



Opbygning af moderne forsyningskæder: Marshall-hjælpen lagde grunden

Finn Raaschou-Nielsen, frn@youmail.dk

I sommeren 1948 stod vi, 22 danske gymnasieelever, på Ponte Vecchio (1218) i Firenze og stirrede ned på resterne af Ponto Santa Trinita (1252) og de øvrige broer, der lå på bunden af Arno floden, sprængt af tyskerne den 3. august 1944 på deres flugt fra El Alamein og Montgomery's tropper. Broerne lå på flodbunden med delvis intakte brofag - kun bropillerne var sprængt væk. Ponte Vecchio, der er bygget som en gangbro, var den eneste uskadte. De øvrige broer er alle færdselsbroer.

Marshall-planen 75 år

Med bortsprængningen af broerne i Italien var infrastrukturen og forsyningskæden fra nord til syd ødelagt - et symbol på et totalt ødelagt Europa

efter 2. verdenskrig. Året før, den 5. juni 1947, havde USA's udenrigsminister, General George C. Marshall, i en tale på Harvard University foreslået oprettet et gave- og låne program af USA til Europa til brug for genopbygning efter krigens ødelæggelser og til igangsætning af den da ikke eksisterende handel mellem Europas lande og mellem Europa og USA. I perioden 1948-1953 modtog 16 lande, heriblandt Danmark, i alt 13 milliarder dollars i Marshall-hjælp baseret på individuelle aftaler mellem de enkelte lande og USA. Danmarks aftale blev indgået den 29. juni 1948.

Vores rejse i 1948 foregik naturligvis med tog. Banegårdene ned igennem Tyskland var totalt udbombede, så vi gik igennem ruinerne fra det ene tog til det næste. Banelegemet var usikkert. Toget kørte langsomt og langs skinnerne stod folk og tiggede mad hele vejen fra Flensburg til Basel. Havnene var ødelagte og vejnettet fyldt med bombekrattere. Byerne var jævnet med jorden og broerne over de store floder sprængt væk. Europas infrastruktur var ikke-eksisterende. Der var ingen handel, og der var ingen penge. Marshall-planen fokuserede på genopretning af



infrastrukturen, handelen internt i Europa og naturligvis mellem Europa og USA.

Da jeg igen rejste igennem Europa i 1953 - nu 'på tommelfingeren' - kunne man se spor af genopretning. Byernes centrum lå stadig i ruiner. Man oprettede små restauranter af murbrokker, fandt gamle komfurer og affaldsbrænde og dyrkede grøntsager og holdt høns. Men i byernes udkant så man nu nye industribygninger skyde i vejret.

Overordnet var Europa delt i øst og vest og sådan forblev det frem til Berlin-murens fald i 1989. Hvert land havde sin lovgivning, sin toldlov, sin valuta, sine im- og eksportregler. Der var kritisk toldkontrol af varer og dokumenter ved alle grænseovergange. Godset skulle klareres og tariferes, og der skulle betales told og eventuelt afgift, før varerne blev frigivet for hjemtagning. Moms var endnu et ukendt begreb. Der var stadig ingen varer på hylderne.

I 1951 gik 6 lande – Holland, Belgien, Frankrig, Luxembourg, Italien og Vesttyskland – sammen og dannede 'Kul og Stålnationen' for at sikre, at der ikke igen skulle blive masseproduktion af våben. De seks lande udformede i 1957 en traktat – *Romtraktaten* - et lille hæfte på ca. 50 sider, som dannede grundlag for deres indbyrdes forhold med hensyn til fri bevægelighed af varer og personer og for opbygningen af et fremtidigt Europa.

Romtraktaten danner i dag grundlag for Den Europæiske Union, EU, hvor Danmark blev medlem i 1973 sammen med England og Irland.

Handel og transport i Danmark i 1950/60erne

Danmark var sluppet nådigt gennem krigen og besættelsen, men var naturligvis ramt af varemangel på mange områder, og handel og import blev underlagt kontrol af Varedirektoratet, der var det administrative kontor for vareforsyningsloven. Direktoratet blev stiftet i 1940 og først afviklet i 1960.

Pengene fra Marshall-planen skulle anvendes bedst muligt. Der skulle søges om importbevilling for næsten alle produkter; alle naturligvis fra Europa. Hele verden havde jo været i krig og genopbygning af infrastruktur og produktion i Fjerne Østen var på samme stadiet som i Europa. Oversøisk kommerciel sejlads var på et primitivt niveau. Plastproduktet var endnu ikke udviklet, kuglepennen helt ny og måtte ikke anvendes ved studentereksamen 1949; det var stadig pen og blæk. Regnemaskinerne var manuelle (kuglerammeprincippet) eller halvmekaniske. Den elektriske skrivemaskine var forbeholdt direktionens sekretærer. Elektronik var et ukendt begreb.

Successivt med den stadig bedre infrastruktur og frigørelsen af valutarestriktionerne udvikledes transportforbindelserne, stadig primært med tog. Fysiske forsyningskæder blev opbygget - foreløbig indenfor Europa med Italien, England, Holland og Frankrig som de store leverandørlande af blandt andet alle former for tekstilvarer. Danmark importerede metervarer til skjorte- og blusefabrikationen, og der blev bygget tekstilfabrikker i specielt Herning- og Ikastområdet som yderligere supplerede med hjemmeproduktion.

Men med den stadig bedre infrastruktur, skabtes også mulighed for at opbygge diverse transportformer til understøttelse af de fysiske forsyningskæder:

Vejtransport:

Biler var i fåtal, men bane, post og skibsfart havde kronede dage, indenlandsk og inter-europæisk.

Banetransport:

Frugtgodt, ilgodt eller ekspresgodt gik med passagertogene, hvor togføreren personligt tog sig af særlige sager. Ekspresgodt blev ekspederet på Hovedbanegården i København, hvor der var både told- og veterinærkontrol af f.eks. friske blomster fra Italien og kæledyr. Faste afgange for godsvogne gik fra Københavns Godsbanegaard til udvalgte provinsbyer.

Posttransport:

Pakker, breve, aerogrammer og poste restante service fungerede og var pålideligt overalt i hele Europa.

Post, ilpost, eksprespost og søndagspost blev bragt ud flere gange dagligt.

Skibstransport:

Indenlandsk og i Norden var der daglig sejlads mellem København og Århus, Ålborg, og Rønne. Pærskuderne kom med blomster, frugt, fisk, røgvarer og ost fra Møn og de andre "sydhavsøer" samt Anholt og Læsø og lagde til kaj rundt om Slotsholmen. Der var flere daglige afgange til Helsingborg, Malmø og Oslo fra København. I Europa var der rutesejlads til/fra England, Irland og de europæiske kontinentalthavne. Globalt var der ad hoc sejlads

Kommunikation og administration:

Telefonsamtaler indenbys, indenrigs, inter-europæisk og globalt skulle bestilles – det kunne tage tid, men det virkede. Telegram og telefax fungerede. Ankomne telegrammer blev renskrevet og derpå bragt ud af cyklende telegrambude.

Danmark var blevet medlem af EFTA The European Free Trade Association, hvilket skabte forenklede procedurer ved grænsepassagen for lastbiler, der var ved at indtage en større og større plads ved opbygningen af de stadig flere forsyningskæder rundt om i Vesteuropa - herunder til/fra de nu genopbyggede havne i Antwerpen, Rotterdam, Bremen og Hamburg. Østeuropa var stadig et lukket område, hvortil kun udvalgte transportselskaber havde adgang.

Maskinparken på kontorerne var blevet elektrificeret. Telefaxen var nu fast inventar og bogholderisystemer blev moderniseret. En standardisering af dokumenterne var påkrævet og hundredvis af forskellige mere eller mindre benyttede blanketter blev erstattet med det standardiserede og nu kendte A4, A5 etc. system med tilhørende arkiveringssystemer i specialbyggede skriveborde og ergonomisk korrekte stole.

For at sikre samme standardisering indførtes ISO-standarder, og der oprettedes handelsproceduregrupper overalt i Europa. Standardisering blev et mantra i 1960'erne og 1970'erne på alle områder – uden undtagelser – inden for erhvervslivet men i særdeleshed omkring forsyningskæderne.

Luftfragt og den teoretiske logistik's fødsel

I 1956 etablerede SAS som det første luftfartsselskab i verden en nordgående rute mellem København og Los Angeles i Californien. I 1957 fulgte ruten over Nordpolen til Tokyo. Man byggede på erfaringerne fra ekspeditionerne til Grønland. Nordpolsruterne gav stødet til opbygning af oversøhandel primært med Japan. I stedet for den lange flyrute syd om Sovjetunionen og Kina kunne man nu komme frem og tilbage mellem Eu-

ropa og Fjerne Østen på få timer, og der var livlig rejseaktivitet i begge retninger for at skabe nye forretningsrelationer.

Den nye transportform med fly rykkede for alvor ind i de fysiske forsyningskæder. Denne udvikling intensiveredes yderligere med flyfabrikkerne Boeing's og McDonald Douglas' introduktion af jetmotoren, der med sin kraft kunne anvendes på større fly med tilhørende større lastekapacitet af både fragt og passagerer. Flyfabrikkerne var fuldt ud klar over, hvilken revolution i verdenshandlen, de hermed introducerede, men også hvilke vanskeligheder, det ville medføre at skaffe mange flere passagerer til flyene samt tilsvarende mange tons extra fragt for at udnytte kapaciteten. På passagersiden dannede rejsebureauer over alt i verden grupper, og der oprettedes rejseselskaber. Her i Danmark stiftedes 'Stjernerejser', i dag 'Startour'.

Stigningen i flyfragt lagde grunden for udvikling af begrebet *The Total Cost Concept*. Den relativt dyre flyfragt skulle ifølge denne tankegang afvejes i forhold til besparelser på lageromkostninger, rentetab ved langvarig skibstransport, lettere og billigere emballageformer m.m. Den teoretiske logistik var skabt.

Flyforbindelserne mellem Fjerne Østen, Californien og Europa gav en hel ny dimension til det oprindelige net af forsyningskæder. Indkøb af færdigvarer flyttede fra f.eks. Italien til Japan og store dele af de gamle europæiske produktioner af forskellige varegrupper flyttede til Hong Kong og andre asiatiske lande.

Den transporttekniske udvikling blev medskaber af en kraftig økonomisk vækst og deraf følgende forsyningskæder over hele verden.

I Danmark var blandt andre DANFOSS og LEGO inde i en udviklingsperiode, der medførte oprettelsen af Cimber Air og udvidelse af Sønderborg Lufthavn. Billund Lufthavn blev anlagt "på et vejkrøds midt i Jylland", som SAS Direktør Johannes Nielsen udtrykte det, da han landede i det jyske med det første fly fra Kastrup den 1. november 1964. Billund blev hurtigt hjemsted for charterflyvningen med Simon Spies og Pastor Krøgger i spidsen for hver deres chartervirksomhed. Passagerchartering var påbegyndt allerede i 1957 fra Kastrup over Basel til Mallorca med gamle DC-3ere udrangeret af ROYAL AIR FORCE, men stadig med den oprindelige besætning fra krigens tid.

Containerisering i 1970'erne

Containeren, der blev opfundet i USA i 1956, blev nu for alvor taget i brug og med den en total omlægning af alle funktioner relateret til produktion, transport, oplagring, distribution, logistik mm. Med containerskibene fulgte specifikt standardiseret handlingsudstyr i havnene såsom kraner og særlige køretøjer. Alt i samme mål, der lagde grund til nye lagerindretninger med containerporte og semi-manuelt lastnings- og losningsgrej – alt efter samme princip overalt i verden i havne, pakhuse, banevogne og på lastbiler og trailere. Med ét slag var havnearbejderen og sækkevognen, der havde været i brug i over hundrede år, ude af billedet,



og overalt opstod nye arbejdsfordelinger.

Overalt i verden blev havnene omstruktureret til ekspedition af de stadig større container-skibe, der ankom og afsejlede på minuttet. Denne præcision overførtes til vejtransporten mellem leverandør og havn og mellem havn og modtager. Opbygningen af forsyningskæderne fra produktion til forbrug var indledt, og detail-handlere og kunder kunne stole på de lovede ankomsttider i butikkerne.

Organisering af transportkæderne

Rederierne, der traditionelt kontrollerede hovedstrækningen på forsyningskæden, fandt det

nu naturligt også at servicere de sidste strækninger fra produktionssted til skib og fra skib til forbruger. Det gav en kraftig reaktion fra såvel vognmænd som speditører. Vognmændene sluttede sig sammen i godsspecialiserede grupper eller i andre former for enheder, der succesivt opkøbte økonomisk interessante kolleger. Det lagde for eksempel i 1976 grunden til DSV, De Sammensluttede Vognmænd, der mange år tidligere var startet i Borup på Midsjælland. Speditørerne reagerede globalt via organisationen International Federation of Freight Forwarders Association, FIATA, som blev stiftet i 1926. Fra den gang havde rollerne været klart fordelt med speditørerne som formidlere af kontakten mellem im- og eksportørerne og rederierne, jernbanerne og andre. Nu introduceredes speditøren i transportørkredsen som en FIATA Non Vessel Operating Common Carrier (NVOCC) med speciale i afvikling af multimodale transporter baseret på eget regelsæt og med eget fragtbrev, FIATA Bill of Lading. Dette regelsæt danner i dag grundlag for UNCTAD-definitionen *United Nations Convention on International Multimodal Transport* med relateret *Multimodal Transport Bill of Lading* godkendt på lige fod med konnossementet, luftfragtbrevet og de øvrige transportdokumenter. Med en multimodal transport dækket af et enkelt fragtbrev kan transportkøberne med NVOCC-speditøren eller transportøren tilrettelægge sin transport nøjagtig som ønsket, inklusiv hensyn til firmaets klimapolitik og til de verdensmål, man har besluttet at leve op til.

Kommunikation og digitalisering

Opbygningen af kunderelationer og dermed af forsyningskæder krævede naturligvis mange rejser rundt i Europa og ud til specielt Fjerne Østen. Frem til 1990 var kommunikation stadig kompliceret. Rejste man ud på kundebesøg gjaldt det om omgående efter landing at kunne veksle sig til mønter til telefonautomaten for at kunne ringe hjem og melde sikker landing. Derefter måtte man hurtigst få sig installeret på sit hoteltværelse, hvorfra man kunne ringe rundt og aftale møder med kunderne samt orientere sig om livet på hjemmefronten.

Med mobiltelefonen i 1990 ændredes betingelserne for kommunikation radikalt. I Danmark fulgte vi med udviklingen på verdensplan på alle områder helt frem til 00'erne. Men med digitaliseringen gik vi hurtigere frem end andre lande. Vi ville være de første i verden til at digitalisere samfundet, og det lykkedes. Men ikke mindst digitalisering af telefon-



systemerne gav ofte voldsomme reaktioner fra de kunder, der ikke ejede smartphones. At faste og potentielle kunder uden smartphones ude i verden ikke kan komme i kontakt med leverandører og myndigheder her i landet fra en almindelig telefon er ikke acceptabelt. Rundt om i verden sidder der i dette øjeblik formentlig *rigtige mennesker*, der gerne, måske af livsvigtige årsager, vil telefonere til danske leverandører og myndigheder fra en almindelig telefon, men som ikke kan få forbindelse på grund af manglende telefonnummer på hjemmesider og i E-mails, eller fordi personlig betjening er blevet udskiftet med en telefonsvarer, der sjældent aflyttes. Kunderne føler sig da nedvurderet og dårligt behandlet og søger snart leverandører i andre lande. En effektiv forsyningskæde forudsætter effektiv kommunikation.

I slutningen af 1960'erne var der en voldsom udvikling. Jeg var tilknyttet Danmarks største speditjonsvirksomhed, Paul Lehmann, hvor vi måtte konstatere, at ekspeditionen ved telefonbordene ikke var tilfredsstillende. Alle ansatte fra øverste top til den uundværlige piccolo kom på week-end kursus og blev belært om kundebejening, kundeservice og om telefonpasning med omstilling. Telefonbordet blev erstattet med et system, hvor alle ansatte kunne modtage og besvare alle opkald, som blev ekspederet af den, der greb telefonen først.

Ved mine mange rejser rundt i Europa og Fjerne Østen har jeg kunnet konstatere at kundeservice og kommunikation virker. Kunden skal stadigvæk altid være i centrum!

Import i 1952 – omstændeligt, men principperne er de samme

Marshallhjælpens midler til genopbygning af handlen i Europa blev styret over Varedirektoratet.

Grossererne, der havde kontor i den gamle Børsbygning på Slotsholmen, havde genoptaget kontakterne med for eksempel italienske leverandører af metervarer til herretøj og fik tilladelse til at importere de ønskede varer for oplægning i Frihavnen, på Toldboden, på Godsbanegården eller i andre toldlagre rundt om i landet for videresalg til virksomheder i detaildet, der successivt fik importtilladelse til indfortoldning af større eller mindre partier af de varer som slutbrugeren var interesseret i og hvortil Nationalbanken havde frigivet valuta.

En større herreekviperingsforretning på Strøget havde som eksempel fået en sådan importbevilling med nøje specifikation af det pågældende toldpositionsvarenummer, det frigivne beløb og de relaterede antal metre af stoffet. På den baggrund ønskede forretningen bevilningen afhentet i Varedirektoratet og varen afhentet i pakhuset, indfortoldet og leveret til forretningen.

Afhentningen af bevillingen krævede som regel flere timers ventetid efterfulgt af cykelturen til Frihavskontoret, hvor fragtbrevet først skulle udveksles med en udleveringsseddel, inden turen gik til pakhuset. Her lå metervarerne i store ruller stablet oven på hinanden. Når det ønskede dessin og farve var fundet og trukket et frem, blev der målt op og klippet med den medbragte skræddersaks. Med varen på bagagebæreren gik turen derpå til Toldkontrollen i en af Vejerboderne. Tolden blev den gang hyppigt fastsat på baggrund af nettovægten, derfor navnet Vejerbod.

Varen blev derefter toldangivet med anførsel af toldpositionsnummeret og med alle krævede dokumenter præsenteret i speciel orden. Toldassistenten gennemgik dokumenterne, kontrollerede vægten og positionsnummeret for accept eller afvisning. Ved accept gik sagen videre til Toldkontrolløren, der omhyggeligt kontrollerede alle oplysninger for godkendelse eller afvisning. Med godkendelse blev tolden betalt kontant og kvitteringen præsenteret for frihavsvagten ved udkørslen inden turen gik til Strøget for levering. I forretningen kontrollerede man nøje, at der var målt og klippet rigtigt, samt at det var det rigtige positionsnummer, der var blevet benyttet og endelig, at det udregnede og betalte toldbeløb var korrekt. Først derefter var ekspeditionen accepteret.

En omstændelig proces, men en proces, der i princippet anvendes den dag i dag ved alle indfortoldninger overalt i verden, og hvor kun bilaterale aftaler om toldfrihed eller indgåede unionsaftaler kan forenkle procedurerne.



Forfatter: Finn Raaschou-Nielsen

Finn Raaschou-Nielsen er født i 1930. Han har en klassisksproglig studentereksamen og en HH fra NIELS BROCK. Finn er Eksamineret Toldklarerer og har taget Intendanturskolen ABC og Logistik. Desuden er han speditjonsuddannet og har været på studieophold i Frankrig, Canada og USA. Finn har haft ledende stillinger inden for transport og spedition og har haft eget rådgivningsfirma. Han har været medlem af det tekniske panel for IATA-FIATA home-study Introductory Course, Nordisk Speditør Forbunds arbejdsgruppe for Data Interchange Spedition, og undervist på Merkonoms skolen på NIELS BROCK, Mommærk og andre skoler i 15 år. Sidst, men ikke mindst, er Finn Raaschou-Nielsen forfatter til bøgerne 'Transport i den globale forsyningskæde' (2012,14...2022) og 'From Trade Agreement to Transport Performance' (2020).