

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

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

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

## **Internationalisering gennem internalisering**

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

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

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

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

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

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

aktiviteter nu blev organiseret i selvstændige produktlinjer.

### **En transnational virksomhed**

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

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

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

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

### **Etableringen af de første Maersk Linekontorer i udlandet**

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

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

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

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

Tabel 1: Maersk Lines agentnetværk i 1958

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

\* Egne landekontorer; \*\* Egen repræsentation

Kilde: APMM, arkivboks 286321

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

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

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

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

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

### Nedslag i udviklingen 1974-1999

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

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

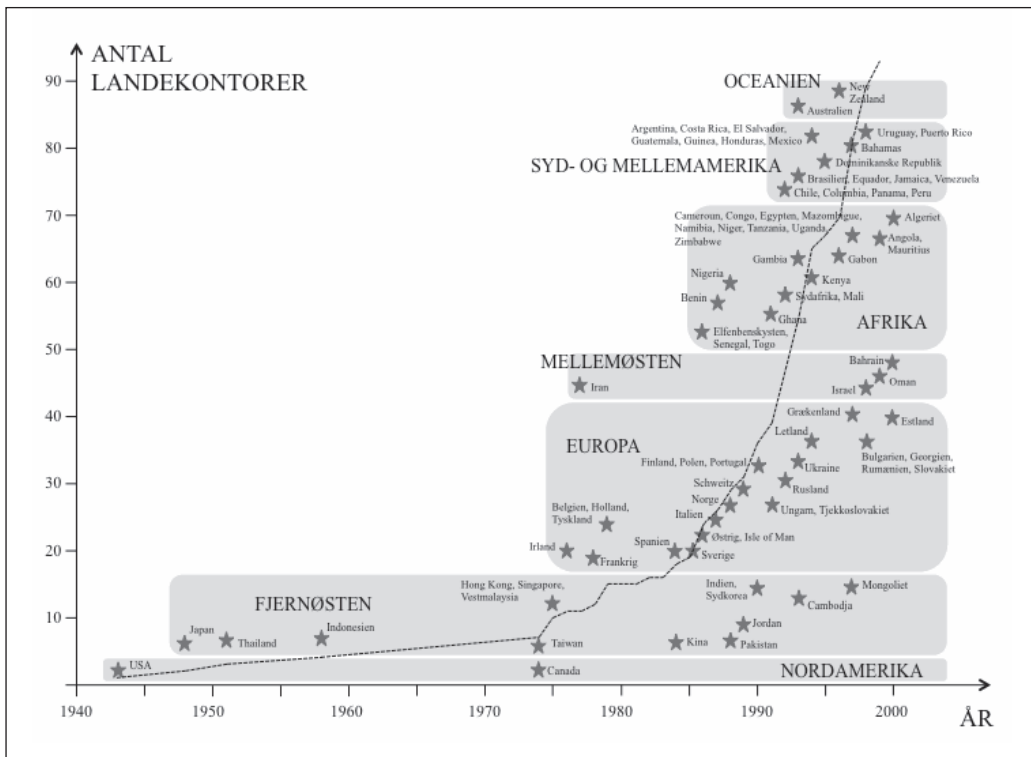
kun godt og vel 30 medarbejdere. »Crash«-komiteens anbefalinger til organisationen lød: »Opbyg den fundamentale ledelse og organisation under hensyntagen til både de påkrævede nye kompetencer og til kvaliteten af den arbejdskraft, der er brug for på hver af lokationerne« (arkivboks 151747). I 1974 blev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

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

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

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

Figur 1: Oprettelsen af Maersk Line landekontorer



Kilde: APMM, diverse arkivbøkke

- personlighed. Herudfra blev der etableret en global inventarliste over talenter, som kunne bruges, hvis organisation manglede »den rette person på rette tid og sted«.
- Medarbejdere blev udstationeret i et land for så efter nogle år at blive sendt videre til et andet land eller tilbage til hovedkontoret. På den måde fik de konkrete lande-erfaringer og internationalt perspektiv, og de knyttede stærke bånd til andre Maersk-folk.
  - Marketing og salg var en primær ledelses-filosofi. Allerede i januar 1973 var der ud-arbejdet en omfattende og detaljeret mar-kedsføringsmanual til brug i den konven-tionelle linjeforretning. Manualen blev anvendt af alle udekontorer for at sikre, at

salg og markedsføring blev håndteret ord-entligt.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Verdens mest profitable containerrederi**

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

### Eksekvering

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

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

Tabel 2: Panama-linjen i 1975

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

Kilde: APMM, arkivboks 151747

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Litteratur

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

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

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

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

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

## Kilder

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

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

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

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

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

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

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