

Aktuelle Varetilpasningsproblemer.¹⁾

Af Ejler Alkjær²⁾

Selve Begrebet Varetilpasning, de forskellige teoretiske Definitioner heraf samt de forskellige Maader at systematisere Varetilpasningsopgaverne paa, kunde være Emne for en grundig Redegørelse. Dette er dog ikke Hensigten her. Jeg skal nøjes med paa summarisk Maade at omtale Varetilpasningsarbejdets Placering i den afsætningsøkonomiske Systematik, og jeg skal ogsaa kun kort nævne Hovedtrækkene i den Udvikling, som har ført frem til, at der i Dag og i Fremtiden synes at være et meget betydeligt Behov for et rationelt og intensivt Varetilpasningsarbejde inden for talrige Grene af dansk Erhvervsliv. Selve dette øjeblikkelige og fremtidige Behov skal der saa gaas lidt nærmere ind paa.

At den, der producerer eller forhandler en Vare, søger at tilpasse denne til Køberens Ønsker, Smag, Behov, eller hvad man nu vil foretrække at sige, er ingenlunde noget nyt. I Haandværkets Tidsalder foretoges jo en 100 pCts individuel Tilpasning af hver enkelt Vare i Overensstemmelse med Kundens Behov. Naar adskillige Haandværksfag har overlevet Industriens Fremmarch, skyldes det fremfor alt, at Haandværket netop i sin individuelle Varetilpasning kan være Industrien overlegen. Jeg tænker paa Skræddere, Haandsko-magere, Møbelsnedkere og lignende Haandens Mænd, som ikke i Pris kan konkurrere med Konfektionsfabrikkerne, med Skotojs-industrien og med Møbelfabrikkerne, men som selv i denne Masseproduktionens og Massesalgets Tid har formaaet at fastholde og maaske ogsaa i Fremtiden har Betingelser for at udvide en Kunde-kreds, først og fremmest i Kraft af den nævnte Varetilpasning i moderne Form.

¹⁾ Foredrag holdt ved Den 1. danske Salgskonference i København i April 1946.

²⁾ Docent ved Handelshøjskolen i København, cand. merc.

Aktuelle Varetilpasningsproblemer.¹⁾

Af Ejler Alkjær²⁾

Selve Begrebet Varetilpasning, de forskellige teoretiske Definitioner heraf samt de forskellige Maader at systematisere Varetilpasningsopgaverne paa, kunde være Emne for en grundig Redegørelse. Dette er dog ikke Hensigten her. Jeg skal nøjes med paa summarisk Maade at omtale Varetilpasningsarbejdets Placering i den afsætningsøkonomiske Systematik, og jeg skal ogsaa kun kort nævne Hovedtrækkene i den Udvikling, som har ført frem til, at der i Dag og i Fremtiden synes at være et meget betydeligt Behov for et rationelt og intensivt Varetilpasningsarbejde inden for talrige Grene af dansk Erhvervsliv. Selve dette øjeblikkelige og fremtidige Behov skal der saa gaas lidt nærmere ind paa.

At den, der producerer eller forhandler en Vare, søger at tilpasse denne til Køberens Ønsker, Smag, Behov, eller hvad man nu vil foretrække at sige, er ingenlunde noget nyt. I Haandværkets Tidsalder foretoges jo en 100 pCts individuel Tilpasning af hver enkelt Vare i Overensstemmelse med Kundens Behov. Naar adskillige Haandværksfag har overlevet Industriens Fremmarch, skyldes det fremfor alt, at Haandværket netop i sin individuelle Varetilpasning kan være Industrien overlegen. Jeg tænker paa Skræddere, Haandsko-magere, Møbelsnedkere og lignende Haandens Mænd, som ikke i Pris kan konkurrere med Konfektionsfabrikkerne, med Skotojs-industrien og med Møbelfabrikkerne, men som selv i denne Masseproduktionens og Massesalgets Tid har formaaet at fastholde og maaske ogsaa i Fremtiden har Betingelser for at udvide en Kunde-kreds, først og fremmest i Kraft af den nævnte Varetilpasning i moderne Form.

1) Foredrag holdt ved Den 1. danske Salgskonference i København i April 1946.

2) Docent ved Handelshøjskolen i København, cand. merc.

I Industrien synes det paa Forhaand udelukket at gennemføre en Varetilpasning af denne individuelle og totale Karakter. Industrien fremstiller store Varemængder, den fremstiller ensartede Varemængder — kun faa Dessin'er, Typer, Modeller o. l. — og den gennemfører Massesalg inden for et stort Markedsomraade, et helt Land, maaske et internationalt Marked. Under disse Vilkaar er det som bekendt, at Reklamen saavel som det moderne aktive Salgsarbejde i det hele taget har faaet store Opgaver — nemlig at tilpasse Købernes Ønsker, Smag og Behov til de Varer, som sendes paa Markedet. Reklamen og det gennemførende Salg tilsigter altsaa at opnaa, hvad man kunde kalde for en »Købertilpasning«, altsaa paa en Maade det modsatte af Varetilpasningen. Det turde være velkendt, at Reklamen og Salgsarbejdet iøvrigt har vist sig at have meget store Muligheder i denne Henseende. Reklamen og det aktive Salg kan jo i stort Omfang faa Folk til at købe andet og mere, end de maaske paa Forhaand selv havde tænkt sig. Men jo større Forskel der er mellem de masseproducerede Varer og de individuelle Krav, som det forbrugende Publikum stiller til Varerne, des vanskeligere, d. v. s. des mere omkostningskrævende bliver Salgsarbejdet. I Reklamens og Salgets Historie foreligger der et Utal af Eksempler paa, at Reklamekampagner og Salgsfremstød er slaaet fejl eller ikke har givet det forventede Udbytte, fordi Varen ikke i tilstrækkelig Grad har været tilpasset Markedets Ønsker. Det er derfor rimeligt, at man i voksende Omfang har kombineret »Købertilpasningen« med en Varetilpasning. Denne udgør Side om Side med den anden moderne salgstekniske Funktion »Salgstilpasningen« det saakaldte tilrettelæggende Salgsarbejde i det moderne, tredelte salgstekniske Arbejde, der foruden det tilrettelæggende omfatter det forberedende (Reklamen) og det gennemførende Salgsarbejde.

Tankegangen, der ligger bag det moderne Varetilpasningsarbejde, er da denne, at der ikke produceres løs i blind Tillid til, at Reklamen og Salget kan afsætte, hvad det skal være — og at der ikke reklameres og sælges løs i blind Tillid til, at der kan afsættes, hvad der produceres. Derimod søges produceret netop de Varer, som er lettest at sælge, og Varerne sælges udstyret saaledes, (i Udseende, Emballage o. s. v.) at de har de størst mulige Chancer for at blive accepteret paa Markedet. Samtidig holder man sig dog for Øje, at Varerne vedblivende maa kunne produceres eller indkøbes, uden at Produktions- eller Anskaffelsesomkostningerne bliver for høje. Varetilpasningen vender altsaa baade udad (mod Markedet) og indad (mod Virksomheden) og er Udtryk for en Koordination af Salget og

Produktionen. I Handelsvirksomheder er Varetilpasningsproblemet af en noget anden Karakter end i Industrien, men det har stort set samme Betydning og Aktualitet. Her er det altsaa Indkøbet og Salget, der koordineres ved Varetilpasningsarbejdet.

* * *

Det er givet, at der i vore Dage (ikke just nu under Vareknapheden, men i Nutiden iøvrigt) er langt bedre Balance mellem, hvad Producenterne gerne vil producere, og hvad Konsumenterne gerne vil konsumere — end det var Tilfældet i Industrien for en Menne-skealder eller to siden. Der er dermed ogsaa mere Balance mellem Købertilpasningen og Varetilpasningen, end der før har været. Men er alt saa saare godt, eller rettere, vil alt være saare godt, naar Vareforsyningen atter kommer ind i mere normale Baner, og der atter er frie Udfoldelsesmuligheder for Produktion og Salg? Er den overdrevne Købertilpasning og den i for ringe Grad gennemførte Varetilpasning rene Fortidslevninger? For at konkretisere Spørgsmaalet: Fremstilles og forhandles der — eller vil der i den nærmeste Fremtid blive fremstillet og forhandlet — netop de Varer, som Hjemmemarkedet og Danmarks nuværende og fremtidige Exportmarkeder ønsker, og optræder Varerne netop i den Form og i det Udstyr, som Køberne vil synes om? Kommer netop de Varer frem, som har oplagte Salgschancer, maaske ikke rent øjeblikkeligt, men paa længere Sigt?

Det er en kendt Sag, at der inden for den danske Industri saavel som andre Erhvervsgrene er gjort adskillige Landvindinger under Krigen, er skabt nye Opfindelser og nye Produktioner. Det turde ligeledes være almindeligt kendt, at der inden for Erhvervslivet er en betydelig Interesse for at optage Produktionen og Salget af mange af de varemæssige Nyskabelser, der er gjort rundt om i Verden i Krigsaarene, særlig i de Lande, Danmark har været afskaaret fra.

Oprettelsen af Det teknisk-videnskabelige Forskningsraad er et Tegn — blandt mange — paa, at der arbejdes og vil blive arbejdet intenst med selve de tekniske Spørgsmaal. Der spores ogsaa Interesse for en Rationalisering, en bedre Organisation i Industrivirksomhederne. Dansk Erhvervsliv gaar derfor næppe tilbage til helt det samme Produktionsprogram, det havde før Krigen. Hvis der var Tale om en saadan direkte Tilbagevenden, vilde Produktionsprogrammet heller ikke være fyldestgørende, hverken paa Hjemme-

markedet eller paa Eksportmarkederne. Derude bliver vi jo i Almindelighed ikke modtaget med aabne Arme, men maa gøre en aktiv Indsats for at konkurrere os ind.

* * *

Naar det ofte hævdes, at vor Generation har løst Produktionsproblemerne, og det alene er Salgsproblemerne, der volder Vanskeligheder, saa er det nok en Sandhed, men en Sandhed med Moderation. Man rammer snarere det rigtige ved at fastslaa, at Produktionsteknikken er saa vidt fremskredet, at næsten alle Produktionsproblemer kan løses, hvis der virkelig tages fat paa dem, altsaa hvis det producerende Erhvervsliv ser sin Interesse i at løse dem. Set fra Handelens Synspunkt, eller fra en industriel Virksomheds Salgsafdelings Synspunkt, er det derimod fuldstændig rigtigt, at Produktionsproblemet ofte vil være løst, — idet Varerne jo i Reglen er produceret, naar Salget skal sættes ind, saaledes at Salgs- og Reklamearbejdet staar over for en allerede stillet, en bunden Opgave. Her er det jo netop, Varetilpasningen skal skydes ind. Salget skal altsaa være med til at stille den Opgave, det selv skal løse.

Her skal nævnes et Par Eksempler paa Felter, hvor der i hvert Fald indtil nu — for det danske Markeds Vedkommende — ikke er blevet fremstillet alle de Varer, eller netop de Varer, som Konsumenterne har Behov for. Det er Varer, som Forbrugerne maaske ikke efterspørger direkte, men som de har et ubevidst, et »hvilende«, ogsaa kaldet et »latent« Behov for. Som bekendt har Vareproduktionen og Varedistributionen gennem de sidste Menneskealdrer gennemgaaet en rivende Udvikling — en Mekanisering, en Industrialisering. Men hvorledes med selve Forbruget? Jeg tænker i denne Forbindelse særlig paa Husmoderens Arbejde — med Madlavning, med Boligindretning, med Rengøring, med Vask. Der kan nævnes adskillige nye Opfindelser, som har lettet Arbejdet i Køkken og Stue, saasom Installation af Vand, Gas og Elektricitet, Køleskabe, Anvendelse af Støvsugere, selvvirkende Vaskemidler og meget mere. Men man maa ikke for alt det nye, som er kommet frem — og hvoraf adskilligt dog kun er kommet et Mindretal af Husmødrene til Gode, nemlig de bedre stillede i de veludstyrede Lejligheder — glemme alt det, der mangler, eller som i hvert Fald hidtil har manglet. Det drejer sig om saa meget, at det ikke er for stærkt sagt, at store Dele af det huslige Arbejde i Virkeligheden foregaar paa Middelaldermanér, eller i hvert Fald paa samme Maade som i vore Bedstemødres Tid.

Det er en dødsensalvorlig Sag, at Husmødre og Hushjælp paa den Maade spilder deres Tid, deres Kræfter, deres Arbejdslyst og Arbejdsglæde paa et trættende og gammeldags Arbejde. Set fra Erhvervslevets Synspunkt er der ikke alene Grund til at beklage de Salgschancer, der er gaaet tabt med Hensyn til at sælge Husmødrene Maskiner og Varer, som de i de sidste 10—20 Aar vilde og burde have anskaffet til Hus og Have, Stue og Køkken. Men endnu flere Firmaer end de, der fremstiller selve de Artikler, der her er Tale om, maa beklage, at Husmødre og Hushjælp maa slide Sjælen ud af Kroppen. Det turde f. Eks. være indlysende, at den Husmoder, som er træt efter en lang Arbejdsdag, ikke læser Annoncerne i den daglige Avis med samme Veloplagthed, Interesse og Sporsans, som den, der har mere Humør og flere Kræfter i Behold. Det maa erkendes, at Husmoderens Arbejde, trods alle tekniske Fremskridt, vedblivende er en usædvanlig trættende, mangesidig og sammensat Haandtering. Paa een Dag kan hun, som det er blevet sagt, udøve Rengøringskonens, Kokkens, Vaskekonens, Sygeplejerskens, Syerskens, Børnehavelærerindens, Barneplejerskens, Servitricens og flere andres Erhverv.

Det er næppe nødvendigt at understrege, at dette Problem har meget seriøse Sider, naar det betragtes ud fra et menneskeligt og socialt Synspunkt — at mindre manuelt og tidsrøvende Arbejde i Stue og Køkken vilde gøre Husmødrene til endnu bedre Husmødre, end de er i Dag. Dobbelt alvorligt er Problemet jo, fordi saa mange Hustruer nutildags maa arbejde 8 Timer paa Fabrik eller Kontor, og tredobbelt alvorligt, fordi det er vanskeligt eller umuligt at skaffe Hushjælp til en Pris, der er overkommelig for de tusind Hjem. Og hvorfor vil de unge Piger ikke ind i de huslige Stillinger? Vel bl. a. fordi Arbejdstiden er for lang og Arbejdet for trættende og for kedeligt.

Og det er jo ikke alene Husmødrene og Hushjælpen, der vil have Fordel af en Formindskelse af Arbejdsbyrden i Husholdningen. Ogsaa Ægtemændene vil nyde godt deraf. Ved en Gallup-Undersøgelse er det konstateret, at i 44 pCt. af de danske Hjem tager Manden i Huset nu og da Forklædet paa og hjælper til med Opvasken, og i 48 pCt. af Hjemmene hjælper han til ved anden »indvendig Gerning«. Denne Oplysning vil maaske ved første Øjekast appellere til Smilet, men den vidner i Virkeligheden om, at der er noget galt eller skævt i Arbejdet i Hjemmet — det er for stort og irriterende.

Hvorledes kan Husmoderens Arbejdsbyrde nu lettes? Der er flere forskellige Veje at gaa, og de er naturligvis ogsaa alle blevet be-
traadt — men en betydelig Udvikling synes at være paakrævet. For

det første kan selve Indkøbsvanerne rationaliseres (Bestilling pr. Telefon, Indkøb af større Mængder end tidligere, Udvidelse af Butikkernes Aabningstid); de herunder hørende Foranstaltninger falder dog uden for Varetilpasningen. Det samme gælder de Muligheder, der melder sig med Hensyn til at flytte mere og mere Arbejde uden for Hjemmets Rammer til specialiserede Erhvervsvirksomheder, saasom Vask, Strygning, Lapning, Stopning o. s. v. Endelig kan det for det tredje være betimeligt at foretage en vis Omlægning af Livsvanerne og Forbrugsvanerne i Hjemmene. Der tænkes her ikke alene paa en anden Organisation af Arbejdet og Tilværelsen i Hjemmet i det hele taget (f. Eks. færre Maaltider, fælles Maaltider), men ogsaa paa en Forenkling af hver enkelt Gren af det huslige Arbejde. Madlavningen kan saaledes simplificeres ved, at der bages mindre, anvendes mere Konserves og benyttes en meget enkel Kostplan. Det bliver da Erhvervslivets Opgave at fremstille »hurtige« og »lette« Næringsmidler, som f. Eks. frosne, tørrede og konserverede Varer i stort Antal. Paa talrige Felter maa der ogsaa, hvad Brugsgenstande angaar, i Stedet for Flergangsvarer, kunne fremstilles Varer, som kun bruges een Gang og saa kastes bort, saasom Drikkebægre og Tallerkener af Papir.

Arbejdet i Huset kan ikke alene lettes ved, at selve Varerne tilpasses til disse Krav, men ogsaa Køkkenets hele Udstyr har Betydning i denne Henseende. Der er mange Ting, som savnes paa dette Felt herhjemme, og som maa kunne produceres, og ogsaa bliver det andetsteds, især i U. S. A. Der skal være adskillige danske Fabrikker, som er ved at eksperimentere paa dette Felt. Nogle Maskiner har ogsaa baade før og efter Krigen været fremme paa Markedet i Danmark, men de har været for kostbare og dermed ikke tilpasset til Gennemsnitshjemmene. Der tænkes her f. Eks. paa en elektrisk Maskine, som kan røre, piske og hakke. Videre paa en virkelig rationel Kartoffelkrællemaskine, en Opvaskemaskine, en selvregulerende Brødrister, en »automatisk Kokkepige« (en Termostatnordning), som selv afbryder den elektriske Ovn, naar Stegen har faaet nok, og Gryder til Kogning under Tryk, hvorved Kogetiden ned sættes fra Timer til Minutter. Det er højst sandsynligt, at der vil være betydelige tekniske Vanskeligheder ved at producere disse Maskiner — men der var ogsaa engang, da det var umuligt at flyve, at køre i Bil, at høre Radio og at støvsuge.

Eller tag Stuernes Indretning og Udstyr. Er f. Eks. Møblerne tilstrækkeligt varetilpassede? Kan Gennemsnitsforbrugeren paa det danske Marked finde de Møbler, som virkelig passer til ham hvad

angaar Pris, Kvalitet, Stil og Brugsværdi? Man kan nok hos de fine Møbelsnedkere og de eksklusive Møbelforretninger finde Ting af allerbedste Kvalitet, men det store, brede Publikum maa forsyne sig med Fabriksmøbler, som ingenlunde alle er lige hensigtsmæssige og smagfulde. Saadan mener i hvert Fald F. D. B.s Møbelafdeling. Under Ledelse af Professor Steen Eiler Rasmussen har man her opbygget et veritabelt »Møbel-Laboratorium«, hvori man saa at sige afprøver de eksisterende og særlig de helt nye Møbeltyper. De bliver derefter fremstillet i Serie- og Masseproduktion. Her skal indskydes, at F. D. B. ogsaa har en Specialist som Raadgiver ved Varetilpasningen af, hvad F. D. B. indkøber eller producerer af Porcellæn, Køkkentøj o. l. Den moderne købmandsmæssige Vurdering af Varetilpasningens Betydning synes altsaa i høj Grad at have vundet Indpas i dette kooperative Foretagende.

At alt med Hensyn til Boligernes Indretning og Udstyr ikke er, som det bør være, fremgaar iøvrigt ogsaa af, at Landsforeningen for dansk Kunsthaandværk og Kunstindustri har ladet Arkitekter undersøge flere Hundrede københavnske Lejligheder, opmaale dem og deres Inventar og udsørge Beboerne om Fordele og Mangler ved Udstyrelsen og Indretningen — altsammen for at faa Materiale til en fremtidig Tilpasning heraf. Resultaterne af denne indgaaende Undersøgelse er endnu ikke offentliggjort, men maa imødeses med stor Interesse.

Endelig er der et stort Behov for kollektive, arbejdsbesparende Foranstaltninger i de store Etageejendomme, saasom Maskinvaskerier, elektriske Bankerum og Frysebokse.

* * *

Saa vidt disse eksempelvis nævnte Felter, hvor et produktionsmæssigt Initiativ og en Varetilpasning synes at være paakrævet set fra Forbrugernes Synspunkt — og rentabel fra Erhvervslivets. Man vilde sikkert konstatere lignende udækkede Behov og dermed upaaagtede Salgschancer, hvis man gennemgik, nej, gennemanalyserede Behovene for alle de øvrige Varegrupper: Beklædning, Transportmidler, Toiletartikler og meget, meget mere. Hertil kommer alle de Varer, som afsættes paa Producentvaremarkedet og Institutionsvaremarkedet: Maskiner, Driftsmidler, Inventar o. s. v., o. s. v. Jeg skal ikke forsøge at gaa ind paa alt dette, men som Afslutning paa denne Del af de her fremsatte Bemærkninger kun nævne tre

specielle Omraader, hvor det i første Omgang maa være netop Produktion og Varetilpasning, der skal til — og først i anden Omgang Reklame og Salgsarbejde iøvrigt. Der tænkes paa Behovet for en yderligere Mekanisering af vort Landbrug — Fremstilling af Maskiner, som mejer og tærsker paa een Gang, for blot at nævne et Eksempel paa en ny Maskintype blandt mange andre — endvidere paa Mulighederne for at optage nye Produktioner af Varer, som Tyskland tidligere leverede til Danmark, saavel som til Verdensmarkedet — det drejer sig, efter hvad Landsforeningen »Dansk Arbejde« har opgjort, om mindst 2.500 forskellige Artikler — og endelig Behovet for en Dobbeltforædling af vore Landbrugsprodukter, og en hensigtsmæssig Emballering og Mærkning af disse med Henblik paa Afsætning i U. S. A. og andre Markeder, hvor vi gerne vil ind — og maa ind for at faa Valuta uden for Sterlingomraadet til Disposition.

* * *

Hvorfor fremstilles de Varer, der er Behov for, ikke eller hvorfor er de Varer, som fremstilles, ikke i alle Henseender tilpasset til Markedet? Der er naturligvis en lang Række Aarsager hertil, saasom manglende Opfindsomhed, utilstrækkelig Rationalisering af Produktionen og for høje Produktionsomkostninger af mange andre Grunde. Een Hovedaarsag til manglende eller mangelfuld Harmoni, mellem hvad der produceres, og hvad der efterspørges, kan kort udtrykkes paa følgende Maade: Producenterne stirrer for meget paa selve Produktionen — og for lidt paa Markedet. Som den herværende amerikanske Handelsattaché, Mr. George Carlson fornylig udtalte i et Foredrag om europæiske, specielt danske Eksportchancer i U. S. A.: »It is high time that the countries involved plan to export what the rest of the world, including the United States, wants to buy, rather than those products which the local country's industry enjoys making«.

Hvilke Aarsager er der nu til, at der kan være Grundlag for en Kritik som den her citerede? For det første: Selve den tekniske Opfindsomhed tager sikkert i alt for mange Tilfælde sit Udgangspunkt i eet eller andet foreliggende Materiale — Plastics, Nylon, Cellulose, eller hvad det nu kan være — hvoraf der saa skabes en

lang Række Færdigvarer, som det bliver Reklamens og det øvrige Salgsarbejdes Opgave at faa afsat. I Stedet for eller samtidig hermed skulde selve Behovet, det effektive eller det latente, være Udgangspunktet.

For det andet: Industrivirksomheder vil ofte være tilbøjelige til gennem lang Tid — hvilket let kan blive for lang Tid — at holde fast ved et bestemt Produktionsprogram — at producere de samme Varer, Modeller, Kvantiteter i Aarevis. Det er rent produktionsomkostningsmæssigt naturligvis en stor Fordel længst muligt at kunne undgaa Eksperimenter, Nyskabelser og frem for alt den ofte umaadelig kostbare Omstilling af hele Produktionsapparatet, som kan være nødvendig, naar en ny Type eller en ny Model tages op. Et af de mest illustrerende Eksempler paa, hvorledes en saadan Stivhed og Træghed med Hensyn til at ændre Produktionsprogrammet kan medføre en uhyre stor Nedgang i Salget, er Fords Fastholden ved den gamle T-Model i flere Aar efter, at Konkurrenterne havde produceret en anden Type, som i langt højere Grad faldt i Købernes Smag. I Aarene 1925, 1926 og 1927 faldt Fords Salgstal paa det amerikanske Marked med rivende Hast. Saa omsider tog Ford Produktionen af den nye A-Model op, men det var faktisk flere Aar for sent, og først efter nogle Aars intensivt Salgs- og Reklamearbejde, parret med Optagelsen af V-8-Modellen, genvandt Ford sin tidligere Position paa Markedet.

For det tredje: Ligesom der skabes store produktionsomkostningsmæssige Fordele ved at producere een og samme Vare, Model eller Dessin gennem en Aarrække, saaledes har det ogsaa en meget gunstig Indvirkning paa Produktionsomkostningerne, at Produktionsprogrammet er stærkt præget af Standardisering — at det altsaa kun omfatter en enkelt eller ganske faa Varer, Modeller eller Typer. Det er derfor forstaaeligt, at Industrien viser tydelige Bestræbelser i Retning af en saadan Indskrænkning af Produktionsprogrammet, ligesom Salgsvirksomheder er interesseret i en tilsvarende Forenkling af Sortimentet.

Men her melder den salgsmæssige Risiko sig ligeledes, og det kan være med uhyre Styrke. Ganske vist har en Standardisering af Vareudvalget ogsaa visse rent salgsmæssige Fordele, men det vil ofte vise sig, at der overfor det standardiserede Vareudbud staar en differentieret Efterspørgsel. Saa bliver det Reklamens og det øvrige Salgsarbejdes Sag at ensrette denne differentierede Efterspørgsel — altsaa at tilpasse den til de Varer, der udbydes. Det kan være vanskeligt og dyrt, og det hele kan gaa lettere og billigere,

hvis Varerne er mindre standardiserede. Det bliver derfor et Varetilpasningsproblem at finde netop den mest rentable Mellemproportional, en moderat Standardisering, som paa en Gang giver forholdsvis lave Produktionsomkostninger og samtidig reducerer Købmodstanden, altsaa faar Salgsomkostningerne til at stille sig ret gunstigt. Faktisk lader en saadan modereret Standardisering sig ofte gennemføre, fordi det ikke er nødvendigt at tage Hensyn til Millioner, Tusinder eller blot Hundreder af forskellige Ønsker og Smagsretninger — men kun nogle faa gennemsnitsprægede.

Adskillige af de Varer, der udbydes paa Markedet, er sikkert for standardiserede. Producenterne er hyppigt tilbøjelige til at overse eller undervurdere de betydelige Forskelligheder, der faktisk er i Køberindstilling og Købevaner, Forbrugsvaner og Livsvaner. Det er næsten ligegyldigt, paa hvilken Maade man grupperer Køberne — man vil næsten for enhver Vare finde Forskelligheder i de nævnte Henseender. Opdel Køberne efter Alder, og det vil ses, at de unge, de midaldrende og de ældre har forskellig Køberindstilling og forskellige Købevaner. Foretag en Opdeling mellem de to Køn — de er forskellige som Kunder over for talrige Varer. Gruppér efter Erhverv — og det vil ses, at ligesom f. Eks. Arbejderen og Funktionæren tænker og lever forskelligt, saaledes køber de ogsaa forskelligt. Ligeledes er der store Forskelligheder i Henhold til Indtægtsgrupperingen. Eller tag den fra Markedsanalyser kendte Inddeling i Socialgrupper: højere Middelstand, Middelstand og Arbejderstand — dér er det samme Tilfældet. Byboere og Landboere er meget forskellige som Kunder. Der er Forskel paa Forbruget i forskellige Egne af Landet og saaledes kan man blive ved. Disse Differencer, som er til Stede paa Hjemmemarkedet projiceres jo op i langt større Format, naar Talen er om Eksportmarkederne. I store Lande som Frankrig og England, for slet ikke at tale om U. S. A., er de regionale Forskelligheder i Køberindstillingen og Købevanerne meget store. Selv Varer, der paa det engelske Marked er saa udbredte som dansk Smør, Bacon og Æg, afsættes ingenlunde jævnt over hele England, men foretrækkes særlig i visse Dele af Landet. Mange Steder i Udlandet er ogsaa de sociale Differencer langt mere fremtrædende end i Danmark. Man har mange Steder en virkelig Underklasse og en decideret Overklasse — med heraf følgende forbrugsmæssige Forskelligheder. Og sammenligner man Køberindstillingen og Købevanerne fra Land til Land, fra Verdensdel til Verdensdel, er Forskellighederne endnu mere iøjnespringende

.... men vist ikke altid saa iøjnespringende, at den danske Producent af Eksportvarer differentierer sine Varer derefter. Nu er de Varer, der eksporteres, jo ofte en Overskudsproduktion, der ikke kan findes Afsætning for paa Hjemmemarkedet, men vil Danmark eksportere i større Stil end hidtil, maa der ogsaa gennemføres en speciel Varetilpasning med Henblik paa Eksportmarkederne.

Ligesom der sikkert i en Del Tilfælde vies Købevanerne og deres Forskelligheder noget for ringe Opmærksomhed, naar Varetilpasningen gennemføres, agtes der vist undertiden for lidt paa Moden og dens Svingninger. »To be out of fashion is to be out of the world«, siger Professor Nystrom meget kategorisk, og faktisk burde mangen en Producent holde sig dette Slagord efterretteligt i sit Varetilpasningsarbejde. Han bør være klar over, hvorledes Moden rytmisk ændrer sig fra Tidspunkt til Tidspunkt, hvordan den flytter sig fra Køberklasse til Køberklasse, fra Vare til Vare og fra Sted til Sted — og han bør tage Hensyn hertil i sin Varetilpasning. Særlig vigtigt for Varetilpasningsarbejdet er vel den Kendsgerning, at Moden i Almindelighed ikke kan dikteres den kan ikke skabes efter en enkelt Virksomheds Forgodtbefindende, ja, det hjælper end ikke, naar en hel Branche forener sig om et Fremstød for at tvinge Moden i en af den ønsket Retning. Reklame og anden Salgsindsats er her af forbavsende ringe Virkning, selv om der naturligvis kan opnaas en Fremskyndelse og en Forstærkning af Modesvingningerne. Moden skal simpelthen »have sin Tid«, og først, naar Behovet for en Ændring er til Stede, kan den herskende Mode afløses af en ny. I Stedet for at ændre Modens rytmiske Forløb vil det ofte være mere rentabelt at anlægge Varetilpasningen og det øvrige Salgsarbejde efter de øjeblikkelige og de forventede Modesvingninger.

* * *

Som en fjerde Gruppe af Aarsager til, at Varetilpasningen ikke altid gennemføres i saa stort Omfang, som den burde, kan nævnes Undervurderingen af Betydningen af saadanne Varetilpasningsproblemer, som melder sig i Forbindelse med saadanne ydre og tilsyneladende sekundære Forhold som Varernes Form, Udseende og Udstyr, Varemærke, Varenavn, Emballage og endvidere den Forbrugsenhed, hvori Varen optræder. Paa det moderne Marked, hvor Standardiseringstendensen er saa fremtrædende, ikke alene inden

for den enkelte Virksomheds Produktion, men ogsaa for de indbyrdes konkurrerende Produkter, kan selv den mindste ydre Ting være et virkningsfuldt Konkurrencemiddel. Det er maaske netop en lille Ting, f. Eks. Emballagen eller Etiketten som særpræger Varen og dermed fanger Køberens Interesse og fæstner sig i hans Erindring. Tænk blot paa, hvorledes en effektiv Varetilpasning giver Reklamen gode Argumenter. Overhovedet maa man gøre sig klart, at Forbrugerne ofte har en anden Opfattelse af Begrebet Kvalitet, end Producenterne og Sælgerne. At en Vare er holdbar, stærk og sælges til en rimelig Pris, opfatter Forbrugerne maaske som en Selvfølge; . . . det, der for dem er afgørende kvalitetsmæssigt, kan maaske netop være en af de ydre, smaa Ting.

Endelig skal fremdrages endnu en Aarsag til, at Varetilpasningsarbejdet ikke altid er tilstrækkelig omfattende og ikke altid giver de Resultater, det burde: der anvendes ikke den fornødne, effektive Teknik og Organisation inden for Varetilpasningsarbejdet. Køberindstillingen og Købevanerne, maaske særlig Differencerne og Forskydningerne heri, kan man ikke nøjes med at fornemme sig til p. Intuition. Der maa virkelige Markedsanalyser til; disses Betydning og Anvendelse skal der dog ikke gaas nærmere ind paa her. Vareprøvningens Teknik skal sikkert forbedres, og Vareprøvning i det hele taget gennemføres i langt større Omfang, end det nu er Tilfældet. Nærings- og Nydelsesmidlernes Smag bedømmes ganske vist i nogle Firmaer af saakaldte Smagseksperter, og det kan være udmærket, hvis de virkelig er Ekspertter, og ikke blot udi egen Indbildning. Der findes vist ingen inden for Kaffe- og Thebranchen, som ikke hævder at være Smagseksperter, hvad disse to ædle Stimulanser angaar . . . men er de det virkelig? Det forlyder, at der inden for denne Branche findes Smagseksperter, som er særlig stolte over, at de har en langt mere aristokratisk Smag end det store, brede, købende Publikum, der beklageligvis ikke gouterer netop de Blandinger, som Smagseksperterne anbringer i Topklassen. Smagsprøvning og anden Vareprøvning foregaar jo iøvrigt i stort Omfang i Industrivirksomhedernes Laboratorier. Men foregaar Prøverne her ikke paa en ganske anden Maade, end Husmoderen foretager selve Tilberedningen paa? Husmoderen er jo, som det er blevet sagt, ingen Videnskabsmand, som vejer og maaler nøjagtigt, staar med Stopuret i Haanden og holder sig Brugsanvisningerne slavisk efterrettelig. Bør man da ikke hellere — eller som Supplement til Smagseksperternes og Laboratoriemændenes Vareprøvning — afprøve Varerne under Forhold, der saa nøje som muligt svarer til Virkeligheden, altsaa faa dannet en Konsument-

jury, som er saaledes sammensat, at den virkelig er repræsentativ for Konsumenterne som Helhed, og saa lade denne Dommerkomité gennemprøve Varerne. En saadan Bedømmelsesmetode anvendes i udstrakt Grad i U. S. A. Det store Levnedsmiddelfirma General Foods har saaledes en staaende Konsumentjury paa 10.000 Husmødre fordelt over hele Landet. Ogsaa i Sverige er man ved at komme i Gang med denne Form for Vareprøvning, som foreløbig kun er lidet benyttet i Danmark.

Det er almindeligt, at Erhvervsvirksomheder benytter sagkyndig Konsulentbistand i juridiske, i tekniske, regnskabsmæssige og ogsaa reklamemæssige Spørgsmaal, men Specialister i Varetilpasning benyttes endnu kun lidt. En Del meget store Firmaer, som f. Eks. Stormagasinerne, gør saa meget ud af deres Varetilpasning, at de ikke alene benytter Specialister, men ogsaa har saadanne inden for deres egne Rammer og i det hele har organiseret deres Varetilpasningsarbejde. Men netop de mellemstore og de mindre Firmaer har naturligvis ogsaa Brug for Specialistbistand til Tilrettelæggelse af Kontrolsystemer med Udvalgs- og Lagertilpasningen, til Gennemførelse af Pristilpasningen og til Udformning af Varernes ydre Form, deres Varenavne, deres Varemærker og Emballage. Disse Ting er saa afgørende for en Vares Acceptering og Succes paa Markedet, at det er ganske meningsløst, at disse Problemer løses paa amatør-mæssig og tilfældig Maade, saaledes som det i vore Dage ikke saa sjældent sker.

Men — vil man maaske spørge, hvor er Specialisterne? De er ved at dukke op, og flere vil og bør dukke op. I Sverige er Konsulentbistanden paa Varetilpasningsomraadet i hvert Fald i fuld Gang med at blive sat i System. Der er baade free-lancing Konsulenter, af hvilke nogle særlig har specialiseret sig i den saakaldte Formtilpasning, og endvidere har flere Reklamebureauer oprettet Specialafdelinger for Formtilpasning og anden Varetilpasning. Analyse- og Organisationsbrancherne herhjemme gaar ind for Løsningen af tilsvarende Opgaver, og herudover er der sikkert Eksistensbasis for fritstaaende Konsulenter.

De kan rekrutteres fra mange forskellige Erhverv. Der er Brug baade for Salgsfolk, for Ingeniører, for Arkitekter og for Husholdningseksperter.

Hermed er antydnet de vigtigste af Aarsagerne til, at Varetilpasningen ikke er helt saa perfekt, som den burde være. Det er vigtigt, at Erhvervslivet er opmærksom paa disse Hindringer — og er opmærksom paa, at de kan ryddes af Vejen, eller i hvert Fald mindskes.

Det er ikke Hensigten her at gennemgaa alle de mange forskellige Varetilpasningsopgaver, som melder sig inden for Virksomheder af forskellig Art og Størrelse. Her skal kun nævnes, at Varetilpasningsopgaverne kan samles i følgende Grupper:

1. Udvalgs- og Lagertilpasning. (Bestræbelserne paa at udforme Produktionsprogrammet eller — i en Handelsvirksomhed — Varesortimentet med størst mulig Hensyntagen til Markedets Krav, altsaa at fastsætte Antallet af Varearter, samt Numre og Nuancer af hver Vareart, man vil producere og sælge; herunder er Optagelsen af nye Varer og Udskydelsen af tidligere producerede eller forhandlede Artikler vigtige Foranstaltninger).
2. Tilpasning af allerede producerede eller indkøbte Varer til speciel Efterspørgsel (f. Eks. Maskiner til specielle Formaal) eller til ændret Efterspørgsel (Varer, som er blevet ukurante søges solgt til andre Formaal, eller til andre Kundegrupper, eller de mærkes eller emballeres paa en ny Maade).
3. Pristilpasning. (Udvælgelse af Antallet af Priser, Fastsættelse af »skæve Priser«, »runde« Priser o. s. v.).
4. Formtilpasning (herom nærmere nedenfor).
5. Kvantitetstilpasning. (Afgørelsen af, hvor mange og hvilke Forbrugsenheder, en Vare skal sendes paa Markedet i).
6. Tilpasning af Emballage, Varenavn og Varemærke.

Af disse forskellige Former for Varetilpasning skal Opmærksomheden især henvendes paa Formtilpasningen og Emballagetilpasningen, fordi disse to Grene af Varetilpasningsarbejdet maa siges at være af særlig Aktualitet. Det gælder for Formtilpasningen som for den øvrige Varetilpasning, at den skal tjene et dobbelt Formaal, idet den dels skal give Varerne et tiltalende Udseende og en for Forbrugerne hensigtsmæssig Form — og dels bevirke, at Varerne kan produceres med de mindst mulige Omkostninger. Det sidstnævnte Formaal tages der vel i Almindelighed tilstrækkeligt Hensyn til.

Karakteristisk for Nutidens og Fremtidens Formtilpasning er det netop, at der Side om Side med det rent konstruktive Arbejde ved Varernes Udformning sættes et specielt formgivende Arbejde ind. Konstruktøren bistaa af en Formgiver, en »industrial designer«, som Amerikanerne allerede i adskillige Aar har benævnt ham. Det er bemærkelsesværdigt, hvor formtilpassede de fleste amerikanske Varer er. Betragter man en amerikansk Bil, en amerikansk Barbermaskine, en Fyldepen, en Køkkenmaskine, konstaterer man, hvorledes alt er gennemtænkt i alle Detailler, nøje tilpasset efter hvilke Funktioner Varerne og hver lille Del af dem skal løse. Hver Vare fremtræder helt i Nutidens, ja, snarere maaske i Fremtidens Stil. Ikke mindst paa dette Felt bør mangen dansk Produktionsvirksomhed utvivlsomt drage Lære af Udlandet. Man behøver blot at kaste Blikket over paa den anden Side af Sundet for at se, hvorledes et omfattende Formgivningsarbejde er taget op inden for talrige Brancher. Her skal fremhæves, at Formtilpasningsproblemet vel er et af de allervigtigste Varetilpasningspørgsmaal, som melder sig og vil melde sig i den nærmeste Fremtid for dansk Industri og dansk Salgsarbejde hjemme saavel som ude — maaske ikke mindst ude.

* * *

Det synes at være nødvendigt, at dansk Erhvervsliv i Fremtiden vier Varetilpasningen en væsentlig større Interesse, end det hidtil har været Tilfældet — hvis man vil tilfredsstille Forbrugerne paa Hjemmemarkedet bedst muligt, og hvis man vil vinde frem paa Eksportmarkederne. Allerede før Krigen var Varetilpasningen i flere Lande et godt Stykke længere fremme end her. Amerikanske Virksomheder praktiserede allerede før Krigen i stort Omfang den noget kynisk formulerede Devise: »Give the fools what the fools want — and let them pay for it«.

Det skurrer i Ørerne at høre Forbrugerne blive betegnet som Taaber, men dette haardkogte Slagord siger jo ikke, at Erhvervslivet skal udnytte Forbrugerne, men sælge dem det, de vil have. Heri maa ogsaa ligge, at der sælges dem noget, de bliver tilfredse med, hvilket jo er det logiske Formaal for ethvert moderne Salgsarbejde. Tyskland er nu slaaet ud som Leverandør til Verdensmarkedet, men det maa indrømmes, at Tyskerne forstod Varetilpasningens Kunst som faa; det var, som om deres egen individuelle Indstilling til Varernes Form og Udstyr traadte helt selvudslættende i Baggrunden. Derfor vandt tyske Varer frem i Verdens fjerneste

Afkroge, uden at de egentlig føltes som »typisk tyske«. Englænderne havde Ry for at være den Nation, som varemæssigt var mest konservativ, og som i udpræget Grad producerede Varerne saadan som de selv vilde have dem — og saa maatte Eksportkunderne selv om, hvorvidt de ogsaa vilde have dem. Men det er et typisk Træk i Efterkrigstidens Produktions- og Eksportoffensiv i England, at man netop gennemfører en omfattende Varetilpasning for det engelske Eksportprogram.

Kan dansk Erhvervsliv saa være med i det moderne Varetilpasningsarbejde — kan det konkurrere paa dette Felt? Spørgsmaalet kan lige saa godt vendes om og lyde: hvorfor skulde vi ikke kunne det?