

DRIFTSØKONOMIEN OG DET PRAKTISKE ERHVERVSLIV.

Af Julius Hirsch.

I.

Hensigten med efterfølgende Fremstilling¹⁾ er at give et Svar paa Spørgsmaalet om, *hvad Driftsøkonomien har tilbudt og tilbyder af Betydning for det praktiske Liv.* Hvorledes kan Driftsøkonomien hjælpe til økonomisk Driftsledelse? Hvilke Maal opstiller den for sit Arbejde, og hvad kan den enkelte gøre for at fremme disse Maal?

Vejledninger om, hvorledes den enkelte skal drive sin Forretning, sit Landbrug eller anden Erhvervsvirksomhed paa bedste Maade, er ældgamle. Om Landbrugsdriftsøkonomi eksisterer der endnu Lærebøger fra det gamle Rom, der dog adskiller sig ikke saa lidt fra moderne Lærebøger, dels derved, at de undertiden er skrevet paa Vers, dels derved, at de arbejder med ret usædvanlige Kalkulationer; saaledes gengiver f. Eks. *Schmalenbach* fra en af dem en Bemærkning om, at det til sundhedsfarlige Arbejder tilraades at anvende frie Arbejdere og ikke Slaver, da man i Tilfælde af en Slaves Død paadrager sig Udgift til Anskaffelse af en ny.

Men al Kalkulering havde i det hele taget snævre Grænser i hine Tider, da *Regnekunsten var saa ringe udviklet.* Et stærkt Indtryk af, hvor møjsommeligt Mennesker har lært netop denne Kunst, fik jeg engang ved at se en af de tyske Kongers Regnskabshøger fra det 12.—13. Aarhundrede i min Fødeby Aachen's Arkiv. Additionen af visse Skatter, som var angivet i Romertal ved Siden af hinanden, var ganske tydeligt forkert, — men det var ikke ganske til Kongens Fordel.

Des mere maa man beundre, hvorledes selve *den økonomiske Logik* saa at sige fremtvang Skabelsen af det dobbelte Bogholderi-system. Men medens vi nu uvilkaarligt forbinder Tanken om det dobbelte Bogholderi med Købmandskontoret, var det mærkelig nok ikke en eller anden »Købmand i Venedig«, der første Gang kom paa

¹⁾ Foredrag holdt i H. A.-Sammenslutningen den 28. Oktober 1936.

DRIFTSØKONOMIEN OG DET PRAKTISKE ERHVERVSLIV.

Af Julius Hirsch.

I.

Hensigten med efterfølgende Fremstilling¹⁾ er at give et Svar paa Spørgsmaalet om, *hvad Driftsøkonomien har tilbudt og tilbyder af Betydning for det praktiske Liv.* Hvorledes kan Driftsøkonomien hjælpe til økonomisk Driftsledelse? Hvilke Maal opstiller den for sit Arbejde, og hvad kan den enkelte gøre for at fremme disse Maal?

Vejledninger om, hvorledes den enkelte skal drive sin Forretning, sit Landbrug eller anden Erhvervsvirksomhed paa bedste Maade, er ældgamle. Om Landbrugsdriftsøkonomi eksisterer der endnu Lærebøger fra det gamle Rom, der dog adskiller sig ikke saa lidt fra moderne Lærebøger, dels derved, at de undertiden er skrevet paa Vers, dels derved, at de arbejder med ret usædvanlige Kalkulationer; saaledes gengiver f. Eks. *Schmalenbach* fra en af dem en Bemærkning om, at det til sundhedsfarlige Arbejder tilraades at anvende frie Arbejdere og ikke Slaver, da man i Tilfælde af en Slaves Død paadrager sig Udgift til Anskaffelse af en ny.

Men al Kalkulering havde i det hele taget snævre Grænser i hine Tider, da *Regnekunsten var saa ringe udviklet.* Et stærkt Indtryk af, hvor møjsommeligt Mennesker har lært netop denne Kunst, fik jeg engang ved at se en af de tyske Kongers Regnskabshøger fra det 12.—13. Aarhundrede i min Fødeby Aachen's Arkiv. Additionen af visse Skatter, som var angivet i Romertal ved Siden af hinanden, var ganske tydeligt forkert, — men det var ikke ganske til Kongens Fordel.

Des mere maa man beundre, hvorledes selve *den økonomiske Logik* saa at sige fremtvang Skabelsen af det dobbelte Bogholderi-system. Men medens vi nu uvilkaarligt forbinder Tanken om det dobbelte Bogholderi med Købmandskontoret, var det mærkelig nok ikke en eller anden »Købmand i Venedig«, der første Gang kom paa

¹⁾ Foredrag holdt i H. A.-Sammenslutningen den 28. Oktober 1936.

den Tanke at opstille upersonlige Konti; det første Forsøg blev gjort ved et Salg fra det Offentliges Side:

Tidligste Statusforsøg.
(Før Indførelsen af arabiske Tal.)
Fra venetianske Forretningsbøger.

I Aaret 1340 gjorde den venetianske Regering en Peberforretning, som bragte Tab. Bogen »Massarii communis« viser dette paa følgende Maade:

Item die VII novembri in damno centenariorum LXXXIII et libr. XII 1/10 dicti piperis in ratione proventuum in isto XXXVII¹⁾.

Denne Tabssaldo optræder senere paa Debetsiden med følgende Ordlyd: »Proventus cambii et damnum de rauba vendita«²⁾.

Paa et beundringsværdigt tidligt Tidspunkt blev selve Ideen i det dobbelte Bogholderi fuldstændig udarbejdet (*Luca Pacioli 1494*), og vi staar hermed ved Driftsøkonomiens første store Resultat.

Den enestaaende Betydning af det, Driftsøkonomien her skabte i sin første Ungdom, kan ikke drages i Tvivl.

Endnu den Dag i Dag findes der i alle Landes Lovgivning — Sovjet-Rusland indbefattet — Bestemmelser, der hviler paa de Grundtanker, der var opstillet af de to Grever *de Savary*, og som i Aaret 1673 havde ført til den første Lov om tvungen Opstilling af Regnskab. Denne forpligtede Købmanden til med regelmæssige Mellemløb og efter ensartede Regler at foretage en nøjagtig Opgørelse af sin Formue og samtidig udregne sine Udgifter og Indtægter, Vinding eller Tab.

Denne regelmæssige Statusopstilling, som forudsatte en nøje Vurdering af Værdierne, skabte en fast og ensartet Linje i alt Købmandens Arbejde, gav ham en *Tænkemaade* og *Tænketræning*, der blev afgørende for alle Tider. Selv den bitreste Modstander af Købmandens videnskabelige Uddannelse vil aldrig kunne afvise selve Tanken om den specielle købmandsmæssige Vurderingsmaade, der er Grundlaget for denne Værdisammenlignings Højdepunkt, den købmandsmæssige Status.

Efterhaanden fuldbyrdedes da den principielle Adskillelse mellem de tre Discipliner inden for den økonomiske Videnskab:

Nationaløkonomien blev Videnskaben om alle Bedrifters og alle arbejdende Menneskers Liv og Samvirke indenfor Samfundet.

Kameral- og Finansvidenskab blev Læren om Statens egen Økonomi; dens særlige Regnskabsform, Kameralistikken, beskæftiger sig i

¹⁾ Endvidere den 7. November i Tab 84 Centesimi og 12—1/10 Pund i Forhold til Fortjenesten paa samme 37.

²⁾ Vekselfortjeneste og Tab ved Salg af det graa (Peber). — Anført efter *H. Sieveking*: »Aus venetianischen Handelsbüchern«, Schollers Jahrbuch, 25. Bd.

Princippet ikke med Formue og Fortjeneste; dens Grundtanke er blot en nøjagtig Kontrol med Pengenes Indgang og Anvendelse, udført paa Grundlag af Budgettets Forskrift om, hvad der *skal* indgaa og udgaa, og hvad der *er* indgaaet og udgaaet (Soll- und Ist-Rechnung).

Driftsøkonomien endelig blev Læren om den enkelte Bedrifts økonomiske Virken, om Driftens Ledelse og Organisation, om Bedrifternes indbyrdes Samkvem, — stadig med den købmandsmæssige Tænkemaade som indre Retningslinje, d. v. s. saa nøjagtigt som muligt at ville maale Vinding og Tab, uophørligt at ville konstatere Forholdet mellem Indtægter og Udgifter ved Hjælp af den stadig forøgede Vurderingsevne og Vurderingsvilje, som Status-Tænkemaaden gav. Det varede ikke mindre end 250 Aar, inden den første Strid om selve Status' Formaal opstod, og netop denne Strid synes i højeste Grad at virke uddybende og udviklende paa selve Grundtanken om den rigtige Vurdering, der ved Driftsøkonomiens Bistand er blevet en integrerende Bestanddel af Fremgangsmaaden i al erhvervsøkonomisk Arbejde. Den Strid, der opstod, drejede sig om, hvorvidt Status skulde opstilles efter et »statisk«, et »dynamisk« eller efter et »organisk« Synspunkt. Men den Meningsforskel, der gør sig gældende, beror igen paa de store Forandringer i selve det økonomiske Liv.

II.

Den økonomiske Udvikling og de nye Krav til Driftsøkonomien.

De sidste Aartiers rige Tankearbejde paa det driftsøkonomiske Omraade skyldes ikke livsfjerne Teoretikers Trang til at meditere over Emner, som de lige saa gerne kunde have hentet fra andre Omraader; det var *de ændrede økonomiske Vilkaar*, der stillede Driftsøkonomen over for helt nye Opgaver, som han var ganske ude af Stand til at løse med de Hjælpemidler, der hidtil havde staaet til hans Raadighed.

Amerikanerne kalder forrige Aarhundrede den industrielle Revolutions Aarhundrede. I disse hundrede Aar oplevede man en Udvidelse af Produktion og Afsætning, som langt oversteg, hvad man hidtil havde været vant til. Fra det 19. Aarhundredes Begyndelse til Verdenskrigens Udbrud blev Befolkningstallet omtrent $2\frac{1}{2}$ Gang saa stort, medens den internationale Handel blev 90 Gange saa stor og den indenrigske Handel endnu meget større.

Samtidig voksede Bedrifterne med forbavsende Skridt, og hvor disse tekniske Enheder syntes at naa Grænsen for deres Vækst,

samledes de i endnu større økonomiske Enheder, Foretagender, for hvis Størrelse der foreløbig næppe øjnes nogen Grænse. For de smaa og middelstore Virksomheder blev alt Arbejde uforholdsmæssigt kompliceret. Allerede for 10 Aar siden anslog Direktøren for A. E. G., *Hermann Bücher*, den Del af den tyske Kapital, som er anbragt i Tysklands Industri og Haandværk i Foretagender paa over 10 Mill. RM, til 40—50 pCt. Gaar man ned til Foretagender med en Kapital paa 1 Mill., drejer det sig om mere end $\frac{2}{3}$. For Aktieselskabernes Vedkommende er Forholdet desuden det, at ca. 70 pCt. af deres Kapital er bundet i Koncerner. I Jernindustrien er det endogsaa 81.9 pCt., i Bjergværksdrift 95.4 pCt., i Bankvæsen 76.1 pCt.¹⁾ Storvirksomhed og Storforetagende blev mere og mere fremherskende i Erhvervsgrene som Trafikvæsen, Bank- og Forsikringsvæsen og i voksende Dele af Industrien. Mindre almindelig har den store tekniske Enhed hidtil været i Engros- og Detailhandelen; men for disse blev Forholdene særlig udviklede paa Grund af *Markedernes Strukturændringer*.

Vor Tids økonomiske Liv karakteriseres jo navnlig derved, at vi saa at sige *samtidig har tre økonomiske Tidsaldre løbende ved Siden af og mod hinanden*:

Frit Marked med fri Prisdannelse,

Privat Monopollendens paa Markeder, hvor Storforetagender, der er selvfinansierende, gør sig stærkt gældende,

En stadig stigende Indgriben i den økonomiske Virksomhed fra det Offentliges Side.

Med de ændrede økonomiske Vilkaar stilledes der nye Krav til Driftsøkonomien, som denne først forsøgte at imødekomme med de Hjælpemidler, man havde i den gammeldags Bogføring; men det viste sig snart, at disse ikke slog til. Der krævedes i Virkeligheden helt nye Kundskaber, en helt ny Tænkemaade og ganske særligt en Nyformning af den økonomiske Tanketræning for at løse de Problemer, der nu meldte sig. Jeg vil forsøge at illustrere det ved et Par personlige Oplevelser.

Det *tyske Jernbanenet* blev i Slutningen af Halvfjerserne paa *Bismarcks* Foranledning gjort til Statsejendom. Jernbanenettet var dengang kun lidt udbygget. Det kostede ca. $3\frac{1}{2}$ Milliard, og det blev gennem 40 Aar ledet ganske som ethvert andet offentligt Foretagende efter kameralistiske Bogføringsprincipper. Man konstaterede ikke Gevinst

¹⁾ Sml. Forfatterens Artikel: Trends towards Large Establishment and Large-Scale Undertaking (Nordisk Tidsskrift for teknisk Økonomi, December 1936, S. 74).

og Tab, men kun Indtægter og Udgifter. Naar der f. Eks. blev bygget en ny Banegaard eller anlagt en ny Jernbanelinie, betragtedes det simpelt hen som en Udgift paa samme Maade, som naar der købtes en Skruue eller en Vognladning Kul. En Ansættelse af Formuen kendes i og for sig ikke i det Offentliges Regnskab; dog gjorde man, naar der forekom usædvanlig store Udgifter, hyppigt nogle »Anmærkninger« derom i Teksten til Budgettet. I 1908 hørte jeg saa en meget flittig Professors Forelæsninger paa Universitetet, og han oplyste der, at han havde gennemgaaet næsten 30 Aars Driftsregnskaber for Jernbanerne for at konstatere Kapitalens Størrelse. Efter hans Mening var Kapitalen vokset til mere end det dobbelte, d. v. s. til ca. 7½ Milliard. 12 Aar senere blev jeg pludselig under Krigsgældsforhandlingerne i Reparationskommissionen spurgt af en udenlandsk Repræsentant: »Hvor meget er de tyske Rigsbaner værd?« Som min Lærers trofaste Elev havde jeg nær svaret 7½ Milliard. Heldigvis er jeg næsten altid lidt skeptisk indstillet, hvilket ogsaa i dette Tilfælde viste sig at være berettiget. Det viste sig nemlig, da man opstillede en Status for Rigsbanerne, at deres Anlægsværdi under denne mærkelige Regnskabsform var vokset til 24 Milliarder. Man er efterhaanden i alle Lande blevet klar over, at det gode, gamle kameralistiske Kassebogsregnskab slet ikke kan anvendes i vor Tids store Foretagender, hvortil Jernbanerne hører. Overalt anvendes nu Købmandsregnskaber (i Danmark f. Eks. siden 1923).

Et andet Eksempel. Alt, hvad jeg har forsøgt at lære og udvikle om *Budget-Systemet*, *Kvota-Systemet* og især om *Normal* er et direkte Resultat af mine Studier i den største vesttyske Varehuskoncern. Omkring 1912 bad denne Koncerns højtbegavede Grundlægger mig meget ophidset komme til sig, og da jeg kom, viste han mig 12—15 nye Cirkulærer, som han havde modtaget fra forskellige nye Branchesammenslutninger indenfor Industrien. I Cirkulærerne meddeltes det ham, at visse Varer for Fremtiden kun maatte sælges til *bestemte Priser* og efter *ensartede Leverings- og Betalingsbetingelser*, og hvad der ophidsede ham mest: Porcellænsammenslutningen havde vedtaget ikke mere at levere den saakaldte »fjerde Sortering«, paa hvilket Firmaet tjente saa godt. Med alle Tegn paa Forargelse sagde den gamle Købmand: »Det ophæver jo al fri Konkurrence, det er jo samfundsøkonomisk ødelæggende, har man nogensinde hørt noget lignende!« Den fremragende Erhvervsleder havde slet ikke lagt Mærke til, at *Kartel- og Trustdannelsen forlængst var under rivende Udvikling rundt om hans egen Forretning*. Kulsyndikatet, Staalværkforbundet, Glødelampekartellet havde deres Kontorer næsten Dør om Dør med

denne Mand, og dog havde han ikke ret bemærket den højere og højere stigende Bølge af Kartel- og Trustdannelser, før den flød ind i hans eget Hus. Da først gik det op for ham, hvilke store Omvæltninger der var sket, hvortil han selv, omend ubevidst, i høj Grad havde medvirket. Nu blev det et pinligt Problem, og derfor tilkaldte han Videnskaben, ikke alene blot for at faa forklaret, hvad der var sket, men for at kunne besværges denne Kartellernes uhyggelige Stormflod. Det var ham en stor Skuffelse, at en kort driftsøkonomisk Bøn ikke var nok.

Med Foretagendernes stadige Vækst og Markedernes Væsensforandring, med Rystelserne i alle Værdier og de deraf nødvendiggjorte Nydannelser, bliver den gamle haandværksmæssige Selvfølgelighed i Bedriftsledelsen mere og mere til et Problem. Det økonomiske Liv forlanger stadig nye Retningslinier og i første Omgang vidste man slet ikke, hvorhen man skulde vende sig med sine Spørgsmaal.

Stadig opstaar der nye, vanskelige Problemer i Forbindelse med

- 1) *Kapitalen*, dens rigtige Vurdering, Anvendelse og Fornyelse;
- 2) *Værdierne*, der bliver mere og mere ustabile; i alle Lande og i alle Erhverv opstod mere og mere brændende Spørgsmaalet om Stabilitet mod Valuta- og andre Værdirystelser, og jo større de engang bundne Værdier blev, desto vanskeligere blev den rigtige Udnyttelse af dem;
- 3) *Prisdannelsen*, der i Dag afgørende influeres af de faste Omkostningers stadigt tiltagende Betydning; de gamle Forestillinger om ens Priser for alle Aftagere bliver tilintetgjort;
- 4) *Kontrollen med Bedriften*, der bliver desto vanskeligere, men ogsaa desto vigtigere, jo større Foretagendet bliver. Medens man i de gamle, økonomiske Lærebøger overensstemmende fremstillede Kontrollen som en af Stordriftens store Ulemper, har Driftsøkonomien nu forstaaet at gøre en Dyd af denne Nødvendighed.
- 5) *Læren om Bedriftenes og Foretagendernes Organisation*, den stadige Kontrol med Kapitalanvendelsen, og
- 6) som en ny stor Udviklingslinie *den videnskabelige Driftsledelse* (scientific management) af selve den menneskelige Arbejdskraft;
- 7) *Læren om Markedet og Afsætningen*, Markedsanalysen og Reklamen og sidst, men ikke mindst,
- 8) *Læren om Svingningerne i det økonomiske Liv*, den driftsøkonomiske Konjunkturlære.

Til hvem skulde nu Praktikerne henvende sig, naar alle disse Spørgsmaal, der i første Omgang ofte dækkede over noget ham uforstaaeligt, trængte sig paa?

Det er ikke nogen Bebrejdelse mod *Nationaløkonomen*, at han ikke var i Stand til og heller ikke syntes villig til at svare paa disse Spørgsmaal, saaledes som Praktikerens ønskede det. Spurgte man ham f. Eks. om Kapitalen, vilde han formodentlig først henvise til Adam Smith, som lærte, at Kapitalen skabes gennem ædle Savn, og derefter til Karl Marx, der forklarede, at Kapitalen tværtimod opstaar ved en paatvungen Nedskæring af Arbejdslønnen. Men hvorledes man skal anlægge sin Kapital rigtigt, hvorledes man skal grundlægge et Selskab, sanere, fusionere, kontrollere eller afskrive, eller hvorledes man danner Reserver, — ja det faar man ikke noget at vide om; og dog er det netop den Slags Oplysninger, Praktikerens har Brug for.

Det er heller ikke nogen Bebrejdelse mod *Ingeniøren*, som med sine Metoder har ydet en stor Indsats i den saakaldte »videnskabelige Driftsledelse«. Men overfor de komplicerede, rent økonomiske Spørgsmaal kommer den tekniske Tænkemaade i de allerfleste Tilfælde til kort. Sjældent forstaar Teknikeren, at den for Købmanden egenartede Maade at behandle Problemerne paa, i det mindste delvis, maa forblive fremmed for hans specielle Tænkemaade, vant som han er til at regne med klare og enkelte Aarsagssammenhæng. Iagttagelser af Markedet, tidlig Erkendelse af eller Forudanelse af Behovforskydninger, Foregriben af eller Indvirken paa den fremtidige Udvikling er sjælelige Foreteelser, som ifølge deres Natur nu engang ligger udenfor den tekniske Beregning som saadan.

Ud af Forretningslivet selv skulde og maatte nødvendigvis de Personligheder opstaa, der i det økonomiske Liv skal yde, hvad Ingeniørvidenskaben paa en saa mesterlig Maade bragte indenfor sit specielle Omraade, nemlig ud fra en tilfældig Udvikling at forme den bevidste Vilje til Organisation, til bevidst at sætte sig Maalene for Bedrifternes Udvikling og bevidst at skabe Midlerne til deres Opnaelse under et Samarbejde af de allerbedst uddannede Folk.

Jeg skal i det følgende vove det Forsøg først at give en Fremstilling af de Arbejdsformer og Arbejdsmetoder, der er ejendommelige for Driftsøkonomien, og derefter gaa over til at vise deres Anvendelighed paa de vigtigste Omraader.

III.

Driftsøkonomiens Arbejdsformer og Arbejdsmetoder.

Jeg skal ikke her komme ind paa en ældre tysk Strid mellem de lærde om, hvorvidt Driftsøkonomien kun bør være en *rent erkendende Videnskab* som Historie eller Astronomi, eller om den maaske kun

bør være en *Kunstlære*, — hvilket *Schmalenbach* er gaaet stærkt ind for, selv om han ikke altid selv har rettet sig efter det —; moderne Driftsøkonomi skal ikke være det ene eller det andet, men ligesom moderne Ingeniørkunst og moderne Lægevidenskab netop være begge Dele.

Videnskab skal Driftsøkonomien fremfor alt være i den Forstand, at den fremskaffer alt det Materiale, som er til Stede i Ind- og Udland, i Nabovidenskaber og i fjernere Discipliner. Indsamlingen og Bearbejdelsen af saadant Materiale er en af de første Opgaver, Driftsøkonomen maa stille sig, og den praktiske Forretningsmand maa hjælpe ham med at løse denne Opgave ved, at han stiller sit Materiale til hans Raadighed.

Videnskabelig Uddannelse kan aldrig betyde, at man ved alt; men at man ved, hvor man kan finde alt, der staar til Raadighed.

Allerede nu findes der i Bøger og Tidsskrifter et rigt Materiale til Belysning af de driftsøkonomiske Problemer, og dette Materiale er langt rigere end Praktikerens almindeligvis aner. Navnlig er Fagskrifterne nyttige i saa Henseende; Købmanden giver dér med tiltalende Aabenhjertighed sine Erfaringer til Kende om Ting, han ellers ængsteligt skjuler som store Forretningshemmeligheder.

Driftsøkonomien benytter sig af al den officielle og halvofficielle Statistik, der fremkommer saavel fra det Offentlige som fra de forskellige Institutioners Side. »Storbedriftens Øje og tænkende Hjerne« har man kaldt den Statistik, som de store Foretagender har gennemført paa Grundlag af disse Tal og med Supplering af deres egne Resultater.

Hvor det viser sig nødvendigt, griber Driftsøkonomien til grafisk Fremstilling og til matematisk Bearbejdelse af Problemerne, saaledes f. Eks. i Forsikrings-, Finansierings- og Beliggenhedsspørgsmaal.

Men iøvrigt synes der tydeligt at aftegne sig *tre* for Driftsøkonomien særegne Metoder:

Den første bestaar i den *ubøjelige Vilje til at sætte alt ind paa at forbedre Forholdet mellem Udgift og Indtægt*. Dette sker igen paa tre Angrebepunkter, der ifølge von Gottl-Ottlilienfeld kunde betegnes som:

Læren om de faste Omkostningers faldende Kvote ved stigende mængdemæssig Omsætning,

Læren om de nyopdukkende Muligheder for bedre Organisation (det driftsøkonomisk bedste Hjælpemiddel hertil er en for den paagældende Branche eller enkelte Virksomhed tilpasset og tilrettelagt, overskuelig Kontoplan),

Læren om den stigende Betydning af det tilsyneladende ubetydelige.

Det hele kaldes Metoden til Bedriftens stadige Gennembelysning, og i Tyskland er det navnlig Schmalenbach, der har Æren af at have givet Tanken om de faste Omkostninger dens første, bevidste Udformning.

Som et Modstykke hertil staar den anden Metode: *det direkte Eksperiment i Økonomien*. Den nedstammer direkte fra Teknikerens Tænkemaade og er — overført paa Økonomiens Omraade — en typisk amerikansk Metode.

Denne Metode har særlig været anvendt ved Arbejdets Rationalisering, hvor man, for at finde ud af, hvad man kunde forlange af en Arbejder, har gjort indgaaende Studier og taget saavel Stopur som Filmsapparat i Brug. Man staar her overfor den saakaldte »scientific management«.

Eksperimentet anvendes desuden i stigende Grad og med voksende Held i Koncerner, Filialvirksomheder og andre forbundne Virksomheder, hvor direkte Forsøg i nogle faa Forretninger kan give Resultater, der kommer tusinde andre Virksomheder til gode.

Imellem disse to Metoder staar den tredie, der efter min Mening er lige saa vigtig. *Sammenligningen af Virksomhederne og Arbejdsydelserne ved Hjælp af Normtal*. Al den Viden, man kan høste i en enkelt Virksomhed, er tilfældig, usikker og derfor i de fleste Tilfælde uden almen Betydning. Men jo flere Oplysninger, man kan samle for mange ensartede Bedrifter om Udgifter, Udbytte og Ydelse, desto bedre vil man være i Stand til at forandre et usikkert Skøn til sikker Viden. Man taler her om *Erfaringernes Multiplikation*, den virkelig sikre Vej til at fremtvinge det økonomiske Fremskridt.

Metoden er, saa vidt jeg kan skønne, blevet til gennem forskellige paa hinanden følgende Trin. Man arbejdede sig først frem til det *pengemæssige Normtal*. Derefter udarbejdede man det *kvantitative Normtal*, d. v. s. Normtal i Realydelsen f. Eks. *Rumudnyttelse, Materialeudnyttelse, Maskinudnyttelse* eller det *menneskelige Arbejdes Udnyttelse*, ikke alene Kontrollen med det legemlige Arbejde, men Kontrollen med og Forøgelsen af det mest økonomisk levende Arbejde. Derved opnaar man nemlig en Forøgelse af Ydelsen ved en ligefrem mekanisk Udvælgelse af de dygtigste. Hvad der tidligere ved Markedets mekaniske Funktionering fuldbyrdedes gennem en lang og smertefuld Proces, nemlig de mindre dueliges Udskyden til Fordel for de mere duelige, opnaas nu hurtigt og sikkert gennem Driftssammenligning og Driftsstatistik.

IV.

Hvorledes anvender Driftsøkonomien disse Metoder
i Praksis paa de vigtigste Omraader?

Det Materiale, Driftsøkonomien kan stille til Raadighed angaaende Finansiering og de dermed forbundne Problemer, er overordentligt omfattende.

Aktieselskabers Stiftelse, Fusionering og Sanering i alle tænkelige Former er gennemarbejdet til den mindste Detail. Det samme gælder Finansieringskontrollen. Der findes Materiale vedrørende næsten alle ældre og nyere Former for Dannelsen af Karteller, Syndikater og Koncerner af saa at sige enhver Størrelse.

Med Hensyn til Spørgsmaalet om det Synspunkt, der bør være det fremherskende ved Opstilling af Status, er man stadig meget uenig. Der staar stadig stor Strid om, hvorvidt man bør opstille Status ud fra et statisk, dynamisk eller organisk Synspunkt.

Denne Strids Opstaaen skyldes i Virkeligheden *en væsentlig Ændring i hele Kapitalanlæggets Karakter.*

Den, der opstiller sin Status efter den gamle *Savary*, adderer sine kontante Penge til Varelagerets Markedsværdi og udestaaende Fordringer og trækker derfra Gælden.

Saaledes regner maaske endnu den ganske lille Købmand; men hvis f. Eks. et Elektricitetsværk lægger Værdien af sine Teglsten sammen med Ledninger og Motorer i Kedelhuset, bliver Resultatet meningsløst. De enkelte Formuestykker har hver for sig kun ringe Værdi. Vilde man sælge de enkelte Stykker, vilde det være det samme, som hvis man slagtede levende Dyr og talte Knoglerne sammen. En saadan Form for Status har jeg engang kaldt »*Knochenbilanz*«.

Det er ikke de enkelte Formuestykker, der betyder noget. Hvis Værket ikke arbejder, har det kun Værdi som gammelt Jern. Det er i højere og højere Grad *Udbyttet, der bestemmer Værdien.* Udbyttets *Dynamik* træder i Stedet for Værdiernes gamle *Statik.*

Derfor bliver en Værdiansættelse af det enkelte Formuestykke mere og mere betydningsløs, og i de fleste Tilfælde kun en historisk Reminiscens. Det absolut afgørende er Udbyttet i Foretagendet, i Bedriften og i den enkelte Bedriftsdel.

Men deraf følger ogsaa, at den gamle Aarsstatus bliver ganske utilstrækkelig for flere og flere Bedriftsarter. Siden *Schmalenbach* udgav sit første Skrift om »*Kurzfristige Erfolgsrechnung*«, er ikke alene Bankerne i næsten alle Lande kommet ind paa at offentliggøre

Status hver eller hveranden Maaned, men ogsaa i middelstore og smaa Virksomheder er den maanedlige Status efterhaanden blevet noget regelmæssigt. Under Nutidens stærkt skiftende Forhold kan man ikke vente et helt Aar med at se, hvordan Virksomheden arbejder.

Vigtigt er det ogsaa netop paa Grund af de skiftende ydre Forhold at skelne imellem, hvad der skyldes selve Driften, og hvad der skyldes Konjunkturbevægelser.

Hvor Værdien selv bliver noget svingende eller ubestemt, saaledes at man kan vinde i Penge og samtidig tabe i Værdi (eller omvendt), der melder Tanken sig om den saakaldte *organiske Status*, d. v. s. Regnskabet paa værdifast Grundlag, ogsaa kaldet Index-Status, — med Index-Kalkulation.

Under Inflationen i Tyskland betød Løsningen af dette Problem Liv eller Død for enhver Virksomhed; det blev løst paa en glimrende Maade ved Hjælp af den saakaldte Guldmarkstatus. Nu melder netop det samme Problem sig i Frankrig, Svejts og Italien, og det er derfor vigtigt at skærpe dette Værktøj, som Driftsøkonomien har anvist mod Værdiernes Ustabilitet, thi ingen kan vide, hvornaar Turen kommer til ham.

Et af de Omraader, hvor Driftsøkonomien har opnaaet nogle af sine bedste Resultater, er *Læren om de faste Omkostningers Betydning*. Ingen Virksomhed kan i Længden se bort fra dem, eftersom de faste Omkostninger mere og mere behersker Prisdannelse og Prispolitik, Virksomhedernes og Markedernes Struktur.

Enhver Virksomhed med *faste Omkostninger* har sin »*Nyttetærskel*«, som skal overskrides, før der overhovedet bliver noget Udbytte; derefter stiger Udbyttet indtil »*Nytteoptimum*« og synker, naar dette er overskredet, til »*Nyttegrænsen*«. For enhver Driftsledelse er dette en nødvendig Viden. Ogsaa for hver Del i en Virksomhed gælder denne Lov, ja for hver eneste Opgave indenfor en arbejdende Virksomhed. Derfor bestræber enhver Driftsleder sig først og fremmest for at fremkalde en Nedsættelse af de faste Omkostninger. *Loven om Omkostningernes Degression* er bestemmende for den optimale Driftsstørrelse, den mest formaalstjenlige Sammensætning af Virksomhedens enkelte Dele og for den for hele Samfundsøkonomien bedste Blanding af store og mindre Virksomheder.

Den optimale Driftsstørrelse er nemlig ikke den samme under vekslende Beskæftigelsesgrader. Under Højkonjunkturer er de mest rationaliserede Virksomheder gunstigst stillede, under Lavkonjunkturer derimod de mindre rationaliserede, der arbejder med lavere, faste Omkostninger. — Paa denne Maade skabes der under Hensyntagen til

de faste Omkostninger en gunstig Blanding af større og mindre Virksomheder i et Samfund. Og paa samme Maade skaber Storforetagendet hos sig den gunstigste Blanding af mere eller mindre rationaliserede Afdelinger.

De faste Omkostninger medfører en planmæssig Bestræbelse for at *opnaa den højeste Beskæftigelsesgrad*. Ud fra denne Bestræbelse maa vi da betragte de *nye Grundtræk i den moderne Prispolitik*:

Den *rene Markedspris* baseret paa Udbud og Efterspørgsel eksisterer endnu i store Dele af det økonomiske Liv. Det finder sin højeste Udformning paa Børsforretningernes Omraade med Sikringspekulationens indviklede Forretningsformer. Men det er en kendt Sag, at man i en stadig voksende Del af Afsætningsmarkederne (endogsaa i Engroshandelen) ikke saa meget mere kæmper om den laveste Pris, som om den højeste Rabat. Rabatttænkemaaden, og det vil sige Monopoltænkemaaden, bliver mere og mere almindelig. For Tysklands Vedkommende regnede vi allerede for 8 Aar siden med, at omtrent Halvdelen af al Prisdannelse var unddraget det frie Markeds Love og under Indflydelse af Monopoler, Halv-Monopoler eller quasi-Monopoler (Mærkevarer har jo noget som et »Meningsmonopol«). Og siden den Tid er Procentsatsen blevet meget større.

Ogsaa denne Udvikling skyldes for Størstedelen de faste Omkostningers hastige Vækst, og den fører i stadig større Dele af Økonomien til den saakaldte *Differentialkalkulation* (Salg af den samme Vare eller Ydelse til forskellige Priser). F. Eks. lader man saa vidt muligt de faste Omkostninger ved Jernbanedrift bæres af Varer med høj Værdi (f. Eks. Silkevarer og Guldure), medens Kul, Korn og Malm befordres, uden at der beregnes faste Omkostninger, til de saakaldte Grænseomkostninger, den »proportionale Sats«. Forholdet er jo nemlig det, at hver Øre, som en Bedrift faar ind udover de proportionale Omkostninger, er ren Fortjeneste, naar Bedriften kan belaste andre med de faste Omkostninger. Og kan den ikke det, betyder dog hver Øre, som ved forøget Omsætning indtjenes udover den proportionale Sats, en Forbedring af Virksomhedens økonomiske Stilling.

De faste Omkostningers tiltagende Vægt er Aarsagen til Bedriftenes Anstrengelser for at sikre sig den højeste Beskæftigelsesgrad, og de medfører tillige en Prispolitik, hvor *Kundernes »Lighed for Prisen«* begynder at forsvinde.

I hvor høj Grad ogsaa det *Offentlige* bør indrette sig efter de nye Prisdannelsesprincipper, har Professor *Zeuthen* for nylig paavist i et Arbejde, som med Rette vakte stor Opmærksomhed¹⁾.

¹⁾ Nordisk Tidsskrift for teknisk Økonomi. April 1936, S. 138.

»De smaa Tings Betydning« stiger progressivt med Storbedrifternes og Storbedriftsmetodernes Vækst. For det første, fordi selv den mindste Brøkdel af Værdier eller Omkostninger her bliver betydelig i absolutte Tal, for det andet fordi netop de store Mængder og Værdier er afgørende for, at det, der til at begynde med saa betydningsløst ud, efterhaanden bliver til virkelige Værdier.

Et Eksempel: I Konservesindustrien er der altid en vis Procentdel ubrugelige Blikdaaser. En lille Bedrift med en Produktion paa ca. 50—100.000 Daaser om Aaret maa kassere disse ubrugelige tomme Daaser. Storbedriften med Millionproduktionen samler omhyggeligt dette Affald sammen for senere at udnytte det Tin, som Daaserne indeholder. Længe før den lille Bedrift kunde faa samlet en tilstrækkelig Mængde Daaser sammen, vilde Halvdelen paa Grund af Oxydering allerede være værdiløs.

I een Retning har Staten selv for længe siden tvunget de private Foretagender til Udviklingen af nye driftsøkonomiske Metoder nemlig i *Revisionsvæsenet*, og denne Tvang har været til stor Gavn for disse. Aktieselskaber og navnlig Andelsselskaber ledes jo ikke mere af Indehaveren selv, men af Trediemand. Ved en saadan Drifts- og Regnskabsførelse svigter Kontrollen fra Bestyrelsen næsten fuldstændig. Loven paalægger derfor i de fleste Lande saadanne Firmaer Revisionspligt. Heraf den engelske »Chartered Accountant« og den danske statsautoriserede Revisor. I De forenede Stater, England og Tyskland udføres Revisionsarbejdet for en stor Del af verdenskendte Firmaer.

Den moderne Revisors Uddannelse er i Udlandet næsten helt gaaet over til Højskolerne og kan overhovedet ikke tænkes uden disse. Den engelske »Accountant-Act« har siden 1870 nødvendiggjort en bestemt Højskoleuddannelse. Kort efter indførte den tyske »Genossenschaftsgesetz« ogsaa en Pligtrevision. Den tyske Lov om »Wirtschaftsprüfer« af 1928 foreskriver en Uddannelse og Aflæggelsen af en Prøve, som ikke er mulig uden Højskoleuddannelse. Ogsaa den danske statsautoriserede Revisor faar i stadig stigende Grad sin Uddannelse paa Handelshøjskolen.

Den gamle Revisors Kunststykke med at anvende Kontrolltal (Ni-prøven, Elleveprøven) førte paa den Tid til Opdagelsen af mange Uregelmæssigheder. Men denne Metode er blevet systematiseret til en hel Videnskab gennem den saakaldte »Fehlerfeld-Teilung«-Metode (Fejlomraadedeling), som i Köln er udviklet til et vigtigt Hjælpemiddel. Ved en systematisk Anvendelse af denne Metode vanskeliggøres Bogførings- og Kasseuregelmæssigheder overordentligt. Den bygger paa en vidtgaaende Adskillelse af de enkelte Kontogrupper. Grupperne

dannes, eftersom der foreligger Sandsynlighed for at vente Uregelmæssigheder i de forskellige Konti. Næsten altid sammenfattes de personlige Konti, hvor Sandsynligheden for Uregelmæssigheder er stor, til een Gruppe, medens Kapitalanlægs- og lignende Konti, hvor Sandsynligheden er forholdsvis ringe, samles i en anden Gruppe. Ved Indførsel i Hovedbogen af Saldiene fra disse Kontogrupper sikrer man sig en vis Kontrol alene ved Anordningen af Kontogrupperne (»Fehlerfelder«).

Men den Revisor, som efterprøver og bedømmer mange ensartede og forskelligartede Bedrifter, maa aldrig blive staaende ved det rent regnskabsmæssige. Den gamle »*Formalrevision*«, Talrevision i Renkultur, som kun bekræfter, at Status stemmer overens med Bøgerne, skulde ikke alene være forbudt, men strafbar. Efter engelsk og tysk Lov skal Revisorerne efterprøve *Driftsledelsen* og dermed ogsaa, om Regnskabsføringen er formaalstjenlig. Her har Driftsøkonomien stillet et værdifuldt Hjælpemiddel til hans Raadighed, den Schmalenbachske og andre fast opbyggede, systematiske Kontoplaner.

Ved Hjælp af Kontoplanen kan man indrette hele Regnskabsvæsenet med alle de Konti, som overhovedet kan komme i Betragtning, saaledes at det paa samme Tid tjener tre Hovedformaal:

Hurtig Konstatering af Vinding og Tab,

Hurtig Konstatering af Formueforskydninger, men især

Udnyttelse af Bogholderiet som Grundlag for Kalkulationen, for Omkostningsberegningen i videste Udstrækning.

Forbavsende Resultater har man naaet med »Normtal«. En Tid kaldte man Normtallene for Driftsøkonomiens Tryllestav. Det viste sig nemlig ved Sammenligning af Normtal for Eks. Omsætning pr. beskæftiget Person, at disse Tal ikke alene var omtrent de samme for Bedrifter af samme Art i samme Land, men ogsaa i det væsentlige for Bedrifter i forskellige Lande. De mest paafaldende Tal viser Tabellerne paa Side 15.

Naar Normtallene udregnes og anvendes rigtigt, kan deres Betydning næppe overvurderes. Hvis en Bedrift viser væsentlige Afvigelser fra andre Bedrifter af samme Art, vil der næsten altid være en særlig Grund dertil. Er Omkostningerne et bestemt Sted stadig for høje, er *Virksomheden saa at sige syg* det paagældende Sted. Det maa derefter undersøges, om Sygdommen er tilfældig eller konstitutionel, og den maa i alle Tilfælde helbredes. Resultatet i Form af en forbedret Rentabilitet kan undertiden være ligefrem slaaende. Tabellen paa Side 20 giver et saadant Eksempel.

Til at begynde med var Normtallene kun kendt og anvendt af Storbedrifterne. Koncerner, Massefilialforretninger ofte ogsaa Forbrugs-

Detailhandelens samlede Tillæg i U. S. A. og Tyskland 1929 i pCt. af Omsætningen.

Omkostninger, Fortjeneste	U. S. A.	Tyskland
Lønninger	10.60	11.43
Driftsherreløn	3.70	
Husleje	4.17	3.57
Renter af Egenkapital	1.17 (1-1.25)	2.14
Renter af Fremmedkapital		
Reklameomkostninger.....	6.36	1.43
Skatter		2.43
Andre Omkostninger, derunder Tab paa Varer og Debitorer		2.71
Samlede Omkostninger.....	26.00	23.71 (1930: 24.22)
Nettofortjeneste.....	2.00	2.00
Samlet Tillæg.....	28.00	25.71 (ca. 26.00)

Omkostninger i den tyske og polske Skotøjshandel i 1929.

Omkostningsarter	I pCt. af Omkostningen	
	Tyskland	Polen
Løn.....	5.1	7.08
Driftsherreløn	3.0	3.26
Husleje	3.7	2.89
Lys, Kraft og Varme.....	0.8	0.50
Reklame	1.4	1.07
Forsikringer og Afskrivninger.....	0.9	0.30
Skatter.....	1.6	3.39
Renter	1.0	—
Varesvind.....	1.0	—
Kontoromkostninger	1.6	0.23
Andre Omkostninger.....	0.8	1.68
Samlede Omkostninger.....	20.9	20.40

Isenkramdetailhandel i forskellige Lande.

	Handels- tillæg	Samlede Omkostn.	Nettofor- tjeneste	Fordel. af Omkostn.			Omsætnings- hastighed pr. Aar	Gennemsn.- Oplagring i Mdr.
				Løn	Leje	Renter		
Sverige (1929)	17.0	17.1	-0.1	6.3	1.7	3.2	3.18	3.8
Norge (1930)	20.32	17.50	2.82	6.83	1.56	2.98	2.71	4.43
U. S. A. (1928).....	26.2	24.0	2.2	13.3	3.2	1.3	3.31	3.63
Tyskland (1927).....	—	22.37	—	10.7	2.44	2.25	2.1	—

foreninger havde gennem dem et stort Forspring, og disse Føretagenders Succes er Bevis nok for Normtallenes Værdi. Men efter at Branche-sammenslutningerne eller som i Amerika Universiteterne eller i Tyskland det Offentlige har taget sig af Udarbejdelsen af Normtallene, staar disse ogsaa til Raadighed for de mellemstore og smaa Virksomheder. Man har Lov at antage, at den tyske Detailhandels Modstandsdygtighed i det sidste Tiaar for en stor Del skyldes Normtallene. For den enkelte er det vigtigt at fremme dette Arbejde og udnytte Resultaterne i sin egen Bedrift paa rette Maade.

Saadanne Normtal foreligger allerede i tykke Bøger. De første Normtal blev udarbejdet i U. S. A. og angik Kreditydelsen. Paa Dansk har vi udgivet Normtal for Engros- og Detailhandelen, og vi er ved at udarbejde en Samling vedrørende Industrien. I videnskabelig Henseende nærer vi det maaske lidt overmodige Haab derved at oparbejde en »Molekulelære for økonomisk Driftsledelse«.

Den nye Lære opstod ogsaa som Resultat af Arbejdet med *Opbygningen og Organiseringen af Virksomhederne*.

a) *Bedrifternes Beliggenhed*, der hidtil bestemtes af Tilfældet og en meget langsom naturlig Udvælgelse, har udviklet sig til en Videnskab, efter at man er begyndt at drage Sammenligninger mellem Virksomhederne. Da man nu ved, hvilken Omsætning, det er muligt at opnaa pr. Kvadratmeter med en given Beliggenhed for næsten hver enkelt Vare og Bedriftsart, bliver Følgen en planmæssig Udbygning af Forretninger, Forretningsgader, ja hele Forretningskvarterer.

b) Efter at man ved metodisk Benyttelse af Kalkulationen havde gennemarbejdet Bedriftsorganisationen, opstod en særlig *Organisationslære for Virksomheder og Føretagender*. I Bankvæsen, Forsikringsvæsen og i visse Dele af Handelen har den allerede antaget temmelig faste Former, og skønt den ganske naturligt er meget forskellig for de enkelte Erhvervsgrene, ser det ud til, at man i al Almindelighed kan paapege tre Fællestræk i Organisationslæren.

For det første er man ikke alene i Storføretagenderne, men ogsaa i de middelstore samt i mange smaa Virksomheder kommet ind paa en *Inddeling i Afdelinger*. Regnskabsmæssigt bogfører Afdelingerne saa selvstændigt som muligt, og organisationsmæssigt deles de efter Funktioner enten horisontalt, ved Siden af hinanden, eller vertikalt, følgende efter hinanden. Ved hver Transaktion fra en Afdeling til en anden foretages der ved en Videreførelse af Ideen i det dobbelte Bogholderi to Noteringer, der ad forskellige Veje løber gennem Virksomheden og først mødes igen i Centralbogholderiet eller det statistiske Kontor. Saaledes opstaar den »zwangsläufige Kontrolle«, den automatiske Kontrol.

Man indser mere og mere, at enhver Virksomhed og ethvert Menneskes økonomiske Eksistens bliver des mere tryk og stærk i jo højere Grad han udfører en bestemt Opgave, en saglig Funktion i den økonomiske Proces. Paa denne Maade kommer man til en anden Nydannelse indenfor Organisationen: man *fordeler Udgifter og Udbytte efter Funktioner*. Man kom først ind paa en saadan Fremgangsmaade i Amerika, hvor man f. Eks. i en Skotøjsafdeling ikke længere blot har noget der hedder Løn, Leje, Lys, o. s. v., men derudover ogsaa har en Fordeling efter Salg, Indkøb, Propaganda, etc. Der er almindelig Enighed om, at der i denne »functional cost allocation« ligger et stort Fremskridt.

Efter min Mening er det vigtigste Fremskridt inden for Organisationen imidlertid det saakaldte »Budget-System« (*Kvota-System*). Jeg tror, jeg er en af de første i Europa, der har skildret det i den Form, *Varehusene* gav det under Navn af »Limit-System«. De, der endnu ikke kender det fra Praksis, har maaske læst den bidende Ironi heraf i Hans Falladas »Lille Mand, hvad nu«. I Bogens Slutning mister den stakels Lämmchens Ægteemand fra Pinneberg sin møjsommeligt opnaaede Stilling i et Varehus, fordi han ikke kan præstere sin »Salgskvota«.

Varehusene saa sig tvunget til at indføre saadanne Kvotasystemer for at hindre Afdelingslederne i at købe for meget ind og derved op-hobe Kæmpelagre af Restvarer. Der blev derfor for hver Afdeling fastsat et *Indkøbsmaksimum* og samtidig krævet et *Salgsminimum*. Dette skulde igen opnaas med et *Omkostningsmaksimum*, saa at der nødvendigvis maatte blive et *Gevinstminimum*.

Derved fremkommer et *fuldstændigt Budget for den enkelte Virksomhed*, en *Planlægning fra det største til det mindste*, en Forskrift for, *hvad hver enkelt skal udrette med de givne Midler*. Budget-Systemet forandrer en tilfældig Tilstand til en bevidst planmæssig Fremgangsmaade. Det bygger paa Normtal og skaber nye Normtal. Nu forlanges der et *Ydelsesminimum*, ja, mere end det, et voksende Ydelsesminimum (i Varehusene i Opgangstider en aarlig Fremgang paa 10 pCt.¹⁾).

Der kræves et Ydelsesminimum ved
Rumudnyttelse,
 enhver Slags *Propaganda,*

¹⁾ Den individuelle Udformning af »Kvota-Systemet« er overordentlig rig paa Variationsmuligheder. Allerede i 1925 skildrede Forfatteren National Cash Registers »Punktsystem« til Konstatning af den enkelte Funktionærs Præstation, hvorved der blev taget Hensyn til Mullghederne saavel paa det enkelte Arbejdsomraade som for det enkelte Produkt. (Sm. »Das amerikanische Wirtschaftswunder, S. 106—116, særlig S. 112 ff.).

Omsætning af Varelageret. (Paa dette Punkt er der i U. S. A. sat meget ind i de sidste 15 Aar. Den store Succes, Massefilialsystemet har haft, skyldes for en stor Del, at Lageret ved den forøgede Om-sætnings-hastighed er blevet reduceret til Brøkdele af det, der tidligere var normalt).

Der kræves et Minimum af Kredit og af Tab ved Kredit, og der sættes Minimumskvota for Salget, for den menneskelige Salgsydelse som for alle andre Ydelser i Bedriften.¹⁾

Hvad Amerikas Driftsøkonomi har betydet for den menneskelige Arbejdsydelse er for Størstedelen almindelig kendt. Under Navn af »scientific management« er tre store Fremskridt nær knyttet til hinanden.

Taylor lærte, at næsten ethvert menneskeligt Arbejde, ogsaa det haandværksmæssigt bedst tillærte, foregaar under meget stort Spild; *Gantt* og *Gilbreth* førte hans Tanker videre, idet de anvendte Filmen til Hjælp ved deres Undersøgelse, og Resultatet blev en nøje Afstemning i Udførelsen af et Arbejde fra det ene Stadium til det andet. Naar man først rationaliserer det *enkelt Menneskes Arbejde*, og derefter *Samarbejdet mellem Afdelingerne*, og endelig forbinder disse to Metoder ved en *mekanisk Videreføring* af den Vare, der er under Forarbejdning, har man det *løbende Baand*, hvis Underværker vi saa ofte har hørt skildret. Raamalmen, som Mandag Morgen Kl. 8, ankommer til Detroit, er Onsdag Middag ikke blot forvandlet til en Bil, men ogsaa til kontante Penge, og saa er der endda beregnet tolv Timer til Transport og 6 Timer til Salg. Vi har med Uret i Haanden kontrolleret følgende: Motorfremstillingen varede, fra det Øjeblik, da det glødende Raajern flød ud af Højovnen, til Cylinderhovedet var fuldt færdigt, $4\frac{1}{2}$ Time.

Og dog er Rationaliseringen af det menneskelige Arbejde slet ikke det vigtigste. Efter min Mening vil den rigtige *Anvendelse af Kvota-*

¹⁾ For Industriens Vedkommende er Begyndelsen til lignende Betragtninger af forholdsvis ældre Dato. I Forkalkulationen angives ganske vist ikke Maksimal- eller Minimal-Værdier, men der angives dog Gennemsnitsværdier, som man skal komme saa meget under som muligt. (Man gjorde sig et Skøn over den Raastofmængde, Arbejdstid og Maskintid, der vilde være nødvendig til Fremstilling af et enkelt Stykke eller et bestemt Parti, paa Grundlag af Erfaringer, faste eller overleverede Regler eller Tillægssatser, som hver enkelt Virksomhed havde regnet ud for sig selv, til Udregning af Prisen).

De sidste 20 Aars Udvikling har nærmet de to Metoder stærkt til hinanden. Man regner i Forkalkulationen ikke længere med Gennemsnitsværdier, men med Maksimalforbrug; for at opnaa et Mindreforbrug, anvendes bl. a. et Præmiesystem til Ansporing af de ansvarlige Funktionærer eller Arbejdere.

Systemet i det lange Løb udvikle sig til at blive det betydeligste, særlig hvor det anvendes i Forbindelse med Udnyttelsen af Bedriftssammenligningerne.

Hvad Markedet fuldbyrder langsomt og ufuldkomment, de udygtiges Frasortering, de dygtiges Udvalgelse og navnlig den bevidst planmæssige Forøgelse af Ydelsen, det udfører Kvota-Systemet og Bedriftssammenligningerne hurtigt, grundigt og sikkert.

Et Eksempel, som jeg gerne bruger, vil anskueliggøre, hvad der menes dermed. Lad os tænke os en Afdeling i et Varehus og en selvstændig Forretningsmands Forretning med nogenlunde lige store Om sætninger. Gaar Forretningen daarligt, vil den selvstændige Forretningsmand søge Aarsagen til sit Uheld alle Vegne, kun ikke hos sig selv. Han vil med sin Forretning, der gaar stadig daarligere, først sætte sin egen Kapital over Styr, saa Leverandørernes, derefter sine Venners og endeligt sine Slægtninges, og til sidst kan Konkursen efter aarelange Kampe og Bekymringer alligevel ikke undgaas. Anderledes med Afdelingslederen i Varehuset. En rigtig gennemført Organisation og Kontrol, der bygger paa Erfaringerne fra mange lignende Afdelinger i Varehuset, viser i Løbet af kort Tid, om Afdelingen har en uduelig Leder. Han erstattes da med en anden, uden at Afdelingen har lidt alvorlig Skade. Den mindre duelige finder en anden Anvendelse, den dygtige baner sig Vej frem. *Driftsøkonomiens Undersøgelsesmetoder udvælger den dygtigste efter hans Gerninger, vurderer Ydelserne objektivt og forøger dem derved planmæssigt.*

Vi maa haabe, at det samme bliver muligt ved den vanskeligste af alle Opgaver, *Varernes Fordeling og Afsætning paa Markederne.*

I Produktion og Transport finder man næsten overalt fremragende Præstationer, men Fordelingen af Varerne lader meget tilbage at ønske. I Produktionen er den sidste Meter sædvanligvis den billigste. *I Varefordelingen er den sidste Kunde, som erhverves ved Hjælp af alle mulige Propagandakneb, sædvanligvis den dyreste.*

Vi har paavist i Fremstillingen af Handelens Funktioner og Risiko, at de stigende Omkostninger ved Varefordelingen for Størstedelen kun er en *uundgaaelig Følge af den store Forøgelse af Produktionen.* Paa Handelen overvæltet i Reglen alle Omkostninger ved Varens Fremskaffelse, ved Afsætningen, Spekulationen og Propagandaen.

Det kan nok lade sig gøre vedvarende at *fremstille stadig større Mængder* af Varer, men det har hidtil ikke været muligt samtidig at skabe den *Købekraft*, som skal aftage Varerne. Her ligger den store Opgave. Maa det nødvendigvis være saadan, at det ofte koster lige saa meget blot at sælge en Vare, som det koster at fremstille og

transportere den? Meget ofte beløber Salgsomkostningerne sig til mere, end hvad der gives ud til Raavarer, Hjælpemateriale, Forarbejdning og Transport. Hvad vi hidtil har været i Stand til at udrette i den Retning, og kan stille til Praktikernes Raadighed, er følgende:

Kendskabet til Markederne er meget omfattende, baade naar det drejer sig om de frie Markeders Arbejde og Funktion, og naar der er Tale om de bundne Markeder, hvor Prisdannelsen er under Indflydelse af Truster, Karteller og statslige Monopoler.

Den *moderne Markedsanalyse* gaar ud paa at vurdere og maale Forbrugets Retning og Kraft og paa Grundlag deraf tilpasse Produktionen, ja hele Samfundets Produktionsapparat.

Bedriftssammenligningerne har ogsaa gjort det muligt at afsløre *Tabskilderne i Handelen*. Som de fem største maa nævnes:

Varearter, som kun giver Tab,
 Ordrestørrelser, som aldrig giver Fortjeneste,
 Kunder, som kun giver Tab,
 Afsætningsomraader og
 Leverandører, som ogsaa kun giver Tab.

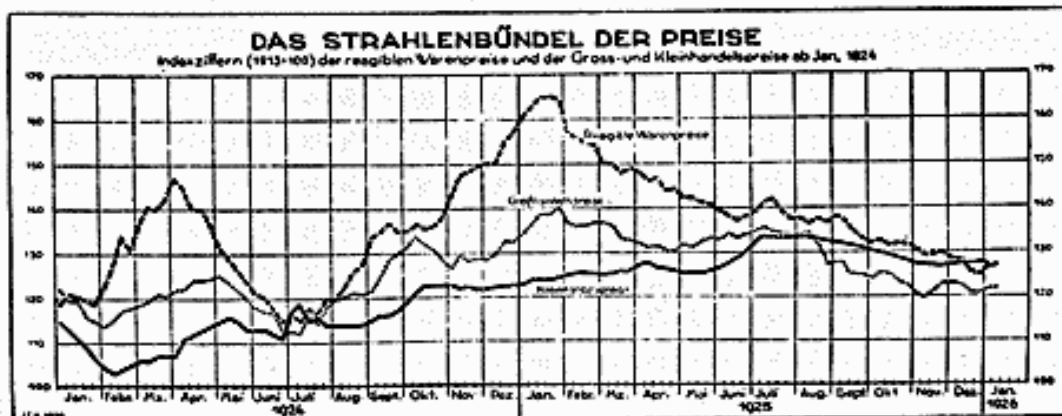
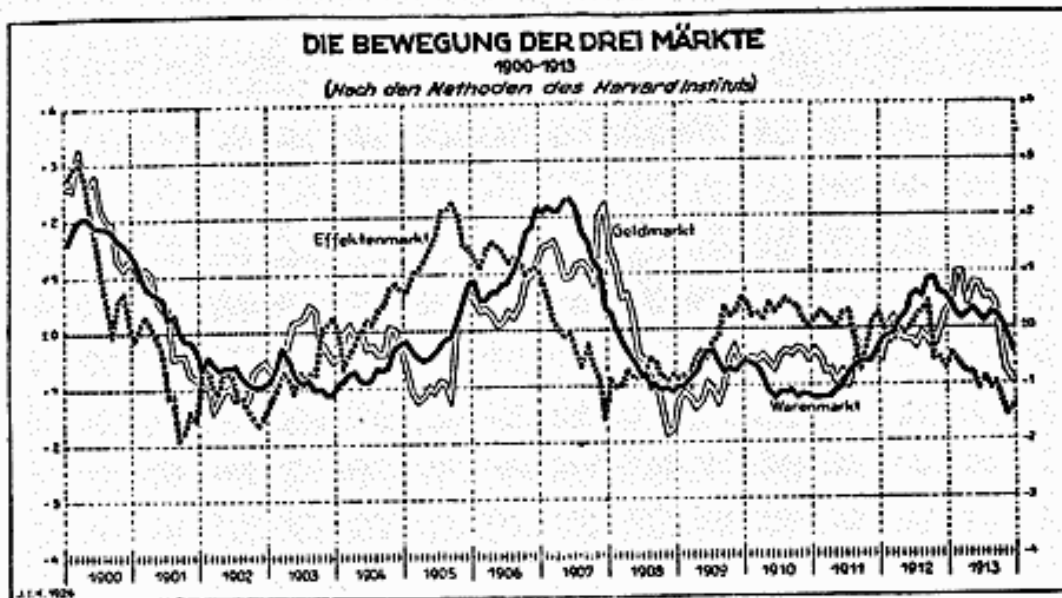
En planmæssig Undersøgelse og Fjernelse af alle disse Tabskilder gav i en af Amerikaneren *I. W. Millard* undersøgt Jern-Engrosforretning efter 3 Aars Arbejde følgende Resultat:

Tabskilder og Omkostninger.

	<i>Før</i> Konstateringen af Tabskilderne	<i>Efter</i> Fjernelsen af Tabskilderne
Antal Varearter.. .. .	12 000	6 500
Antal Kundekonti	1 432	800
Antal Leverandører	750	450
besøgte Kredse.....	28	18
Totalomsætning (Begynd. 100)	100	66
Omkostninger i pCt. af Omsætn.....	16	12
Nettofortjeneste i pCt. af Omsæt. (Begynd. 100)	100	168
Nettofortjeneste (Begynd. 100).....	100	135

Ved at give Afkald paa de Kunder, Artikler, Leverandører og Arbejdsomraader, som ikke bragte Fortjeneste, faldt Omsætningen med en Trediedel, men Totalomkostningerne fra ca. 16 pCt. af Omsætningen (hvilket nøjagtig var Gennemsnittet i Branchen paa den Tid) til ca. 12 pCt. *Nettofortjenesten forhøjedes* absolut med 35 pCt., i Forhold til Egenkapitalen endnu mere, fordi der efter Udrensningen ikke var Brug for saa megen Kapital, i Forhold til den formindskede Af sætning med ca. 68 pCt.

Ogsaa paa andre Omraader kan der sikkert indvindes meget.



Man søger saaledes ved planmæssigt Arbejde at *forøge Reklamens Virkningskraft*, og vi haaber, det vil lykkes os snart igen at udarbejde Tabeller over Reklameudgifter og Reklamevirkning.

I *Udenrigshandelens Teknik* er der siden *Sonndorfers* og *Hellauers* Arbejder gjort store Fremskridt i Udforskningen af Udenrigshandelens gamle og særlig de nye Former. For den unge Eksportkøbmand staar der flere Uddannelsesmidler til Raadighed end nogen Sinde før, men naturligvis kan ingen Driftsøkonom afhjælpe Følgerne af en forfejlet Finans- og økonomisk Udenrigspolitik rundt paa Jordkloden.

Driftsøkonomien er gaaet i Gang med at fjerne den maaske største Tabskilde i Varefordelingen, den store Uregelmæssighed i Beskæftigelsen.

Den beskæftiger sig endvidere i de senere Aar stærkt med *Konjunktursvingningerne*, den *driftsøkonomiske Konjunkturlære*.

Adskillige Konjunktursvingninger følger relativt regelmæssige Kurver. Det er allerede lykkedes at fastslaa, at der findes ganske bestemte regelmæssige Svingninger i de allerfleste Brancher, Svingninger i Dagens Løb, i Ugens og Maanedens Løb og de saakaldte Sæsonsvingninger.

Vi har engang foreslaaet at gøre et Forsøg paa at udligne disse store Beskæftigelsessvingninger i Handelen, som medfører en enorm Uudnyttelse af de faste Omkostninger, ved at fastlægge Betalingsterminer for Lønninger, Gager, Renter o. s. v. paa forskellige Dage i de forskellige Brancher. I De forenede Stater forsøger man at opnaa den samme Tilpasning paa en anden Maade, nemlig ved at ansætte en Del af Personalet i de bestemte Timer paa Dagen eller paa de Dage, hvor Forretningen har mest travlt (time workers).

Men en meget større Opgave ligger der i at fastslaa de egentlige Konjunktursvingninger. *Her kræver den praktiske Forretningsmand eftertrykkeligt, at der gives ham Fingerpeg.* I 30 Aar har Amerika haft sit *Harvard-Barometer*, der som oftest viste relativt rigtigt, men netop inden den store Verdenskrise urigtigt. Tysklands Konjunkturinstitut har arbejdet omtrent 8 Aar, og andre følger efter.

For Danmarks Vedkommende haaber vi i nær Fremtid at kunne stille Resultaterne af disse økonomiske Vejrbarometre til Praktikernes Raadighed. Senere vil vi beskæftige os med Branchekonjunkturerne, som man er begyndt at studere i Løbet af de sidste Aar.

V.

Driftsøkonomien og Staten.

Driftsøkonomien indtager en neutral Stilling overfor enhver Form for økonomisk Virksomhed. Den tjener saavel smaa som store Bedrifter, privat som offentlig Drift. Jo større et Foretagende bliver, desto mere bliver dets Virksomhed et offentligt Anliggende. Ogsaa Staten henvender sig nu om Stunder til Driftsøkonomien. Der spørges, i hvilken Grad den kan afhjælpe Verdenskrisens Ødelæggelser og hindre lignende Ødelæggelser i Fremtiden.

Saa vidt jeg kan se, kan Driftsøkonomien i flere Henseender være til god Støtte for Staten.

Det Offentlige optræder i flere og flere Tilfælde som Driftsherre for store økonomiske Foretagender. Som Regel anvendes de private Foretagenders ydre Former; men det Offentlige stræber kun ved Finansmonopoler efter at opnaa det størst mulige Udbytte. Derudover tjener den offentlige Drift helt andre Formaal, og derfor skal Drifts-

økonomien her i første Række anvendes for at bringe Omkostningerne ned.

Den gamle kameralistiske Forvaltningsform er stadig det Offentliges Driftsøkonomi, og det er den nye Driftsøkonomis Opgave at medvirke til at forbedre Kontrolprincipperne.

Man indser mere og mere, at *ogsaa Samfundet som Helhed har sine faste Omkostninger, der vokser stærkt*. Udnyttes de faste Omkostninger ikke, kan det faa de farligste samfundsmæssige Følger.

Denne Erkendelse er det, der hist og her fører til, at man endog *med Statsstøtte sælger billigere i Udlandet, naar det indenlandske Salg ikke kan dække de faste Omkostninger*.

Den farligste af alle ubenyttede faste Omkostninger er ledig Arbejdskraft. Som almindeligt Princip er det sikkert rigtigt, at man bestræber sig for at skaffe Arbejde, dog overvejer man maaske ikke altid tilstrækkeligt, om man ikke med nye Anlæg forøger Samfundsøkonomiens faste Omkostninger og derved Faren for fremtidig Mindrebeskæftigelse.

Naar Loven om de faste Omkostninger benyttes paa den rigtige Maade, kan der i alle Lande skabes megen *ny Købekraft*. Et Eksempel herpaa er den Hotelplan, som den ejendommelige Grundlægger af det svejtsiske Selskab *Migros* har udarbejdet og gennemført. Ved Hjælp af ganske billige Priser, som mange tusinde, mindre købedygtige Svejtsere og andre rejsende kan overkomme, er der skaffet Beskæftigelse for en betydelig Del af den nødstedte Hotelvirksomhed.

En af de væsentligste Aarsager til den store Verdenskrise er utvivlsom den, at *de, der forvaltede de største Værdier i Verden, ikke havde deres Forretningsbøger i Orden*. Ingen Kreditornation undersøgte Betalingsevnen hos Debitornationerne, og Debitorerne selv gjorde det som oftest heller ikke.

Den almindelige Opfattelse i den Tid, da alt Guld fandt Vej til Seddelbankernes Kældere, var, at disse altid vilde være i Stand til at betale den Gæld, som blev stiftet i Guld. Da denne Opfattelse skulde staa sin Prøve, viste det sig beklageligt nok, at *ingen var helt klar over Gældens virkelige Størrelse*.

Tilfældigvis kan vi paavise, at officielle Kommissioner saavel i England¹⁾ som i Tyskland²⁾ i Aaret 1931, det store Valutarystelsers

¹⁾ Mc Millan Rapport, Committee on Finance and Industry Report 1931, CMD 3897, S. 298 ff.

²⁾ Enquête-Ausschuss zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft, VI, Die deutsche Zahlungsbilanz, 1930.

Aar, vurderede den kortfristede Gæld til et Totalbeløb, der kun var halvt saa stort, som det 6 Maaneder senere viste sig at være.

Hvad hele Verdensgælden angaar, har jeg engang efterregnet, at man ikke vilde være i Stand til at afbetale en Fjerdedel med Guld, selv om alt Guld befandt sig hos Debitornationerne; og saa var Forholdet endda det, at $\frac{4}{5}$ befandt sig i Kreditorlandene. Som Følge deraf kunde Debitorerne kun betale, hvis de havde et *Eksportoverskud*.

Men selv om alle Lande havde haft et Eksportoverskud paa 10 pCt., og selv om alle Kreditorlande vilde have været villige til at overlade disse 10 pCt. til deres og andre Landes Debitorer til Forrentning af Gælden, saa vilde endogsaa dette ikke have været tilstrækkeligt til at betale Renterne i 1933 af den enorme Gældsbyrde, som var stiftet Landene imellem, uden at nogen rigtig vidste Besked dermed.

Hvad vilde der ikke være hændt den private Købmand, hvis han havde disponeret paa lignende Maade.

Nu hører vi, at Verdenshandelen vil blomstre igen, fordi nogle Lande har set sig nødsaget til at skære deres Valutaer ned. Nogen virkelig Begrundelse for denne Opfattelse faar vi ikke. Katastrofen i 1931 kom, fordi nogle store Lande havde en utaalelig stor Gældsbyrde. Jeg kan ikke se, at denne allerede er aflastet paa tilstrækkelig Maade.

Man kan derfor slaa fast, at der kan produceres meget mere, end Forbrugerne kan aftage. Maaske er der Brug for en Slags Markedsanalyse imellem Produktionskraften og Konsumevnen, med et vel gennemtænkt Tilpasningssystem for, hvad der er Konsumenterne muligt at aftage.

Men inden vi kan tænke paa noget saadant, vil vi i al Beskedenhed gøre opmærksom paa to nødvendige Forudsætninger:

Først og fremmest maa der bringes en anstændig international Gældsakkord til Veje, saa at Vareudvekslingen kan komme i Gang igen, og dernæst maa *Nationernes Forretningsbøger bringes i Orden!*

