

Markedsanalysens Betydning og Plads i Salgsarbejdet.¹⁾

Af Harry Larsen. ²⁾

Alt for mange Afgørelser er i Tidens Løb blevet truffet udelukkende paa Instinkt eller paa Grundlag af en eller anden tilfældig Følelse; i mange Tilfælde bliver Resultatet tilfredsstillende, men som oftest efterlader det kun dyrekøbte Erfaringer.

Vel findes der Enere blandt os, der er i Besiddelse af den saakaldte »Flair«, og som er i Stand til rent instinktivt at løse Problemerne hurtigt og uden nærmere Overvejelser; men disse Enere repræsenterer kun et Faatal, og for langt de flestes Vedkommende gælder det, at man maa arbejde sig frem til de Beslutninger, som skal være afgørende for Fremtiden. Naar dette Forhold bedømmes i Forbindelse med Forretning, faar det jo om muligt endnu større Betydning.

Her bliver Dispositionerne direkte knyttet til Økonomien, og den paagældende, der skal træffe Beslutningerne, er meget ofte anbragt i en Erhvervsvirksomhed, som ikke er hans egen, og hvis Rentabilitet han er ansvarlig for. Det er da et ganske naturligt Krav, der efterhaanden stilles til Handelens Udøvere, at Dispositioner, der er forbundet med store Omkostninger, ikke træffes paa tilfældigt Grundlag eller efter et personligt Skøn, men bliver saaledes underbygget, at de giver størst mulig Garanti for at være rigtige.

I den Udstrækning, det overhovedet er muligt, maa Undersøgelse gaa forud for Handling, og det er denne Opfattelse, der ligger til Grund for Analyseprincippet store Anvendelse inden for det praktiske Erhvervs-Arbejde.

Det er saaledes ikke noget nyt Princip; men inden for Erhvervslivets forskellige Funktioner har det faaet en ligesaa forskellig Udvikling, og det er vel næppe for meget sagt, at det endnu ikke er anerkendt i det Omfang, som dets Betydning hjemler det Ret til.

¹⁾ Foredrag holdt ved 1. Danske Salgskonference i København 1.—3. April 1946.

²⁾ Salgschef. H. D.

Markedsanalysens Betydning og Plads i Salgsarbejdet.¹⁾

Af Harry Larsen. ²⁾

Alt for mange Afgørelser er i Tidens Løb blevet truffet udelukkende paa Instinkt eller paa Grundlag af en eller anden tilfældig Følelse; i mange Tilfælde bliver Resultatet tilfredsstillende, men som oftest efterlader det kun dyrekøbte Erfaringer.

Vel findes der Enere blandt os, der er i Besiddelse af den saakaldte »Flair«, og som er i Stand til rent instinktivt at løse Problemerne hurtigt og uden nærmere Overvejelser; men disse Enere repræsenterer kun et Faatal, og for langt de flestes Vedkommende gælder det, at man maa arbejde sig frem til de Beslutninger, som skal være afgørende for Fremtiden. Naar dette Forhold bedømmes i Forbindelse med Forretning, faar det jo om muligt endnu større Betydning.

Her bliver Dispositionerne direkte knyttet til Økonomien, og den paagældende, der skal træffe Beslutningerne, er meget ofte anbragt i en Erhvervsvirksomhed, som ikke er hans egen, og hvis Rentabilitet han er ansvarlig for. Det er da et ganske naturligt Krav, der efterhaanden stilles til Handelens Udøvere, at Dispositioner, der er forbundet med store Omkostninger, ikke træffes paa tilfældigt Grundlag eller efter et personligt Skøn, men bliver saaledes underbygget, at de giver størst mulig Garanti for at være rigtige.

I den Udstrækning, det overhovedet er muligt, maa Undersøgelse gaa forud for Handling, og det er denne Opfattelse, der ligger til Grund for Analyseprincippet's store Anvendelse inden for det praktiske Erhvervs-Arbejde.

Det er saaledes ikke noget nyt Princip; men inden for Erhvervslivets forskellige Funktioner har det faaet en ligesaa forskellig Udvikling, og det er vel næppe for meget sagt, at det endnu ikke er anerkendt i det Omfang, som dets Betydning hjemler det Ret til.

¹⁾ Foredrag holdt ved 1. Danske Salgskonference i København 1.—3. April 1946.

²⁾ Salgschef. H. D.

Paa et forholdsvis tidligt Tidspunkt har man inden for den teknisk betonedede Side af Erhvervslivet — altsaa i selve Produktionen — forstaaet Analyseprincippets overmaade store Værdi for Gennemførelsen af den kontinuierlige Drift. Vore Teknikere har i langt højere Grad end Handelens Folk haft Øje for Anvendelse af videnskabelige Metoder, og det er jo i Dag meget almindeligt, at en Producent-Virksomhed af blot nogenlunde Format direkte har knyttet et teknisk Laboratorium til sig eller har indledet løbende Samarbejde med et selvstændigt Laboratorium med det Formaal ikke alene at følge Produktionen inden for den enkelte Virksomhed og derigennem skaffe Sikkerhed for, at Produkterne til Stadighed befinder sig paa et tilfredsstillende Kvalitets-Niveau og i Overensstemmelse med Virksomhedens Ønsker, men i lige saa høj Grad at følge konkurrerende Varers Standard og samtidig gennemføre Eksperimenter med Henblik paa Forbedringer, nye Anvendelsesmuligheder, Optagelse af helt nye Varer og meget andet.

Naar Teknikerne saaledes har anerkendt et løbende Undersøgellesarbejdes Værdi, skulde man jo synes det nærliggende, at Handelens Folk paa tilsvarende Maade vilde finde, at Salgs- og Reklamearbejdet kunde gøres mere effektivt ved at blive fulgt og kontrolleret ligesom Produktionen.

Dette er man imidlertid ikke overalt kommet til fuld Forstaaelse af endnu, selvom mange har accepteret Tanken; men da man vist godt kan sige, at Handelens Udvikling i al Almindelighed ikke nær har kunnet følge det Tempo, som Teknikken har anlagt, er det jo forstaaeligt, at ogsaa et Omraade som Analysearbejdet har faaet en langsom Udvikling.

Selvom man nu ikke havde Produktionens Udvikling at se hen til og tage Lære af, vilde Analysen som praktisk anvendeligt Princip alligevel før eller senere komme til at staa klart for de Mennesker, der skal beskæftige sig med Vareafsætning, og det skyldes ganske naturligt selve den Situation, som Erhvervslivet fandt sig selv i efter Industrialiseringen — altsaa det Punkt i Udviklingen, hvor den tekniske Kunnen naaede saa vidt, at fuldkommen ensartede Varer kunde fremstilles i løbende Massefabrikation.

Her blev Handelen stillet over for de store Salgsproblemer. Den forbedrede Teknik i Forbindelse med en tilsvarende Udvikling inden for Samfærdelsesmidlerne gav Erhvervslivet en helt ny Udsigt for Afsætningsarbejdet. Medens der tidligere under den mere haandværksprægede Varefremstilling bestod et personligt Forhold mellem Køber og Sælger paa Grund af Markedets Lidenhed, betød den nævnte Udvikling en ganske betydelig Udvidelse af Markederne, samtidig med

at disse paa Grund af deres Størrelse og temmelig ukendte Indhold fik anonym Karakter.

Produktionen var udelukkende bestemt af Teknikkens Fremskridt, og den blev gennemført uden synderlige Hensyn til Salgsmulighederne. Med de store Varepartier liggende færdig, blev det overladt til Salgs- og Reklamearbejdet at finde ud af, hvorledes det store Salg skulde gennemføres. Det er indlysende, at Bestræbelserne under saadanne Forhold maatte gaa i Retning af at finde Midler til at knytte den Forbindelse med Købekredsen, som tidligere var til Stede gennem det personlige Kendskab, og det blev Reklamen, der som det første Mid- del satte al sin Kraft ind paa at faa denne Forbindelse i Stand.

At Reklamen har kunnet og stadig kan løse denne Opgave er hævet over enhver Tvivl, idet det jo netop er i Overensstemmelse med hele Reklamens Væsen at sprede Oplysninger og skabe Efterspørgsel; men der mangler alligevel den Vexelvirkning, som tidligerees Tidens personlige Kendskab til Køberne kunde frembringe, og paa denne Baggrund opstaar det salgsmæssige Analyse-Arbejde.

De Ønsker og Vaner, som Kundekredsen til enhver Tid tilkendegiver, og som man før fik Kendskab til gennem den personlige Forbin- delse maa nu klarlægges gennem et Undersøgelsesarbejde.

Den Salgs- og Reklameteori, som nu i den moderne Tid anvendes, er da ogsaa bygget op over Analyseprincippet som det absolut grund- læggende Synspunkt. Det gaar igen inden for alle Salgets Funktioner, at der maa skabes Vished i Stedet for Skøn, og den første Betingelse for at naa til Vished er jo ganske simpelt den, at man gør sig ulejliget med at undersøge det paagældende Forhold til Bunds.

Paa Grund af denne grundlæggende Betydning for Salgsorganisatio- nen vil Analysearbejdet blive dominerende paa mange Omraader inden for den enkelte Virksomhed, og de forskellige Analyseformer faar ogsaa forskellig Teknik alt efter det Materiale, der skal arbejdes med, og de Maal der skal naas.

Stort set maa man skelne mellem interne og eksterne Analyser, efter- som det drejer sig om Undersøgelser af Forhold inden for den enkelte Virksomhed eller af Forhold, som ligger uden for Virksomheden og f. Eks. har Tilknytning til Markedet .

Foruden de omfattende Produktionsanalyser, som tidligere er nævnt, vil f. Eks. Regnskabsanalysen være en af de centrale, idet denne vil skabe godt Grundlag for Bedømmelsen af en lang Række indre For- hold, som faar Betydning f. Eks. for hele Virksomhedens Rentabilitet

Et andet Exempel paa en intern Analyse, som har direkte Indfly- delse paa den paagældende Forretnings organisationsmæssige Opbyg-

ning, er de saakaldte »Job specifications« — altsaa en Slags Arbejdsplan for hver enkelt Funktion eller hver enkel Medarbejder inden for Virksomheden.

Som en af de største externe Analyser finder vi Markedsanalysen. I Praksis hører vi meget ofte Udtrykket Markedsanalyse anvendt, naar der tænkes paa en Virksomheds Undersøgelsesarbejde. Det er ikke rigtigt, fordi — som det netop blev antydnet — en Virksomheds Analysearbejde vil omfatte mange forskellige Omraader af indre og ydre Karakter, medens Markedsanalysen faktisk kun er en bestemt Del af det samlede Analysearbejde. Det er dog ikke en enkelt Analyse, men indbefatter i sin virkelige Udstrækning en Række forskellige Analyser, som til syvende og sidst sammenarbejdes i det endelige Resultat. Men fælles for disse Analyser er det, at de beskæftiger sig med ydre Forhold, og det vil derfor ogsaa være de Analyser, der stærkest knytter sig til det egentlige Salgs- og Reklamearbejde.

Hvad der før er sagt om Analyseprincippet i Almindelighed gælder ogsaa for Markedsanalysen. Dens Formaal er at fremskaffe Materiale til Belysning af Markedets Struktur og Reaktion.

Paa samme Maade som Analyseprincippet ikke altid har haft lige stor Anvendelse inden for Erhvervslivet, har ogsaa den særlige Markedsanalyse haft en interessant Udvikling, naturligvis dikteret af selve Princippets voksende Anerkendelse.

De første Forsøg, der blev gjort for at gennemføre Markedsundersøgelser, blev iværksat for at kontrollere Reklamen — en Kontrol, der gik ud paa baade at konstatere den iværksatte Reklames Effektivitet og paa at kontrollere de med Reklamearbejdet forbundne Omkostninger, og de Resultater, disse første Markedsundersøgelser opviste, gav Næring til Arbejdets Udvidelse og Forbedring, saaledes at vi efterhaanden er naaet frem til Markedsanalyser, der klarlægger alle Forhold af Interesse for Salgs- og Reklamearbejdet.

Hvilken Betydning faar saa Markedsanalysen for Salgsarbejdet i den Tid, vi nu staar overfor?

Situationen er jo den, at vi efter 6 Aars Krig, hvor mangfoldige af Erhvervslivets forskellige Funktioner helt eller delvis har været sat ud af Kraft, nu staar over for en almindelig Udvikling, der omend langsomt giver Erhvervslivet de gamle Muligheder tilbage, og Afsætningsproblemerne vil nærme sig de samme som tidligere .

Massefabrikationens Genoplivning vil stille os i noget nær den samme Situation, som Industrialiseringen i sin Tid fremkaldte; men dertil kommer, at der som en Følge af Udviklingen i de senere Aar

ogsaa vil optræde Krav til Erhvervslivet om en Varedistribuering, der samtidig er samfundsmæssigt præget.

Det bliver jo ikke alene Opgaven for det enkelte Firma at tiltvinge sig det størst mulige Salgsresultat; men det bliver samtidig et Spørgsmaal om en almen rationel Udbygning af Afsætningsapparatet med det Formaal at gennemføre en Varedistribution, der giver Forbrugerne de størst mulige Fordele og i videste Udstrækning skaber Tilfredshed med Varen og dens Brug.

Vi skal igen til at beskæftige os med Massesalget, og vi skal igen til bevidst at arbejde paa en stadig Udvidelse af Salget for saaledes paany at give Næring til Produktionslivet.

Balancen mellem Produktion og Salg skal holdes, hvilket altsaa vil sige, at Massesalget ikke maa svigte. — Sker det, vil Produktionssystemet været truet.

Der bliver imidlertid ikke Tale om Massesalg i øjeblikkelig Betydning, men Oparbejdelse af en stadig Omsætning, og for at gennemføre en saadan løbende Produktion og tilsvarende Afsætning er det temmelig indlysende, at Forbrugernes Tilfredshed med de enkelte Varer bliver en afgjort Betingelse.

Saaledes bedømt staar det klart, at det maa være Sælgerens første Maal at faa at vide, hvad der tilfredsstillter Forbrugerne.

Naturligvis skal dette ikke forstaas saaledes, at man maa tage Hensyn til de enkelte Forbrugeres eventuelle Ønsker om den ene eller anden Vare; men Bestræbelserne maa stile efter at skaffe oplyst, hvorledes det forbrugende Publikum i al Almindelighed bedømmer den paagældende Vare. Det bliver altsaa et Gennemsnitønske, man i saa Fald maa arbejde sig frem til — og dette gøres ved Hjælp af Analysen.

Der er Grund til at anføre, at vi her rører ved Markedsanalysens næsten revolutionerende Betydning for Erhvervslivet, idet den faktisk helt kan ændre den tidligere Opfattelse af Forholdet mellem Produktion og Salg.

Den industrielle Varefremstilling var i første Omgang udelukkende dikteret af de tekniske Muligheder — altsaa hvad det tilstedeværende tekniske Apparat formaaede at fremstille uden en underbygget Vished for, om disse Varer kunde afsættes i samme Omfang, som de blev produceret.

Ud fra den nævnte ændrede Opfattelse vil man derimod nu gennem et forudgaaende Undersøgelsesarbejde, der har til Formaal at lodde Forbrugernes Ønsker til de paagældende Varer, og disses Salgs- muligheder iøvrigt kunne fastsætte Art og Omfang af den enkelte Vareproduktion, og man vil altsaa staa overfor den Kendsgerning, at Mar-

kedsanalysen giver den enkelte Producent klare Retningslinier for, hvorledes Produktionen bør gennemføres.

Man kommer simpelthen til at se Spørgsmaalet udefra gennem Analysen, og man opnaar paa denne Maade at kunne vurdere Salg og Produktion som sammenarbejdede Størrelser, der er i Stand til at sikre den naturlige Balance mellem Produktion og Salg, som til sidst vil give sig Udtryk i en forbedret Rentabilitet.

Dette er imidlertid et Forhold, som ikke alene har Betydning inden for den enkelte Bedrift, men for saa vidt man kunde naa frem til en Markedsforskning, som er anlagt paa bredere Basis og kunde blive gennemført af et eller andet offentligt Organ, vilde dette Arbejdes Resultater kunne faa Betydning for Fastlæggelsen af den samlede danske Produktion frem i Tiden, og dette vil jo igen placere den systematisk gennemførte Markedsanalyse som et Middel, der kunde øve Indflydelse paa Fastlæggelsen af den almindelige økonomiske Politik.

Et Eksempel paa Markedsanalyser, der nærmer sig en saadan mere samfundspræget Kortlægning af Markedet, har vi i de gennem de senere Aar oprettede Erhvervskontorer i Provinsbyerne.

Formaalet har her været at befordre det lokale Ehvervslivs Udvikling og skaffe Plads til nye Virksomheder, ligesom Erhvervskontorerne i Samarbejde med de stedlige Turist-Foreninger har arbejdet reklamemæssigt med at trække Turister til Byen og Egnen for derigenem at give nye Muligheder for Afsætningen af Byens Produkter.

Dette Arbejde har naturligvis været udført ud fra den Betragtning, at Byen som saadan udgjorde en Forretning, der havde Varer at sælge, og naar man vilde sætte et saadant Arbejde ind paa at forbedre en Bys erhvervmæssige Stilling, kunde dette naturligvis ikke gennemføres alene ved Hjælp af Ietkøbte Reklamefraser eller smeldende Slogans, men maatte naturnødvendigt bygges op paa en grundig Undersøgelse af de Markedsforhold, der for Byen og Oplandet maatte være til Stede og være egnede til at føre Arbejdet igennem med tilfredsstillende Resultat.

En meget væsentlig Del af disse Erhvervskontorers Arbejde har da ogsaa bestaaet i Tilrettelæggelse og Gennemførelse af de saakaldte By- og Oplandsanalyser — i Virkeligheden et markeds-analytisk Arbejde, som ikke alene har faaet Betydning for den paagældende Bys Bestræbelser, men samtidig er kommet til at foreligge som et tilgængeligt Markedsmateriale til Gavn for Salgsarbejdet i Almindelighed.

Paa tilsvarende Maade bliver et markeds-analytisk Arbejde af afgørende Betydning for Exportsalgets Gennemførelse fremover.

Her opstaar jo Spørgsmaalet om Bearbejdelse af helt fremmede

Markeder, hvis Sammensætning og Karakter ikke i Forvejen kan være kendt, og hvor det kan blive farligt for en Exportvirksomhed at anlægge samme Synspunkter, som er gældende paa det indenlandske Marked.

Naar den første Tids Varehunger begynder at blive stillet, og de enkelte Firmaer igen kommer til at føle Konkurrencens haarde Greb, vil det Firma staa stærkest i Konkurrencen, som er i Stand til efter en gennemført Markedsanalyse at tilpasse sine Varer, sit Salg og Reklamearbejde i Overensstemmelse med det paagældende Markeds Struktur.

Erfaringerne fra tidligere Tidens Exportsalg har jo vist, at det i mange Tilfælde kun var tilsyneladende ubetydelige Ting som Pakningernes Form og Udseende eller selve den Form, som Færdigvaren blev tilbudt i, som var de egentlige Aarsager til, at Salget ikke kunde komme i Stand i det Omfang, der baade var nødvendigt og ønskeligt.

Det er ikke nok, at Producenter og Salgsfolk er lydhøre over for specielle Ønsker til den paagældende Vare; men det er ogsaa nødvendigt, at disse eventuelle Ønsker bliver klart oplyst, og det er jo netop med dette Formaal, at Markedsanalysen sætter ind.

Markedsanalysens Betydning forgrener sig imidlertid videre ud end til at præge selve Salgsarbejdet — ogsaa hele Reklamens Funktion, som jo er et af de vigtigste Midler til Salgets Gennemførelse, er direkte knyttet til Markedsanalysen, hvis Reklamen baade skal tjene sit Formaal og samtidig blive anerkendt som det organiske Led i Afsætnings-Processen, som den bør være.

I fuld Overensstemmelse med hele den førnævnte Udvikling er Reklamen efterhaanden kommet til at indtage en Stilling, der i Sammenligning med de første Reklamebestrebelse maa siges at være ganske betydeligt ændret.

Den fungerer jo ikke mere alene som det Middel, der bringer Kendskab til og Oplysning om Varen ud til Forbrugerkredsene; men der er nu stillet det Krav til den at være direkte medvirkende til Markedets Udvidelse, og dette har ganske naturligt ført til, at Reklamearbejdet i højere Grad end tidligere maa arbejde manipulativt, hvilket vil sige, at det faar til Opgave paa psykologisk Grundlag at forme Forbrugernes Indstilling til de udbudte Varer.

Reklamen skal vise, hvor stor Betydning det har for det store, forbrugende Publikum at faa alle tænkelige Behov tilfredsstillet, og den skal endvidere være medvirkende til, at Behovene tilfredsstilles i en saadan Grad og paa en saadan Maade, at der skabes Grundlag for en stadig Efterspørgsel.

Ud fra dette principielle Synspunkt maa Reklamen altsaa ikke betragtes som et Salgsmiddel, der er opfundet og iværksat af enkelte driftige Forretningsfolk; men den maa tværtimod ses som et nødvendigt og fuldt kontrolleret Led i Produktionsprocessen, idet Spørgsmaalet om en løbende Varefremstilling i sidste Instans maa ende i Spørgsmaalet om Formidling af Afsætningen.

Der bør altsaa i hvert enkelt Tilfælde ikke blive Tale om Reklame for enhver Pris og heller ikke Reklame, hvis Udformning er overladt til Tilfældigheder — tværtimod maa Reklamearbejdet bygges op paa Grundlag af de Kendsgerninger, et markeds-analytisk Arbejde kan bringe for Dagen.

Et saadant Synspunkt tjener ikke alene det Formaal at gennemføre et Reklamearbejde, der kan opvise de størst mulige Salgsresultater; men det skal samtidig være medvirkende til, at Reklamearbejdet gennemføres med de mindst mulige Omkostninger.

Det er forstaaeligt, at man i Praksis bøjer sig for det Stykke Reklamearbejde, som har givet gode Resultater; men hvis det er gennemført udelukkende paa Grundlag af en tilfældig Ide, er der ingen Garanti for, at Resultatet ikke kunde være blevet endnu bedre, dersom Arbejdet var sat i Gang paa et andet Grundlag og med andre Midler.

Sammenfattende vil Markedsanalysen faa Betydning navnlig for Afgørelsen af følgende 3 Spørgsmaal inden for Reklamens Funktioner:

- 1) Reklameindsatsens Evne til at formidle Afsætningen i den ønskede Balance med Produktionen.
- 2) De enkelte Reklamemidlers Effektivitet.
- 3) Reklameomkostningernes Størrelse.

Hvis et markedsanalytisk Arbejde skal gennemføres paa tilfredsstillende Maade og paa ensartet Grundlag, maa det naturligvis ske efter ganske bestemte Hovedretningslinier.

Et vist Analysearbejde er efterhaanden indført i de fleste Virksomheder. Enten man nu har specielle statistiske Afdelinger, eller Enkelt-Personer pusler lidt med statistiske Beregninger, er man dog i det store og hele klar over, at man fra Tallenes Verden kan faa mange gode Oplysninger og Impulser til det fremtidige Arbejde.

Virksomhedens Salgstal deles op paa forskellig Maade i Forhold til hinanden og i Forhold til andre Størrelser, og hele dette Arbejde er baade godt og rigtigt. I udvidet og helt gennemført Form repræsenterer det rent statistiske Arbejde den ene af de Hovedretninger, Markedsanalysens praktiske Gennemførelse maa tage.

Det er den saakaldte kvantitative Analyse, hvis Formaal det er at stille en Diagnose.

Det er i Almindelighed ikke svært at fremskaffe det Materiale, den kvantitative Analyse skal bygges op paa. Da det jo drejer sig om rent statistiske Oplysninger om de Forhold, der raader paa Markedet og den Omsætning, der finder Sted, vil det ofte være Forhold, der er generelt gældende, — hvilket altsaa vil sige, at de enkelte Firmaer, der har Brug for disse Oplysninger, faktisk ikke behøver selv at udføre Beregningerne. Der er derimod snarere Tale om en almindelig Indsamling fra offentlige og halv-offentlige Institutioner og deres Publikationer.

I første Række kommer her Det statistiske Departement, som jo giver Erhvervslivet rigeligt Stof til disse Undersøgelser. Endvidere har de tidligere nævnte Erhvervskontorer i de senere Aar ydet et væsentligt Bidrag ogsaa til denne Side af Samfundslivet, og paa lignende Maade har Handelshøjskolens Institut for Salgsorganisation og Reklame præsteret et værdifuldt Arbejde.

Der er Grund til i denne Forbindelse at nævne den Udvikling, der for flere af de større Provinsbyer har fundet Sted gennem disse Byers Oprettelse af lokale statistiske Kontorer. Saaledes har f. Eks. Aarhus i Forbindelse med Ansættelse af en Økonomidirektør efterhaanden udbygget et statistisk Kontor, hvis Arbejde er til meget stor Gavn for det jyske Erhvervsliv.

Det er imidlertid ikke nok at gennemføre en kvantitativ Analyse, idet det enkelte Firma, der ønsker sit Markedsomraade undersøgt og belyst, ikke kan klare sig med at faa opstillet Markedsdiagnoser.

Det er jo godt nok at faa at vide, hvorledes Tilstanden er, men for at kunne gøre en Indsats maa man være saaledes udrustet, at man paa Grundlag af Diagnosen bliver klar over, hvad der skal gøres.

Den kvantitative Analyse maa altsaa opstilles saa udtømmende og kommenteret, at den danner Grundlag for en fremtidig Plan. Man maa ikke alene have at vide, hvordan de paagældende Forhold ligger, men ogsaa hvorfor de ligger paa den Maade.

For at naa hertil maa der arbejdes med en tilsvarende Analyse, som saaledes repræsenterer den anden Hovedretning, der arbejdes efter, nemlig den saakaldte kvalitative Analyse.

Denne tager Sigte paa at belyse de Forhold, der knytter sig til det paagældende Firmas egne Varer og disses Afsætning.

Det er med andre Ord mere selvstændige Undersøgelser, som ikke kan gennemføres generelt, men maa sættes i Gang af Firmaet selv, og de Undersøgelser, der omfattes heraf, bliver iflg. Sagens Natur hovedsagelig psykologisk præget, idet de i det store og hele omfatter Oplys-

ninger om Køberkredsens Opfattelse af og Indstilling over for de paagældende Varer.

Det er saaledes konkurrencemæssigt værdifulde Oplysninger, der skaffes frem af en saadan Analyse, og det bliver næsten i alle Tilfælde fortroligt Materiale, som det paagældende Firma vaager over som en Hemmelighed.

Dette betyder i Praksis, at Undersøgelsen skal gennemføres af Firmaet selv, eller, hvis dette ikke er muligt, af en Institution eller et privat Bureau, til hvem Firmaet maa staa i et afgjort Tillidsforhold.

Disse kvalitative Analyser betegner en meget interessant Udvikling i det statistiske Arbejde inden for Erhvervslivet, og sammen med den kvantitative Analyse danner de selve Markedsanalysen.

Hvor stor en Vægt, der lægges paa den ene eller anden Analyseform, maa afgøres i hvert enkelt Tilfælde, idet det naturligvis er afhængig af, hvad det paagældende Firma har Brug for; men generelt kan det siges, at jo mere udførlig Markedsanalysen ønskes, jo større Betydning faar den kvalitative Undersøgelse.

Den tekniske Fremgangsmaade vil være forskellig for de to Analyseformer, og inden for disse vil der igen blive Tale om varierende Teknik, afpasset efter Undersøgelsens Art og under Hensyn til den paagældende Vares Beskaffenhed.

Enten det nu er i fuld Forstaaelse af en Markedsanalyses Værdi, eller det er Udtryk for Ønsket om at prøve Værdien, er der i mange Erhvervsvirksomheder efterhaanden gennemført Markedsanalyser af større eller mindre Omfang, og det er vel stadig det mest almindelige, at et saadant analytisk Arbejde kun gennemføres i Ny og Næ og saaledes kommer til at optræde som en stødvis Indsprøjtning til Salgs- og Reklamearbejdet.

For at saavel de enkelte Firmaer som Erhvervslivet i sin Helhed skal faa det rigtige Udbytte af Forskningsarbejdet, vil det imidlertid være ønskeligt, om enhver Salgsorganisation stiledede hen imod Oprettelsen af en permanent løbende Markedsanalyse. Ligesom den moderne Salgsorganisations andre Funktioner har Markedsanalysen ogsaa Krav paa at blive et Led i Organisationen, baade for at kunne virke inciterende med Henblik paa Løsning af nye Opgaver og som en Kontrol af selve Salgs- og Reklamearbejdets Indsats.

Det skal ikke nægtes, at Analysearbejdet er af væsentligt Omfang, og alene af den Grund vil sikkert mange Erhvervsledere vige tilbage for Opgaven, og det Synspunkt kan vel heller ikke lades ude af Betragtning, at Omkostningerne ved et løbende Analysearbejde paa Forhaand kan synes saa store, at det ikke vil kunne betale sig.

Arbejdet i sig selv er imidlertid af en saadan Vigtighed, at det ikke kan skubbes til Side udelukkende paa Grundlag af en saadan eventuel Opfattelse, og med en kritisk Indstilling — hvilket jo iøvrigt er i Overensstemmelse med Analyseprincippet — vil der sikkert kunne findes fornuftige Former for dette Arbejdes Organisation.

Naturligvis vil der, naar Spørgsmaalet skal ses generelt, være en Række Firmaer, som paa Grund af deres Lidenhed eller af andre Aarsager ikke vil have tilstrækkelig Fordel af at organisere et løbende Analysearbejde, og saadanne maa vi se bort fra, naar de efterfølgende Betragtninger bedømmes.

For de Virksomheder, som anerkender Arbejdets Betydning og Berettigelse og beslutter sig til at tage det op, rejser der sig i første Omgang det Spørgsmaal, i hvor stor Udstrækning Firmaet er i Stand til selv at paatage sig Arbejdet.

Den kvantitative Analyse vil i Almindelighed nok kunne gennemføres. Her bliver jo kun Tale om en Udbygning af det statistiske Arbejde, som Firmaet muligvis allerede har iværksat.

En saadan Udbygning maa først og fremmest bestaa i Ansættelsen af en kvalificeret Leder, der fuldt ud behersker Statistikkens Omraade og er i Stand til af Materialet at fremdrage de Oplysninger og Forhold, som vil faa Betydning for den endelige Markedsanalyseres Resultat.

Værre bliver det, naar den kvalitative Analyse skal sættes i Gang. For at denne specielle Undersøgelse skal give et tilfredsstillende Resultat, er et temmelig stort Apparat nødvendigt, og det kommer i hvert enkelt Tilfælde til at afhænge af det paagældende Firmas almindelige Organisation, om Markedsanalysen kan gennemføres selvstændig.

Virksomheder med stærkt udbygget og forgrenet Salgsorganisation med mange Medarbejdere vil jo have en Mulighed for enten at kunne paatage sig et markeds-analytisk Arbejde eller at være medvirkende til dets Gennemførelse; medens Virksomheder, som meget vel kan være store, men hvis Salgsorganisation er centraliseret, vil være afskaaret fra at paatage sig Arbejdet, med mindre man er i Stand til at nyoprette en speciel Funktion inden for Firmaet, som kan varetage Analysens Opgaver.

Dette vil imidlertid være forbundet med meget store Omkostninger — ikke mindst fordi Analysearbejdets særlige Teknik kræver mange Medarbejdere, som det vil være vanskeligt at skaffe stadig Beskæftigelse inden for en enkelt Virksomhed, og man maa sikkert komme til det Resultat, at det kun vil være de færreste Virksomheder, som i givet Fald vil kunne paatage sig selvstændigt at gennemføre et løbende Analysearbejde paa rentabelt Grundlag.

Dette behøver imidlertid ikke at betyde, at Spørgsmaalet ikke kan løses. Der er jo ogsaa andre Omraader, hvor Erhvervslivet gennemfører store Opgaver uden selv at raade over det nødvendige Personale.

Der tænkes her særligt paa Reklamefunktionen, som jo i de fleste Tilfælde finder Sted paa Grundlag af et Samarbejde mellem enkelte Medarbejdere i et privat Firma og et eller flere Reklamebureauer, og det er nærliggende at drage en saadan Sammenligning, naar Spørgsmaalet om Analysearbejdets Plads i Salgsorganisationen skal drøftes.

Paa samme Maade som Produktionen har grupperet sit Analysearbejde om det tekniske Laboratorium, kan den kommercielle Funktion i hver enkelt Virksomhed oprette sit eget »Salgs-Laboratorium« — en speciel Afdeling, der fuldt ud paa Linie med de bestaaende Reklameafdelinger og deres Samarbejde med Reklamebureauerne tilrettelægger Virksomhedens løbende Markedsanalyse med nødvendig Bistand udefra.

Det praktiske Arbejde i en saadan Afdeling maa bestaa dels i Udarbejdelse af de for Virksomheden nødvendige kvantitative Undersøgelser, udbygget i Overensstemmelse med de Maal, man vil naa, dels i at søge passende Samarbejde udadtil med Henblik paa Iværksættelse af den eller de kvalitative Undersøgelser, der til enhver Tid maa være paakrævet, for at den løbende Markedsforskning kan blive en Realitet.

Om dette Arbejde udadtil saa skal finde Sted med Enkeltpersoner, Institutioner eller private Bureauer, maa i de enkelte Tilfælde afgøres ud fra den Tillidsfølelse, man omfatter de paagældende med.

Resultaterne maa fastholdes i en periodisk Markedsstatus, der systematisk tilstilles de Afdelingsledere, hvis Planlægning og Dispositioner Analysernes Resultater kan faa Indflydelse paa.

Grundlaget for en saadan Afdeling findes allerede mange Steder i de bestaaende statistiske Afdelinger, og naar Arbejdet tilrettelægges paa en saadan Maade, at de igangsættende Dispositioner hviler paa indgaaende Kendskab til Markedsanalysens Betydning, Form og Teknik, vil et saadant »Salgs-Laboratorium« kunne anlægges og udbygges i fuld Overensstemmelse med det enkelte Firmas Størrelse og økonomiske Evne samt under fuld Hensyntagen til de Krav, Salgsarbejdet maa stille til Analysen.

Det afgørende er, at Analysens Funktion ankres fast i Salgsorganisationen, og naar dette først er sket, vil baade smaa og store Virksomheder med den her nævnte »Harmonikaordning« kunne sikre sig, at de markeds-analytiske Interesser varetages paa tilfredsstillende Maade.

lende Maade, uden at Arbejdet kommer til at lægge en uforholdsmæssig stor Belastning paa Økonomien.

For de Virksomheder, der er store nok til det, og som iøvrigt har Behov for det, bliver dette »Salgs-Laboratorium« et godt Grundlag for en yderligere Udbygning af det kommercielle Analysearbejde, idet saavel indre som ydre Analyser ganske naturligt vil blive samlet i denne Afdeling, som da har store Muligheder for at blive den centrale Funktion, hvis stadige Virksomhed kan blive befrugtende for Arbejdet i Virksomhedens øvrige Afdelinger.