

Migros — et forsøg på rationalisering i detailhandelen.

Af Ottomar Loff¹⁾.

Af de samlede distributionsomkostninger medgår — her til lands såvel som i andre lande med tilsvarende samfundsøkonomisk struktur — rundt regnet halvdelen til detailhandelen. Bestræbelserne på rationalisering af vareomsætningen har derfor i detailhandelen et rigt arbejdsfelt.

Arbejdet for rationalisering og billiggørelse af distributionen på detailhandelstrinnet har i praksis givet sig forskellige udslag. Således kan »nye« forretningsformer som selvbetjeningsbutikker, enhedsprisforretninger, stormagasiner, brugsforeninger, kædeforretninger etc. betragtes som resultater af en indsats — ud fra forskellige udgangspunkter — i den retning. I denne artikel skal gives en fremstilling af et eget og på mange punkter ganske særpræget forsøg på rationalisering og nedbringelse af omkostningerne inden for levnedsmiddel-detailhandelen, som er udført af den svejtsiske virksomhed Migros. Materialet til artiklen er indsamlet i forbindelse med et studiebesøg, forfatteren havde lejlighed til at aflægge hos Migros-foretagendet i Zürich under det 22. internationale erhvervskursus i Svejts sommeren 1948.

Grundlæggelse og udvikling.

Den virksomhed, der bærer navnet *Migros*, er stiftet 1925 i Zürich af *Gottlieb Duttweiler*. Grundlæggeren fik sin uddannelse før og under den første verdenskrig i kolonial engros handelen, først hjemme i Svejts, senere forskellige steder i udlandet. En overgang var han leder af en kaffe-, sukker- og risplantage i Brasilien, indtil han i 1924 vendte tilbage til sit fødeland. Duttweiler fortæller selv, hvorledes det førstehånds kendskab, han havde erhvervet til produktionen af oversøiske landbrugsvarer, dens langsomhed, risiko, møje og besvær og dens be-

¹⁾ Lektor ved Handelshøjskolen, cand. merc.

skedne udbytte, til storhandelen, hvor der ofte kæmpes om brøkdeler af procenter i prisen, til transportvæsenet og dets enorme, billige ydelser, — hvorledes han på baggrund af alt dette forbløffedes over den uforholdsmæssige fordyrelse, varerne undergik ved den blotte fordeling gennem detailhandelen. Ikke fordi den enkelte lille detaillist tjente for meget til sig selv, men fordi distributionssystemet, således som det var bygget op, medførte alt for megen gnidningsmodstand, gav anledning til alt for mange tab. Distributionen, navnlig detailhandelen, var — mente Duttweiler — den »flaskehals«, som hindrede forbrugerne i at opnå den fulde fordel af produktions- og transportteknikkens fremskridt. Det var hans baggrund for at ville skabe noget nyt i detailhandelen, og han kastede sig over den branche, han kendte: kolonialvarer.

Duttweiler kaldte sit nye foretagende »Migros« (»halvt engros«) for at antyde, at han ville overføre engroshandelens principper på detailhandelen. I engroshandelen er køberne fagfolk, der forstår at bedømme varerne og anlægger rationelle synspunkter; varens pris og kvalitet er det centrale. I detailhandelen står man over for de endelige konsumenter som købere; de er lægfolk, må stole på sælgeren (eller fabrikanten), og de køber ud fra mere eller mindre følelsesbetonede synspunkter. Duttweiler ville gennemføre storindkøb, nøjes med et lille lager, sælge i forholdsvis store kvanta ad gangen; pris og kvalitet skulle også i detailsalget sættes i højsædet; han ville bort fra mærkevaresystemet (varerne skulle sælges under deres engroshandelsbetegnelse), bort fra den suggestive reklame, afskaffe den udstrakte kundeservice o. s. v.

Salget foregik til at begynde med udelukkende fra salgsbiler, »kørende butikker«, der efter en fast plan kørte omkring i byen og gjorde ophold på forud fastsatte steder til bestemte tider for at sælge til de fremmødte kunder. Et par år senere, i 1927, åbnedes det første faste udsalgssted; det efterfulgtes snart af flere, og inden længe udgjorde salget fra faste butikker den overvejende del af Migros' omsætning.

Salgsområdet var oprindeligt Zürich by, men efterhånden udvidede bilerne og senere også de »rigtige« butikker deres aktionsfelt, først til det omkringliggende land, siden også til andre byer og andre kantoner. Kortet fig. 1 viser, hvor i Svejts Migros nu (1948) har engroslagre og butikker, samt i hvilke dele af landet salgsbilerne opererer. Engroslagre findes på 12 pladser og faste butikker på 81, medens butikker og salgsvogne ialt betjener 606 byer og landsbyer.

Migros-foretagendets vækst illustreres af nedenstående tal over omsætning, antal salgsvogne og faste butikker:

År	Detailomsætning, millioner francs	Antal salgsvogne	Antal faste butikker
1926	2,8	12	0
1930	17,2	27	21
1933	51,8	41	98
1940	72,5	— ¹⁾	— ¹⁾
1946	120,2	66	127
1947	142,0	77	144
1948	181,2	76	169

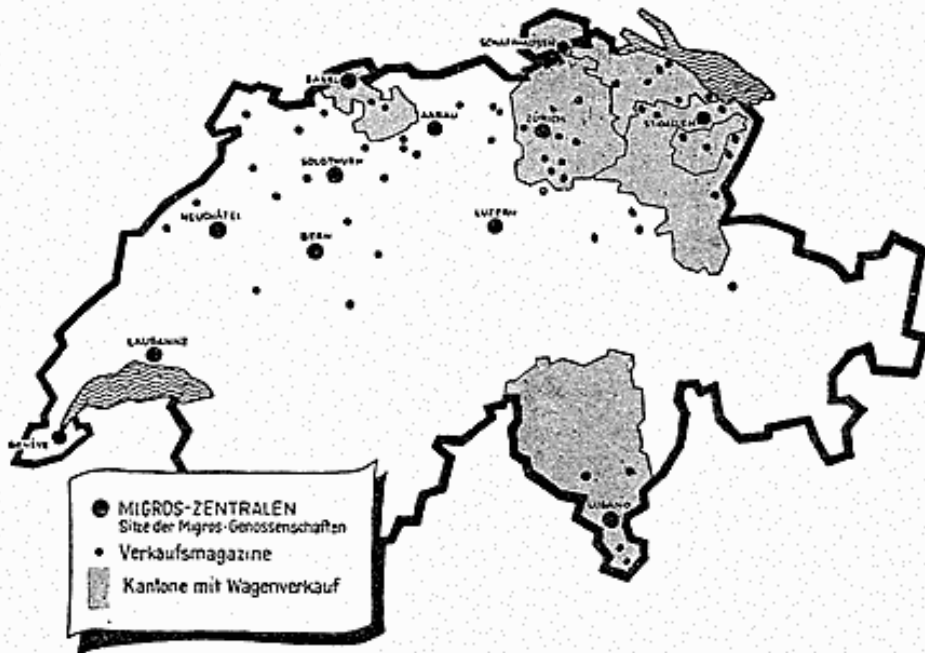


Fig. 1. Kort over Svejts med angivelse af de pladser, hvor der findes Migros-engros-centraler og detailudsalg, samt de distrikter, som betjenes af salgsvogne.

Til orientering om Migros' betydning i den svejtsiske detailhandel anføres, at dens omsætning anslås til ca. 10 % af hele landets detailomsætning i de varearter, Migros handler med. De største konkurrenter, nemlig den svejtsiske brugsforenings-fællesforening (Verband schweizerischer Konsumvereine, forkortet V. S. K.), som dog ikke omfatter alle brugsforeninger i Svejts, en stor brugsforenings-kæde i Zürich (Lebensmittelverein Zürich (L. V. Z.)), der står uden for V. S. K., samt den betydeligste frivillige kæde i landet, »Union« schweizerische Einkaufsgesellschaft Olten (fork. Usego), havde følgende omsætnings-tal (mill. francs):

¹⁾ ikke oplyst.

	1925	1939	1948
V. S. K.	125,2	227,9	454,4
L. V. Z.	15,9	25,3	56,2 ¹⁾
Usego	53,3	94,3	233,3

Da Migros stiftedes i 1925, havde den en egenkapital på 100.000 francs. Ved udgangen af 1947 var egenkapitalen ifølge regnskabet over 5 millioner francs, hvortil kommer betydelige skjulte reserver. Migros beskæftigede ultimo 1948 2255 personer (1937: 857 personer) ved selve handelsvirksomheden; heraf var 1445 kvinder. Hertil kom 721 beskæftigede i egne produktionsvirksomheder samt 794 beskæftigede i tilknyttede foretagender af forskellig art.

Omdannelsen til kooperativt foretagende.

Virksomheden var fra starten organiseret som aktieselskab — med Duttweiler som hovedaktionær — og dreves som sådant indtil 1941, hvor det omdannedes til andelsselskab (Genossenschaft). Omdannelsen betød, at Duttweiler (der i parentes bemærket er uden livsarvinger) så at sige forærede den forretning, han havde oparbejdet, til kunderne. I forbindelse med krigstids-restriktionerne var alle kunderne indskrevet på lister, og hver af de over 100.000 indskrevne Migros-kunder fik adgang til gratis at overtage et andelsbevis på 30 francs. Andels-haverne står nu juridisk som ejere af hele foretagendet. Det må dog bemærkes, at omdannelsen ikke har betydet noget brud i virksomhedens kommercielle funktioner og arbejdsprincipper, der fortsat har udviklet sig efter de gamle linier.

Der er stiftet 12 regionale andelsselskaber eller »lokalforeninger«, nemlig i Zürich, Basel, Bern, St. Gallen, Luzern, Schaffhausen, Aargau, Lugano, Neuchâtel, Solothurn, Genève og Lausanne. Medlemstallet i disse varierer (ultimo 1948) fra 61.747 (Zürich) til 529 (Lausanne, stiftet i slutningen af 1946) og udgør tilsammen ca. 141.000, svarende til 10—15 % af landets husstande. Adgangen til at indmelde sig som medlem er principielt åben for enhver; den er betinget af køb (fra et medlem) eller nyttegning (hos selskabet) af mindst eet andelsbevis på 30 francs, og optagelsen skal godkendes af bestyrelsen. Medlemmerne kan udmelde sig med et vist varsel til udgangen af et regnskabsår, og iøvrigt kan bestyrelsen ekskludere et medlem, der groft har krænket selskabets interesser. Den udtrædende får godtgjort

¹⁾ 1947.

værdien af sin andel, dog ikke mere end det indbetalte nominalbeløb. Hvert medlem har een stemme, uanset hvor mange andele han ejer. Medlemmerne har intet personligt ansvar for selskabets forpligtelser. Den øverste myndighed i selskabet er hos medlemmerne, der ved urafstemning kan gennemføre ændringer i vedtægterne, ja vedtage selskabets opløsning; ligeledes vælger de bestyrelse, repræsentantskab (af hvis medlemmer flertallet skal være kvinder!) og revisorer, godkender regnskabet og træffer — inden for vedtægternes rammer — beslutning om overskudets anvendelse. Medlemmerne har ingen form for købepligt hos Migros. Også ikke-medlemmer kan frit købe i Migros-butikkerne.

De regionale selskaber driver hver for sig en række butikker (samt evt. salgsbiler), for hvilke de fungerer som »grossist«, idet de f. eks. besørger indkøb, holder engroslager, foretager varebehandling (ristning af kaffe, indpakning m. v.), udkørsel af varer etc.

De 12 »lokalforeninger« er sluttet sammen i en »fællesforening«, Migros-Genossenschafts-Bund, med sæde i Zürich. Nye lokalforeninger kan optages, og de bestående har ret til at melde sig ud. Lokalforeningerne tegner andele i fællesforeningen i forhold til deres detailomsætning (1.000 francs for hver 30.000 francs årlig detailomsætning; stiger en lokalforenings omsætning, skal den altså tegne mere andelskapital); de hæfter kun med de indbetalte beløb. Andelskapitalen kan forrentes med højst 4 % p. a., og overskud henlægges iøvrigt normalt til egenkapitalen. Fællesforeningen har ret til indseende med de lokale selskabers forretningsførelse og regnskabsforhold.

Lokalforenings-medlemmerne vælger ved urafstemning fællesforeningens bestyrelse og præsident samt revisorer. Fællesforeningens delegeretforsamling vælges ligeledes af medlemmerne i lokalforeningerne, således at hver lokalforening repræsenteres af et antal delegerede i forhold til dens omsætning med fællesforeningen. Delegeretforsamlingen kan vedtage ændringer i fællesforeningens vedtægter, den skal godkende regnskabet, træffe beslutning om overskudets anvendelse m. v. Bestyrelsen kan kræve delegeretforsamlingens beslutninger forelagt medlemmerne til urafstemning.

Fællesforeningens vigtigste opgaver er: Indkøb udefra af varer til lokalforeningerne (mellem $\frac{1}{3}$ og $\frac{1}{2}$ af de varer, lokalforeningerne omsætter), ledelse af egne fabriksvirksomheder, herunder indkøb af råvarer til disse (ca. $\frac{1}{4}$ af de varer, hele Migros sælger, leveres af egne fabrikker), samt gennemførelse af de talrige mere almen-økonomiske, sociale og kulturelle opgaver, Migros-foretagendet beskæftiger sig med (se herom senere). Endvidere finansierer fællesforeningen i vidt

omfang de tilsluttede regionale selskaber. Det kan i denne forbindelse nævnes, at Migros-fællesforeningen fremskaffer en væsentlig del af sin kapital ved optagelse af obligationslån, som den emitterer i små stykker direkte til publikum; Migros lægger vægt på denne finansieringsform, der gør selskabet mere uafhængigt af pengeinstitutter og andre store långivere.

Den reelle indflydelse i hele Migros-organisationen ligger, så vidt det kan bedømmes, i afgørende grad hos fællesforeningens bestyrelse og præsident (d. e. Duttweiler). Bestyrelsen bestemmer bl. a., hvem der kan »tegne firmaet«, udarbejder årsregnskabet og gør indstilling om overskudets anvendelse, træffer beslutning om oprettelse af nye virksomhedsgrene eller nedlæggelse af gamle, fastsætter varepriserne, ansætter direktører o. l., kontrollerer lokalforeningernes virke, og endelig kan den — som nævnt — henvise beslutninger af delegeret-forsamlingen til urafstemning hos medlemmerne og hertil fremsætte modforslag. Iøvrigt kan præsidenten igen kræve bestyrelsesbeslutninger sat under urafstemning.

Som det fremgår af det foranstående, har Migros overtaget en række af de klassiske kooperative principper (såsom fri adgang til medlemskab for alle, hvert medlem een stemme, begrænset rente af indskudskapital, kontant betaling), medens der er andre punkter, som i mindre grad synes at harmonere med den hævdvundne opfattelse af et kooperativt foretagende. Prispolitikken svarer ikke til den for brugsforeninger gængse, idet Migros' salgspriser principielt holdes så lavt som muligt, således at der intet eller dog kun et til nødvendig konsolidering fornødent overskud bliver; eventuelt overskud anvendes iøvrigt til nedsættelse af priserne i efterfølgende perioder, hvorfor der under ingen omstændigheder bliver tale om uddeling af »dividende« el. lign. til medlemmerne, som sædvanligt i brugsforeninger. Det stemmer heller ikke helt overens med de rene kooperative ideer, at alle og enhver — uanset om han er medlem eller ej — kan købe i Migros-forretningerne. Forøvrigt er det jo en noget ejendommelig tilblivelseshistorie for et kooperativt foretagende, at en privatmand således skænker andelene til en ret beset temmelig tilfældig kreds af »intetanende« personer, medens først de, der senere kommer til, virkelig skal indbetale deres andel.

Det er i denne forbindelse interessant, at Migros efter omdannelsen til Genossenschaft søgte optagelse i International Co-operative Alliance. Ansøgningen, som på grund af krigen først kunne blive behandlet i 1946, blev afslået med den begrundelse, at Migros-foretagendets grundlæggelse og udvikling er resultatet af Gottlieb Duttweilers per-

sonlige indsats, og at G. D. stedse har ført en kampagne mod de »gamle« kooperative foretagender i Svejts efter metoder, som ikke kan tolereres mellem kooperative organisationer.

Noget helt »ægte« kooperativt foretagende — i den betydning, man plejer at tillægge dette ord — er Migros således (endnu) ikke.

Man kan spørge, hvad fordel der overhovedet er ved at være andels-haver i Migros, når man som udenforstående kan købe til de samme billige priser, og der ingen overskud uddeles. Medlemmernes fordele er: De modtager med mellemrum en bog af kulturel værdi gratis; Migros har udgivet en række sådanne bøger. De modtager gratis hver uge Migros' kundeblad. De har adgang til gratis eller billig deltagelse i forskellige kursus, filmforevisninger, teaterforestillinger etc., som Migros arrangerer. De har forret til tegning af de forholdsvis godt forrentede obligationslån, Migros efter behov udbyder. Endelig kan der måske — som et mere imaginært moment — peges på den tilfreds-stillelse, der kan ligge i at være medejer af et så stort og indflydelses-rigt foretagende, som tilmed er daglig leverandør til ens husholdning.

Rationaliseringsforanstaltninger.

Det kan være vanskeligt at sammenfatte de nye principper og metoder, Migros har ført ud i livet inden for varedistributionen, i en kort redegørelse. De specielle ting ved Migros' virksomhed er mang-foldige, nogle er meget betydningsfulde, andre er detailler; iøvrigt har udviklingen gennem årene ført adskilligt nyt med sig og ændret op-rindelige planer og ideer. Vi kan samle de karakteristiske Migros-for-anstaltninger i to hovedgrupper, som ganske vist på mange måder griber ind i hinanden: 1) rationaliseringsforanstaltninger og 2) konkurrenceforanstaltninger. I dette afsnit ser vi nærmere på den første gruppe.

Salgsbilerne. En af de ting, der ofte er blevet opfattet som noget af det mest ejendommelige ved Migros, er de »kørende butikker«. Oprindelig var det tanken udelukkende at sælge på denne måde, men man begyndte hurtigt også at drive salg fra faste udsalgssteder. Salgs-vognenes relative betydning er siden dalet stærkt; deres andel i om-sætningen var i 1926 100 %, 1927 94 %, 1930 43 % og 1933 26 %.

I de lokale selskaber, der driver salg pr. bil, ligger dettes andel af omsætningen nu i reglen på 20—30 %; adskillige Migros-selskaber sælger imidlertid kun fra faste butikker. Bilernes andel af den totale detail-omsætning er godt en halv snes procent.

Salgsbilerne kører efter en bestemt fartplan, der bekendtgøres i for-

Kappel

9.55—10.05	Hauptikon: b. Brunnen	Mo, Do
9.35— 9.45	Uerzlikon: Sennhütte	Mo, Do
9.10— 9.20	Kappel: b. Schulhaus	Mo, Do

Hausen

14.55—15.10	Hinteralbis (Langnau)	Mi
15.05—15.15	Türlen	Mo, Fr
14.55—15.00	Riedmatt: Halt auf Verlangen	Fr
14.40—14.50	Vollenweid	Fr
9.20— 9.35	Heisch: b. Restaurant Egg	Di, Fr
8.50— 9.10	Hausen: b. Rest. Wiesenthal	Mi, Sa
8.50— 9.05	Albisbrunn: b. Erziehungsh.	Di, Fr
8.25— 8.35	Ebertswil: b. Fabrik	Mi, Sa
8.25— 8.35	Ebertswil: b. Brunnen	Di, Fr
8.50— 9.00	Hausenthal	Mo, Do
8.30— 8.40	Hirzwangen	Do
8.35— 8.40	Schweikhof	Mo

Fig. 2. Uddrag af fartplan for Migros-salgsbilerne. Uddraget omfatter et landdistrikt, hvor de enkelte holdepladser besøges 1 á 2 gange om ugen.

vejen, rundt i salgsdistriktet. De gør ophold ved bestemte holdepladser nogle få minutter, i reglen 5—15 minutter, alt efter stedets betydning. Som oftest kommer vognen en gang daglig til hver holdeplads, i tyndt befolkede områder (landdistrikter) sjældnere, måske kun en gang eller to om ugen (se fig. 2). Bilerne er indrettet således, at ladets ene side på et øjeblik kan slås op, så det afgiver ly for vejret, samtidig med at en plade trækkes frem og fungerer som »disk«. De forskellige slags varer ligger i hver deres bestemte rum, der i størrelse er afpasset til den pågældende emballage; rummet går tværs igennem bilens lad og har fald til den side af vognen, hvorfra ekspeditionen sker og varerne derfor udtages. »Påfyldningen« af varer foregår fra bilens anden side. Når varer tages ud, rutscher de øvrige pakker etc. i rummet frem og udfylder den tomme plads. På den måde bliver de ældste varer stedse solgt først, og ingen vare kan blive liggende ved forglemmelse el. lign. Den samme »hyldeteknik« (af Migros benævnt »Durchschiebeverfahren«) anvendes forøvrigt i de faste butikker; påfyldningen sker her fra baglokalet, og hylderne skrâner frem mod ekspeditionslokalet.

Hver salgsvogn betjenes af en chauffør, i reglen bistået af en ekspeditrice. Chaufføren har ansvaret for varerne, således at han over for firmaet skal tilsvare penge eller varer for, hvad han har fået udleveret. Der gøres kontrolstatus med mellemrum, f. eks. hver 14. dag. Supplerings af bilens lager sker i almindelighed en eller to gange daglig og foregår efter en slags samlebåndssystem. Under læsningen, der varer

15—20 minutter, kører bilen ad en lang gang gennem engroslageret. Til den ene side langs gangen ligger de forskellige sorter varer i samme rækkefølge, som de er opført på den trykte bestillingsseddel, chaufføren i forvejen har udfyldt og afleveret. Varerne er anbragt på standardbakker med f. eks. 12 pakker, dåser, flasker etc. på hver, lige parat til at stikke ind i rummene på bilen. En funktionær med en registreringsmaskine (et »kasseapparat«), der kører på hjul, følger bagefter under læsningen og slår beløbene for varerne op efterhånden. Chaufføren får en strimmel fra registreringsmaskinen udleveret til kontrol og betaler iøvrigt straks for de modtagne varer.

Ideen med salgsbilerne var, at de skulle bringe varerne »direkte fra jernbanevognen til konsumenternes køkken«. Selv om dette propagandaslagord naturligvis overdriver, synes distributionsruten: fabriksbanevogn-engroslager-salgstil-forbruger at være så fri for omveje som vel tænkeligt. Bilerne fungerer både som transportmiddel og butik. Ved den faste, knappe køreplan opnås god udnyttelse af anlæg (bil) og personale, også fordi holdepladsernes placering og antal samt opholdets varighed hurtigt kan ændres efter behov; man undgår den sammenhobning af ekspeditionerne på visse tider, som altid er en gene for almindelige butikker. I distrikter, hvor der er langt til den sædvanlige detailkømand, er det en lettelse, at butikken i form af salgsvognen kommer ud til kunderne; til gengæld er det en slem ulempe, at kunderne kun kan købe på bestemte tider, hvor de skal møde op, uanset om tidspunktet er belejligt eller ej.

Udvikling til kædeforretning. Salget udelukkende gennem salgsvogne viste sig ret hurtigt ikke at svare ganske til forventningerne. Desuden mødte denne nye distributionsform særlig modstand, både fra konkurrenters og myndigheders side. Migros begyndte derfor snart (1927) at oprette faste butikker, og denne salgsform er, som det fremgår af omtalen foran, siden gået stærkt frem. Faste butikker har nu engang adskillige fortrin frem for de »kørende butikker«; bl. a. er de inden for åbningstiden til disposition, når som helst kunderne ønsker det; de kan have et større vareudvalg, end bilerne formår at medføre; de bliver ikke så let udsolgt i enkelte artikler som salgsbilerne; det er bekvemmere for kunderne at kunne gøre deres indkøb i et lunt ekspeditionslokale end at skulle stå og handle i det fri — og tit endda først vente nogen tid, inden vognen kommer.

Migros-kæden udnytter naturligvis kædeforretningernes sædvanlige driftsøkonomiske fordele, såsom store indkøb, fælles reklame og gensidig goodwill-skabelse for butikkerne, rationelle driftsanalyser og -sammenligninger, »erfaringernes multiplikation«, specielle funktioners ud-

førelse ved specialister o. s. v. Med hensyn til indkøbet kan nævnes, at Migros i videst muligt omfang køber sine varer direkte i de oversøiske produktionslande resp. hos de indenlandske producenter; siden 1946 har man egen indkøbsafdeling i New York (en meget stor del af de varer, Migros forhandler, kommer fra U. S. A.). — Som et punkt, hvor Migros sætter kraftigt ind — og i ikke ringe grad med held — kan iøvrigt nævnes bestræbelserne for at få kunderne til at fordele deres indkøb over *hele* dagen, således at den »sæsonmæssige« tomgang, der ellers er så omkostningsslugende i butikshandelen, i væsentligt omfang undgås.

De runde salgspriser har, ligesom salgsbilerne, ofte været nævnt som noget afgørende karakteristisk for Migros. Ideen er vist forøvrigt ikke helt ukendt andre steder, men den er hos Migros gennemført som et fuldt rationelt og konsekvent princip. Fremgangsmåden er den, at salgskvantiteterne — der er afvejet på forhånd — afpasses således,

Mahlprodukte

Weißmehl	Paket 1065 g	1.50	kg	1.40 ⁵
Halbweißmehl	Paket 1330 g	1.—	kg	—75
Haferflocken, grobe	Paket 1160 g	1.—	½ kg	—43
Haferflocken, kanad.	Paket 810 g	1.—	kg	1.23 ⁴
Hafergrütze, inl.	Paket 500 g	—50	kg	1.—
Hartweizengrieß	Paket 720 g	1.—	kg	1.38
Maisgrieß	Paket 1550 g	1.—	kg	—64 ⁵
Rollgerste	Paket 1170 g	1.—	½ kg	—42 ⁷
Erbsen, gelbe	Paket 840 g	1.—	½ kg	—59 ⁵

Fig. 3. Uddrag af Migros' prisliste (oktober 1948). Man ser angivet de brudte kvantiteter pr. salgsenhed og tilhørende runde priser. Yderst til højre prisen pr. kg resp. ½ kg.

at de kan sælges for runde beløb, f. eks. 0,50, 1,00 eller 2,00 francs (se fig. 3). Kvantummet i pakker, æsker etc. er altså brudt, og i tilfælde af prisforandringer ændres kvantummet pr. salgsenhed, medens prisen pr. salgsenhed holdes konstant. For at kunderne kan kontrollere prisen og sammenligne den med konkurrenternes, er kvantum samt pris pr. kilogram, liter etc. anført på pakningen og i prislisterne.

Systemet er ikke lige velegnet for alle varer; f. eks. er det ikke brugbart for frugt og grønsager. Krigstidens rationeringer umuliggjorde iøvrigt for mange varer salget af brudte kvantiteter; efter rationeringernes ophævelse — den sidste rationering (der gjaldt ris) i Svejts ophævedes i juni 1948 — har Migros imidlertid atter i fuld udstrækning bragt de runde priser i anvendelse.

Migros' ledelse lægger stor vægt på de runde prisers princip — »distributionens columbusæg« har man kaldt det. Ved dets hjælp op-

nås, at ekspeditionen kan gå hurtigere; udregning og kontrol af det beløb, kunden skal betale, sker nemmere og med mindre fejlrisiko; afviklingen af betalingsakten går ligeledes lettere (mindre besvær med byttepenge). Det hævdes, at hver sælger ved salgsbilerne efter indførelsen af de runde priser kunne klare henved dobbelt så stort salg som før. — I nogle tilfælde, hvor det af en eller anden grund ikke kunne undgås, at prisen pr. salgsenhed var brudt, har man opnået den runde pris' fordele ved at pakke byttepenge med ind i selve emballagen. De brudte kvantiteter er i nogle kunders øjne til besvær; husmoderen kan f. eks. ikke købe netop det kvantum mel, sukker etc., som hun skal bruge til at bage en kage. Kontrollen med prisen forekommer også mange kunder mere indviklet.

Store salgskvantiteter. Ud fra den betragtning, at omkostningerne ved en ekspedition er omtrent de samme, hvad enten kunden køber meget eller lidt, bestræber Migros sig for at sælge forholdsvis store mængder ad gangen. De afvejede Migros-kvantiteter er ret store, mel og havregryn således omkring 1 kg, sukker omkring 2 kg, æg 5—8 stk. etc. Det synes dog, som om man har slækket noget på dette princip i tidens løb. Køb i små mængder er en nutids-købevane, som er svær at modsætte sig, hvor omkostningsrøvende den end er.

Begrænset sortiment er et princip, som Migros fra første færd har lagt megen vægt på. En virksomheds varesortiment har to dimensioner, nemlig 1) vareområdet (antallet af varearter) og 2) udvalget (antallet af kvaliteter eller mærker inden for den enkelte vareart). Det er i særdeleshed den sidste dimension, Migros holder på at ville begrænse (ingen »Doppelartikel« hedder slagordet). I virksomhedens første tid solgtes kun 6 varearter (sukker, makaroni, kaffe, ris, sæbe, kokosfedt) og ialt 9 forskellige kvaliteter. Sortimentet forøgedes efterhånden, som Migros i almindelighed udvidede sit virksomhedsområde, og forøvrigt også fordi konkurrenterne havde for let ved at optage priskrig, når Migros førte så få varer. Firmaets sortiment omfatter nu ca. 55 varearter og ialt ca. 385 kvaliteter. Salgsbilerne fører kun ca. $\frac{2}{3}$ af sortimentet. Det normale varesortiment hos Migros' konkurrenter er betydelig større, ofte det 4- eller 5-dobbelte.

Modstandere af Migros har hævdet, at firmaet i sit begrænsede sortiment kun optager de mest gangbare varer, således at de øvrige virksomheder i branchen tynges relativt desto stærkere af de mere langsomt omsættelige varer. Særlig i landdistrikterne er et varesortiment som Migros' lovlig snævert; kunderne her skal helst kunne forsyne sig med mange slags varer, når de efter en længere eller kortere

rejse endelig er kommet til indkøbsstedet; de har brug for den »blandede« forretning.

De vigtigste artikler i Migros' sortiment er varer som spiseolie, smør, fedt, æg, visse kødvarer (bl. a. pølser), konserver, kaffe, te, vaskemidler, frugt, mel, gryn, chokolade etc. Man sigter ved valg af kvaliteterne navnlig imod at kunne tilfredsstille *gennemsnits*behovene, idet det er på dem, den allerstørste del af detailhandelens omsætning falder. Varesortimentet standardiseres, hvorved en større omsætnings-hastighed kan opnås.

Som et kuriosum skal anføres, at Migros af princip ikke forhandler alkoholholdige drikke. Dette står i forbindelse med de sociale synspunkter, Migros' ledelse gør sig til talsmand for. Ved en urafstemning så sent som i april 1948 fulgte medlemmerne ledelsens parole og forkastede et forslag om, at virksomheden skulle optage salg af vin.

Andre rationaliseringsforanstaltninger. Migros har i videst muligt omfang tilstræbt en mekanisering af distributionsarbejdet. Engroslagrene — specielt fællesforeningens lager — er udstyret med mekaniske anordninger som transportbånd for sække m. v., vareelevatorer, moderne transportvogne, endvidere direkte tilkørsel for banevogne og lastbiler o. s. v. Afvejning i poser og påfyldning på flasker af de faste salgskvantiteter foregår overvejende maskinelt i engroslagrene. Butikkernes forsyning fra engroslagrene, der foregår ved egne lastvogne, er organiseret, så den kan afvikles hurtigt og planmæssigt; udleveringen sker i bestemte, udelelige standardkvanta, f. eks. kasser med et vist antal poser, flasker etc. I butikkerne er varerne anbragt hensigtsmæssigt, så ekspeditricerne skal bevæge sig så lidt omkring som muligt.

For at sikre, at varerne er friske, anvendes datostempling af de fleste pakninger, endvidere moderne køleindretninger samt forskellige andre hygiejniske foranstaltninger i butikkerne, og ligeså den før omtalte særlige »hyldeteknik« i butikker og salgsvogne.

Vigtig er også den regelmæssige, »mekaniserede« orientering af kunderne om priser og varer, dels gennem kundeblad og dagblade, dels gennem skilte o. lign. i butikkerne, let tilgængelig anbringelse (udstilling) af varerne etc., således at kunderne i videst muligt omfang er orienteret på forhånd og klar over, hvad og hvor meget de vil købe, inden de henvender sig til en ekspedient; derigennem »spilder« personalet mindst mulig tid. Fornylig er der iøvrigt i et par Migrosudsalg (i Zürich og Bern) etableret egentlig selvbetjening.

Salgspersonalet — også salgsschaufførerne — lønnes med fast løn plus en mindre provision af deres omsætning. De har en halv, somme ste-

der endda to halve hverdage fri om ugen. (Butikkerne har dog åbent samtlige hverdage hele dagen; thi, som Migros siger, »et socialt fremskridt skal ikke uden videre realiseres på husmødrenes bekostning . . .«).

Også i kontororganisationen har man søgt gennemført de lettelser og simplifikationer, som er mulige. Det kontante salg — og for en stor del også kontant køb — betyder i sig selv en stor administrativ lettelse.

Endnu flere punkter kunne nævnes, hvor Migros har gennemført forbedringer. Rationalisering i distributionen må i det hele taget ofte give sig udslag i en mængde detailler. Det skal blot endnu anføres, at Migros' ledelse altid har vist stor tilpasningsevne og lydhørhed over for nye forslag og ideer, og på intet tidspunkt er forfaldet til at være sig selv nok. Eksempelvis lod man i 1945—46 hele virksomheden gennemanalysere af en rationaliseringsekspert, der fremkom med adskillige forslag til forbedringer.

Konkurrenceforanstaltninger.

Priskonkurrencen er det centrale i Migros' salgspolitik. De andre former for konkurrence viger afgjort tilbage for denne. Det hører til »grundsætningerne« hos Migros, at handelstillægget skal holdes lavt, idet udsalgsprisen sættes til indkøbspris plus omkostninger — uden hensyn til konkurrenternes salgspriser. Fordelene ved besparelserne i salgsomkostninger skal altså komme kunderne umiddelbart til gode i form af små priser. I samklang hermed banlyses alt, hvad der hedder rabatter, »procenter«, »dividende«-udbetalinger (Rückvergütungen) etc., idet man anser sligt for værdiløse skueretter, der blot forårsager øgede omkostninger ved at sinke ekspeditionen og tyngge administrationen. Er der et år opstået overskud, anvendes det principielt til nedsættelse af salgspriserne i senere perioder.

Da den øvrige detailhandel naturligvis måtte nærme sine priser til Migros', har Migros utvivlsomt haft en betydelig indflydelse i retning af at sænke detailprisniveauet for de varer, firmaet sælger, i de dele af landet, det dækker.

Service m. v. Omkostningsreduktionen søges bl. a. opnået ved at bortskære eller dog stærkt begrænse alle former for kundetjeneste. Der ydes *ingen kredit*. Varer *udbringes ikke* til kunderne; end ikke hensigten med salgsvognene er at foretage noget i retning af udbringning; vognene kører jo ikke til kundernes bopæl, og kunderne må — som før omtalt — tværtimod renoncere på bekvemmeligheder, når de køber hos bilerne. Migros sælger kun varerne i de faste, relativt *store kvantiteter* (eller mangefold deraf) ad gangen. Butikkerne er udstyret med

ringe komfort. Man yder *ingen individuel kundevejledning*, sådan som især små detailforretninger tit gør (derimod drives en omfattende *generel kundevejledning*, jfr. omtalen side 152 samt i det følgende under reklame). *Vareudvalget* er stærkt *begrænset*. *Indpakningen* af varer holdes på det nødtørftigste eller *undlades* helt.

Det kan diskuteres, i hvilket omfang det er berettiget at reducere kundeservicen for at spare omkostninger. Med den stigende vægt, man overalt lægger på at lette husmoderens arbejde, kan det godt tænkes, at forbrugerne gerne vil betale en lidt højere pris for at opnå de bekvemmeligheder, servicen betyder. Det synes også, som om Migros viser nogen tilbageholdenhed m. h. t. at sløjfe service.

Reklame. I Migros' programpunkter hedder det, at der ikke skal ofres omkostninger på reklame, »når systemet er blevet kendt«; denne sidste tilføjelse er unægtelig en væsentlig indskrænkning i anti-reklame-programmet. Sikkert er det også, at Migros har benyttet sig flittigt af reklamens hjælp, selv om de metoder, man har anvendt, ofte har været temmelig særegne.

Som det tidligere har været nævnt, bekæmper Migros skarpt mærkevaresystemet og den dermed i forbindelse stående reklame fra producenternes side over for forbrugerne. Dette system reducerer detaillistens og i det hele taget mellemhandelens arbejde til en rent manuel fordelingsfunktion, uden at levne mulighed for udfoldelse af virkeligt kommercielt initiativ og dygtighed. Heroverfor hævder Migros detailhandlerens betydning som tillidsmand og vejleder for konsumenterne. Disse har ikke forudsætninger for rationelt at vælge den fordelagtigste vare. Fabrikanternes reklame, mener Migros, er ikke forbrugerne til megen hjælp, idet den enkelte fabrikant hyppigt — i bestræbelserne for at overgå eller dog skille sig ud fra de andre — lægger stor vægt på uvæsentlige eller rent ud hypotetiske egenskaber ved varen og puster dem op til noget afgørende. Forbrugeren skal hellere betro sin leverandør at vælge varen for sig, han har alligevel bedst forstand på det. Detaillistens, altså Migros' — og ikke fabrikantens — navn skal være garanti for kvaliteten, og der skal alene dømmes ud fra varens objektive egenskaber, medens emballage, varemærke etc. skal lades ude af betragtning. Alle på opreklamerede mærker beroende »fantasiværdier« fordømmes. Det er, siger man, i længden bedre at appellere til konsumenternes forstand end til dunkle følelser! Migros forfægter derfor også skarpt sin ret til at drive sin egen, frie prispolitik og nægter konsekvent at forhandle varer, hvis udsalgspris foreskrives af producenten. Programpunktet om, at varerne i detailsalget skal benævnes med deres engroshandels-navne, stemmer jo ud-

mærket overens med disse synspunkter. Det er dog morsomt at bemærke, at Migros ikke destomindre lancerer en del, navnlig selv-fabrikerede varer som mærkevarer. (Kaffetilsætningen hedder »Zu-Zu«, vaskemidlet »Ohä« (oprindeligt stod der på pakken, at det betød »Ohne Hänkel«, men det blev forbudt som illoyal konkurrence!), rensmidlet »Hoppla« etc.).

Det er efter dette forståeligt, at Migros navnlig dyrker den informative reklame. Midlerne er især annoncer i dagblade (således den egentlige »Zeitung in der Zeitung«) med form af oplysende artikler, navnlig henvendt til husmødrene, hvori der fortælles om varernes tilblivelse og rette anvendelse, om hvor og hvornår forbrugerne bør købe ind, om de forskellige kvaliteters egenskaber o. s. v., eller der behandles Migros-foretagendets mål og kamp, økonomiske spørgsmål af mere almen karakter etc. Endvidere udgiver Migros et kundeblad »Wir Brückenbauer« (i den fransktalende del af landet »Construire«), som hver uge udsendes gratis til alle andelshaverne. Ved specielle lejligheder udsendes flyveblade.

Reklamearbejdet er i særlig grad lagt an på at vinde kundekredsens hengivenhed og tillid på langt sigt. Intet spares for at bibringe kunderne fornemmelsen af, at Migros arbejder i deres tjeneste, at detaillist og konsument har fælles og ikke modsatte interesser. På baggrund af disse bestræbelser kan omdannelsen til Genossenschaft ses som en håndgribelig manifestation af interessefællesskabet mellem de to parter. Migros' arbejde for opbygning af en goodwill hos publikum sætter iøvrigt ind over en bred front: Man giver offentligheden indblik i mange »forretningshemmeligheder«, f. eks. kalkulationer, omkostninger etc. Man går i spidsen for et propagandafelttog for ydelse af gode lønninger til arbejdere og funktionærer (og offentliggør som led heri de lønsatser, virksomheden selv betaler) og for ydelse af ordentlige priser til leverandørerne (navnlig landbruget). Man holder afstemninger blandt medlemmerne om spørgsmål som lukketid, optagelse af nye arbejdsområder etc. — Også personalets goodwill tænker man på gennem oprettelse af pensionsordning, billig kantine, feriehjem og i det hele gode arbejdsforhold; i 1947 er dannet en »Personal-Kommission« (samarbejdsudvalg).

Iøvrigt har Migros' ledelse med beundringsværdig opfindsomhed forstået at udnytte alle mulige begivenheder i propagandaens tjeneste og iværksat mangan en særpræget propagandaforanstaltning. Her skal blot nævnes nogle eksempler.

Migros-foretagendet var fra første færd genstand for stærk modstand både fra konkurrerende virksomheders og — delvis — myndig-

hedernes side, med sagsanlæg, chikanerier, forbud o. s. v., og vakte derved også megen offentlig interesse og diskussion. Det var Migros ikke sen til ved enhver lejlighed at udnytte; man slog på stortromme, fremstillende sig selv som de svage forbrugeres forfulgte beskytter. — Stor opsigt vakte, og vækker, ikke mindst salgsvognene, hvert sted de viser sig; dette blev naturligvis prompte udnyttet reklamemæssigt, og i dag — hvor vognenes anvendelse som egentlige salgsinstrumenter er relativt beskedne — ligger deres betydning formentlig for en stor del i den reklamevirkning, de har. — Før og under krigen slog Duttweiler kraftigt til lyd for en nedsænkning af forråd af levnedsmidler, benzin o. s. v. i stålbeholdere i søer i det indre Svejts som værn mod bombefaren. Migros foretog, iøvrigt delvis med offentlig støtte, nogle forsøg hermed; naturligvis også et oplagt propagandaemne. — Forøvrigt gælder det om alle Migros' biforetagender (se herom senere), at de naturligvis støtter hele foretagendets anseelse og goodwill og i reklamen udnyttes i den retning.

Kvalitet. Migros driver ikke egentlig kvalitetskonkurrence. Udvalget af forskellige kvaliteter er som omtalt bevidst gjort lille; man sigter mod at tilfredsstille gennemsnitsbehovene, medens man giver afkald på at imødekomme mere ekstreme ønsker. Imidlertid har Migros stedse strengt gennemført princippet om kun at føre varer af uangribelig kvalitet. Kun derved har det været muligt at få de aktive konkurrencemidler — de lave priser og reklamen — til at fænge, og kun derved har en stabil afsætning og en goodwill kunnet bygges op. Man gennemfører nu en regelmæssig kontrol med varekvaliteterne, bl. a. gennem et eget laboratorium.

For konkurrenterne lå det nær at imødegå den ubehagelige priskonkurrence fra Migros' side ved at pukke på Migros-varernes kvalitet. Det gjorde de også, og måske kan Migros-foretagendets hurtige vækst og udbredte popularitet i forbrugerkredse blandt andet tilskrives den omstændighed, at dette hovedargument fra konkurrencens side blev slået til jorden af kendsgerningerne.

Omkostnings- og ydelsestal.

Migros' omkostninger lå i de første år mellem 8—12 % for engros- og detailfunktionerne tilsammen. Omkostningerne angives nu til 13—16 % for de *regionale selskaber* alene; heraf er $8\frac{1}{2}$ —10 % personaleomkostninger. I det regionale Zürich-Genossenschaft var omkostningerne ifølge regnskabet i 1946 således 15,61% af omsætningen (bruttofortjenesten var 15,85 % og nettofortjenesten 0,24 %).

En specifikation af Zürich-selskabets omkostninger¹⁾ i 1933 ser således ud (i % af omsætningen):

Lønninger og provision	7,83 %
Automobilers drift	1,07 %
Reklame	0,77 %
Afskrivninger	0,73 %
Renter	0,28 %
Andre omkostninger	3,98 %
<u>Ialt</u>	<u>14,66 %</u>

De specielle omkostninger for salgsbilerne lå¹⁾ på samme tid mellem 3,93 % og 7,6 % af omsætningen; de angives nu gennemsnitlig at ligge en del over 5 %.

Til sammenligning med andre virksomheders omkostninger kan nævnes, at Lebensmittelverein Zürich (brugsforening) i 1933 havde omkostninger på omkring 19—20 %²⁾. Løn og husleje for 3 Migros-butikker i forskellige byer samt for 3 butikker tilhørende en anden kædeforretning, beliggende i de samme byer, udgjorde¹⁾ i 1933 (i % af omsætningen) følgende; til sammenligning er endvidere anført¹⁾ ydelsestallet omsætning pr. person beskæftiget i de pågældende butikker:

By	Løn		Husleje		Omsætng. pr. person i frcs.	
	Migros	konkurrent	Migros	konkurrent	Migros	konkurrent
A	3,55 %	5,15 %	1,40 %	2,35 %	85.600	40.200
B	2,98 %	5,12 %	0,50 %	1,12 %	121.200	44.100
C	2,67 %	5,18 %	0,61 %	2,14 %	158.500	46.800

Som de først anførte tal viser, er Migros' omkostninger steget ganske betydeligt. Stigningen forklares bl. a. med forøgede lønninger og stigende sociale ydelser; de særlige forhold under og efter krigen (nødvendigheden af større lager, umuligheden af at sælge brudte kvantiteter til runde priser, besværet med rationeringsmærker etc.) gjorde også omkostningerne relativt større. Det bør iøvrigt bemærkes, at Migros' omkostningstal inkluderer visse poster, f. eks. kafferistning, yoghurt-

¹⁾ »Die Verhältnisse im schweizerischen Lebensmittelkleinhandel«, Veröffentlichung Nr. 11 der Preisbildungskommission des Eidg. Volkswirtschaftsdepartementes, Bern 1934.

²⁾ E. Gasser: Migros-Vertriebssystem, særtryk af Handbuch der schweizerischen Volkswirtschaft.

fabrikation, transport m. v., som i andre virksomheder ofte bogføres over varekonto.

De samlede omkostninger i Migros-fællesforeningen beløber sig til 2—3 % af de tilsluttede foreningers detailomsætning. Herfor præsterer fællesforeningen indkøb (import) af en væsentlig del af varerne, indkøb til fabrikkerne, ligesom den bekoster de forskellige kulturelle, sociale o. lign. foranstaltninger, Migros giver sig af med (se senere). På den egentlige detailhandels-sektor falder fællesforeningens omkostninger med $1\frac{1}{2}$ —2 % af detailomsætningen.

Omsætningen pr. butik ligger gennemsnitlig på omkring 3.500 francs daglig eller rundt regnet 1 million francs om året. En almindelig, selvstændig »lille« detailforretning i kolonialbranchen har formentlig en årsomsætning på henimod 100.000 francs. I de konkurrerende kædeforretninger ligger omsætningen pr. butik for det meste også betydelig lavere end i Migros. For at kunne drage fuld nytte af de særlige Migros-salgsmetoder, må man op på en ret høj omsætning, og man opretter — resp. opretholder — nødtigt udsalg, som man ikke er sikker på, hurtigt vil nå op imod optimal omsætning. — For salgsbilernes vedkommende ligger omsætningen på gennemsnitlig 1.900 francs pr. dag, bilerne kører.

Varelagerets omsætningshastighed angives i øjeblikket at ligge på 38 gange årlig for butikker og salgsvogne, gennemsnitlig for alle varer; på engroslagrene omsættes varerne gennemsnitlig 16 gange årlig. For hele virksomheden under eet giver det en omsætningshastighed på ca. 11 gange årlig. I 1933 var den 20 gange årlig. Omsætningshastigheden er i øjeblikket lavere end normalt på grund af vanskeligere indkøbsforhold etc., der nødvendiggør større lagerhold.

Kamp for tilværelse og fremgang.

Som den nye og egenartede foretelse og den hårde konkurrent, Migros er, har den været — og er — udsat for megen modstand og talrige angreb. Angriberne er først og fremmest konkurrenterne, som består af tre grupper: 1) de »små«, selvstændige købmænd (»Spezi-erer«), der for øvrigt ofte er sluttet sammen i indkøbsforeninger o. lign., 2) brugsforeninger og 3) kædeforretninger. I agitationen mod Migros har ikke mindst middelstands-hensynet, ønsket om at bevare den »lille mand« i detailhandelen, været stærkt fremme, og særlig på dette synspunkt har det været muligt at rejse en udbredt modstand mod Migros — samt andre detailhandels-storforetagender — både i forbrugerkredse og hos myndighederne. De våben, som benyttes i kam-

pen mod Migros, har været af skiftende kvalitet, og ikke altid lige fine. For Migros' vedkommende synes det imidlertid, som om man elsker kampen, og foretagendets drivende kraft, Gottlieb Duttweiler, synes besjælet af en uudtømmelig kamplyst, der aldrig giver op. Et indtryk af denne kamp giver i drastisk opsætning det illustrerede skrift, Migros udgav i anledning af omdannelsen til andelsforetagende (G. Duttweiler: »Von der Migros A. G. zur Genossenschaft«, Zürich 1941); på dansk er emnet, under udfoldelse af megen journalistisk dramatik, behandlet i en artikel i »Mandens Blad« (november 1948).

Der synes fra nogle sider at være gået en vis, nærmest politisk betonet fanatisme i bekæmpelsen af Migros, hvilket har affødt kampformer af lignende karakter som dem, man i sin tid så anvendt mod brugsforeningerne. Der hævdes således at være forekommet eksempler på, at Migros-kunder er blevet afskediget fra deres stillinger, sagt op fra deres lejligheder eller forulempet på anden vis. Boykot af forskellig art er blevet meget anvendt. Således leverandørboykot (i reglen gennemtvunget af de pågældende leverandørers andre aftagere); denne har Migros besvaret med optagelse af egen fabrikation. Varer, som Migros nu overvejende fremstiller selv — for det meste tvunget af leverandørboykot — er chokolade, biskuit, marmelade, grøntkonserver, fedt, olie, sæbe. Nævnes kan også en omfattende annonceboykot, der hindrer Migros i at vise sine reklamebudskaber i en række dagblade.

Nogle steder har Migros' små konkurrenter fået myndighederne til af hensyn til færdselssikkerhed etc. at give afslag på alle ansøgninger om tilladelse til omkørsel med salgsvogne ved samtidig med Migros at indgive sådanne ansøgninger i stort tal (naturligvis på skrømt!). Andre steder har myndighederne af sig selv forbudt salgsvognene, og atter andre steder har man krævet store — til tider prohibitivt virkende — koncessionsafgifter.

Et par alvorlige slag mod Migros, såvel som mod andre storforetagender i detailhandelen, var dels en i 1933 gennemført forbundslov, som forbød varehuse, enhedsprisforretninger og kædeforretninger at oprette nye filialer eller optage forhandling af nye varer, dels en i 1939 vedtaget særbeskatning (»Ausgleichsteuer«), som belastede Migros' salg fra faste udsalg med $1\frac{1}{2}\%$, fra salgsbilerne med $2\frac{1}{2}\%$. Udvidelsesforbudet hæmmede naturligvis i høj grad Migros' vækst; det har bl. a. været medvirkende til, at der stadig er så store dele af landet, hvor Migros har meget ringe eller ingen udbredelse (se fig. 1). Loven med forbud mod udvidelser ophævedes atter i 1945; det spores tydeligt i omsætningens vækst i årene siden.

Anden virksomhed.

Foruden på det primære område, detailsalget af levnedsmidler, virker Migros-foretagendet på en række andre, vidt forskellige felter. Man arbejder med den folkelige turisme, idet man f. eks. sælger »Ferien zu Pauschalpreis« og gennem »Hotel-Plan« vil sikre hotellerne fuld og jævn udnyttelse. Man driver en turistbjergbane i det sydlige Svejts, deltager i filmproduktion, foranstalter forskellige uddannelseskursus for voksne m. v. Videre må omtales forsøget på at overføre Migros-rationaliseringsprincipperne på manufakturbranchen gennem oprettelsen af »Kleider-Gilde« i 1944, og noget tilsvarende i Migros' egen branche ved at samle en kreds (ca. 50) af små detailhandlere i en art frivillig kæde, »Giro-Dienst« (1937). Sidstnævnte foretagende var muligvis en slags erstatning for den ved loven af 1933 umuliggjorte normale ekspansion. Giro-Dienst medlemmerne driver hver for sig deres forretninger for egen regning, idet de dog udadtil benytter et fælles mærke, der kan tjene som basis for en fælles reklame. Giro-Dienst forretningerne fører et større varesortiment end Migros. De køber deres varer dels gennem en speciel indkøbscentral, dels hos Migros, og dels direkte hos andre leverandører. Den gennemsnitlige omsætning pr. forretning er forøget stærkt i den tid, de har været sammensluttet i Giro-Dienst-organisationen.

Sidst men ikke mindst må nævnes Migros' og Duttweilers politiske virksomhed. Man søger gennem et politisk parti, »Landesring«, at gøre en politisk indflydelse gældende. Partiet har en anseelig repræsentation i den svejtsiske rigsdag, og i Zürich havde det ved sidste valg $\frac{1}{4}$ af stemmerne. I tilslutning til den politiske aktivitet udgives et dagblad, »Die Tat«. Man går ind for privatkapitalismen, som man dog ønsker praktiseret i modificeret form, og navnlig kæmper man for at få befriet den for dens gevækster, såsom truste, karteller etc.

Migros tager begge de to vigtigste veje, der findes til nedbringelse af omkostningerne i detailhandelen: mekanisering (i videste forstand) og indskrænkning af kundeservicen, i brug. I den skikkelse, hvori Migros i sin helhed fremtræder, er den rigtignok en speciel svejtsisk organisatorisk og økonomisk-politisk foreteelse, og næppe egnet som »eksportvare«. Duttweiler var selv i begyndelsen af 1930'erne begyndt at indføre systemet i Berlin, men det blev forbudt i 1933. I U. S. A. og England skal der være forsøg i gang med at overføre visse af Migros-ideerne. Foretagendets succes i hjemlandet er umiskendelig, og der er utvivlsomt — også for os — mange værdifulde rationaliseringsideer at hente hos Migros.