

Funktioner og Problemer i den moderne Markedsøkonomi.

Af Ejler Alkjær.

1. Markedsøkonomien som Fagomraade.

Definerer vi Markedsøkonomien som *det erhvervsøkonomiske Fagomraade, der beskæftiger sig med de Principper og den Praxis, som Erhvervslivet anvender i Markedet for at bringe Mennesker og Varer i Forbindelse med hinanden*, er det straks iøjnespringende, at *den markedsøkonomiske Virksomhed* er af forholdsvis ny Dato. Et aktivt Arbejde i Markedet — moderne Salgsarbejde under forskellige Former — er nøje knyttet til den industrielle Epoke, der indledtes med Maskinteknikkens og dermed Masseproduktionens Fremmarch for 100—150 Aar siden. Som *økonomisk Disciplin* er Markedsøkonomien dog endnu yngre, idet de nye Organisationsprincipper og Salgsmetoder jo maatte opstaa og benyttes i nogen Tid, før de kunde gøres til Genstand for økonomisk Forskning og Systematisering. Endelig er selve *Betegnelsen* Markedsøkonomi langt nyere end det Fagomraade, det dækker. Det er nemlig det danske Ord, vi har fundet bedst egnet til Oversættelse af det engelsk-amerikanske »Marketing« — et Udtryk, som iøvrigt i vid Udstrækning har fundet international Anvendelse. Tidligere har man som dansk Betegnelse for »Marketing« benyttet »Salgsorganisation«, »Salg og Reklame« og lignende — men som det vil fremgaa af nærværende Strejflys over det moderne Salgsarbejdes Funktioner, er disse af saa forskellig Karakter, og flere af dem tilsyneladende saa afvigende fra det, der i almindeligt Sprogbrug kaldes Salg, at Betegnelser, der sætter Ordet Salg i Forgrunden, ikke synes tilstrækkelig dækkende. Mere hensigtsmæssigt er det at lade Ordet Marked være det centrale. Dog maa det fremhæves, at der i denne Forbindelse ikke tænkes paa Markedet i *konkret* Betydning — altsaa Hestemarked, Grisemarked o. s. v. Det drejer sig derimod om det *abstrakte* Marked, d. v. s. hele det Omraade, indenfor hvilket Producenter og Sælgere —

begge taget i Ordenes videste Forstand — træder i Forbindelse med Konsumenterne.

2. Fortidens Marked.

Et saadant Marked af abstrakt Natur har eksisteret gennem Aartusinder, og naar Markedsøkonomien er af saa ny Dato som foran paapeget, er det, fordi Markedet i Dag er af en helt anden Struktur og af et helt andet Omfang end tilforn. Der er nu ganske andre og langt større Problemer end dem, der meldte sig paa Fortidens Marked. Disse Forskelligheder giver sig tydeligt til Kende, hvis man betragter Erhvervsudviklingen i Lys af den Inddeling i tre Stadier, som en Række tyske Økonomer — i første Række *Karl Bücher* og *Werner Sombart* — benytter. Disse tre Stadier i Samspillet mellem Produktion og Forbrug er 1) *Egenproduktion*, 2) *Kundeproduktion* og 3) *Markedsproduktion*.

Egenproduktionen er det rent primitive økonomiske Stadium. Hvert enkelt Menneske — eller maaske snarere hver enkelt Familie — fremskaffede og forarbejdede alle de Goder, der krævedes til Behovstilfredsstillelsen. Det var altsaa hin næsten paradisiske Tilstand, da, som Ovid siger et Sted »Endnu ej Byer der var, af dybe Grave omkransed«. Der var ingen Pengemidler, der var ingen Handel, der var ingen Arbejdsdeling — højst den, at Manden var Fisker, Jæger eller Kvægavler, medens Kvinden tilberedte Føden og forfærdigede Klæderne. Haandværket var ikke udskilt som et særligt Erhverv; den formforandrende og forædlende Virksomhed gennemførtes som Husflid. Egenproduktion praktiseres endnu i vor Tid af visse Naturfolk, men i det moderne Samfund er den praktisk talt ophørt. Længst har den holdt sig paa Landet — men i vore Dage er Væv og Spinderok dog ikke i Gang i Hjemmene som tidligere, og i By-Husholdningerne købes næsten alle Varer udefra, og endda i stadig mere forbrugsfærdig Stand.

Næste Stadium er *Kundeproduktionen* — Haandværkets og den distributionsprægede Handels Tidsalder. Fremstillingen blev udskilt i en Række Erhverv, men foregik iøvrigt i Smaadrift. Producent og Konsument var nu to forskellige Personer eller Familier, men den geografiske Afstand mellem dem var ikke stor, og deres indbyrdes Kontakt i det hele meget intim. Haandværkeren og den Handlende arbejdede for en snæver, lokal Kundekreds, Varerne bestiltes af Køberen. Erhvervslivet maatte nøjes med at tilfredsstille den Efterspørgsel, der af sig selv gav sig til Kende. Med den primitive Teknik, man raadede over, kunde man ikke naa frem til Stordrift og Masseproduktion.

Kundeproduktionens Marked var ikke af stor Udstrækning. Dattidens Stater var i administrativ og militær Henseende sluttede Landomraader, men set med markedsøkonomiske Øjne var Staten splittet op i en Mængde ret isolerede Økonomikredse — nemlig de enkelte Byer og disses Oplandsomraader. Landbrugerne forsynede den nærmest liggende By med Grøntsager, Kød, Brødkorn og Tekstilraastoffer — og Byboerne afsatte haandværksmæssigt fremstillede Varer til Oplandsbefolkningen. Mellem Byen og dens Opland var der altsaa i handelsmæssig Henseende meget intim Forbindelse — men denne lokale Økonomikreds' Kontakt med det øvrige Land, for slet ikke at tale om Udlandet, var meget sparsom, ja, havde ofte et tilfældigt Præg.

I det moderne Erhvervsliv er Kundeproduktionen trængt tilbage, men har dog endnu og formentlig ogsaa i Fremtiden en Mission, idet visse Varer nu engang af Forbrugerne ønskes fremstillet saa individuelt og personligt, som kun Kundeproduktionen muliggør det. Hertil kommer, at selve de masseproducerede Varer skaber Eksistensgrundlag for et meget stort Antal Haandværksvirksomheder. Til Vedligeholdelse og Reparation af mange af de industrielt fremstillede Varer er Haandværkserhvervene i høj Grad nødvendige. Rent beskæftigelsesmæssigt spiller Kundeproduktionen derfor fortsat en betydelig Rolle i det moderne Samfund. Antallet af Automobilmekanikere, Reparatorer etc. er saaledes sikkert større end det Arbejderantal, der er beskæftiget i selve Automobilindustrien. Dette ændrer imidlertid ikke den Kendsgerning, *den markedsproducerende Virksomhed* er Prototypen og Drivkraften i det moderne Samfund. Paa de fleste Felter overtages selve *Varefremstillingen* af den masseproducerende Industri, medens Kundeproduktionen som nævnt faar andre Opgaver.

3. Markedsproduktionen.

Naar man sammenligner Kundeproduktionen og Markedsproduktionen, hæfter man sig i Almindelighed især ved de revolutionerende Forandringer, der blev Varefremstillingens *Teknik* til Del. Medens det haandværksmæssige Værktøj kun supplerede Haandens Kraft og Øjets Snilde, erstatter Industriens Maskiner Hundredtusinder af Jættehænder og Millioner af Argusøjne. Nutidens Masseproduktion kunde overhovedet ikke fremstilles ad haandværksmæssig Vej. Hvis et Nummer af et stort, dansk Dagblad i det Oplag og det Omfang, det har i Dag — skulde trykkes paa en saadan Haandpresse, som anvendtes for et Par Hundrede Aar siden, vilde Trykningen vare — 80 Aar!

Under Markedsproduktionen har Produktionsvirksomhederne faaet

et helt andet Format end tidligere. Den moderne Industri er præget af en *Tendens til Stordrift* — i Kraft af det kendte omkostningsmæssige Forhold, at en stadig større Del af Omkostningskomplekset bliver fast, og at baade en Driftsdegression og en Størrelsesdegression gør sig gældende. Industrien har derfor stærke Kræfter sydende og gærende i sig — en Dynamik, som var fremmed for Haandværksvirksomhederne med deres nærmest proportionale Omkostninger.

I den nye Teknik og i Stordriften har vi to af de Forhold, som har krævet et Markedsarbejde under nye Former og i et nyt Omfang. Men vi maa ogsaa fremhæve, at *Afstanden mellem Producent og Konsument baade i geografisk og i psykologisk Henseende bliver langt større end før*. Haandværkeren havde sin lokale Kundekreds — de nærmeste Huse, den Gade han boede i, et enkelt Bykvarter, en By eller Byen og dens Opland. Industrien arbejder oftest for et helt Land, maaske for et internationalt Marked. Produktionen viser en tydelig Tendens til at blive koncentreret i nogle faa, store Virksomheder, overfor hvilke der staar en talstærk og geografisk vidt spredt Forbrugerhær. Man kan med fuld Ret sige, at i vore Dage foregaar Produktionen i Punkter, medens Forbruget finder Sted i Flader.

Med Forøgelsen af den geografiske Afstand mellem Producent og Konsument følger en — maaske endda progressivt voksende — psykologisk Afstand. Den moderne Fabrikant ser maaske aldrig de Fødder, hans Sko kommer paa, de Læber, hans Læbestift faar til at blusse, og den Talje, hans Korset skal give den yndede slanke Linje. Derfor maa der gennemføres et Arbejde for at slaa Bro over den geografiske Afstand, og der maa blæses Luft ind i det psykologiske Tomrum, der opstaar mellem de to Kontrahenter paa det nu saa stærkt udvidede Marked. Producenten kan vanskeligt vide, hvilke Varer Kunderne efterspørger eller kan tænkes at ville efterspørge. Forbrugerne kan omvendt ikke paa Forhaand være orienteret om, hvilke Varer der er at faa, hvorledes Kvaliteten er, og til hvilke Priser Varerne udbydes.

Følgen heraf er, at der er Brug for et omfattende Markedsarbejde, hvis Formaal vi kan karakterisere som *informativt*. Fabrikanter, Grosister og Detailhandlere maa oplyse Forbrugerne om, hvilke Varer der findes paa Markedet, eller som kan tilføres dette. Et saadant informativt Arbejde gennemførtes naturligvis i et vist Omfang allerede under Kundeproduktionen, men det havde ikke det Omfang og den Betydning som nu.

Men vore Dages Markedsarbejde har endnu større Opgaver end at informere Køberne om Varerne. Den Produktionsforøgelse, som Industriens Teknik og Organisation har muliggjort, er saa stor, at ikke alene

den Efterspørgsel, der giver sig til Kende, kan tilfredsstilles. Der produceres — under normale Vilkaar — endog saa meget, at der paa mange Felter er flere Varer, end Forbrugerne paa Forhaand vil efterspørge. Markedsarbejdet, Salget, faar ikke alene til Opgave at opnaa Forbindelse med Kunden og levere ham den Vare, han efterspørger. Problemet bliver at faa ham til at blive klar over, at han i Virkeligheden har Behov for og bør efterspørge de Varer, der produceres. Der maa med dette Formaal for Øje gennemføres en *manipulativ* Virksomhed, som kan ændre de bestaaende Behov og vække de slumrende Behov. Det er ikke mindst dette Forhold, som giver Masse- og Markedsproduktionens salgsmæssige Side dens særlige Karakter og i Bund og Grund adskiller den fra tidligere Tiders primitive Afsætning. Naar Masseproduktionen er gennemført, og store Omkostningsbesparelser er opnaaet ved den store Produktion, har Varerne nemlig endnu ikke opfyldt deres Mission. De er ikke kommet Forbrugerne i Hænde — og de er ikke kommet til at tilfredsstille de Behov, som de skulde tilfredsstille. Her maa Markedsarbejdet sætte ind. Det maa bringe de store Varemængder ud til det vidtstrakte, maaske fjerne Marked, hvor Forbruget skal finde Sted.

Med disse indledende Betragtninger har vi villet slaa en tyk Streg under den Kendsgerning, at Vilkaarene og Opgaverne for Markedsarbejdet — det moderne Salg — som er Markedsøkonomiens Genstand, er helt anderledes end før i Tiden. Og saa har vi endda ikke peget paa en lang Række andre Forhold, som adskiller vore Dages Marked fra Fortidens. Vi har ikke nævnt den voldsomme Befolkningsforøgelse, som har fundet Sted siden den industrielle Revolution, og som f. Eks. i Danmark har firdoblet Købernes Antal samtidig med, at den enkelte Forbrugers Købekraft er hævet betydeligt. Vi har ikke peget paa, at det industrialiserede Samfund er præget af Konjunktursvingninger, som var ukendte i Fortidens stillestaaende Samfund. Vi har ikke omtalt de omkalfatrende Ændringer i Købernes Vaner, Levemaade og Indstilling, Forandringer, som kan føres tilbage til det ændrede Forhold mellem Antallet af Byboere og Landboere, Trafikmidlernes Udvikling, den ændrede Aldersfordeling, det synkende Børneantal, Arbejdstidens Indskrænkning, Hygiejnens Fremskridt og meget mere. Holder man sig ogsaa alt dette for Øje, vil det forstaas, at vore Dages Markedsarbejde naturnødvendigt maa tage andre Principper og anden Praksis i Brug end dem, som Fortidens Haandværkere og Købmænd kunde nøjes med. Det er Markedsøkonomiens Opgave — som økonomisk Disciplin — at beskæftige sig med at systematisere og at karakterisere det Rationaliseringsarbejde, som de nye Metoder og Systemer er Led i.

4. Det funktionelle Synspunkt.

Det funktionelle Princip er en af de Nyskabelser, som det moderne Rationaliseringsarbejde har bragt med sig. I de moderne Erhvervs-virksomheder sker der Gang paa Gang en Udspecialisering og en Sammenfatning af det Arbejde, der udføres — hvadenten det er Produktion eller Salg. Hvis de forskellige Arbejder, der udføres, samles i Grupper efter det Princip, at den indbyrdes Samhørighed er afgørende, er der Tale om en Funktionsinddeling. Vi kan eksempelvis se paa selve Opbygningen af en Virksomheds Ledelse. I tidligere Tid vilde man betragte det som givet, at der fandtes en Afdeling for hver af de Varer eller Varegrupper, Virksomheden fremstillede — eller Afdelinger for hvert af de Markedsdistrikter, der bearbejdedes. Der vilde i saa Fald være Tale om *Organisation efter Objekt*. Men indeles Virksomheden i Stedet for saadan, at al Teknik er samlet under den tekniske Funktion, alt handelsmæssigt Arbejde under den kommercielle Funktion, alt kontormæssigt under Kontorfunktionen og alle finansielle Dispositioner under Finansfunktionen — saa er det *en funktionel* Inddeling, vi har for os. I de moderne Virksomheder vil en saadan funktionel Inddeling være yderligere specialiseret. Den handelsmæssige Funktion falder saaledes naturligt i Indkøbs-, Lager- og Salgsfunktionen. Sidstnævnte indeles, som det vil ses i det følgende, ogsaa i en Række naturligt afgrænsede Funktioner.

Det er vort Indtryk, at det funktionelle Synspunkt vinder frem paa flere og flere erhvervmæssige Felter — simpelthen fordi det giver den bedste Oversigt, den bedste Effektivitet og dermed den bedste Rentabilitet. Vi tænker saaledes paa, at der utvivlsomt er en Tendens til i stadig større Udstrækning at opbygge de større Virksomheders Ledelse efter det funktionelle Organisationsprincip. Vi fremhæver ligeledes, at der er ved at blive skabt et nyt funktionelt Regnskabsvæsen, som ikke alene indenfor Produktionen, men ogsaa indenfor Salget søger at registrere de økonomiske Bevægelser indenfor de forskellige Funktioner, hvoraf henholdsvis Produktions- og Salgsarbejdet bestaar. I denne Forbindelse vil det være naturligt at understrege, hvilken Interesse det har vakt i det praktiske, salgsorienterede Erhvervsliv her i Landet, at Handelshøjskolens Regnskabslaboratorium under Docent *Palle Hansens* Ledelse har paabegyndt et Arbejde netop paa at udforme dette funktionelle Regnskabssystem med Henblik paa danske Salgsvirksomheder.

Men selvom det funktionelle System i Praksis er ved at trænge igennem, har det dog næppe endnu faaet den Plads i Solen, som det bør

have. Derfor er det af Betydning, at det markedsøkonomiske Forskningsarbejde i de senere Aar med saa stor Styrke har placeret netop Funktionerne som Hovedgrundlaget ved Behandlingen af de markedsøkonomiske Principper og den Praksis, de benyttes i. Medens Forskningsarbejdet vel oftest vil have til Formaal at registrere, at systematisere og at beskrive det praktiske Erhvervsarbejdes Resultater og Metoder, har det haft langt videre Perspektiver, hvad de markedsøkonomiske Funktioner angaar. Til Understregningen af Funktionernes Betydning har der knyttet sig Udarbejdelsen af en Terminologi og en Systematik, som ikke alene giver en Klarhed og Overskuelighed, som er værdifuld rent pædagogisk, men som sikkert ogsaa har tjent til snart at være Retningsviser og snart Stopsignal for det praktiske, salgsorienterede Erhvervsliv. Vi mener hermed, at den Funktionsinddeling, som er gennemført indenfor det markedsøkonomiske Arbejde — altsaa Opdelingen af selve Salgsfunktionen i Underfunktioner — utvivlsomt er direkte inspirerende og instruktiv for den praktiske Erhvervsmand — og formentlig ogsaa i mange Tilfælde har været medvirkende til, at der er blevet vist de forskellige Funktioner netop den Opmærksomhed, de har Krav paa.

Enkelte Grene af Salgsarbejdet, især Reklamen, er behandlet faglitterært i de fleste Lande saa tidligt som omkring sidste Aarhundredskifte; vi fremhæver saaledes særlig den senere østrigske Handelsminister, Professor *Viktor Matajas* grundlæggende Værk »Die Reklame«, hvis første Udgave saa Lyset i Wien i 1909. Det er en uhyre omfattende, detailrig Registrering af alle tænkelige Reklameformer og Reklameresultater saavel i erhvervs- som i samfundsøkonomisk Belysning. Men Opfattelsen af Reklamen, det direkte Salg m. m. som Led i et samlet Hele, som saa atter paa hensigtsmæssig Vis kan udspecialiseres i naturligt afgrænsede Funktioner, synes ikke at kunne føres længere tilbage end til Aarene under og umiddelbart efter Verdenskrigen. Amerikanske Økonomer var her førende. Ved en Række amerikanske Erhvervsfakulteter oprettedes i disse Aar Lærestole i »Marketing«, der udbyggedes en markedsøkonomisk Forskningsvirksomhed, og de første Resultater heraf offentliggjordes i store Værker, der søgte at behandle hele Marketing-Omraadet. Et af de mest kendte Navne fra denne Periode er Professor ved Northwestern University Dr. *Fred. E. Clark*, hvis »Principles of Marketing« udkom i 1922. Ved Siden af Clark kan der nævnes en Række andre amerikanske Markedsøkonomer — men vi fremhæver Clark her, fordi han i Værkets Forord, i Inddelingen af Stoffet og i selve Behandlingen af de markedsøkonomiske Problemer saa tydeligt skyder det funktionelle Synspunkt i Forgrunden. Clark understre-

ger selv Funktionernes meget store Betydning flere Gange, idet han f. Eks. i et af de indledende Kapitler skriver: »So important are these functions to the marketing processes that the best approach to many of the problems involved in marketing — whether the object is to understand general marketing processes or the processes used in marketing particular products is an understanding of these essential services. Such knowledge enables one to understand why middlemen exist, why marketing is costly, why certain marketing institutions and devices have developed, and often furnishes the best approach to the solution of specific marketing problems.«

Clark lægger størst Vægt paa Hovedfunktionerne indenfor det markedsøkonomiske Arbejde. Han grupperer disse Funktioner saaledes: *A. Functions of Exchange*: 1. Selling (demand creation), 2. Buying (assembly), *B. Functions of Physical Supply*: 3. Transportation, 4. Storage, *C. Facilitating Functions*: 5. Financing, 6. Risk-taking, 7. Standardization. I sin Redegørelse for den funktionelle Gruppering og Terminologi bemærker Clark: »Considerable thought has been given to the analysis of marketing functions by students of marketing, and it is possible to divide the marketing operations into a larger number of functions; but little is gained for our purpose from further division. A clear understanding of marketing services can be obtained from the seven used herein.«. Clark har altsaa ikke anset en lige saa systematisk Underinddeling af Hovedfunktionerne, f. Eks. Salget, for nødvendig. Men hans stærke Understregning af Funktionssynspunktet har været normgivende for en stor Del af de følgende Aars markedsøkonomiske Arbejde. Clark hævder iøvrigt ikke at have »opfundet« Funktionsinddelingen af det markedsøkonomiske Arbejde, men henviser bl. a. til Artikler af Dr. *L. D. H. Weld* og Professor *Edwin G. Nourse*, henholdsvis i 1917 og 1918. Forskellige Økonomer har senere videre specificeret Funktionsinddelingen i Markedsøkonomien, især hvad Salgsfunktionen angaar, idet der dels er udarbejdet samlede Behandlinger af hele Marketing-Omraadet, og dels er enkelte af Salgets Underfunktioner taget op til Klarlæggelse og Analysering. Der kan her nævnes en Række Amerikanere (*Paul H. Nystrom*, *John H. Frederick*, *Robert F. Elder*, *Hugh B. Killough*, m. fl.) — men forøvrigt er der ikke det Land, hvor der ikke i Tiden mellem de to store Krige er gennemført en vis markedsøkonomisk Forskningsvirksomhed og publiceret Litteratur i Tilknytning hertil. Ogsaa i den tyske driftøkonomiske Litteratur er Funktionssynspunktet skudt i Forgrunden af en Række Økonomer, hvoraf især maa fremhæves Professor, Dr. *Karl Oberparleiter*, Hochschule für Welthandel i Wien. Professor Oberparleiter har allerede

i 1918 understreget Funktionssynspunktet i en Afhandling »Die Funktionen des Handels« i det daværende Exportakademies Skriftrække. I Oberparleiters »Funktionen- und Risikenlehre des Wahrenhandels« (Berlin 1930) er Behandlingen af de forskellige Funktioner: Die räumliche Funktion, die zeitliche Funktion, die Kreditfunktion og die Werbefunktion yderligere systematiseret og specificeret.

Imidlertid er Funktionssynspunktet ikke overalt blevet knæsat i samme Grad, og det forekommer os at være bemærkelsesværdigt, at Danmark er et af de Lande, i hvis markedsøkonomiske Forskning Funktionsinddelingen i særlig Grad synes at være placeret i Forgrunden. Der tænkes her nærmere betegnet paa den markedsøkonomiske, funktionelt prægede Systematik og Gruppering, som er blevet skabt indenfor det markedsøkonomiske Forskningsarbejde ved Handelshøjskolen i København, og som er Professor, Dr. *Max Kjær Hansens* Indsats. Denne Systematik er først offentliggjort i »Det industrielle Marked« (1936). Ved at skabe den Systematik, over hvilken der her skal søges givet et Strejflys, har Professor Max Kjær Hansen sammenarbejdet mange internationale Forskningsresultater og Synspunkter — udkrystalliseret det essentielle heraf og defineret og afgrænset Salgets forskellige Funktioner i indbyrdes Samvirken. Den, der skriver disse Linjer, er af den Opfattelse, at en systematisk Gruppering af Funktioner, Principper, Oplysninger og Betragtninger er af overordentlig stor Betydning i den markedsøkonomiske Forskning og den hertil knyttede Publikationsvirksomhed. Og maalt med denne systematiske og terminologiske Alen synes dansk Markedsøkonomi at være smukt placeret ved en international Sammenligning.

Hvilke Funktioner bestaar da det moderne Salgsarbejde af — hvis vi ser det ud fra den danske Systematik? For at give hele Funktionsinddelingen i en Nøddeskal, saa skelnes der først mellem *Salgspolitikken* og *Salgsteknikken*. Det salgstekniske Arbejde grupperes derefter i 3 Funktioner: 1) *Det forberedende Salgsarbejde*, d. v. s. Reklamen, 2) *Det tilrettelæggende Salgsarbejde*, d. v. s. Markedstilpasningen saavel af Varerne som af Salgsarbejdet og endelig 3) *Det gennemførende*, altsaa det egentlige *Salgsarbejde*.

5. Salgspolitikken.

Salgspolitikken er den forretningsmæssige Kurs, der følges, hvad Afsetningen angaar. Salgspolitikken maa opbygges i Overensstemmelse med de Markedsvilkaar, hvorunder den enkelte Virksomhed arbejder. Afgørende er i første Række, paa hvilket af de økonomiske Markeder,

Virksomheden er placeret — om den virker paa *Producentmarkedet* eller paa *Konsumentmarkedet*, altsaa om den sælger til Købere, der aftager Varerne for at anvende dem til ny Produktion, eller om det er private Købere, altsaa egentlige Forbrugere, som Virksomheden har Kontakt med. Indenfor den danske Markedsøkonomi opdeles derefter i Markedet for Producentvarer i 1) *Markedet for Raavarer*, 2) *Markedet for fabrikerede Producentvarer* og 3) *Markedet for Institutionsvarer*. Hvad Konsumentvaremarkedet angaar, er den amerikanske Professor *Melvin T. Copelands* Distinktion mellem 1) *Markedet for Dagligvarer*, 2) *Markedet for Udvalgsvarer* og 3) *Markedet for Specialvarer* særlig hensigtsmæssig. Professor Copelands Markedsinddeling er først offentliggjort i »Principles of Merchandising« (første Udgave 1924). Omtrent samtidig med, at Clark førte Funktionsinddelingen frem, satte Copeland Markedsinddelingen i Forgrunden. Den senere markedsøkonomiske Litteratur — ikke mindst den danske — har lagt Vægt paa i videst mulig Grad at kombinere de to Synspunkter. For alle de nævnte 6 »Undermarkeder« gælder det, at de er forskellige med Hensyn til Indkøbsmotiver, Elasticitet i Efterspørgslen, Købervaner, Konjunkturfølsomhed, Indkøbshyppighed, Salgsformer, Reklame og meget mere. De forskellige Salgsfunktioner faar altsaa vidt forskellige Opgaver og vidt forskellig Betydning, alt efter paa hvilket Marked Virksomheden arbejder. Det er eksempelvis iøjnespringende, at det forberedende Salgsarbejde — Reklamen — vil være uden Betydning eller af sekundær Betydning, naar Staal handles mellem Producenter og Gros-sister indbyrdes. Men naar en Barberbladsfabrik vil sælge Barberblade til det store, forbrugende Publikum, er Reklamen maaske den største Omkostningspost, Fabrikken overhovedet har. For den kan ikke nøjes med det informative Salgsarbejde, som vil være tilstrækkeligt paa Producentmarkedet. Barberbladsfabrikken kan maaske ikke engang nøjes med at erobre et Marked fra Konkurrenterne — den maa eventuelt gennem et manipulativt Salgs- og Reklamearbejde sætte Forbruget af Barberblade i Vejret.

Som Grundlag for Salgspolitikken maa den enkelte Erhvervsvirksomhed — netop fordi Markedet i vore Dage er saa stort og saa uoverskueligt — have det størst mulige Markedskendskab. Den maa besidde, eller gennem Analysevirksomhed fremskaffe, de flest mulige Oplysninger om Markedet, baade kvantitative og kvalitative. Den har Brug for at kende Markedsomraadets Udstrækning, Købekraft, Distributionskanaler, Reklamemidler m. m., og det er blevet en vigtig Opgave for Forskningsarbejdet at samle og systematisere de kvantitative Oplysninger, som karakteriserer Markedsomraaderne — for derefter at stille

disse Oplysninger i praktisk anvendelig Form til Erhvervslivets Raadighed. Virksomheden maa endvidere undersøge kvalitative Forhold som Kundernes Smag, Købevaner, Indstilling overfor en bestemt Vare eller Mærke o. s. v. Salgspolitikken maa opbygges paa Grundlag af en Viden om, hvordan Kunderne rent psykologisk reagerer overfor det Salgsarbejde, der sættes ind overfor dem.

De kvalitative Analyser — Markedsanalyserne — vil ofte have til Formaal at fremskaffe Materiale til Bedømmelse af disse Forhold. Men den grundlæggende Del af den Viden, som er nødvendig paa dette Omraade, vil kunne hentes i Markedspsykologien. Indenfor denne specielle Gren af Læren om det menneskelige Bevidsthedsliv har Psykologer med salgsmæssig Indsigt gjort et stort Arbejde. Fremhæves maa især Amerikaneren, Professor *Edward Strong*, hvis saakaldte Købeformel er blevet retningsgivende for den senere Forskning. Formlen, der i sin Enkelthed lyder: *Behov — Vare — Mærke — Køb — Tilfredshed*, angiver, som det fremgaar af Rækkefølgen af de her nævnte Faktorer, at Behovet er det primære Grundlag for Salgspaavirkningen. Det er Behovet, Sælgeren først og fremmest skal kende og derefter appellere til. Derpaa kan det i Salgsarbejdet eller i Reklamen fremhæves, at det er netop den bestemte Vare, der paa bedste Maade tilfredsstiller det understregede Behov. Herefter kan det bestemte Fabrikat fremhæves, videre kan angives, hvorledes Købet lettest og hurtigst kan finde Sted og sluttelig kan understreges, at Kunden vil blive fuldt tilfreds med den købte Vare. I Praksis vil man se, at en psykologisk Appel til stærke, primitive Behov ofte finder Anvendelse i den moderne Reklame — vi behøver blot at henvise til Støvsugerannoncerne, der først og fremmest taler om Baciller, Støv og udslidte Hustruer — og om Sundhed, Hygiejne, Bekvemmelighed o. s. v.

Naar man erindrer Betydningen netop af det manipulative Salgs- og Reklamearbejde — altsaa det, der vækker Behovene eller ændrer dem — saa vil det forstaas, at Markedspsykologien er et højest nyttigt Grænseomraade for Markedsøkonomien. Handelshøjskolens Institut for Salgsorganisation og Reklame har da ogsaa inddraget Markedspsykologien under sit Arbejdsfelt, idet Behovene, Følelserne og Karakteren søges behandlet i markeds-mæssig Belysning. Det første litterære Resultat af denne Virksomhed er Magister *Asger Langkjærs* »Karakteranalyse«.

At Salgspolitikken er Udtryk for den salgsmæssige Kurs, Virksomheden vil følge, betyder, at det er Hovedlinjerne for Afsætningsarbejdet, der fastlægges herigennem. Selve den detaillerede Udformning af Salgsarbejdet falder ind under Salgsteknikken. Det er for Eksempel en salgspolitisk Foranstaltning at bestemme, at der indenfor et bestemt Pris-

niveau skal holdes faste Priser. Men det er Salgsteknik at vælge selve de faste Priser, hvortil der skal sælges — og at sørge for, at de faste Priser overholdes.

Paa samme Maade som en industriel Virksomheds økonomiske Kurs kan deles i en *Anlægspolitik* og en *Driftspolitik*, kan man sige, at Salgsvirksomheder dels maa bestemme deres Anlægspolitik, d. v. s. i første Række deres *Kundepolitik* og *Varepolitik*, og endvidere fastlægge deres Driftspolitik eller *egentlige Salgspolitik*, hvorved der tænkes paa, at der maa træffes Afgørelse om, hvorvidt Virksomheden vil sælge paa *Pris*, *Kvalitet* eller *Service* — eller hvilken Kombination af to af disse eller alle tre Faktorer der skal være grundlæggende for Markedsbearbejdelsen.

Indenfor *Kundepolitikken* maa der træffes Afgørelse vedrørende Antallet af Kunder, man ønsker at bearbejde — og endvidere vedrørende disse Kunders Placering indenfor Købekrafts-Fordelingen.

Under *Varepolitikken* falder Bestemmelsen af, hvilken Vareart eller hvilken Kombination af Varearter, Virksomheden vil vælge. Det drejer sig saaledes i første Række om Valget af Branche. Det moderne Erhvervslivs Branchedeling foregaar ofte efter helt andre Principper end dem, der har ligget til Grund for den traditionelle Opdeling i Brancher. Ser vi f. Eks. paa Detailhandelen, da var det oprindeligt en produktionsmæssig eller indkøbsmæssig Samhørighed mellem Varerne, som bestemte Branchens Omraade. Varer, der produceredes af samme Raastof, f. Eks. Manufakturvarer, udgjorde en Branche. Ogsaa Varer, som havde fælles Oprindelsesland, f. Eks. Nürnbergerkram eller Kinavarer, dannede et naturligt Vareudvalg for en hel Branche. Nu følger Valget af Branche nye og helt andre Veje — og der aabner sig stadig nye Muligheder for Kombination af forskellige Varer. Varer, der er samhörige i Forbrug — f. Eks. Lejrudstyr, der stammer fra Snese af oprindelige Brancher — udskilles. Ligeledes opstaar Brancher, hvori Varernes Samhörighed er bestemt af fælles Prisniveau eller fælles eller modgaaende Konjunktur. Særlig bemærkelsesværdig er den moderne Tendens til en *Specialisering* af Vareudvalget, som i Detailhandelen fører helt frem til, at en enkelt Vare udgør en Række Detailforretningers Vareudvalg — saadan som man f. Eks. ser det i Damestrømpeforretninger, Chocladeforretninger og Spillekortforretninger. I andre Tilfælde afløses Specialiseringen af en Tendens til *Integration*, saadan som f. Eks. i de store afdelingsinddelte Specialforretninger og i Stormagasinerne, der indenfor deres Rammer samler mange baade gamle og nye Brancher.

Lignende varepolitiske Problemer som Detailhandelen har ogsaa mange Grene af Engroshandel og Industri. Valget vil ofte staa mellem et produktionsorienteret og et forbrugsorienteret Vareudvalg. Udviklingen synes at gaa i Retning af det sidstnævnte. Der er ganske vist meget, der taler for, at samme Virksomhed fremstiller f. Eks. Barberblade, Bordknive og mange andre Varer, som naturligt produceres netop indenfor een og samme Virksomhed. Men det kan være af meget stor salgsmæssig Betydning at kombinere f. Eks. Barberblade, Barbersæbe, Barbersprit og endnu flere Barberartikler — d. v. s. skabe en saakaldt Varefamilie og udnytte de store Fordele, som fælles Varenavn, Varemærke og Vareudstyr giver. Paa denne Maade faar man bl. a. Isenkræmmerne til at handle med noget saa u-isenkræmmeragtigt som Barbersæbe.

Overfor den Kundekreds, der vælges, og det hertil afstemte Varelager maa derefter Salgspolitikken i snævrere Forstand fastlægges. Det drejer sig som nævnt om Afgørelsen af, i hvilket Omfang, Pris, Kvalitet og Service skal benyttes som Grundlag for Salgsarbejdet — eller snarere om, hvilken Kombination af de tre Faktorer, der skal vælges. Der melder sig indenfor *Prispolitikken* bl. a. følgende Spørgsmaal: Skal man sætte en Pris, som inkluderer store Salgsomkostninger, eller skal man lade den mindre Pris være et virksomt Salgsargument i sig selv? Om man skal opretholde faste Priser, er ogsaa et vigtigt Spørgsmaal, som iøvrigt kan være vanskeligt at løse salgsteknisk for Mærkevarers Vedkommende, idet omfattende Kontrol- og Reverssystemer jo er nødvendige for, at den faste Pris kan overholdes.

Ved Afgørelsen af, i hvilket Omfang en Virksomhed skal sælge paa Kvalitet, vil den ikke alene staa overfor at bestemme, om den skal give sin Vare den højest mulige *tekniske* Kvalitet — altsaa den, der vedrører selve Varens Egenskaber, Indhold, Virkninger m. m. I stadig stigende Grad bliver den saakaldte *kommercielle* Kvalitet Konkurrencegrundlaget — medens der, hvad den tekniske Kvalitet angaar, ofte opstaar en forbavsende Ensartethed mellem de forskellige konkurrerende Produkter. Forholdet er det, at de moderne Varer i Almindelighed er stærkt standardiserede, og ganske naturligt naar de forskellige Fabrikker frem til at producere den Vare, som de fleste Købere nu engang helst vil have. Dertil kommer, at Virksomhederne hver for sig gør deres yderste for at forbedre den tekniske Kvalitet, og at de fleste produktionsmæssige Fremskridt, som en enkelt Virksomhed opnaar, hurtigt synes at blive indhentet af de andre.

Den tekniske Kvalitet kan saaledes falde ud som Konkurrencegrundlag, og der maa saa gøres en Indsats for at skabe et nyt, idet det er

af afgørende Betydning, at det enkelte Mærke adskiller sig fra — differentierer sig fra — de konkurrerende. Derfor maa der skabes en kommerciel Kvalitet. Det kan ske ved at pakke Varen i en speciel, hensigtsmæssig Kvalitet — f. Eks. Rosiner i Lommepakker eller Knækbrød i Weekendpakninger — det kan opnaas ved at sælge Varen under et særpræget, iøjnefaldende Navn eller Varemærke — og ikke mindst kan det ske ved at vælge en Emballage, som ikke alene udadtil adskiller Varen fra andre, men som ogsaa tilfører Varen nye Fordele. Hygiejniske Emballager, praktiske Emballager og ejendommelige Emballager har faaet mangfoldige Varer til at skille sig ud fra den store, graa Masse af Konkurrenter, f. Eks. Skrivemaskinebaandet, som er pakket i en elegant Bakelite-Daase, der indvendig er forsynet med et Spejl, saaledes at den efter at være blevet tømt kan bruges som Pudderdaase af Kontordamerne. Eller Chocodafabrikken, der gør sit »Mærke« forskellig fra megen Dusin-Chocolade ved til Teaterbrug at pakke den i Æsker, der indvendig er forsynet med Batteri og Pære, saa man i Ro og Mag kan finde sit Yndlingsstykke — selv om der er mørkt paa Tilskuerpladserne.

Resultatet af denne Udvikling i Retning af at skabe kommerciel Kvalitet er blevet, at vore Dages Konkurrencesituation er en anden end tidligere, da man kun talte om *det rene Monopol og den frie Konkurrence*. Moderne Varer sælges under en Markedssituation, der almindeligt betegnes som *monopolistisk Konkurrence*. En Række moderne Nationaløkonomer og driftsøkonomiske Omkostnings-Teoretikere har foretaget Undersøgelser og principielle Vurderinger af denne nye Konkurrenceforms Konsekvenser. Som et praktisk Supplement hertil har det været en Opgave for den markedsøkonomiske Forskning at klarlægge, hvorledes den aktuelle Konkurrencesituation i Praksis udbygges af Erhvervslivet og at systematisere de spredte Træk. I Overensstemmelse hermed har Handelshøjskolens Institut for Salgsorganisation og Reklame søgt at udføre et Arbejde paa dette Felt, hvad bl. a. Forfatterens Afhandling »Emballagen i det moderne Produktions- og Afsætningssystem« skulde være Udtryk for.

Foruden Pris og Kvalitet er ogsaa *Service* — Kundetjeneste — en af Hovedpillerne for den egentlige Salgspolitik. Service, der ogsaa kan siges at tilføre Varerne kommerciel Kvalitet, udøves ikke alene overfor de egentlige Forbrugere af Varerne, men ogsaa overfor Forhandlere og overfor egne Sælgere. Servicepolitikken omfatter Afgørelsen af, i hvilket Omfang Service skal ydes overfor de nævnte Grupper. Selve Ydelsen af Service og Tilpasningen heraf, f. Eks. til den enkelte Kundes Behov, hører hjemme under den salgstekniske Funktion, der benævnes Salgsarbejdets Markedstilpasning.

6. Det forberedende Salgsarbejde.

Vender vi os derefter til *Salgsteknikken*, falder denne som tidligere nævnt i det *forberedende, det tilrettelæggende og det gennemførende Salgsarbejde*. Disse tre Funktioner arbejder Side om Side, eller rettere i Fortsættelse af hinanden. Rent historisk er det gennemførende Salgsarbejde den Funktion, som først har fundet sin Udvikling. Det rent distributionsmæssige Arbejde — f. Eks. Detailhandlerens Overlevering af Varer, som Kunden efterspørger — afløses naturligvis let af et mere aktivt Salgsarbejde, idet Sælgeren søger at informere Kunden om nye Varer, specielle Kvaliteter og lignende eller direkte søger at faa Kunden til at efterspørge andre og flere Varer end dem, han af sig selv forlanger.

Som et Led i det aktive Salgsarbejde er derefter Reklamen taget i Brug, medens en rationel Anvendelse af det tilrettelæggende Salgsarbejdes Principper er af endnu nyere Dato. Reklamens Fremkomst, eller i hvert Fald dens Anvendelse i nogenlunde det Omfang, vi kender i Dag, hænger nøje sammen med Markeds- og Masseproduktionens Gennembrud. I Markedsøkonomien defineres Reklamen som en ganske bestemt, afgrænset Funktion, nemlig som en psykologisk Paavirkning af en Flerhed af Mennesker — en Paavirkning, der gennemføres for at forberede et Afsætningsarbejde. Ikke alene falder det direkte Salgsarbejde altsaa udenfor, men ogsaa meget, som i almindelig Sprogbrug ofte betegnes som Reklame. Det er f. Eks. ikke — som det ofte hedder i almindeligt Sprogbrug — Reklame at bringe Varerne ud til Kunderne præcist og i god Behold. Det er Service — og det placeres under det tilrettelæggende Salgsarbejde. Reklamen henvender sig til mange paa een Gang. Den søger at tilpasse de mange forskelliges Efterspørgsel til den Vare, der udbydes. Det gennemførende Salgsarbejde søger derimod, ved sin individuelle Kundepaavirkning, at tilpasse den enkeltes Efterspørgsel til Varen.

Som allerede understreget var *Reklamen* den første af de moderne Salgsfunktioner, som blev draget ind i Markedsarbejdet. Det er ogsaa den, som først er gjort til Genstand for teoretisk Forskning og Systematisering. Den første, grundige Gennemgang af samtlige Reklameproblemer er vel det tidligere nævnte Værk af Professor Mataja. Senere er de reklamefaglige Værkers Antal blevet legio. Ogsaa her i Landet er der skrevet mere om Reklame end vist om nogen anden Gren af det erhvervsøkonomiske Arbejde. Det bør imidlertid fremhæves, at Pionérværket paa dansk Grund er Professor Max Kjær Hansens Bog »Salg og Reklame«, som i 1930 gjorde Status over det danske og det

internationale markedsøkonomiske Arbejdes Resultater indtil dette Tidspunkt.

Vi maa her se bort fra blot løseligt at gennemgaa Reklamens økonomiske Problemer — dertil er de altfor mange og altfor omfattende. Salgsreklame og Prestigereklame, hele den lange Række af Reklamemidler lige fra Dagbladsannoncer til Legetøjsballoner med Reklamepaatryk, Skrifters, Billeders og Farvers Betydning, Pionér-, Konkurrence- og Paamindelsesstadierne, Reklamebudgettering, Reklamafdelinger, Reklamebureauer, Reklamekontrol hver af disse Emner rummer en lang Række Problemer, som det er Markedsøkonomiens Opgave at systematisere og at karakterisere. Dette sker til Stadighed, men det er bemærkelsesværdigt, at medens Reklamen tidligere opfattedes som en isoleret Funktion, betragtes den nu — som det fremgaa af den danske Tredeling af Salgsteknikken — som en Funktion, der staar i nøje Forbindelse med og er sideordnet med andre salgstekniske Funktioner.

7. Varetilpasningen.

Mellem de to først kendte Funktioner indenfor det salgstekniske Arbejde — Reklamen og det gennemførende Salgsarbejde — har i de seneste Aar skudt sig en ny Funktion ind, der betegnes som *det tilrettelæggende Salgsarbejde*. Det er nemlig ikke tilstrækkeligt, at det forberedende og det gennemførende Salgsarbejde virker hver for sig. Det er magtpaaliggende, at disse Funktioner bringes til at samvirke paa den bedst mulige Maade og i Fællesskab tilpasses til Markedets Vilkaar. Denne Tilpasning udgør en vigtig Underfunktion af det tilrettelæggende Salgsarbejde — en Underfunktion, som benævnes Salgstilpasningen, og som iøvrigt omfatter hele det Arbejde, der sættes ind for at opnaa Samvirke mellem Salgsorganisationens forskellige Funktioner og Led, og ligeledes den bedst mulige Kontakt med Markedet.

Ligesom man indenfor Salgsarbejdet ofte havde smertelige Erfaringer for, at Afsætningsmulighederne kunde forskærtes, naar Reklamen og det gennemførende Salgsarbejde ikke virkede gnidningsløst sammen (f. Eks. ved, at Reklamen sattes ind paa et Tidspunkt, da Varerne endnu ikke var distribueret, eller Reklamen anvendte andre Argumenter end Sælgerne), saaledes er det ogsaa hændt, at et Salgsfremstød er slaaet fejl, fordi Varen ikke i tilstrækkelig Grad var afpasset efter Markedets Krav. Aarsagen hertil vil oftest være, at Produktions- eller Indkøbsfunktionen arbejder uafhængigt af Salgsarbejdet. Ved at udføre en Markedstilpasning af Varerne — en Varetilpasning — er det

Formaalet at slaa Bro over eventuelt opdukkende Modsætninger paa dette Punkt.

Forstaaelsen for *Varetilpasningens* Betydning synes først at være opstaaet i Amerika, hvor man træffer Begrebet »*Merchandising*«, der af nogle Økonomer defineres saaledes, at det til en vis Grad kan siges at dække det Arbejde, der paa Dansk samles under Varetilpasningen. Dog lader adskillige Økonomer *Merchandising*-Arbejdet kun have et meget snævert Omraade, nemlig Tilpasning af allerede indkøbte Varer, medens andre, som f. Eks. Professor Copeland, lader *Merchandising* være nogenlunde synonymt med Betegnelsen *Marketing*, eller i hvert Fald med hele Salgsfunktionen.

Varetilpasningen søger at drage Omsorg for, at Varerne nøjest mulig svarer til Kundekredsens Ønsker, Indstilling og Købeevne. Den stærke Understregning heraf bringer Kundeproduktionen i Erindring — Kundeproduktionen, som jo netop muliggjorde en individuel Tilpasning af Varerne. En saadan Tilpasning er jo umulig under Markeds- og Masseproduktionen, og den er ofte søgt erstattet udelukkende ved Reklame — altsaa ved at tilpasse Menneskene til Varen. Men man har Gang paa Gang konstateret, at jo større Forskel der er mellem de masseproducerede Varer og de individuelle Krav, som det forbrugende Publikum stiller, des vanskeligere er Varen at sælge. Salgsomkostningerne tvinges for stærkt i Vejret, naar Købemodstanden er for stor. Men vende tilbage til Kundeproduktionen kan man ikke. Derimod kan man opnaa store Fordele, hvis man, allerede inden Produktionen eller Indkøbet finder Sted, søger at tage Bestik af Kundernes Ønsker. Varerne bør altsaa ikke absolut produceres efter, om en Maskine paa Forhaand er afpasset til at producere en bestemt Model eller et bestemt Dessin. Der maa tages forbrugsmæssige Hensyn — kort sagt, Salget griber ind i Produktionen eller Indkøbet. Varetilpasningens praktiske Opgaver kan grupperes i følgende Hovedfelter: *Udvalgstilpasning*, *Pris-tilpasning*, *Kvantitetstilpasning* og *Mærketilpasning*. Udvalgstilpasningen omfatter Arbejdet paa at supplere Vareudvalget med nye Varer som en meget vigtig Opgave, fordi det forbrugende Publikums Interesse for alt nyt synes at være uden Grænser. Folk vil i hvert Fald se det nyeste nye — selv om de maaske saa i mange Tilfælde alligevel køber det tilvante. En for stor Tilgang af nye Varer kan imidlertid bringe den hurtige Lageromsætnings-hastighed i Fare — og det vil være en af Udvalgstilpasningens Opgaver netop at holde Lageromsætnings-hastigheden oppe. Under Udvalgstilpasningen falder derfor ogsaa Arbejdet paa at udskyde Varer, for hvilke der ikke kan opnaas økonomisk Af-sætning. Ligeledes maa et Tilpasningsarbejde ofte gennemføres for

at tilpasse Varerne til en speciel Efterspørgsel eller til ændret Efterspørgsel.

Under *Pristilpasningen* falder Arbejdet paa at simplificere Antallet af Priser, hvilket ofte fører frem til Anvendelse af ganske faa Pristrin, f. Eks. »Treprissystemet«, der sigter mod at koncentrere Udvalget, saaledes at hver Varegruppe kun har ialt 3 Priser. Ligeledes er det et Pristilpasningsspørgsmaal at afgøre, om der skal sælges til runde Priser, f. Eks. Møntpriser som 10 Kr. og 1 Kr. eller til skæve Priser — 67 Øre, 89 Øre o. s. v.

Kvantitetstilpasningen har Relation til Omlægningen fra Salg i Løsvægt til Afsætning af færdigpakkede Varer — en Udvikling, som har medført en Standardisering af de Kvantiteter, der udbydes. Det vil være magtpaaliggende at naa frem til den i enhver Henseende salgsmæssigt bedste Kvantitet, f. Eks. en, der svarer til en rund Pris eller svarer til Forbruget i et passende Tidsrum.

Mærketilpasningen omfatter Valg af Varenavn, Varemærke og Vareudstyr, altsaa Emballage. Det er moderne Konkurrencemidler, der er af meget stor Betydning under vore Dages Markedsvilkaar. Vi har allerede tidligere givet et Par Eksempler paa Emballagens betydelige differentierende Virkninger. Tendensen i Retning af mere og mere forbrugsfærdige Varer giver ganske automatisk Emballagen forøget Betydning. Jo mere forbrugsfærdig en Vare er, des mere maa den ganske naturligt beskyttes. Men den moderne Emballage nøjes, som vi har set, ikke med at opfylde sin rent beskyttende Funktion — den virker tillige differentierende, standardiserende og identificerende. Emballagen optræder ofte som Bærer af de to andre Mærkningsmidler: Varemærket og Varenavnet, men selv for uemballerede Varer har disse to Mærkningsmidler stor Betydning. I Overensstemmelse med, at Varemærke, Varenavn og Emballage maa vælges med den største Omhu, er disse Mærkningsmidlers Former og Betydning ogsaa her i Landet blevet Genstand for Systematisering og Bearbejdelse.

8. Salgstilpasningen.

Salgstilpasningen er — ved Siden af Varetilpasningen — den anden Underfunktion af det tilrettelæggende Salgsarbejde. Paa samme Maade, som »Merchandising« og Varetilpasning til en vis Grad dækker hinanden, findes der et amerikansk Udtryk, *Sales promotion*, som i et vist Omfang benyttes om i hvert Fald en Del af det Arbejde, der henføres under Varetilpasningsfunktionen. Sales Promotion er dog, lige

saa lidt som Merchandising, noget eentydigt Begreb i Marketing-Litteraturen. Nogle Forfattere regner kun isolerede Arbejder som Sælgertræning o. lign. for Sales promotion, medens andre er tilbøjelig til at lade Sales promotion dække alt salgsfremmende Arbejde — altsaa hele Salgsfunktionen.

Salgsarbejdets Markedstilpasning tjener til at bringe Salgsarbejdets forskellige Led til at virke nøje sammen — og den har endvidere til Formaal at opretholde Forbindelsen mellem Virksomheden og Markedet. Dette Samvirke er af saa meget større Betydning, som det moderne Salg jo netop bygger paa, at de forskellige Funktioner adskilles, og at hver af dem gaar i Dybden med Løsningen af de Opgaver, der ligger for. Salgsarbejdets Markedstilpasning skal modvirke, at den funktionsmæssige Adskillelse drives saa vidt, at Helheden lider Skade. Salgstilpasningen beskæftiger sig med tre Hovedgrupper af Opgaver: *Kontaktarbejde udadtil, Kontaktarbejde indadtil og Service overfor Forbrugere.*

Kontaktarbejdet udadtil tager baade Sigte paa Opdyrkningen af nye Markeder og paa Opretholdelsen af Kontakten med det allerede skabte Marked. Under Hensyn til, at moderne Salgsarbejde ikke saa meget gaar ud paa at opnaa en Række Salgsresultater ved at sælge til hver Kunde een Gang og saa aldrig mere — men snarere har til Opgave at skabe en fast Forbindelse med en Kundekreds, altsaa opnaa en konstant Afsætning, har Kontaktarbejdet meget stor Betydning. Servicevirksomheden overfor Forhandlerne spænder over en lang Række »Tjenester«, som den moderne Erhvervsvirksomhed gør sine Kunder — Ydelse af Kredit, Garanti, Eftersyn, Salgshjælp (fra Fabrikant til Detailhandler, f. Eks. i Form af Skiltemateriale, Standard-Udstillingsvinduer m. m.).

Kontaktarbejdet indadtil omfatter den saakaldte »indre Reklame«, der omfatter de personalepolitiske Foranstaltninger, som tager direkte Sigte paa Sælgerne. Det drejer sig f. Eks. om Afholdelse af Sælgermøder, Sælgerkongresser, Gennemførelse af Sælgertræning m. v. I Tilknytning hertil vil der ofte blive ydet Service overfor Sælgerne ved Tilrettelæggelse af Rejseruter, Udlevering af Vareprøver og lignende. Endvidere vil Personalepolitikken i snævrere Forstand høre under det indadvendte Kontaktarbejde. Da Salgsarbejdets Resultater til syvende og sidst er afhængig af den menneskelige Indsats, er det ikke tilstrækkeligt, at en Virksomheds *Ledelse* er besjælet af Initiativ og Omtanke. Hver enkelt Del af Arbejdet skal dog gennemføres af Mennesker, og Arbejdsresultatet er i vid Udstrækning afhængig af, hvorledes disse Mennesker er tilfredse med deres Arbejde, om de føler Loyalitet overfor

Firmaet, og om de er besjælet af den rette Sports- og Korpsaand. Derfor er Personalepolitikken en vigtig Del af Salgsarbejdets Markedstilpasning, og baade indenfor og udenfor Arbejdstiden gennemføres der Foranstaltninger, der virker animerende overfor Personalet: Musik til Arbejdet, lyse Frokoststuer, Weekendordning, Personaleblade, Interessekontor, Sportsklubber, Feriekolonier og meget mere.

Den tredje Del af Salgsarbejdets Markedstilpasning omfatter *Ydelsen af Service til Forbrugerne*. Undertiden vil Producenten yde Forbrugeren forskellige Former for Service, selvom Varen er indkøbt gennem en selvstændig Mellemand, men Spørgsmaalet om at yde Forbrugerservice vil iøvrigt i særlig Grad melde sig for det Led i den »produktive Kæde«, som er i direkte Forbindelse med den egentlige Forbruger: Detailhandelen. Kreditydelsen vil ogsaa her spille en Rolle. Saaledes er visse Forretningstyper direkte baseret paa en speciel og omfattende Kreditservice, f. Eks. Afbetalingssalg eller Kontosystem. Detailforretningerne kappes om at yde Kunderne kulant Behandling efter Princippet: »Kunden har altid Ret«. Reklamationer modtages uden sure Miner, Ombytning foretages, Betjeningen selv af de »vanskeligste« Kunder gennemføres saa elskværdigt som muligt. Det er naturligvis især de større Forretninger, som anvender Service i udstrakt Grad: Vareudbringning, omhyggelig Indpakning af Varerne, og et stort Antal Bekvemmeligheder i Forretningen, som gør Opholdet i Lokalerne behageligt — og maaske endda ligefrem fornøjeligt og interessant.

9. Det gennemførende Salgsarbejde.

Sluttelig er der den tredje Hovedfunktion i Salget: *det gennemførende Salgsarbejde*, hvad enten det foregaar ude i Marken, d. v. s. som Salg gennem Repræsentanter, eller som Detailsalg i Butik. Herunder melder der sig Spørgsmaal som direkte eller indirekte Salgsorganisation — altsaa om der skal indskydes en eller flere Mellemmænd mellem Sælger og Køber —, Valg af Distributionskanaler, selve Salgsafdelingens Organisation, Inddelingen i Distrikter og Fastlæggelse af Rejseruter, Tilrettelæggelse af Sælgerkorrespondance, Sælgerkontrol m. m.

10. Markedsarbejdet under de nuværende Vilkaar.

Indledningsvis blev understreget, at Markedsarbejdet i vore Dage er af en helt anden Art og har helt andre Opgaver end tidligere. Det Strejflys, vi her har søgt at kaste ind over det moderne Salgsarbejdes

Funktioner, har formentlig underbygget disse indledende Betragtninger. Men holder de Forudsætninger, vi har opstillet i det foregaaende nu ogsaa Stik i *den nuværende Situation*? Naar det ikke saa meget er Vareoverfloden, men snarere Vareknapheden, der er aktuel — er der saa overhovedet Brug for Arbejde i Markedet? Er vi ikke med eet Slag rykket tilbage til Kundeproduktionens Tidsalder? Er det paakrævet, at der gøres nogensomhelst Indsats for at bringe Varerne og Menneskene i Forbindelse med hinanden?

Svaret paa disse Spørgsmaal er, at der nu som før er Brug for et endog meget betydeligt Arbejde i Markedet. Kun har de forskellige Salgsfunktioner hver for sig faaet anden Vægt og andre Opgaver end før. Drejede det sig tidligere om at tilpasse Efterspørgslen til Varerne i de store Mængder, hvori de tidligere forefandtes, saa er det nu Opgaven at ændre Efterspørgslen til at svare til Varerne i de Kvaliteter og Kvantiteter, som under de nuværende vareforsyningsmæssige Vilkaar kan bringes paa Markedet. Ligeledes er Tilpasningen af Varerne til Efterspørgslen fortsat særdeles vigtig. Med de forhaandenværende Raa-stoffer er det magtpaaliggende at fremstille og udstyre Varerne saaledes, at de i videst mulig Udstrækning opfylder Forbrugernes Ønsker.

Naar Markedsarbejdets Betydning under de nuværende Vilkaar nu og da synes at blive draget i Tvivl, er det især det forberedende Salgsarbejdes — Reklamens — Betydning, der diskuteres. Det hævdes, at i hvert Fald Reklamen maa være overflødig nu. Men heller ikke dette har sin Rigtighed; i en Vareknapheds- og Rationeringstid er der naturligvis ikke Brug for den samme *Salgsreklame* som under normale Vilkaar. Men mange nye Erstatningsvarer dukker op, og hvis de skal have en blivende Plads paa Markedet, vil ogsaa et forberedende Salgsarbejde være nødvendigt. Ellers vil de, naar Varetilførslerne atter kommer ind i den gamle Gænge, forsvinde som Dug for Solen. Og faktisk er mange af de Erstatningsvarer, der kommer frem, lige saa gode, ja, maaske undertiden bedre, end hvad Forbrugerne er vant til. Men Publikum er netop *vant* til de gamle Varer — og det, man er vant til, anses ofte alene af denne Grund for at være Kvalitet. Den Forbrugsomlægning, som for Tiden finder Sted, medfører, at Forbrugerne rives ud af gamle Købevaner. Denne Omstilling er ikke mindst psykologisk betonet, og Overgangen kan i høj Grad gøres lettere og mere skaansom, ved at der sættes forberedende Salgsarbejde ind. Herigennem kan der skabes Tillid til de nye Produkter, og saavel det private Erhvervsliv som det Offentlige kan i betydelig Udstrækning dirigere Købekraften og Købelysten mod de Varer og Ydelser, som kan fremskaffes, og som ønskes indført i Forbruget.

Endvidere vil det forberedende Salgsarbejde have en betydelig Mission i Form af *Prestigereklame*. Den good-will, som Firmanavne, Varenavne o. s. v. besidder, vil gennem Reklame kunne holdes intakt, indtil Varerne i normale Kvantiteter og Kvaliteter atter kan sendes paa Markedet. Er Varen og Mærket derimod gaaet i Glemmebogen, vil et værdifuldt opsparet »Reklame-Aktiv« være tabt — og det vil koste betydelige Summer at oparbejde nyt Kendskab til og ny Velvilje overfor Varerne.

Vi har med disse Bemærkninger vedrørende det forberedende Salgsarbejde kun villet paapege, at selv en saa tilsyneladende massesalgspæret Funktion som Reklamen ogsaa nu har sin Mission. Som allerede nævnt vil Varetilpasning, Salgstilpasning og direkte Salgsarbejde have lignende — og formentlig endnu større — Opgaver netop nu. Den markedsøkonomiske Forskning har hermed ogsaa faaet mange nye Opgaver, og det i Forvejen omfattende Fagomraade er blevet yderligere udvidet.

Under det fremtidige Arbejde vil det — nu som før — være af Betydning, at Markedsøkonomien arbejder i Kontakt med de øvrige økonomiske Discipliner, dels for at drage Nytte af disses Resultater, og dels for selv at give Arbejdsmateriale videre. Ligesaa betydningsfuld er Kontakten med det praktiske Erhvervsliv, som det teoretiske Arbejde jo virker for. Naar Markedsøkonomien tager ny Jord under Ploven — og det gør den til Stadighed — søger den netop de Agre, som det er af praktisk Værdi at opdyrke og bearbejde.