere. Amerikanerne havde hovedsagligt opmærksomheden rettet mod de udenrigspolitiske fordele, som købet af øerne medførte.¹⁶

I januar 1920 udkom rapporten *Virgin Islands – Report of Joint Commission: Appointed under Authority of the concurrent Resolution passed by the Congress of the United States – January 1920*.¹⁷ Heri blev øernes almindelige samfundsmæssige forhold behandlet, og kommissionen anbefalede fremtidige løsninger på øernes problemer. Spørgsmålet om valutaen og banksituationen fik en fremtrædende plads, og på baggrund heraf blev et eventuelt salg af banken aktuelt. I rapporten gjorde den amerikanske kommission det klart, at man foretrak, at bankvæsenet på *US Virgin Islands* kom på amerikanske hænder, og at man derigennem ville løse problemet med en anden valuta på amerikansk territorium.¹⁸ Det anså man nemlig for uhensigtsmæssigt og direkte uretfærdigt over for den lokale befolkning. Udtrykket *uretfærdigt* blev aldrig uddybet, men modstanden gik primært på frygten for dyrtid på grund af den flydende vekselkurs over for den amerikanske dollar, samt at D.V.N.B.s aktionærer ville få for store gevinster i den forbindelse. I modsætning til den amerikanske dollar var den danske krone, og dermed den vestindiske franc, ikke bundet til guld efter 1914. Frygten for konsekvenserne af den flydende valuta var derfor aktuel.

Tre løsninger kunne ifølge kommissionen komme på tale. Første mulighed var at oprette en føderal bank, som herefter ville stå for alle forretninger i amerikanske dollars.¹⁹ Anden mulighed var at købe den danske bank ud, og endelig kunne man opfordre en privat amerikansk bank til at tage konkurrencen op, hvilket dog nok ville forudsætte en overgang til amerikanske dollars.

Herefter kom det til en livlig korrespondance mellem de parter, der havde interesse i D.V.N.B.s virksomhed, herunder forskellige danske og amerikanske ministerier, gesandten i Washington og selvfølgelig bankrådet og direktionen i banken. Her gjorde D.V.N.B. det klart over for både den danske og amerikanske regering, at bankens virksomhed på øerne helt ville ophøre, hvis man inddrog retten til seddeludstedelse. Konklusionen blev herefter, at amerikanerne anerkendte bankens tilstedeværelse på øerne, og da ingen amerikansk bank ville købe den ud, anså man det for fordelagtigt at danskerne fortsatte virksomheden, selvom det betød fortsat dansk seddeludstedelse på amerikansk territorium.

Det er interessant at observere de problemstillinger en privatejet dansk bank med seddeludstedelsesret, og en valuta bundet til den flydende krone, fremkaldte i et område under amerikansk suverænitet. Den amerikanske dollar var bundet til guld, og D.V.N.B. kan derfor ses som et mikrohistorisk eksempel på den problematiske finansielle situation, som eksisterede mellem USA og Europa i perioden. Den økonomiske orden var i opbrud, og man prøvede fra alle sider at finde passende løsningsmodeller. Problematikken på de vestindiske øer er et eksempel på denne vanskelige tilpasning, om end bankens problemer i sidste ende var ganske egenartede.



A happy Christmas. Postkort af pengeseddel og postbud. Udlånt af Dansk Vestindisk Selskab.

Udviklingen bag de mange institutionelle problemer tog sin begyndelse under det danske styre. Med den europæiske suspendering af guldindløseligheden i 1914 var den økonomiske orden i USA og Europa meget forskellig, men denne problematik blev først tydelig, da de dansk-vestindiske øer i 1916/1917 blev solgt til Amerika. Som nævnt befandt øerne sig pludselig i en økonomisk orden, der var forskellig fra deres nye moderland. Langsomt, men sikkert, skabte det problemer i samarbejdet mellem danskere, amerikanere og så D.V.N.B. Alle parter stod stejlt på egne rettigheder, men situationen var uholdbar, og det var nødvendigt at finde en løsning.

Guldindløsningsproblemet

Den amerikanske utilfredshed med de institutionelle forhold som kom til udtryk i Kongres-rapporten fra januar 1920 bundede grundlæggende i, at kursen på øernes valuta ikke nødvendigvis fulgte øernes behov. Man ønskede derfor at det ændrede sig, og gerne ved at D.V.N.B. blev solgt til amerikanske interesser. Rapporten påpegede, at øerne hovedsageligt handlede med USA. Det ville være hensigtsmæssigt, såfremt francen fulgte dollaren i værdi og ikke kronen, da denne jo ikke længere fulgte guldet og værdien derfor skiftede.²⁰ Indtil da havde valutakursen ikke udgjort et problem, da øerne modtog rigeligt med dollars via lokale virksomheders fortjeneste i USA. Kursen havde derfor kunnet holdes stabil, men alt tydede på, at efterspørgslen efter dollars fremover ville overstige udbuddet, og det ville medføre en mere ustabil dollarkurs til ulempe for øerne. Den eneste vinder ville i så fald være D.V.N.B.

I direktionens beretning for året 1920 kommenteredes den svingende valutakurs, og man medgav, at det ikke var urimeligt, hvis kursen mellem francen og dollaren blev låst fast, ja at det ville være det mest *naturlige*.²¹ Banken havde faktisk prøvet at opretholde en stabil kurs, men kronens kursændring og efterfølgende spekulation, havde umuliggjort det. Man vidste, at det vakte vrede i befolkningen på øerne, at kurserne i Danmark skulle vedblive at have indflydelse på øernes forhold, og D.V.N.B. prøvede derfor sammen med den lokale administration at stabilisere forholdene.

I direktionen var man begyndt at overveje en pragmatisk løsning på den institutionelle problemstilling, hvilket fremgik af et brev til den danske gesandt i Washington fra november 1920.²² Direktionen understregede i brevet, at man selvfølgelig ikke kunne føre direkte forhandlinger med den amerikanske regering gennem gesandten, men direktionen kunne dog bidrage med sit kendskab til området, således at der kunne op-



Fotografi af kontorlokale i bankens hovedkontor på St. Thomas. Sandsynligvis 1919. Personer er ubekendte. Rigsarkivet, Den Dansk-Vestindiske Nationalbank.

nås en rolig og saglig forståelse. Først blev det igen understreget at man hele tiden forsøgte at holde kursen så stabil som mulig. Det mente man ikke ville være noget større problem i fremtiden, men at genindføre den tvungne guldindløselighed ville derimod være u hensigtsmæssigt. Bankens guld befandt sig nemlig i Nationalbanken i København, og da den danske regering havde suspenderet guldindløseligheden, kunne banken umuligt få tilsendt tilstrækkeligt guld. En genindførelse af guldindløseligheden kunne derfor få alvorlige konsekvenser for D.V.N.B. I stedet fremsatte direktionen et kompromisforslag, hvor kravet om en stabil valuta blev gennemført, mens kravet om guldindløseligheden faldt.²³

Direktionen foreslog, at man normaliserede guldprisen på øerne ved at få dollarkredit i en bank i New York, hvorfra man så kunne hente den nødvendige valuta, hvis efterspørgslen på øerne voksede. Nationalbanken i København kunne stille garanti for kreditten ved hjælp af D.V.N.B.s guld, der jo befandt sig her, men som ikke kunne udbetales på grund af danske regler. Denne løsning ville medføre en stabil dollarkurs, men samtidig at amerikanerne måtte lade kravet om direkte guldindløselighed falde. Det var en fornuftig og pragmatisk løsning, der på en gang lø-

ste de fleste institutionelle problemer. Spørgsmålet var bare, om både den danske og amerikanske regering ville bifalde den. Det burde de ifølge direktionen, for de kendte begge den institutionelle situation da øerne blev solgt, så den fastlåste situation var i høj grad deres ansvar.

Det gjorde de to regeringer dog ikke. Tværtimod blev der skruet op for retorikken omkring en genindførelse af guldindløseligheden i begge lande. Direktionen så derfor på andre muligheder. Hvis regeringerne i sidste ende valgte ved lov at genindføre guldindløseligheden, på trods af direktionens kraftige forbehold²⁴, ville det måske være en mulighed at bankrådet og de aktieindehavende banker om nødvendigt støttede D.V.N.B. gennem en dollarkredit i New York indtil den danske krone var tilbage i pari. Dermed brugte man det tidligere forslag, blot med den tilføjelse at det ikke bare var D.V.N.B.s eget guld, der var garanti for kreditten, men også de fire aktiebesiddende bankers. Dette forslag gik bankrådet ind på, og den 4. juli 1921 kunne D.V.N.B. derfor reelt genindføre guldindløseligheden på øerne.

I sidste ende lykkedes det altså at finde en løsning, som alle parter, herunder bankens direktion, bankrådet, øernes guvernement, den danske regering og den amerikanske regering, kunne blive enige om. Med direktionens egne ord var konsekvensen af denne løsning, at banken var *uforandret i sin grundvold*.²⁵ Det spillede muligvis også en rolle, at banken med denne løsning ikke længere havde muligheden for at tjene på forskelle i valutakurserne, men selv påstod den, at det ikke havde nogen betydning.²⁶ Den amerikanske regering kunne være tilfreds med, at der igen var indført guldindløselighed på det amerikanske territorium, men samtidig acceptere, at der de facto fandtes en fremmed valuta så længe D.V.N.B. var til stede på øerne. Det lokale guvernement var også tilfreds, da man med aftalen havde fået lovning på en stabil dollarkurs og dermed forhåbentligt en positiv effekt i forhold til dyrtiden på øerne.

Landmandsbanken i Danmark gik i løbet af sommeren og efteråret 1922 konkurs og den danske krone faldt efterfølgende kraftigt i værdi. Det blev derfor dyrt for D.V.N.B., at dollarkursen nu var låst fast, da banken måtte trække kraftigt på kreditten i USA. I tiden omkring 1924 opstod der delvis som resultat heraf intense overvejelser i bankens ejerkreds omkring det formålstjenstlige i at få den solgt til amerikanske interesser, hvilket dog aldrig skete.²⁷

Afvikling

Omkring slutningen af 1920'erne begyndte man i banken, blandt øernes indbyggere og administration at overveje fremtiden for D.V.N.B. Det var

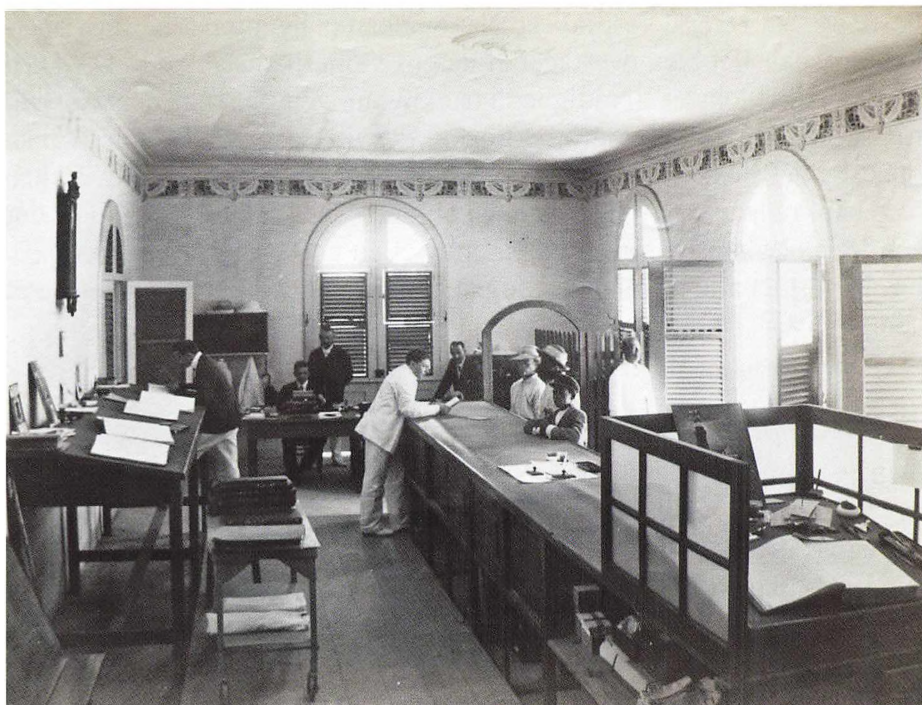
i den periode hvor banken oplevede en vis økonomisk fremgang, blandt andet fordi den danske krone igen var steget i værdi, og man derfor havde et vist håb om at drive virksomheden videre efter udløbet af koncessionen. Dog var man bevidst om, at den institutionelle opbygning ikke kunne fortsætte. Den eventuelle fremtidig drift ville derfor blive uden den tidligere så centrale seddeludstedelsesret. Direktionen vurderede, at andre udgifter som 10 % afgiften og det gratis arbejde for guvernementet, samtidig ville bortfalde, og at det måske i så fald kunne gå lige op.²⁸

I 1928 var der derfor stadig en tro på fremtiden i bankens direktion. Dette ændrede sig dog få år senere, og i 1931 var direktionen blevet sikker på, at banken ikke havde nogen fremtid på øerne. Centrale forklaringer bag holdningsskiftet skal findes i, at Amerika i mellemtiden havde oplevet starten på den store depression, mens man på øerne var blevet hårdt ramt da sukkerfabrikkerne i samme periode gik konkurs. Konsekvensen var en kraftig økonomisk nedgang for banken, og en tydelig understregning af, at der ikke var nogen økonomiske fremtidsmuligheder i den fortsatte drift.

Øernes indbyggere og den lokale administration var også bevidst om denne udvikling, og modsat tidligere så de nu gerne, at banken fortsatte sin virksomhed. De vidste, at øernes økonomi i høj grad var afhængig af muligheden for at kunne optage lån. Direktionen modtog således henvendelser fra øernes Kolonialråd og Chamber of Commerce vedrørende mulighederne for en forlængelse af koncessionen.²⁹ Direktionen afviste dem med den begrundelse, at man efter øernes salg, følte det unaturligt at fortsætte som seddeludstedende bank. Netop denne ret havde dog været hovedgrunden til, at man overhovedet havde fortsat bankens virksomhed efter salget, og argumentet er derfor nok snarere en undskyldning fra direktionens side, der prøvede at retfærdiggøre likvidationen af banken over for lokalbefolkningen. Den bagvedliggende årsag til at lukke banken var primært økonomisk, og det var uden tvivl de negative fremtidsudsigter, som fik banken til at afslå opfordringen.

At den lokale administration havde skiftet afgørende standpunkt i forhold til D.V.N.B., blev tydeligt i en radiotale som den daværende guvernør Pearson holdt i april 1932. Her blev skylden for store dele af øernes elendighed, herunder den svigtende skibsfart på St. Thomas og det amerikanske spiritusforbud, lagt på amerikanske skuldre, hvorimod han så banken som central for øernes økonomiske overlevelse. At den amerikanske stat havde spændt ben for D.V.N.B. i tidens løb, var forklaringen på at øerne nu befandt sig i en kritisk situation.³⁰

Pearsons tale var en antydning af, at den amerikanske indstilling til banken for alvor var vendt. Fra at se den som noget fremmed og mod-



Fotografi fra bankens ekspeditionslokale på St. Thomas. Sandsynligvis 1919. Personer er ubekendte. Rigsarkivet, Den Dansk-vestindiske Nationalbank.

sætningsfyldt, betragtede man den nu som central for øernes overlevelse. De lokale vidste udmærket godt, at ingen privat amerikansk bank ville starte virksomhed på øerne, og man frygtede derfor for fremtiden. Uden en bank ville øernes virksomheder være tilbage i tiden før D.V.N.B., og finansiering ville derfor igen blive et problem.

Datoen for overgangen til amerikanske dollars blev fastsat til den 20. juni 1934.³¹ At retten til seddeludstedelse udløb i juni 1934, betød ikke, at banken straks måtte indstille sin virksomhed. Man valgte at fortsætte, så en ny amerikansk bank fik mulighed for at træde i dens sted.³² Den amerikanske regering trådte i sidste ende til, og der blev truffet beslutning om at oprette en ny amerikansk nationalbank på øerne, Virgin Islands National Bank, som dog skulle være delvis lokalt finansieret.³³ Den amerikanske regering skød 125.000 \$ i banken, mens øerne lokalt blot skulle skaffe 50.000 \$.³⁴ Selv det voldte dog store problemer, men i sidste ende lykkedes det at indbetale beløbet, og banken var klar til at åbne 1. maj 1935. Samme dag lukkede D.V.N.B. sin almindelige bankforretning, og beskæftigede sig herefter udelukkende med likvidationen af banken. De

fleste af Den Dansk Vestindiske Nationalbanks bygninger og hovedparten af personalet blev overtaget af den nye amerikanske bank. D.V.N.B. fik dog stillet lokaler til rådighed i bankbygningen så længe der var brug for det, og herfra varetog direktionen, der ikke var trådt i amerikansk tjeneste, det sidste arbejde med at opløse banken. Den 1. maj 1935 skiftede bankrådet navn til likvidationskomiteen. Den 1. marts 1937 blev der fra det amerikanske guvernement afgivet en erklæring om, at D.V.N.B. havde udstået alle forpligtelser, og at banken fra den dato blev betragtet som opløst.³⁵

Den økonomiske udvikling for banken og øerne

Den økonomiske udvikling i D.V.N.B. og på de dansk-vestindiske øer var tæt forbundet. Fremgang på øerne betød oftest fremgang for banken, og årsregnskabet kan derfor bruges som en indikator for udviklingen i samfundsøkonomien og i virksomhederne på øerne generelt. Denne tætte forbindelse skyldtes, at banken på relativt kort tid var blevet bankforbindelse for alle større virksomheder på øerne, og at man gennem seddelstedelsesretten havde tæt føling med den almindelige økonomi i samfundet. Da øernes økonomi samtidig var ret overskuelig, og da der ikke umiddelbart fandtes andre finansielle muligheder, betød det, at D.V.N.B. havde fingeren på pulsen med hensyn til, hvad der skete i øernes økonomi. Denne direkte forbindelse mellem banken og øernes økonomi blev dog ikke skabt med det samme, men voksede langsomt frem i perioden frem til 1914. Det skete som konsekvens af D.V.N.B.s dominerende position i banksektoren, og fordi den nye monetære modus operandi under guldstandardens efterhånden var blevet indarbejdet.

Virksomhederne

De enkelte vestindiske øer var meget forskellige med hensyn til landbrugsproduktion og handel. St. Croix var et plantagesamfund, hvor plantageejerne hovedsageligt dyrkede sukker, mens St. Thomas tjente sine penge gennem handel og den internationale skibsfart, der lagde vejen forbi havnen i Charlotte Amalie. De industrivirksomheder, som banken betjente på de to øer, var derfor meget forskellige. I løbet af D.V.N.B.s levetid fik den alle større industrivirksomheder på øerne som kunder, og man kan derfor via bankens materiale og regnskaber få et meget godt indtryk af den økonomiske situation.

I perioden op til D.V.N.B.s oprettelse fandtes ikke større producerende industrivirksomheder på de vestindiske øer, hvis man fraregner Fælles-

kogeriet på St. Croix,³⁶ der på daværende tidspunkt var ejet af staten.³⁷ De få store foretagender var stort set alle ejet af ikke-danskere. De manglende industrivirksomheder forklares med, at man savnede muligheder for finansiering, men også med tvivlen blandt udenlandske investorer om lønsomheden af virksomhedsdrift på øerne. Industrialiseringen var i hvert fald på ingen måde slået igennem på øerne i årene omkring år 1900.

I tiden efter århundredeskiftet og kommissionsarbejdet i 1902 begyndte flere industrivirksomheder at etablere sig på de vestindiske øer. De var kendetegnet ved en tæt forbindelse til Danmark og brugte alle D.V.N.B. som bankforbindelse. Banken blev derfor en central aktør i øernes industrialisering. Det er også kendetegnende, at de fleste af virksomhederne ikke klarede sig i længden, og at banken stort set var den sidste tilbageværende danske virksomhed på øerne.

Nogle af de nye store industrivirksomheder omkring år 1900 skilte sig ud, og i arkivet for D.N.V.B. findes en del materiale om dem. Først og fremmest var der sukkerfabrikkerne på St. Croix. De største var Den Vestindiske Sukkerfabrik, senere kendt som Betlehem samt La Grange, der tilsammen stod for mellem 80 – 90 % af produktionen af sukker på øerne.³⁸ Begge havde de danske bagmænd, henholdsvis G. A. Hagemann og J. Lachmann, og begge blev de startet i tiden omkring århundredeskiftet og endte med at lukke i slutningen af 1920'erne.³⁹ Specielt Betlehem var tæt tilknyttet til D.V.N.B., og virksomhedens op- og nedture havde stor betydning for banken, hvilket blev særlig tydeligt i forbindelse med fabrikkens krak i 1928-1929. Fabrikkerne havde dog i længere tid en ganske tilfredsstillende drift, hvilket var særlig markant i perioden op til 1917, og de var generelt præget af en stabil og god drift. At de måtte lukke var i høj grad et resultat af stadig dårligere konjunkturer på øerne og i den internationale økonomi. Samtidig var konkurrencen også evigt stigende fra de omkringliggende områder efter afslutningen på verdenskrigen, og øerne havde ikke en størrelse hvor de var specielt konkurrencedygtige.

Et andet vigtigt selskab på St. Croix var plantageselskabet Dansk Vestindien.⁴⁰ Selskabet blev skabt i forbindelse med det mislykkede salg i 1902, og i løbet af kort tid opkøbte det store områder på St. Croix. Det var specielt udenlandske plantageejere der solgte, og i perioden op mod salget til USA var størstedelen af St. Croix rent faktisk ejet af dansk-ejede virksomheder.⁴¹ Dette havde ikke været tilfældet siden danskerne overtog øen i det 18. århundrede. Det var plantageselskabets erklærede mål at nytænke landbrugsproduktionen på øerne, og selvom det i høj grad lykkedes med større og mere effektive enheder, måtte man allige-

vel indstille driften i 1916 som følge af langvarig tørke, og deraf manglende indkomst. Igen var det et spørgsmål om at man ikke var konkurrencedygtige med de langt større produktioner i de omkringliggende områder.

På St. Thomas dominerede shippingfirmaet Hamburg-Amerika-Linien omkring århundredeskiftet, men i de første år af 1900-tallet fik en ny aktør betydning. Kredsen omkring H. N. Andersen oprettede i 1902 selskabet Dansk vestindisk Kompagni ud fra både et filantropisk ønske om at knytte øerne tættere til moderlandet, men også med forventningen om, at det rent faktisk ville blive en god forretning. Selskabet påbegyndte straks en intensiv besejling af øerne.⁴² Besejlingen var dog ikke helt rentabel, og efter kort tid blev selskabet overtaget af ØK, der fokuserede på at sælge kul til skibe i havnen på St. Thomas. Kulsalget toppede i 1911 - 1912, hvor mange hundrede dampere lagde vejen forbi øen og skabte store overskud til selskabet.

Havnen på St. Thomas overgik i samme periode til privat dansk ejerskab med hjælp fra D.V.N.B. Havnen var blevet styret af et lokalt havneråd siden 1906.⁴³ Omkring 1911 kunne finansfolk i København dog se, at arbejdet med Panamakanalen skred godt frem og der dannedes et konsortium med henblik på at udnytte de muligheder den øgede trafik ville medføre. Gruppen bestod blandt andre af H. N. Andersen fra ØK, Holger Petersen fra plantageselskabet, C. M. T. Cold, direktør i DFDS og tidligere guvernør på øerne og Emil Glückstadt, som var direktør i Landmandsbanken og derigennem en af de fire aktionærer i D.V.N.B.

I 1912 blev selskabet Det vestindiske Kompagni oprettet. Kort efter fik det koncession til at udvide havnen på St. Thomas betragteligt. Arbejdet ville koste 20 millioner kroner at udføre, men det lykkedes kun at inddrive fem millioner ved aktietegningen. Man havde prøvet at gøre det til en folkesag i Danmark, men på trods af at prisen kun var 20 kr. pr aktie, var opbakningen mindre end håbet. En del af havneplanen blev påbegyndt for de penge, som trods alt var indsamlet. Med en helt igennem dansk finansiering gik man derfor i gang med at ekspandere havnen, og ved hjælp af danske entreprenørfirmaer og materialer blev den i løbet af ganske få år udvidet betragteligt. Der blev installeret nye store kulkraner, bygget oliebeholdere til motorskibe, gravet dybe brønde til ferskvand og St. Thomas fik et nyt elektricitetsværk. Endelig blev havnens dybde udvidet til 10 meter, og man var dermed klar til at modtage selv de største skibe, der kom gennem Panamakanalen. Udenlandske konkurrenter, som ønskede at udvide deres havnefaciliteter, blev henvist til at samarbejde med kompagniet, der dermed opnåede reelt monopol på St. Thomas.

Udover at yde lån til kompagniet, havde D.V.N.B. også spillet en aktiv rolle i opkøbet af arealer til havnebyggeriet.⁴⁴ I et brev fra bankens direktion til bankrådet i 1912 refereres detaljeret, hvordan man i hemmelighed havde opkøbt arealer på vegne af ØK.⁴⁵ Dermed prøvede man at undgå at priserne på jorden steg. Da rygtet alligevel slap ud, endte det med at D.V.N.B. fik mange besværligheder ud af det. Til sidst endte det vigtigste aktiv på de vestindiske øer, havnen, helt på danske hænder. Det vestindiske Kompagni blev efter en kort årrække også opslugt af ØK. Havnen på St. Thomas blev først solgt fra af ØK så sent som i 1996.

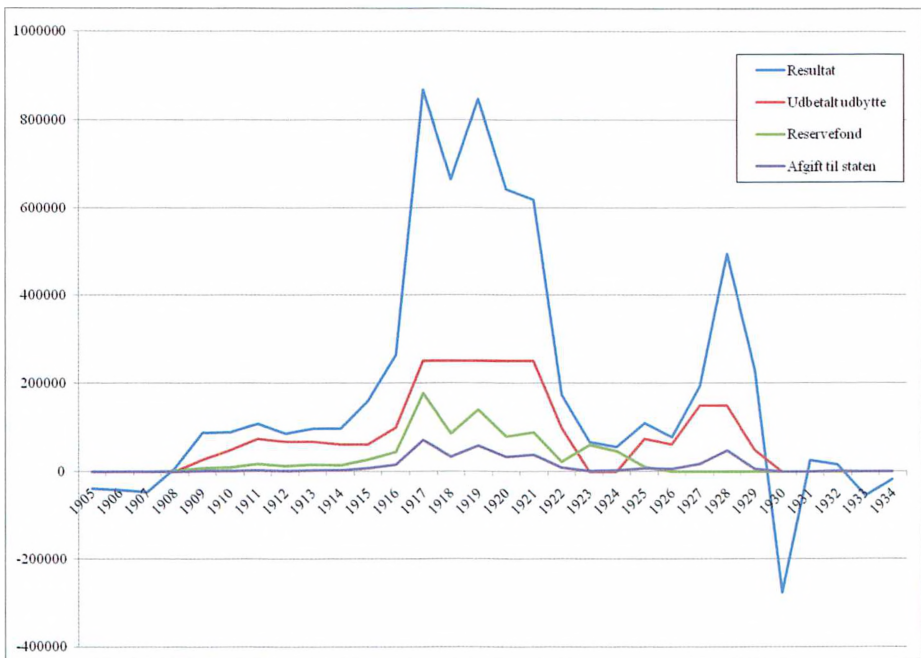
Endelig kæmpede banken en lang og sej kamp med Sankt Thomas Isværk, som var blevet oprettet med henblik på at producere is til de store skibe, der kom i transit gennem St. Thomas med friske fødevarer. Isen var nødvendig for at fødevarerne kunne holde sig friske på den lange rejse til Europa og USA. Den Dansk Vestindiske Nationalbank havde ydet store lån til isværket i forbindelse med oprettelsen, men måtte i 1910 overtage kontrollen med virksomheden. De næste mange år kæmpede banken for at få virksomheden til at fungere, men det lykkedes aldrig, og isværket lukkede i 1923.

I perioden under D.V.N.B. er det bemærkelsesværdigt i hvor høj grad øernes erhvervsliv kom på danske hænder, og at det skete så hurtigt. Danske interessers tilstedeværelse på øerne havde tidligere været stærkt begrænset, og de store industrivirksomheders massive investeringer var derfor et nyt fænomen. Bagmændenes motiver var nok både nationale og økonomiske. Da øerne ikke blev solgt i 1902, opstod der blandt mange ledende skikkelser et filantropisk ønske om at hjælpe den fjerne koloni i dens betrængte økonomiske situation. Virksomhederne troede på, at der kunne opnås et økonomisk afkast, og særligt kredsen omkring H. N. Andersen og ØK havde store forventninger til Panamakanalens åbning. Når danske virksomheder kom til at dominere i årene efter 1902, kan det formentlig forklares med nationale hensyn. Øernes dårlige økonomi har antageligt skræmt andre investorer væk, og det var kun danske interesser, der fik særstatus af den danske stat. Havnen på St. Thomas er et eksempel på det. Den Dansk Vestindiske Nationalbanks rolle må fremhæves både i forhold til rollen som en stabil långiver på øerne for de nye store virksomheder, og med hensyn til bankens erklærede målsætning om at være en støtte for danske erhvervsvirksomheder. Det var ganske ukontroversielt indtil salget til USA i 1917, mens det efterfølgende var mere problematisk.

Bankens økonomiske udvikling

I perioden mellem 1904 og 1924 oplevede D.V.N.B. en eksplosiv stigning i indtjeningen som følge af krigskonjunktoren, men også den store nedgang som fulgte i de følgende år. Nedgangen fik størst konsekvenser for de danskejede virksomheder på øerne, specielt for sukkerfabrikkerne, og perioden markerer derfor også afslutningen på den markante danske økonomiske tilstedeværelse på de vestindiske øer, som var opstået i forbindelse med det mislykkede salg i 1902.

Figur 1. Den Dansk-vestindiske Nationalbanks regnskab 1905-1934. Beløbene er i dansk-vestindiske franc.

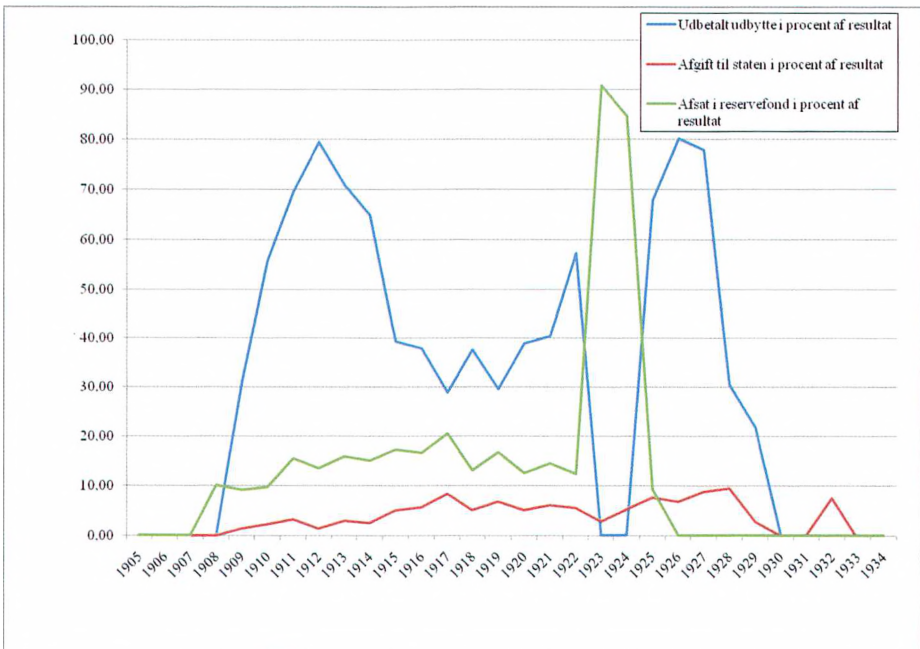


Grafen viser tydeligt den eksplosive udvikling i tiden fra 1916 til 1920, og den kraftige nedgang der fulgte. Resultatet steg fra 264.219 franc i 1916 til 867.310 franc i 1917. En stigning tæt på 900 % i forhold til de 96.473 franc, der udgjorde udbyttet i 1914. Stigningen skal dog holdes op mod periodens prisudvikling. Trods faldende udbytte i de følgende år lå de fortsat højt. I 1920 og 1922 tjente man stadig over 600.000 franc om året. Tallene skal sættes i forhold til den indbetalte aktiekapital på 1.250.000 franc, og der var tale om ganske betragtelige gevinster, selvom en betydelig del af dem blev i banken. Det udbetalte udbytte til aktionærerne fulgte det stadig stigende resultat. Således blev der mellem 1916 og

1920 udbetalt ikke mindre end 1.350.000 franc til de fire banker, og bare i den periode tjente D.V.N.B. således den indskudte aktiekapital hjem. Fra 1917 til 1921 var det udbetalte udbytte på 250.000 franc årligt.

Desværre er der meget lidt materiale i D.V.N.B.s arkiv fra perioden, og intet sted forklarer direktionen, hvad der forårsagede disse gigantiske gevinster. I den amerikanske kongresrapport fra 1920 forklaredes bankens store overskud med, at banken havde ført en lukrativ valutahandel, som var muliggjort af den store uro på valutamarkedene. Banken købte ifølge rapporten store mængder dollars i USA for de vestindiske franc. Som følge af det danske ejerskab kunne den indkøbte amerikanske valuta sendes til Danmark, hvor den var meget efterspurgt på grund af guldindløseligheden. Ifølge amerikanerne var D.V.N.B. ikke alene om denne handel. De danskejede sukkerfabrikker førte på egen hånd deres tjente dollars tilbage til moderlandet, hvorved øerne mistede den stabile valuta, som dollaren var. Det var ikke direkte ulovligt, men amerikanerne mente, at taberne blev de lokale beboere på øerne, fordi det var dem, der måtte leve med den svage franc, der ifølge statutterne var bundet fast til kronen. De mistede dermed de muligheder, som de hjemtjente dollars gav. Direktionen afviste ikke dette direkte.

Figur 2. Den Dansk-vestindiske Nationalbanks regnskab 1905-1934.



Når man ser på periodens indtægter er det let at forstå, hvorfor bankrådet i København ikke ønskede at sælge banken. Denne gevinst var imidlertid helt afhængig af bankens seddeludstedelsesret. Uden den ville blandt andet de givtige gevinster ved valutahandlen falde bort, og man forstår derfor de konfliktende interesser mellem banken og den amerikanske administration og regering i forhold til at gennemtrumfe gulddindløseligheden. Amerikanerne følte grundlæggende, at det ikke var i, den nu amerikanske, lokalbefolkningens interesse at have en dansk valuta. Betragtningen omkring lokalbefolkningens bedste behøvede bankrådet efter den amerikanske overtagelse ikke længere at dele. Under det danske styre havde dette været anderledes, da banken, eller i hvert fald direktionen, havde følt et ansvar for samfundet.

Det var dog generelt tilbagegangstider på øerne. Direktionen påpegede blandt andet problemer med arbejdsstyrken på St. Croix, mens der på St. Thomas var økonomiske problemer som følge af det nyligt indførte spiritusforbud i USA. Man forudså, at forbuddet ville få stor betydning på øerne,⁴⁷ og forventede at især sukkerproducenterne på St. Croix ville komme til at lide under det på længere sigt.⁴⁸

Banken, eller i hvert fald direktionen, må dog også have opfanget de faresignaler, der efterhånden begyndte at præge øerne. 1. verdenskrig var slut og de særlige muligheder, det gav for økonomien, ville på et tidspunkt klinge af. Det havde betydning for den internationale sukkerproduktion og dermed for bankens største kunder, sukkerfabrikkerne. Samtidig havde forbudslovgivningen i USA betydet, at romproduktionen stort set var indstillet. På St. Thomas levede Det vestindiske Kompagni stadig højt på den amerikanske flådes tilstedeværelse, men den internationale handel var på kraftig tilbagegang.

I tiden efter løsningen af de institutionelle problemer med amerikanerne, blev der økonomisk ro omkring banken, som igen oplevede fremgang. Specielt i årene 1927 og 1928 gik det fremad, og resultatet viste en markant fremgang fra 192.706 franc i 1927 til 492.926 året efter. Aktionærerne fik også udbetalt betydelige udbytter på 150.000 franc begge år. I årsberetningen fra 1928 oplevede man en tro på fremtiden fra direktionens side, hvilket skulle ses i betragtning af at det samtidig var 25 år siden banken blev oprettet, og at man derfor kunne have fem år tilbage af koncessionen.⁴⁹ Direktionen mente, at man kunne forvente et udbytte i fremtiden på omkring 200.000 franc årligt, hvilket blandt andet skyldtes, at Danmark året før var gået tilbage til guldfoden. Banken havde derfor ikke længere renteudgifter på kreditten i USA, da kreditten ikke længere brugtes. Samtidig var sukkerhøsten på St. Croix det år særligt stor, og for første gang i

Figur 3. Den Dansk-vestindiske Nationalbanks regnskab 1905-1934.
Beløbene er i dansk-vestindiske franc.

År	Resultat	Udbetalt udbytte	Reservefond	Afgift til staten	Udbetalt udbytte i procent af resultat	Afgift til staten i procent af resultat	Afsat i reservefond i procent af resultat
1905	-39361	0	0	0	0,00	0,00	0,00
1906	-41847	0	0	0	0,00	0,00	0,00
1907	-46095	0	0	0	0,00	0,00	0,00
1908	6626,00	0,00	662,00	0,00	0,00	0,00	9,99
1909	88043,00	27500,00	8011,00	1300,00	31,23	1,48	9,10
1910	89820,00	50000,00	8636,00	2006,00	55,67	2,23	9,61
1911	107854,00	75000,00	16623,00	3558,00	69,54	3,30	15,41
1912	86596,00	68750,00	11699,00	1263,00	79,39	1,46	13,51
1913	97116,00	68750,00	15357,00	2853,00	70,79	2,94	15,81
1914	96473,00	62500,00	14457,00	2507,00	64,78	2,60	14,99
1915	158988,00	62500,00	27447,00	8061,00	39,31	5,07	17,26
1916	264219,00	100000,00	43661,00	15029,00	37,85	5,69	16,52
1917	867310,00	250000,00	177549,00	72007,00	28,82	8,30	20,47
1918	664586,00	250000,00	86174,00	34016,00	37,62	5,12	12,97
1919	847428,00	250000,00	140881,00	58110,00	29,50	6,86	16,62
1920	643100,00	250000,00	80154,00	33132,00	38,87	5,15	12,46
1921	617950,00	250000,00	89217,00	37701,00	40,46	6,10	14,44
1922	174720,00	100000,00	21472,00	9562,00	57,23	5,47	12,29
1923	67108,00	0,00	60928,00	1915,00	0,00	2,85	90,79
1924	54871,00	0,00	46399,00	2863,00	0,00	5,22	84,56
1925	110575,00	75000,00	10208,00	8488,00	67,83	7,68	9,23
1926	77999,00	62500,00	0,00	5319,00	80,13	6,82	0,00
1927	192706,00	150000,00	0,00	16892,00	77,84	8,77	0,00
1928	492926,00	150000,00	0,00	47086,00	30,43	9,55	0,00
1929	229391,00	50000,00	0,00	6616,00	21,80	2,88	0,00
1930	-276159,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1931	24988,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1932	16074,00	0,00	0,00	1210,00	0,00	7,53	0,00
1933	-55407,00	0,00	0,00	329,00	0,00	-0,59	0,00
1934	-18256,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I alt	560.0342	2.352.500	859.535	371.823	42,01	6,64	15,35

lang tid tjente sukkerfabrikkerne rent faktisk penge. Direktionen havde dog ikke regnet med hverken det store økonomiske krak, som ramte USA i 1929 eller den efterfølgende depression. Endnu i 1929 var der overskud i banken, men direktionen havde opfanget faresignalerne. I 1930 gik det så galt, hvilket hovedsageligt skyldtes, at bankens største kunde og øernes største arbejdsplads, sukkerfabrikken Betlehem, gik konkurs.⁵⁰ Banken ville have haft et overskud på 223.443 franc, hvis fabrikken ikke var lukket, men endte i stedet med et underskud på 276.159 franc. I virkeligheden var tabet på mere end 600.000 franc, idet en tredjedel af underskuddet blev dækket af midler fra reservefonden.

Banken havde mistet sin største kunde, men endnu værre var den sandsynlige negative psykologiske effekt på øernes resterende erhvervs-liv. Der fandtes endnu en sukkerfabrik på St. Croix, La Grange, men der opstod nu også bekymring om dennes fremtid. Det amerikanske guvernement overvejede at overtage driften, men nogen afklaring blev det ikke til på kort sigt. Da man samtidig i D.V.N.B. havde besluttet sig for ikke at prøve at få en forlængelse af koncessionen, valgte man som konsekvens at stramme op på långivningen.⁵¹ Frem mod likvidationen i 1934 udstedtes derfor ikke nye lån, hvilket var meget imod guvernementets ønske. Guvernementet begyndte selv at drive en forsigtig form for långivning for at undgå, at øernes økonomi gik helt i stå.

Det lykkedes at stabilisere økonomien i banken, men frem til likvidationen var banken præget af den stadig mindre forretning, som var resultatet af den manglende långivning. Selvom man oplevede små underskud de sidste år, fik det ikke den store betydning. Efter likvidationens afslutning fremlagde man den 30. januar 1939 bankens definitivt afsluttende regnskab.⁵²

Banken havde i løbet af sin levetid tjent mange penge hjem til sine aktionærer. Således havde der ved det sidste rigtige årsregnskab i banken i 1934 været et udbytte på intet mindre end 5.600.342 franc eller 4.032.246 danske kroner, omregnet efter det faste forhold 100:72. Taget i betragtning at aktieindskuddet oprindeligt havde været på 1.250.000 franc, så var udbyttet ganske stort. Banken havde altså været en god forretning for aktionærerne. I 1934 havde de således fået udbetalt ikke mindre 2.352.500 franc eller ca. 200 % af deres indskudte andel.

Afrunding

Der lå forskellige bevæggrunde bag oprettelsen af den Dansk Vestindiske Nationalbank i 1904. Det blev på det tidspunkt tydeligt, at de danske politikere havde dårlig samvittighed over det mislykkede salgsforsøg i

1902, og at man som konsekvens heraf ønskede, at medvirke til at sikre, at øerne kunne klare sig økonomisk på egen hånd i fremtiden. Politikerne ville som udgangspunkt det bedste for øerne, men samtidig stod det dog klart, at man ikke var interesseret i, at øerne skulle blive en for stor økonomisk belastning for Danmark.

I forbindelse med undersøgelserne af øerne stod det klart for politikerne, at øerne manglede et stabilt finansielt system, herunder både bankmæssigt og monetært, og at dette problem havde eksisteret i årtier forud. Der var derfor bred opbakning til oprettelsen af D.V.N.B. og det tilhørende monetære system, da det ikke ville være en økonomisk belastning for staten, men tværtimod i bedste fald ville kunne give et afkast.

Fra de fire aktiebesiddende bankers side var bevæggrunden for oprettelsen af banken, at der var mulighed for at lave en økonomisk god forretning. At banken og pengesystemet var med til at give øerne en mere stabil økonomi, skadede selvfølgelig ikke, men fokus var hele tiden på muligheden for at skabe et overskud. En anden væsentlig bevæggrund var, at andre danske virksomheder investerede massivt på øerne i samme periode, og at de betydningsfulde erhvervsmand i dansk erhvervsliv havde en stor tiltro til en økonomisk fremtid for øerne.

Det nye monetære system blev koblet på den internationale guldstandard, og øerne indgik pludselig uden besvær i den globale økonomiske orden, hvilket lettede alle former for international samhandel. At den vestindiske valuta blev låst fast til den danske krone, havde ingen praktisk betydning, da alle vestlige lande var en del af guldstandard, og det virkede naturligt, mens øerne endnu var en dansk koloni.

Selve D.V.N.B.s konstruktion skilte sig noget ud fra normen. Den skulle på den ene side overholde alle de forpligtelser, som en nationalbank med seddeludstedelsesret havde, var underlagt kontrol fra den danske stat i form af bankrådet i Danmark, og 10 % af udbyttet skulle betales som afgift til den danske stat. På den anden side var de danske politikere meget bevidste om, at D.V.N.B. økonomisk skulle hvile i sig selv, og den fik derfor i nogen grad lov til at agere frit som en almindelig bankvirksomhed. Konsekvensen var en bank, der uden problemer fik et monopol på øerne, men som samtidig var meget afhængig af det geografisk fjerne Danmark. Måden, som bankrådet fungerede på, understregede denne tætte tilknytning, og der var ingen tvivl om at den overordnede styring af banken udgik herfra. Direktionen på øerne havde det reelle overblik over situationen i banken og på øerne, og den lange afstand mellem dem fik derfor betydning for bankens måde at drive virksomhed på.

Amerikanerne havde på grund af udenrigspolitiske interesser i forbin-

delse med 1. verdenskrig travlt med at overtage øerne, og mange af de senere institutionelle problemer stammer fra dette hastværk. I 1917 havde Danmark og USA nemlig to forskellige økonomiske systemer, og selvom de vestindiske øer var små og økonomisk ubetydelige for amerikanerne, må amerikanerne have vidst hvad det kunne betyde for den monetære situation. Amerikanerne troede formentlig, at de aktiebesiddende banker kunne presses til at sælge, når krigskonjunkturerne var ovre. Det viste sig dog, at banken efter krigen stadig var en god forretning, og kun ville sælge sig så dyrt, at ingen private amerikanske interesser var interesseret.

Amerikanerne måtte derfor tage opgøret omkring bankens institutionelle opbygning og de problemer, som man mente det skabte for øerne. Grundlæggende var problemet for amerikanerne, at den danske valuta ikke længere var bundet til guld, og at D.V.N.B. dermed kunne udnytte de skiftende kurser. Taberne blev, ifølge amerikanerne, indbyggerne på de vestindiske øer. På trods af, at man fra bankens side afviste, at man udnyttede de flydende kurser, var man dog fuldstændig bevidst om, at det var nødvendigt at finde en holdbar løsning. Man oprettede derfor en dollarkredit i en bank i New York. Ved hjælp af denne kredit kunne man holde dollarkursen stabil for så at genindføre guldindløseligheden. Resultatet tilfredsstillede både den amerikanske regerings principielle forventning om, at danskerne indordnede sig øernes ønske om en stabil dollarkurs og så bankens eget ønske om, at intet skulle forandre sig.

Da de institutionelle problemstillinger var løst, og amerikanerne havde opdaget fordelene ved banken, blev det i stedet den økonomiske udvikling, som førte til bankens lukning. Banken havde været en god forretning så længe den stod for seddeludstedelsen, men da denne rettighed ville forsvinde med koncessionens udløb, var der set i lyset af øernes og verdenssamfundets dårlige konjunkturer, ingen grund til at fortsætte virksomheden. Bankens regnskaber understregede kun alt for tydeligt denne udvikling. Samtidig var næsten alle andre danske interesser på øerne efterhånden forsvundet, og der var derfor heller ikke længere noget ansvar i forhold til disse. Beslutningen om at lukke banken var dermed ikke vanskelig at træffe.

I forhold til den danske stat, der oprindeligt stod bag oprettelsen af D.V.N.B., levede den op til sit formål. I en periode, hvor øerne reelt var uden økonomiske muligheder, lykkedes det via banken at få skabt et stabilt og velfungerende finansielt system. Selvom øernes egne indbyggere aldrig fik den store fordel af det, betød det dog, at den danske stat fik skabt en vis økonomisk udvikling på øerne. Oven i købet var det danske firmaer der fik størst gavn af udviklingen, og i sidste ende fik den danske

stat rent faktisk et positivt udbytte af banken. Bankens historie giver derfor også et indtryk af, hvor vigtigt et stabilt finansielt system er for mindre samfund som det vestindiske.

For de fire aktiebesiddende banker levede D.V.N.B. helt sikkert op til sit formål. Bankens størrelse taget i betragtning blev den samlede økonomiske gevinst stor, og samtidig havde man både i 1902 og 1916/1917 vist, at man var villig til at yde en indsats for at danske interesser kunne klare sig i det fremmede. At det kunne lade sig gøre skyldtes en fordelagtig institutionel konstruktion, heldige konjunkturer og en dygtig ledelse, der kunne håndtere og afhjælpe de problemstillinger, der opstod undervejs.

Utrykte kilder

Rigsarkivet

Den Dansk-vestindiske Nationalbank

Gruppeordnede sager nr. 8, 11, 14, 15, 21, 22, 23, 29 og 30.

Litteraturliste

Andersen, Poul Nyboe: *Fra gulfod til clearing*. 1942.

Evans, Luther Harris: *The Virgin Islands – From Naval base to New Deal*. Ann Arbor. 1945.

Hornby, Ove: *Kolonierne i Vestindien*. 1980.

Nørregaard, Georg: *Vore gamle troppekolonier; Bind 4: Dansk Vestindien 1880 – 1917: Reformforsøg og salgsforhandlinger*. 1966.

Vibæk, Jens: *Vore gamle troppekolonier; Bind 2: Dansk Vestindien 1755 – 1848: Vestindiens storhedstid*. 1966.

Wilcke, Julius: *Sølv- og guldmøntfod 1845 – 1914*. 1930.

Wilcke, Julius: *Specie-, Kurant- og Rigsbankdaler – Møntvæsenets sammenbrug og genrejsning 1788 – 1845*. 1929.

Trykte kilder

Betænkning over forholdene paa de Dansk-Vestindiske øer. Afgiven af den ved allerhøjeste resolution af 18. november 1902 anordnede vestindiske kommission.

Tillæg C til Rigsdagstidende. Vedtagne Lovforslag, Beslutninger m.m. 56de ordentlige Samling 1903-1904.

Rigsdagstidende. Forhandlinger paa Landstinget. 56de ordentlige Samling 1903-1904.

Noter

1 Banken vil i resten af artiklen blive kaldt D.V.N.B.

2 Rigsarkivet, *Den Dansk-vestindiske Nationalbank*. Arkivnummer: 2429.

3 Wilcke, 1929, s. 446-451.

4 Vibæk, 1966, s. 309.

5 Wilcke, 1930, s. 282.

6 Betænkning over forholdene paa de Dansk-Vestindiske øer. Afgiven af den ved allerhøjeste resolution af 18. november 1902 anordnede vestindiske kommission.

7 Tillæg C til Rigsdagstidende. Vedtagne Lovforslag, Beslutninger m.m. 56de ordentlige Samling 1903-04, række 1755 – 1762.

Jens Worm Begtrup

- 8 Andersen, 1942: s. 29.
- 9 Gruppeordnede sager nr. 30, Trykt materiale 1-7. Statutter for banken 1904.
- 10 På daværende tidspunkt øernes eneste betalingsmiddel.
- 11 Til sammenligning havde Danmarks største bank på daværende tidspunkt, Landmandsbanken, en aktiekapital på 36.000.000 kr. i 1903, hvilket var præcis 10 gange større end hvad D.V.N.B. ville få, hvis man omregnede de 5 millioner franc til danske kroner, nemlig 3.600.000 kr. Det var altså et betydeligt beløb man havde tænkt sig at tilføre den nye bank.
- 12 Rigsdagstidende. Forhandlinger paa Landstinget. 56de ordentlige Samling 1903-04, række 575.
- 13 Hornby, 1980, s. 362-368.
- 14 Hvilket kunne blive konsekvensen af en tysk invasion af Danmark.
- 15 Danmark havde forladt guldstandarden i forbindelse med starten af 1. verdenskrig.
- 16 Amerikanerne trådte ind i 1. verdenskrig på de allieredes side få dagen efter overtagelsen af de Vestindiske øer.
- 17 Gruppeordnede sager nr. 29, Salgsplaner. Virgin Islands – Report of Joint Commission: Appointed under Authority of the concurrent Resolution passed by the Congress of the United States – January 1920.
- 18 Ibid., s. 32-37.
- 19 Ibid., s. 36.
- 20 Ibid., s. 34.
- 21 Gruppeordnede sager nr. 23. Regnskab 1923. Brev fra direktionen til Bankrådet. Dateret 28. juli 1924. Punkt 43, s. 9.
- 22 Gruppeordnede sager nr. 11. Guldindløsning 1 – Valutaforholdene 1920. Brev fra direktionen til den danske gesandt i Washington. Dateret 25. november 1920.
- 23 Ibid., s. 2-3.
- 24 Gruppeordnede sager nr. 23. Regnskab 1923. Brev fra direktionen til Bankrådet. Dateret 28. juli 1924. Punkt 64, s. 16.
- 25 Ibid., Punkt 66, s. 16.
- 26 Ibid., Punkt 66, s. 17.
- 27 Gruppeordnede sager nr. 11. Guldindløsning 2 – Korrespondance vedrørende franc'ens indløselighed med guld og forbindelsen til danske kroner 1924-1926.
- 28 Gruppeordnede sager nr. 8. Indberetning fra direktør Holst 1928 om forholdene på St. Croix i særdeleshed og øerne i almindelighed. Brev fra direktionen til Bankrådet. Dateret 6. august 1928.
- 29 Gruppeordnede sager nr. 21. Bankens evt. forlængelse af koncessionen. Direktionens indstilling efteråret 1931. Brev fra direktionen til Bankrådet. Dateret 25. september 1931.
- 30 Evans, 1945, s. 296.
- 31 Gruppeordnede sager nr. 22. Mønt- og seddelvæsen. Love og bekendtgørelser om seddel- og møntforhold.
- 32 Gruppeordnede sager nr. 23. Likvidation. Overvejelser og formel beslutning 1934. Brev fra direktionen til øernes guvernement. Dateret 3. april 1934.
- 33 Gruppeordnede sager nr. 30. Virgin Islands Nationalbanks oprettelse 1935. Rapport fra Det kongelige danske Konsulat på St. Thomas, US Virgin Islands. Organisationen af "Virgin Islands National Bank" og Likvidationen af "Den Dansk-Vestindiske Nationalbank". Dateret 23. maj 1935.
- 34 Ibid.
- 35 Gruppeordnede sager nr. 15. Generalforsamling 1937. A Proclamation. Dateret 27. marts 1937.
- 36 Fabrik hvor man kogte sukkersaften ud af sukkerrørene. Herefter blev saften sendt med skib til Danmark. Tidligere blev saftudvindende foretaget på de enkle plantager.
- 37 Nørregaard, 1966, s. 12.
- 38 Hornby, 1980, s. 358 – 359.
- 39 Nørregaard, 1966, s. 81.
- 40 Ibid., s. 78.
- 41 Hornby, 1980, s. 356.
- 42 Nørregaard, 1966, s. 82.
- 43 Hornby, 1980, s. 360-361.
- 44 Gruppeordnede sager nr. 11. Havnelån til St. Thomas havn 1910.
- 45 Gruppeordnede sager nr. 30. Ø.K. Ejendoms-køb 1912. Brev fra direktionen til Bankrådet. Dateret 7. april 1912.
- 46 Gruppeordnede sager nr. 29. Salgsplaner. Virgin Islands – Report of Joint Commission: Appointed under Authority of the concurrent Resolution passed by the Congress of the United States – January 1920, s. 35.
- 47 Evans, 1945, s. 56 – 57.
- 48 Hornby, 1980, s. 385.
- 49 Gruppeordnede sager nr. 14. Generalforsamling 1929.

- 50 Gruppeordnede sager nr. 14. Generalforsamling 1931.
- 51 Gruppeordnede sager nr. 15. Generalforsamling 1932.

- 52 Gruppeordnede sager nr. 21. Likvidationsberetning. Beretning med bilag, samt det endelige afsluttede regnskab.

Afleveringer

1. januar – 31. december 2009

En samlet fortegnelse over Erhvervsarkivets samling af arkiver til og med 1999 findes publiceret i værket *Erhvervsarkivets Arkivoversigter*, bind 1-4. Afleveringerne i årene 2000-2008 findes publiceret i *Erhvervshistorisk Årbog 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 og 2009*.

Alle afleverende virksomheder, organisationer og personer kan findes i databasen DAISY på internetadressen: www.daisy.sa.dk

Afleveringerne androg i 2009 med 92 sager i alt 7.538 enheder.

Landbrug, jagt, skovbrug, fiskeri

Per Cortes, landmand, Beder (fortsat aflevering). 1 pakke 1969-2006. Regnskaber m.v.

Preben Brøndum, gårdejer, hønserist, Them. 74 bind og 18 pakker 1956-2008. Regnskabsbilag, kasserapporter mv., skattesager, årsregnskaber, produktionsbøger mv. samt private papirer.

Lille Lovdal Hønseri ApS, hønseri, Them. 2 bind og 1 pakke 1997-2003. Årsregnskaber, lånesager m.v.

Gartneriet Møllebæk, gartneri, Egå. 1 bind, 3 pakker, 7 læg 1934-2004. Årsregnskaber, regnskabsbilag, ejendoms papirer, kontrabog, ugesedler.

K. Kragh Sørensen, gartneri, Spørring. 4 pakker og 2 læg 1947-1960. Korrespondance, regnskabsbilag og ugesedler.

LB Maskiner, maskinstation, Them. 6 bind og 1 pakke 1994-2004. Årsregnskaber, regnskabsbilag

Nærings- og nydelsesmiddelindustri

Horsens Andels-Svineslagteri, svineslagteri, Horsens. 1 kasse 1902-1970. Driftsberetninger, driftsregnskaber og gæstebøger.

Horsens Dampmølle, dampmølle, Horsens. 17 bind 1892-1974. Produktionsbøger, kontrabog, kopibog, lønningsbog og tilsynsbog.

Elvirasminde A/S, chokoladefabrik, Århus (fortsat aflevering). 1 bind 1947-1967. Lagerpersonale

Cigar- og Tobaksfabrikken Petersen og Sørensen A/S, Horsens, tobaksfabrik, Horsens. 2 bind 1948-1971. Lagerbøger.

Ceres, Horsens, bryggeri, Horsens (fortsat aflevering). 39 bind, 2 pakker og 1 læg 1889-1986. Lønningsbog, timebog, regnskabsbog, tilsynsbog, produktionsbøger, div. materiale vedr. Horsens Ny Malteri, overenskomster og div. tegninger.

Vejstrup Bryggeri, bryggeri, Vejstrup. 1 bind 1912-1969. Driftsbog.

Tekstil-, beklædnings- og læderindustri

Aarhus Dampvæveri, tekstilfabrik og -detailudsalg, Århus. 13 bind, 4 pakker og 7 læg 1892-1985. Vedtægter m.v., bestyrelses- og generalforsamlingsprotokol, aktieprotokol, revisionsprotokoller, statusbøger, årsregnskaber, hovedbøger, materiale vedr. likvidationen i 1929, ejendoms-papirer, borgerskabsbreve for indehaverne, interessentskabskontrakter, sager vedr. varemærke, papirer vedr. Hadsten Klædefabrik, udklip mv., foto på CD-rom og håndbøger.

Ballin & Hertz, garveri, København (fortsat aflevering). 5 bind og 2 pakker 1918-1963. Bestyrelsesprotokol, regnskabsmateriale, sager vedr. legat og fotos.

Hudecentralen, garveri, Glostrup. 105 bind og 110 pakker 1912-2000. Generalforsamlingsmateriale, årsafslutninger, årsberetninger, statistik, konferencemateriale, cirkulærer, regnskabsmateriale, scrapbog og fotos.

Schaub & Co's Fabrikker A.m.b.A., garveri, Esbjerg. 20 bind og 10 pakker 1921-1970. Forhandlingsprotokoller, hovedbøger, kassebog, korrespondance og reklamemateriale.

Svendborg Fingarveri, garveri, Svendborg. 73 bind og 18 pakker 1978-1993. Fortegnelse over anpartshavere, korrespondance, cirkulærer, rapporter og reklamemateriale.

Træ- og møbelindustri

Billedskærer Ove Gjerding, Horsens, billedskærer, Horsens. 3 pakker 1929-1946. Skitser, prøvetryk m.v.

Kriegersvej Maskinsnedkeri og Listefabrik, maskinsnedkeri, Århus. 4 bind, 1 læg. 1934-1955. Hoved- og statusbog, kassejournal, regnskaber m.v., lagerbog.

Papir og grafisk industri

A/S P. Bjørnbaks Konvolutfabrik, konvolutfabrik, København. 9 bind U.Å. Vareprøver.

Afleveringer

Jyllands-Posten, dagblad, Viby J (fortsat aflevering). 4 kasser, div. år.
Personudklip.

Århus Stiftstidende, dagblad, Århus (fortsat aflevering). 71 pakker
1989-2000. Udklip, foto og dias

Kemisk industri

Aggerbechs Sæbefabrik, sæbefabrik, Horsens (fortsat aflevering). 1 bind
1931. Kundefortegnelser.



Den Kongelige Porcelainsfabrik blev grundlagt af apotekeren og mineralogen Frantz Henrich Müller (1732-1820), som i 1775 dannede et aktieselskab, hvori kongehuset var repræsenteret. Varemærket, de tre bølgelinjer, der hentyder til Øresund, Storebælt og Lillebælt, menes at være valgt af enkedronning Juliane Marie. I 1868 kom fabrikken på private hænder, og i 1882 blev den overtaget af fajancefabrikken Alumina. Ansættelsen i 1885 af arkitekten Arnold Krog som kunstnerisk leder blev indledningen til fabrikkens internationale gennembrud.

Siden det internationale gennembrud mærkes produkterne ved siden af bølgemærket også Royal Copenhagen, og i 1985 indgik fabrikken i en koncern med dette navn, senere i Royal Scandinavia.

På fotoet ses musselmalersalen. Foto i Den kongelige Porcelainsfabriks arkiv, Erhvervsarkivet.

Sten-, ler- og glasindustri

Den kongelige Porcelænsfabrik, porcelænsfabrik, København (fortsat aflevering). 490 kasser 1775-2004. Aktieprotokoller, mødereferater, hovedbøger, memorialer, kalkulationsbøger, lager- og salgsbøger, arbejdsedler, varebøger, debetbøger, arbejdsbøger, brandbøger, kopibøger, korrespondance, sager, kataloger, fotos og jubilæumsmateriale. bygningstegninger, glasplader og negativer.

Bygholm Teglværk, teglværk, Bygholm, Horsens . 12 bind 1927-1958. Hovedbog, kassebog, kassejournal, rescontro, fordelingsbog og lagerbog ubrændte sten.

Skovbankgaard's Teglværk, teglværk, Tørring. 1 bind 1931-1980. Bestyrelses- og generalforsamlingsprotokol.

Jern- og metalindustri

Boltefabrikken, Vejle, boltefabrik, Vejle. 1 pakke 1953-1972. Produktionsstegninger.

S. Johansen & Søn, stålwarefabrik, Århus. 1 bind, 1 pakke. Årsregnskaber m.v. 1939-1955, hovedbog 1953-1964.

Christiansholm Maskinfabrik, maskinfabrik, Horsens. 1 pakke 1912-1913. Elevtegninger.

J.G.A. Eickhoff A/S, maskinfabrik, København (fortsat aflevering). 3 pakker 1829-1955. Historisk materiale.

I.P. Pedersen Maskinfabrik, maskinfabrik, Horsens. 1 bind 1938-1944. Kassebog.

J. Rasmussens Maskinfabrik, maskinfabrik, Horsens. 1 bind 1901-1933. Kassebog.

Maskinfabrikken Titan, maskinfabrik, København (fortsat aflevering). 3 flyttekasser 1936-1954. Glasplader.

Sydjydsk Maskinfabrik, Kolding, maskinfabrik, Kolding. 1 bind 1930-1949. Kassebog.

Frichs, togfabrik, Århus (fortsat aflevering). 52 bind, 32 pakker 301 læg 1917-1970. Produktionstegninger, ordremapper, betjeningsvejledninger og kataloger m.v.

Walker Danmark A/S, produktion af udstødningssystemer, Middelfart (fortsat aflevering). 1 pakke 2002-2003. Medarbejderprofiler (stamkort).

Det Danske Stålvælværk A/S, stålværk, Frederiksværk (fortsat aflevering). 1 bind og 1 pakke 1940-1981. Direktionsmateriale, produktkatalog.

De Forenede Jernstøberier, jernstøberi, Næstved (fortsat aflevering). 3 pakker 1916-1968. Produktionstegninger.

Afleveringer

Telefonfabrikken Automatic A/S, telefonfabrik, København. 1 pakke 1945-1954. Produktionstegninger.

Karetmagermester Ludvig Krag, karetmager, Horsens. 2 bind, 2 pakker og 2 læg 1927-1979. Div. korrespondance tegninger m.v., næringsbrev og æresmedlemsbevis.

Karetmager Karl Chr. Hansen, karetmager, Daugstrup, Otterup. 5 bind og 1 pakke 1889-1992. Hovedbog, regnskabsbilag, tilsynsbog og udklip, fotos m.v.

Anden fremstillingsvirksomhed

I. Starup & Søn, orgelbyggeri, København (fortsat aflevering). 14 pakker 1920-1990. Ordremapper

Svend E. Nielsen, I. Starup & Søns Eftf. 1 pakke 2000-2004. Korrespondance m.v.

El-, gas-, varme- og vandforsyning

Bjerre-Hatting Herreders Højspændingsanlæg, elektricitetsforsyningsvirksomhed, Horsens. 22 bind 1912-1998. Direktionsmateriale, tegningslister, driftsbøger, korrespondance og div. trykt materiale.

Grindsted og Omegns Vindmøllelaug, vindmøllepark, Grindsted. 1986-1987. 1 Bestyrelses- og generalforsamlingsprotokol

Masnedværket, energiforsyning, Vordingborg. 80 bind, 1 pakke 1939-94. Kassebog, kalkulationsbøger, mødeprotokol for Samarbejdsudvalget, mødeprotokol for Sikkerhedstjenesten, korrespondancejournal, tilsynsbog, driftsbøger, belastningskurver, materialekatalog m.v.

Bygge- og anlægsvirksomhed

Vejteknisk Agentur A/S, entreprenørvirksomhed, Grenå. 1 bind 1971-78. Bestyrelses- og generalforsamlingsprotokol.

Robert Jensen, maler, Harden. 1 bind U.Å. Elevtegninger.

Engroshandel

Th. Gjødvad, tekstilgrossist, Frederiksberg. 1 bind 1923-1926. Kassebog.

Fabriken Vulkan, papir en gros, Århus. 1 bind 1946-1955. Reskonto

Davum A/S, import og salg af stål og blik, København. 4 bind og 1 læg 1928-1972. Generalforsamlings- og bestyrelsesprotokoller, historisk beretning.

H.O.K.I., købmandskæde, Horsens. 29 bind, 58 pakker og 56 læg 1937-1984. Fotos, dias, film, etiketter, ansøgninger vedr. varemærker, udklip og korrespondance mv.

I. P. Suhr & Søn, handelsfirma, København (fortsat aflevering). 1 læg 1757. Koncept.



Den 7. sept. 1933 stiftede 20 købmænd fra Horsens og omegn på initiativ af købmand Gustav Astor Bjørn Rühne "Horsens og Omegns Kolonial Indkøb". Det var firmaets formål at fremskaffe kolonialvarer og dermed beslægtede varer til de købmænd, der blev knyttet til HOKI.

Til at begynde med var HOKI opbygget på foreningsbasis, idet Horsens lokalforening først blev stiftet, derefter Esbjerg lokalforening, hvorefter oprettelsen af Landsforeningen HOKI fulgte den 8. febr. 1934. Foruden de allerede nævnte to lokalforeninger blev der i de følgende år oprettet lokalforeninger i yderligere 11 byer. På fotoet ses filialen i Nykøbing F., der blev etableret 15. maj 1939 og 15. oktober 1950 flyttet til denne gamle bygning. Foto i HOKIs arkiv, Erhvervsarkivet.

Detailhandel

E. Boe-Hansen, købmand, Assens. 13 bd. 1956-2002. Statusbøger, årsregnskaber, kassebøger og varelagerlister.

Hindingøje Brugsforening, brugs- og vareindkøbsforening, Hindingøje. 1 bind 1951-1953. Hovedbog.

Afleveringer

Tobakshandler Henning Rasmussen, tobaksforretning, Horsens. 1 bind og 2 pakker 1961-1966. Hovedbog, regnskabsbilag og div. trykt materiale.

Tapethandler Marinus Johansen, tapetforretning, Århus. 1 bind U.Å. Tapetprøver.

Jans Materialhandel, materialist, Odense. 30 kasser 1973-2003. Regnskaber, korrespondance, cirkulærer, reklamer m.m., PC'er.

Frijsenborg Apotek, apotek, Hammel (fortsat aflevering). 25 bind, 5 pakker 1945-1993. Hoved- og statusbog, kassebog, kassejournal, lønningslister, regnskabsbilag vedr. Apotekerfonden, årsregnskaber m.v., skattesager, bilag vedr. Girobank, diverse regnskabsbilag mv., diverse trykt materiale mv.

H.J. Bundgaard, urmager, Horsens. 2 pakker 1893-1975. Regnskabsbøger.

Chr. Estrups Skotøjsforretning, skotøjshandler, Gedved. 3 bind 1894-1949. Regnskabsbøger.

Otto B. Wroblewski, boghandler, bogforlag, København (fortsat aflevering). 3 bind, 1 pakke og 2 læg 1986-2009. Årsrapporter m.v., bankopgørelser mv., ejendoms papirer, kalenderbøger.

Dansk Paramenthandel, detailhandel (liturgiske genstande), København. 15 bind, 2 pakker og 1 læg 1934-1992. Direktionsmateriale, statusbog, hoved- og statusbog, kassebog, debitorbog, lønningsbog, huslejebog, bankbøger, ordrebøger, produktionsbog, nummerkort over genstande, korrespondance og næringsbrev.

Finansieringsvirksomhed

R. Henriques Jr., vekselerer og bankier, København (fortsat aflevering). 11 bind, 5 pakker, 28 læg. 1853-2008. Revisionsprotokol, aktieprotokol, div. interne mødereferater, lønningsbog, materiale vedr. Medindehaverfonden, materiale vedr. Det Udenrigspolitiske Selskab, korrespondance mv.

Henriques Invest, investeringsselskab, København. 1 læg 1983-1987. Vedtægter m.v.

Forsikringsvirksomhed

Købstædernes Alm. Brandforsikring, bygningsforsikringsselskab, København (fortsat aflevering). 2 paller 1947-83. Journalsager, branddirektoratsjournaler m.v.

Ejendomsadministration og –handel, samt forretningservice/ liberale erhverv

Rasmus Christian Møller, sagfører, Ebeltoft. 3 bind 1927-1942. Hovedbøger
Landsretssagfører Jespersen, Horsens, advokat, Horsens. 7 bind 1912 – 1985. Hovedbog, kassebog, tinglysningsbog, hovedbog / tinglysningsbog, tinglysningsprotokol og incassationsprotokol.

Klavs Klercke Rasmussen, statsautoriseret revisor, Århus. 5 pakker og 2 læg 1989-2009. Redegørelse for vurderingsvirksomheden, fortegnelse over de afleverede præsteboliger, vurderingsmateriale vedr. præsteboliger og voteringsprotokoller.

Dansk Landbrugsrådgivning, Landscentret, rådgivningscenter, Århus. 13 bind og 66 pakker 1961-2004. Materiale vedr. avlsarbejde.

Husmandsforeningernes Udstykningsforening i Skanderborg Amt og den nordlige del af Vejle Amt, faglig forening, Horsens. 1 bind 1925-1940. Bestyrelsesprotokol.

Dansk Ejendomsrådgiverforening, brancheforening, København (fortsat aflevering). U.Å.. 2 fotos.

COWI A/S, rådgivende ingeniørfirma, Lyngby-Tårnvej. 14 bd. og 1 pakke 1976-82. Projektmateriale vedr. Alssundbroen.

Ingeniørfirmaet S.E. Andersen, rådgivende ingeniørvirksomhed, Ebeltoft. 1 bind og 37 pakker 1942-1993. Dokumentationsmateriale og tegninger vedr. opførelse af diverse slagterier i ind- og udland, konserverfabrik og hudcentraler.

Horsens Reklame-Tryk, reklamebureau, Horsens. 11 bind og 1 pakke 1918-1984. Kassebog, lønningsbog, journal vedr. overarbejde, tilsynsbog, ordrebog og lejlighedspjecer.

Offentlig virksomhed

Erhvervsarkivet, arkivinstitution, Århus (fortsat aflevering). 5 bind 1932-83. Aflæsnings- og kontrolbøger.

Århus Kommune, Borgmesterens afdeling, Århus. 33 bind, 19 pakker 1949-2008. Byrådsmøder på CD-Rom og beslutningsreferater, journalkort, ejendomsvurderinger. Materiale vedr. Vilhelmsborg Ridecenter og materiale vedr. "Skraldesagen".

Århus Kommune, Magistratsafdelingen for Teknik og Miljø. 4 bind 1953-1988. Meteorologiske målinger

Århus Kommune, Magistratsafdelingen for Kultur og Borgerservice. 2 bind, 5 pakker, 1 læg 1905-1983. Fotos vedr. Landsudstillingen 1909, fotos vedr. Brobjergskolen 1969-83, fotos og matrikelkort mv. vedr. Lands-

Afleveringer

bymiljø i Århus Kommune 1974, fotos vedr. missionsudstilling U.Å., diverse fotos, dias, film og Danmarkskort.

Århus Kommune, Magistratsafdelingen for Børn og Unge, Århus. 110 bind og 59 pakker 1946-2002. *Møllevangsskolen: Dagbøger*, materiale vedr. Forældre- og lærerforening, bilag vedr. skolebestyrelsen, mødereferater mv. vedr. Skolenævnet, mødereferater mv. vedr. Lærerråd, regnskabsbog vedr. Legatfonden, korrespondance m.v., film, indskrivningsprotokoller, udskrivningsprotokol, driftsjournaler mv., karakterlister, eksamensprotokoller, klasseprotokoller.

Undervisnings- sundheds- og social virksomhed

Lægehuset i Jyderup, praktiserende læger, Jyderup. 3 pakker 1900-50. Journaler for afdøde patienter.

PhaseOneTrials A/S, medicinalforsøgsvirksomhed, Hillerød. 283 bind og 152 pakker. Bestyrelsesmødereferater, årsrapporter, lønsager m.m., kunde-kontakter, regnskabsmateriale og journaler m.v. vedr. medicinalforsøg.

Lydteknisk Institut, forsknings- og rådgivningsinstitution, Hørsholm. 84 bind og 14 pakker 1979-1995. Brevjournaler, rapporter m.v.

Danmarks Textilfagskole "Den danske Væveskole", fagskole, København. 5 bind og 1 pakke 1939-1952. Undervisningsmateriale m.v.

Garverforeningens forsøgsstation, forskningsinstitution, København (fortsat aflevering). 30 bind og 20 pakker 1960-1970. Korrespondance, rapporter og spørgeskemaer.

Social- og velfærdsinstitutioner

Julemærkefonden, børneforsorg, Danmark (fortsat aflevering). 4 video-film 2003.

U-landsfonden af 1962, velfærdsforening, Århus (fortsat aflevering). 18 bind, 11 stk. 1956-2003. Projektbeskrivelser, rapporter mv. (Tanzania), rapporter mv. (Kenya), Danida evalueringsrapport (Fortrolig), div. materiale fra tiden før U-landsfonden af 1962, fotos, film, diverse.

Erhvervs- og fagorganisationer o.l.

A.H.T.S., centralorganisation, Danmark. 153 pakker 1920-2004. Overenskomstsager m.v. og 1971-2007. Afløste overenskomster

Den Særlige Arbejdsgiverforening i H.T.S.-A., arbejdsgiverforening, Danmark. 33 pakker 1978-2004. Overenskomstsager m.v.

H.T.S.-A./A.H.T.S., centralorganisation, Danmark. 545 pakker 1961-2003. Overenskomstsager m.v. (regionale A til Ø)

Det Danske Fjerkræraad, landsorganisation, København. 47 bind 1978-2002. Mødereferater, cirkulærer, notater m.v. 1964-1978.

Fjerkræbranchens Samarbejdsudvalg, brancheorganisation, København. 11 bind 1973-1977. Mødereferater, cirkulærer, notater m.v.

Fjerkræeksportudvalget, brancheorganisation, København. 87 bind 1952-1991. Mødereferater, cirkulærer, notater m.v.

Det kongelige danske Landhusholdningsselskab, landbrugsorganisation, Danmark (fortsat aflevering). 4 bind 1909-1938. Lærlingeboøger.

Landbrugsministeriets Fjerkræeksportudvalg, brancheorganisation, København. 2 bind 1935-1947. Mødereferater, cirkulærer, notater m.v.

Landbrugsministeriets Fjerkræeksportudvalg/ Fjerkræeksportudvalget, brancheorganisation, København. 1 bind 1948-1951. Mødereferater, cirkulærer, notater m.v.

Landbrugsministeriets Ægeksportudvalg, brancheorganisation, København. 4 bind 1933-1949. Mødereferater, cirkulærer, notater m.v.

Landsforeningen Den Unge Gartner, forening, Danmark (fortsat aflevering). 3 bind og 7 pakker 1946-1994. Bestyrelsesprotokol og -materiale, div. regnskaber m. bilag, medlemslister, materiale vedr. jubilæer mv., korrespondance, materiale vedr. marketing mv., medlemsbladet "Den Unge Gartner" og div. trykt materiale. *Fyns afd.* 7 bind og 1 pakke 1964-1995. Bestyrelsesmateriale, kassebøger og div. regnskaber m. bilag.

De Samvirkende Sjællandske Landboforeninger, organisation, Roskilde (fortsat aflevering). 23 pakker 1960-80. Ejendomssager.

Ægeksportudvalget, brancheorganisation, København. 16 bind 1964-1978. Mødereferater, cirkulærer, notater m.v.

Ægudvalget, brancheorganisation, København. 13 bind 1979-1991. Mødereferater, cirkulærer, notater m.v.

Foreningen af Danske Grus- og Stenindustrier, brancheorganisation, Danmark. 40 pakker. 1978-97. Bestyrelsesmateriale m.v.

Mineralindustriens Brancheråd, brancheorganisation, Danmark. 1 pakke 1993-97. Bestyrelsesmateriale m.v.

Industriens Arbejdsgivere, centralorganisation, Danmark. 90 pakker 1978-91. Bestyrelsesmateriale m.v.

Industrirådet, brancheorganisation, Danmark. 46 pakker 1990-92. Bestyrelsesmateriale m.v.

Håndværkerforeningen i København, håndværkerorganisation, København (fortsat aflevering). Æresbevis f. bødkermester Hans Petersen 1960.

Håndværker- og Industriforeningen, faglig forening, Horsens. 1 pakke 1927-1931. Korrespondance.

Industrifagene, industriorganisation, Danmark (fortsat aflevering). 1 bind. Svendeproveprotokol, Det keramiske fag 1938-89.

Dansk Bryggeri-, Brænderi-, og Mineralvandsarbejder Forbund, Sydjysk Kreds, faglig forening, Horsens. 2 bind og 3 læg 1977-1986. Bestyrelsesprotokol, hovedbog, mødereferater og overenskomster. *Horsens Afd.*, 10 bind 1942-1992. Bestyrelses- og generalforsamlingsprotokol, hovedbog, medlemsprotokol, tilsynsprotokol A-kasse, bestyrelses- og generalforsamlingsprotokol f. Fællesklubben og Hjælpekassen og medlemsprotokol f. Hjælpekassen.

Foreningen af Depotindehavere i Danmark, brancheorganisation, Danmark. 86 pakker 1977-98. Overenskomstsager m.v.

Horsens Slagtermesterforening, faglig forening, Horsens. 10 bind og 2 pakker. 1877-1977. Bestyrelses- og generalforsamlingsprotokol, medlemsprotokol, kassebog, bestyrelses- og generalforsamlingsprotokol f. Sygekassen, hovedbog for Sygekassen, kassebog for Sygekassen, kassebog, Hjælpefondet og jubilæumsmateriale.

Textilfabrikantforeningen, brancheorganisation, Danmark i alm. 13 pakker 1987-2007. Journalsager

Foreningen af danske Læderfabrikanter, brancheorganisation, København. 1 bind 1912-1923. Forhandlingsprotokol

Garverforeningen i Danmark, brancheorganisation, København (fortsat aflevering). 20 bind og 7 pakker 1942-1998. Overenskomster, årsregnskaber, status, korrespondance, legatsager, materiale vedr. nordisk samarbejde, jubilæumsmateriale og fotos.

Københavns Garverlaug, brancheorganisation, København. 7 bind og 3 pakker 1912-1970. Fundatser, skøder, ansøgninger, laugsbreve, regnskabsbøger og fotos.

Skofabrikantforeningen i Danmark, arbejdsgiverorganisation, Danmark (fortsat aflevering). 4 bind 1972-2007. Generalforsamlings- og bestyrelsesprotokoller.

Fotolaboratiegruppen, brancheorganisation, Danmark. 1 pakke 1993-94. Bestyrelsesmateriale m.v.

Jysk Centralforening af Karetmagermestre, faglig forening, Jylland. 2 bind 1936-1972. Bestyrelses og generalforsamlingsprotokoller

Karetmagermesterforeningen for Horsens og Omegn, faglig forening, Horsens. 7 bind 1907-1975. Bestyrelses- og generalforsamlingsprotokol, regnskabsbøger og korrespondance m.v.

Karetmagerfagets Svendeprovekommision, faglig bedømmelsesudvalg, København. 1 bind 1941-1962. Mødeprotokol.

Forlæggerforeningen, brancheorganisation, Danmark. 70 kasser. 1948-2008. Vedtægter, bestyrelsesmødereferater, årsberetninger, korrespondance, samhandelsregler, medlemsforslag, journalsager, regnskabsstatistikker, overenskomster, materiale vedr. Monopoltilsynet, konkurrencerådssager, biblioteksstatistik og materiale vedr. ophørte boghandlere.

Dansk Agrokemisk Forening, brancheorganisation, Danmark (fortsat aflevering). 27 pakker 1993-1995. Mødereferater, korrespondance m.v.

SKAD, brancheforening, København. 1 bind og 2 kasse 1945-1975. Korrespondance og div. sager.

Danske Støberiers Brancheforening, brancheorganisation, Danmark. 12 pakker 1982-93. Bestyrelsesmateriale m.v.

Dynamotor, brancheorganisation, Danmark. 2 pakker 1979-81. Bestyrelsesmateriale m.v.

Glasrørblæserlauget, brancheorganisation, Danmark. 2 pakker 1983-91. Bestyrelsesmateriale m.v.

Procesindustriens Arbejdsgiverforening, brancheorganisation, Danmark. 7 pakker 1990-93. Bestyrelsesmateriale m.v.

Ankenævnet for Hulrumsisolering, ankenævn, Danmark. 6 pakker 1986-2003. Bestyrelsesmateriale m.v.

Byggeindustrien, brancheorganisation, Danmark. 1 pakke 1985-91. Bestyrelsesmateriale m.v.

Dansk Isolerings Kontrol, brancheorganisation, Danmark. 3 pakker 1994-2001. Bestyrelsesmateriale m.v.

Foreningen af Danske Isoleringsfirmaer, brancheorganisation, Danmark. 57 pakker 1924-99. Bestyrelsesmateriale m.v.

Garantiordningen for Bygningsisolering, brancheorganisation, Danmark. 1 pakke 1981-94. Bestyrelsesmateriale m.v.

Grossisters Arbejdsgiverforening, arbejdsgiverforening, Danmark. 57 pakker 1958-90. Overenskomstsager m.v.

Sammenslutningen af Havne- og Købmandsorganisationer i Danmark, brancheorganisation, Danmark. 119 pakker 1914-94. Overenskomstsager m.v.

Detailhandelens Arbejdsgiverforening, arbejdsgiverforening, Danmark. 15 pakker 2004-06. Overenskomstsager m.v.

Arbejdsgiverforeningen for Taxivognmænd i Danmark, arbejdsgiverforening, Danmark. 14 pakker 1983-2002. Overenskomstsager m.v.

Arbejdsgiverforeningen for Transport og Logistik, arbejdsgiverforening, Danmark. 175 pakker 1999-2005. Overenskomstsager m.v.

Rutebilejernes Arbejdsgiverforening, arbejdsgiverforening, Danmark. 43 pakker 1989-2003. Overenskomstsager m.v.

Turistvognmændenes Arbejdsgiverforening, arbejdsgiverforening, Danmark. 53 pakker 1958-2004. Overenskomstsager m.v.

Vognmandsfagets Arbejdsgiverforening, arbejdsgiverforening, Danmark. 62 pakker 1981-99. Overenskomstsager m.v.

Realkreditrådet, brancheorganisation, København. 60 bind og 625 pakker 1971-1984. Journalsager og ejerskiftestatistik.

Realkreditinstitutionernes Brancheorganisationer før 1972, brancheorganisation, København. 182 pakker 1887-1972. Journalsager.

Hypotekforeningernes stående Fællesudvalg, brancheorganisation, København. 2 bind 1945-1973. Mødeprotokol, kortbog.

Arbejdsgiverforeningen for Kollektiv Trafik, arbejdsgiverforening, Danmark. 23 pakker 2002-03. Overenskomstsager m.v.

Danske Dental Laboratorier, brancheorganisation, Danmark. 5 pakker 1972-91. Overenskomstsager

Arbejdsgiverforeningen for Danske Vaskerier, arbejdsgiverforening, Danmark. 55 pakker 1989-2002. Overenskomstsager m.v.

Rengørings- og Vagtselskabernes Arbejdsgiverforening, arbejdsgiverforening, Danmark. 25 pakker. 1981-87. Overenskomstsager m.v.

Servicebranchens Arbejdsgiverforening, arbejdsgiverforening, Danmark. 339 pakker 1987-2005. Overenskomstsager m.v.

Servicestationernes Arbejdsgiverforening, arbejdsgiverforening, Danmark. 77 pakker 1956-2003. Overenskomstsager m.v.

Vagt- og Alarmbranchens Arbejdsgiverforening, arbejdsgiverforening, Danmark. 116 pakker. 1982-2004. Overenskomstsager m.v.

Vinduespolererlaugenes Arbejdsgiverforening, arbejdsgiverforening, Danmark. 6 pakker 1990-97. Overenskomstsager m.v.

Øvrige organisationer og foreninger

Beboerforeningen Langenæshus, beboerforening, Århus. 1 pakke 1969-1997. Regnskabsbilag

Jydsk Odontologisk Selskab, faglig forening, Århus. 8 bind og 3 pakker 1959-2007. Bestyrelsesmateriale.

Indre Missions Samfund i Missionshuset Carmel, forening, Århus. 17 bind, 3 pakker, 1 læg. 1978-2007. Ledelsesprotokoller, driftsbilag, mappesager, ejendoms papirer, tidsskrifter, programmer mv.

Carmels Unge, forening, Århus. 6 bind og 1 pakke 1978-2000. Driftsbilag, regnskabsmateriale.

Socialistisk Folkeparti, partiforening, Århus (fortsat aflevering). 1 læg. Bestyrelsesmødereferat 2005.

Ældre Sagens Århuskreds, forening, Århus. 14 bind, 5 pakker og 1 læg 1995-2007. Formandsmateriale, mødereferater, korrespondance, materiale vedr. lokalkomiteer, div. nyhedsbreve og brochurer m.v.

Sømandshjemmet, velfærdsinstitution, Horsens. 2 bind 1941-1947. Kassebøger.

Danish Association of American Square Dance Clubs, kulturel forening, Danmark. 17 pakker 1989-2005. Mødereferater, korrespondance m.v.

Aarhus Rideklub, hestesportsforening, Århus (fortsat aflevering). 3 bind. Generalforsamlings- og bestyrelsesprotokoller 1926-1957, bestyrelsesmateriale 1969-1973.

Fuglevennerne i Århus, hobbyforening, Århus (fortsat aflevering). 1 læg 1986-2006. Årsregnskaber

Gardereforeningen for Århus og Omegn, soldaterforening, Århus. 8 bind, 1 pakke 1902-1988. Bestyrelses- og generalforsamlingsprotokol, hovedbøger, statusbøger, medlemsbøger, kassebog, årsregnskaber.

De Samarbejdende Midtjyske Fugleforeninger, hobbyforening, Jylland. 1 læg 1981-1987. Mødereferater

Århus Akvarieforening, hobbyforening, Århus. 6 pakker, 2 læg 1935-2009. Generalforsamlings- og bestyrelsesmødereferater, årsregnskaber mv., medlemskartotek, udklip, fotos mv., medlemsbladet "Gælle Tidende".

Legater og stiftelser

P.O.A. Andersens og Hustrus Legat, mindelegat, København. 1 læg 2000-2004. Årsrapporter, mødereferater m.v.

Esbjerg Fonden, understøttelsesfond, København. 11 læg 1961-2008. Fundats og vedtægter, årsberetninger mv., korrespondance mv., direktør I.C. Møllers bo.

Fondsbørsvekselerernes Understøttelsesfond, understøttelsesfond, København. 1 læg 1975-2004. Diverse materiale.

Otto R. Henriques og hustru Elisa Henriques f. Bendix mindelegat, mindelegat, København. 1 bind og 4 læg 1932-2004. Fundats, bestyrelsesprotokol, årsregnskab, korrespondance.

R. Henriques Jr.'s Fond, familiefond, København. 3 bind og 7 læg 1974-2007. Fundats, vedtægter, bestyrelsesprotokol, årsregnskaber, regnskabsmateriale, korrespondance m.v.

Hvidgarver Klenows legat, legat, København. 1 bind og 1 pakke 1907-2000. Bestyrelsesprotokol og årsregnskaber.

Afleveringer

Dr. Ernst Friedrich Wilhelm Krüger og Hustrus Familie- og Understøttelsesfond, familie- og understøttelsesfond, København. 1 pakke 1967-2008. Regnskabsmateriale, korrespondance m.v.

Ebbe Muncks Mindefond, mindefond, København. 1 læg 1998-2004. Årsrapporter, mødereferater mv.

Poul Reumerts Studielegat, studielegat, København. 3 bind 1958-1997. Regnskabsmateriale.

Kulturel virksomhed

Kinopalæet, Horsens, biograf, Horsens. 1 bind 1929-1931. Generalhovedbog.

Musikhuset Aarhus, teater og koncerthus, Århus. 1 bind, 36 pakker 1972-89. Byggekontrakter, journalsager vedr. byggeri og drift, materiale vedr. forundersøgelser og projektering, udbudsmateriale, bygningstegninger, udklip, fotos mv., materiale vedr optaktstale (studieopgave).

Horsens Amatørteater, teater, Horsens. 9 bind 1941-1971. Medlemsprotokol, korrespondance og scrapbøger.

Tonica, orkester, Århus. 1 DVD med festgebilleder 2008.

Erik Christensen, skribent, Odder. 1 pakke 1900-1950. Manuskripter m.v.

Reparation og anden servicevirksomhed

Hans Sørensen "Autocentralen" Horsens, bilværksted, Horsens. 1 bind, 1 pakke og 5 læg 1935-1966. Hovedbog, regnskabsbilag, korrespondance, udklip mv., næringsbrev og hædersdiplom.

Personarkiver

Olga Pedersen Balle, detaillist, privatarkiv, Århus. 1 bind, 1 læg 1927, U.Å. Næringsbrev, opskriftbog m.v.

Margit Egdal, forfatter, privatarkiv, Otterup. 2 læg 2007. Manuskripter m.v. til bog om Schultz & Larsen, Otterup Geværfabrik, Dansk Ammunitionsfabrik A/S m.fl.

Mogens Glistrup, advokat, personarkiv, Virum (fortsat aflevering). 13 pakker 1972-2008. Diverse dokumenter, notater, udklip mv., bl.a. vedr. retssagen anlagt af statskattedirektoratet.

Elith Jens Orla Helmig, sognepræst, privatarkiv, Århus. 1 bind og 1 pakke 1924-1983. Eksamensbeviser, udklip m.v.

Henrik Henriques, bankier, privatarkiv, København (fortsat aflevering). 1 pakke U.Å. Historisk materiale.

Anders J. Jensen, ingeniør, privatarkiv, Grindsted. 6 bind 1980-1990. Korrespondance, udklip m.v. vedr. sagsanlæg mod Grindstedværket.

Kristen Valdemar Larsen, vejinspektør, privatarkiv, Århus. 7 bind, 1 pakke og 1 stk. 1927-1978. Historiske beretninger, håndbog, instrukser mv., fotos og udklip samt afleveringsliste (CD-Rom).

Harald Johan Nielsen, kontorchef, privatarkiv, København. 1 pakke 1906-1907. Korrespondance

Bjarne Falch Olesen, lektor, privatarkiv, Århus. 11 bd. og 20 pakker 1880-2009. Private papirer vedr. ejerne af ejendommen Sjællandsgade



Århus Å blev efterhånden en gene for byens trafiknet, og man besluttede derfor at overdække den i begyndelsen af 1930'erne. Det medførte også, at den kraftige forurening med industri- og husholdningsspildevand blev skjult og først kunne ses ved udmundingen.

Der var dog i forbindelse med overdækningen en vis ængstelse for om betondækket kunne bære den tunge trafik. Der blev derfor i forbindelse med indvielsen 1. november 1933 foretaget en belastningsprøve med damptrømler og lastbiler på tilsammen 80.000 kg. Vejbanen gav sig 3 mm., hvilket var hvad man havde forventet, og i øvrigt "satte" vejfladen sig straks på ny.

Åoverbygningen var bemærkelsesværdig ved, at den blev ca. 100.000 kr. billigere end de beregnede 500.000 kr. Foto i vejinspektør Kristen Valdemar Larsens arkiv, Erhvervsarkivet.

Afleveringer

135, modtagne breve og postkort, brochurer mv. vedr. rejser og studierejser, undervisningsmateriale mv. vedr. tiden som elev på Marselisborg Gymnasium, klasselister m.v. vedr. tiden som lærer på Århus Katedral-skole.

Ole Pedersen, privatarkiv, Århus. 1 pakke 1852-1911. Diverse papirer.

Else Helm-Petersen, privatarkiv, Århus. 1 læg 1981-83. Selvangivelser m.v.

Ib Helm-Petersen, privatarkiv, Århus. 2 læg 1979-2001. Diverse.

Risomslægtens genealogiske samling, privatarkiv, Århus. 1 bind og 3 pakker 1919-1995. Slægtstavler, korrespondance m.v., kladde til bog vedr. Risomslægten, poesibog, glasplader.

Christian August Sinding, maskinarbejder, privatarkiv, Århus. 1 pakke 1929-60. Lærebrev m.v., forsikringspolicer, fotos og negativer.

A.E. Skjøt-Pedersen, lektor, privatarkiv, Århus. 1 pakke 1948-1978. Korrespondance, ud klip m.v.

Bidragssydere

Jens Worm Begtrup, f. 1980, cand. mag. i historie og samfundsfag, videnskabelig assistent på Københavns Universitet. Har arbejdet en del med formidling på forskellige museer, og kom gennem en ansættelse på Bank- og Sparekassemuseet i kontakt med den vestindiske nationalbank.

Jørgen Fink, f. 1947, cand. mag. 1971, dr. phil. 1989, arkivar ved Erhvervsarkivet 1985, seniorforsker sammesteds 1997, fra 2003 leder af Center for Erhvervshistorie. Har skrevet *Middelstand i klemme?* (1988), *Butik og værksted* (1992), *DA i Danmark* (1996) og *Storindustri eller middelstand* (2000).

Erik Kloppenborg Madsen, født 1948, cand. merc. 1979, ph.d. 1989. Studieleder ved det erhvervsøkonomiske fagområde og lektor ved Institut for Marketing og Statistik, Handelshøjskolen, Aarhus Universitet. Har gennem de senere år forsket i erhvervsøkonomisk - især afsætningsøkonomisk - teorihistorie og har præsenteret conferencebidrag og publiceret artikler indenfor området.

Henning Morgen, f. 1963. Siden 1998 ansat hos A.P. Møller - Mærsk A/S med arbejdsopgaver indenfor drift af arkiver samt dokumentation og kommunikation af Gruppens historie.

Roger Nougaret, f. 1957. Siden 1991 ansat ved og leder af det historiske arkiv ved banken Crédit Agricole SA i Frankrig. Udnævnt til koncernarkivar i Crédit Agricole efter fusionen med Crédit lyonnais (2005). I perioden 1995-2000 medlem af forretningsudvalget for ICAs Section of Business and Labour Archives og for tiden medlem af Academic Advisory Council of European Association for Banking and Financial History. Redigerede i 1998 *Guide to French Business Archives*.

Finn Olesen, f. 1959, ph.d., cand. oecon fra Aarhus Universitet. Lektor ved Institut for Miljø- og Erhvervsøkonomi, Syddansk Universitet. Har arbejdet med den europæiske integrationsproces, økonomisk metodologi og teorihistorie. Arbejder pt. på to projekter: danske økonomers tidlige bidrag til den gryende keynesianisme og Keynes-studier.

Kurt Pedersen, f. 1942, cand. polit., MBA. Lektor ved Institut for Ledelse, ASB, og tilknyttet Center for Erhvervshistorie, Aarhus universitet.

Arbejder med virksomheders internationalisering, økonomisk teorihistorie og erhvervshistorie.

Kenn Tarbensen, f. 1964, cand. phil. i historie 1994, ph.d. i historie 2000. Arkivar og seniorforsker ved Erhvervsarkivet siden 2001. Har beskæftiget sig bredt med nyere dansk historie, herunder publiceret adskillige artikler om forskellige emner inden for dansk erhvervshistorie. Arbejder for tiden på en bog om udenlandske investeringer i dansk erhvervsliv 1945-72 samt på et projekt om regnskabsvæsenets udvikling.

Henri Zuber, f. 1958. Leder af arkivet ved det franske jernbaneselskab, SNCF (Société Nationale des Chemins de fer français). Uddannet fra Ecole des chartes og har siden haft ansættelse ved forskellige offentlige arkiver. Var formand for sammenslutningen af franske arkivarer i perioden 2004-2007 og er nu viceformand i International Council on Archives (ICA). Har udgivet forskellige bøger om arkiver og arkivforhold.

English Summary

Growth and Economic Cycles Empirical evidence and materialist theory

BY JØRGEN FINK

The article is an attempt to sketch out a materialist theory of the economic development that has taken place during the era of capitalist economies. A materialist theory does not attempt to create mathematical models, but gives a stylised description of the most important factors. Such a theory must precisely define its validity in time and space, and must not neglect important empirical evidence or make assumptions that have no empirical basis.

The first part of the article gives a short presentation of the principal concepts and assumptions on which the theory is constructed. The following section explains theories of the development of the economic cycle, which is regarded as the natural growth pattern for capitalist economies. The section presents the four best-known economic cycles or waves (Kitchin, Juglar, Kuznets and Kondratieff). The connection made between these is that economic growth runs in seven to nine year Juglar cycles that form a Kondratieff pattern. This pattern does not represent independent growth, but is part of two alternating forms of growth, extensive and intensive growth respectively, produced by the development within the dominant technological constellation.

The third section attempts to apply the theory to the development of the Danish economy from the middle of the 19th century, when Denmark began to be integrated into the international capitalist economy, until the present day. The analysis shows that the development of the Danish economy can be explained within the framework of the theory, except for periods of considerable political control of the economy, which fall outside the framework of the theory. Finally the article suggests six areas of research which deserve further analysis using the theory presented.

J. M. Keynes' perception of 'the firm' An insight that remained theoretical

BY KURT PEDERSEN AND FINN OLESEN

Throughout all of his writings, working 'realistically', John Maynard Keynes always took his starting point in reality. He then gradually transformed real world problems into theoretical ones that had to be further analysed within the framework of a given model. As almost any other economist, much of Keynes' economics deals with understanding the behaviour of the firm (or entrepreneur or individual business). In the 1920s and 1930s the concept of the firm developed and changed in its content, and this was a development that seems to have been known to Keynes. Even the briefest look at his collected writings will confirm that he had a very up-to-date understanding, not only of the firm and its nature, but of industrial organisation (as taught to-day) in a much broader perspective. The article presents some of the insights into the nature of the firm and industry provided in Keynes' writings from the 1920s and 1930s – including views on dominating firms and cooperation between the firms in an industry.

Business archives in France

BY ROGER NOUGARET AND HENRI ZUBER

French efforts to create interest in preserving business archives began as early as the mid-1920s, and accelerated after the Second World War with the setting up of a section for private archives and economic archives at the Archives nationales. The French state encouraged public, nationalised and private companies to either preserve their archives or donate them to the state archives. The political focus lay overwhelmingly on the preservation of historical archives rather than the ongoing preservation of documents within a company.

In 1974 the Saint-Gobain company set up the first specific business archive, based on the view that efficient organisation of ongoing archival storage was just as important as looking after the historic part of an archive. Business archivists have organised themselves in various archival associations, and have thus contributed to the professionalisation of the task of archival storage.

The conclusion is that it is possible to increase the level of preservation and use of business archives by means of an ongoing attempt to increase interest in the subject at the level of individual businesses, and by simultaneously professionalising the work of staff that support the use of archive material by both businesses and researchers.

Hage's Commercial Handbook (1894-1954) – a mirror of its times?

BY KENN TARBENSEN, KURT PEDERSEN AND ERIK KLOPPENBORG MADSEN

In the early decades of the 20th century, many large Danish companies would have possessed a copy of Hage's Handbook. It was a broadly conceived handbook that spanned a number of topics of relevance to the (then) modern businessman, from political economy via business law, accounting, commercial geography etc., to the handling of office work. During the period it was produced in seven editions, of which only the first (1894) was actually the work of Mr. Hage, a university educated economist and businessman in Copenhagen. Undoubtedly the book also targeted the emerging market for business education, but apparently with less success.

The article tracks the development of the handbook over 60 years in the presentation of three subjects: economics (originally political economy), accounting (book-keeping) and marketing (advertising). Changes in the presentations are followed edition by edition, and the article shows how the handbook mirrored professional development in the respective fields.

The handbook was conceived in the period of Danish industrialisation (the second industrial revolution) with a Danish business tycoon, C.F.Tietgen, serving as a midwife. He was a friend of Mr. Christopher Hage, who in parliament incessantly argued in favour of free trade, in line with Tietgen's attitudes. As political economy developed into economics, and economic science was fragmented into a whole set of business economic disciplines, the format of the handbook came under pressure.

The mounting "professional pressure" on the book gradually augmented it into a two-volume publication with over 1600 pages. In order to make room for essentials, one subject after another was squeezed out, but in 1954 it became quite clear that the team of competent authors (many affiliated to the Copenhagen Business School) had too little space

to keep the handbook alive. In comparison with the textbooks and specialised handbooks of the day it became superficial. In addition, an increasing number of businessmen after World War II were well educated and a business support system was under construction. There were more efficient ways of keeping up to date than Hage's handbook.

Danish Sugar in East Africa

BY HENNING MØRGEN

The purpose of the article is to give an account of the initiative that resulted in the establishment of an enterprise which would become the largest in Tanzania. The Tanganyika Planting Company Ltd was registered in Denmark, but the practical start up of cultivation and the sugar factory were near Kilimanjaro. In 1936, once the factory was up and running, production was made efficient and soon after this the first profits were made. Production and revenue were consistent until 1951, when the founder, Mr. A.P. Møller, visited the estate for the first time. After his visit he initiated expansion of production, which had an impact on the local society as well as the new state Tanzania over almost the next 30 years. In addition to providing a significant part of Tanzania's sugar consumption, thus saving large import expenses for the country, the Tanganyika Planting Company Ltd offered its employees a wide range of social services, which were important not only on the estate, but also in Tanzania as a whole. The development of Tanzanian society meant an increase in the political regulation of the company and led to the sale of the company to the Tanzanian state in 1980.

In a letter to the Colonial Development Corporation in London regarding potential participation in financing the expansion of the company in 1954, Mr. Møller stated: "*It is, I consider, an undertaking very useful for Tanganyika and East Africa, and the authorities out there greatly appreciate the extensions that are being made. It is also, I consider, commercially sound*". In this, Mr. Møller confirmed the overall principle of establishing and running the company; it had to be of benefit and it had to make money.

The sources do not reveal Mr. Møller's specific perspective when he agreed to invest in a plantation in East Africa in 1930, but it is probably safe to claim that the attempt succeeded above the owners' expectations. The period 1951-1956, when the real potential was realised, appears

to be the most important in the history of the company. Following that time, production was perfected by a professional management, cleverly supported by external advisors, and the environment surrounding the estate was expanded to fit the needs of up to 11,000 people working and living closely together. At the hospital, funded and run by the company, the systematic work on preventative treatment of illnesses significantly improved the living standards of the workers and their families.

The results of the establishment of the company remain today, particularly the very positive impact the company had on the local area and on the state of Tanzania, which greatly appreciated the owners' effort for the country.

Despite this acknowledgement, and the owners' recommendation of continued involvement during the negotiations, ideological principles prevented an agreement that would ensure continuation on a financially responsible basis.

From a commercial viewpoint, it was difficult for the owners to understand that a successful enterprise was being taken away from them, and that there was no other option than to sell the Tanganyika Planting Company Ltd.

The Danish-Virgin Islands National Bank 1904 –1935

BY JENS WORM BEGRUP

The Danish Virgin Islands were never a Danish colonial economic success. Apart from a brief period around 1800, the islands produced consistent fiscal deficits. In their final years as subjects of Danish sovereignty, Denmark tried one last time to change this situation due to philanthropic and economic considerations, and the privately owned *Danish-Virgin Islands National Bank* was a key participant in that process. From the establishment of the bank in 1904 until the United States purchased the islands in 1917, Danish influence and industry on the islands flourished. This period marked the first and last time that Denmark would hold a dominant position – although mostly economic – in the Danish Virgin Islands.

Following the sale of the islands to the United States, and contrary to what one might expect, the bank's role as a marker of Danish presence in the islands continued. Moreover, as one of the few Danish companies operating on the islands at the time, the bank continued to exert considerable

rable economic influence for the next 20 years. The decision to continue to run the bank after the sale of the islands to the United States did not arise out of philanthropic considerations, but was made primarily due to potential economic gains for the bank's stockholders. Nevertheless, at no time did the bank forget its Danish connection, and it was virtually Denmark's last link to the former colony.

The presence of a Danish privately owned bank able to print currency in a territory under American sovereignty was not without its problems. As long as the islands were part of Denmark and thus its economic policy, the bank's close links to the Danish currency and the Danish National Bank did not pose a problem. However, after the islands' changed ownership and subjected the bank to a different national economic order, the situation became more complicated. Despite operational tensions, the bank managed to develop solutions and successfully carry out its business throughout its existence.

This article covers a period in the islands' history that saw great changes for the colonised islands. By following a bank, one of the few institutions that survived the transition from Danish to American sovereignty with relative stability, this article clarifies the islands' socioeconomic upheavals during that period. Furthermore, the Danish-Virgin Islands National Bank's history helps us understand the various economic changes that Denmark, the United States and the islands experienced at the time.



STATENS ARKIVER

ERHVERVSARKIVET