

Salgs- og beskæftigelsespolitikken i en amerikansk storvirksomhed indenfor slagteriindustrien

Af Christian Andersen¹⁾

Når man hører, at mere end 20% af jordens samlede svinebestand samt omkring 10% af alle kreaturer i verden befinder sig inden for De Forenede Staters landområde, vil det være indlysende, at den amerikanske slagteriindustri eller »packing«-industrien, som den kaldes derovre, må indtage en fremtrædende stilling i U.S.A.'s erhvervsliv. Dette er da også tilfældet; såvel med hensyn til produktionens størrelse og værdi som til beskæftigelse af arbejdskraft er det en af Unionens største og allervigtigste industrier.

Hovedcentret for slagteriindustrien er Chicago. Her har alle de verdenskendte slagterier deres hovedsæde, og det er efter Chicago-børsen, at samtlige amerikanske »packers« fastsætter både købs- og salgspriser. Chicagos stilling som slagtningscentrum er imidlertid aftagende. Det er stigningen i husdyrbestanden i staterne længere mod vest, der truer med at tildele Chicago samme skæbne, som først overgik Boston, Massachusetts, senere Cincinnati, Ohio, industriens oprindelige slagtningscentre. Denne stadige rykken mod vest skyldes slagteriernes råmaterialeorientering. Der er alt for store omkostninger og for stor risiko forbundet med forsendelse af levende dyr over længere afstande.

Mangelen på langtgående jernbaner med kolevogne stod i begyndelsen hindrende i vejen for en hurtig flytning til råmaterialekilderne: men efterhånden som denne mangel blev afhjulpet og kommunikationslinjerne udbygget, indtog Chicago og St. Louis snart en dominerende stilling. For Chicagos vedkommende har denne holdt sig til vore dage, i de senere år dog kun i skarp konkurrence med de nyopståede slagteribyer i de midt-vestlige stater. Af særlig betydning kan nævnes Sioux City og Ottumwa, Iowa, South St. Paul, Minnesota, Kansas City, Missouri og Omaha, Nebraska.

Udviklingen har dog ikke svækket Chicago firmaernes monopol-lignende stilling på det amerikanske kødmarked — tværtimod. Det

¹⁾ Revisorassistent, stud. mere

Salgs- og beskæftigelsespolitikken i en amerikansk storvirksomhed indenfor slagteriindustrien

Af Christian Andersen¹⁾

Når man hører, at mere end 20% af jordens samlede svinebestand samt omkring 10% af alle kreaturer i verden befinder sig inden for De Forenede Staters landområde, vil det være indlysende, at den amerikanske slagteriindustri eller »packing«-industrien, som den kaldes derovre, må indtage en fremtrædende stilling i U.S.A.'s erhvervsliv. Dette er da også tilfældet; såvel med hensyn til produktionens størrelse og værdi som til beskæftigelse af arbejdskraft er det en af Unionens største og allervigtigste industrier.

Hovedcentret for slagteriindustrien er Chicago. Her har alle de verdenskendte slagterier deres hovedsæde, og det er efter Chicago-børsen, at samtlige amerikanske »packers« fastsætter både købs- og salgspriser. Chicagos stilling som slagtningscentrum er imidlertid aftagende. Det er stigningen i husdyrbestanden i staterne længere mod vest, der truer med at tildele Chicago samme skæbne, som først overgik Boston, Massachusetts, senere Cincinnati, Ohio, industriens oprindelige slagtningscentre. Denne stadige rykken mod vest skyldes slagteriernes råmaterialeorientering. Der er alt for store omkostninger og for stor risiko forbundet med forsendelse af levende dyr over længere afstande.

Mangelen på langtgående jernbaner med kolevogne stod i begyndelsen hindrende i vejen for en hurtig flytning til råmaterialekilderne: men efterhånden som denne mangel blev afhjulpet og kommunikationslinjerne udbygget, indtog Chicago og St. Louis snart en dominerende stilling. For Chicagos vedkommende har denne holdt sig til vore dage, i de senere år dog kun i skarp konkurrence med de nyopståede slagteribyer i de midt-vestlige stater. Af særlig betydning kan nævnes Sioux City og Ottumwa, Iowa, South St. Paul, Minnesota, Kansas City, Missouri og Omaha, Nebraska.

Udviklingen har dog ikke svækket Chicago firmaernes monopol-lignende stilling på det amerikanske kødmarked — tværtimod. Det

¹⁾ Revisorassistent, stud. mere

er nemlig disse firmaer, som i stor udstrækning har bygget og ejer de nye slagterier, og i øjeblikket slagtes 54% af U.S.A.'s svin og 58% af dets kreaturer af fire store Chicago-koncerner, Swift & Co. (verdens største firma, der i 1947 alene i U. S. A. nåede et salg på over 2 milliarder dollars), Armour & Co., Wilson & Co. Inc., samt The Cudahy Packing Company, de fire firmaer, som man ikke uden grund har givet tilnavnet »the big four«.

Foruden de fire forannævnte firmaer findes der et netværk af større og mindre slagteriselskaber spredt over hele landet, dog væsentlig koncentreret i og omkring majsbæltet. Blandt disse vil man finde Geo. A. Hormel & Co., U.S.A.'s sjette største slagteriforetagende, der er beliggende i Austin, Minnesota.

Geo. A. Hormel & Co. blev grundlagt i 1891 af den da 31-årige Geo. A. Hormel. Som for så mange amerikanske storvirksomheder var starten meget beskeden. Det første år slagtedes kun 610 svin — eller mindre end der nu alene i Austin afdelingen slagtes på ½ time. Også antallet af beskæftigede var minimalt i 1891, en enkelt hjælper — en emigrant fra Danmark — udgjorde hele personalet.

I dag beskæftiger man over 5000 mand i Austin — foruden 3—4000 i 17 afdelinger spredt over hele unionen. Alene svineslagtningerne beløb sig i 1948 til 2 millioner stykker i Austin plant, eller sammenlignet med danske forhold lidt flere end samtlige svineslagtninger på danske slagterier i samme tidsrum. Til de allerede nævnte slagtninger kommer yderligere omfattende kreatur- og fåreslagtninger i såvel Austin som i afdelingerne i Mitchell, South Dakota, Dallas, Texas, og Freemont, Nebraska. De 13 øvrige afdelinger beskæftiger sig ikke med slagtning, men tjener som distribueringscentraler.

Hormel-organisationens daglige salg beløb sig i slutningen af 1948 til knap 1 million dollars, eller ca. 4% af det samlede amerikanske marked for kød, kødkonserves og dermed beslægtede produkter.

Firmaet overgik ret hurtigt efter starten fra at være et enkeltmandsfirma til et aktieselskab. I dag udgør aktiekapitalen godt 8 millioner dollars fordelt mellem 2205 aktiebesiddere. Reserverne beløber sig til 11 millioner dollars.

I de efterfølgende afsnit vil der blive givet en nærmere redegørelse over forskellige dele af Geo. A. Hormel & Co.s salgs-, indkøbs- og beskæftigelsespolitik, — over nogle af de foranstaltninger, som må antages væsentligt at have bidraget til, at det i de forløbne år er lykkedes selskabet at erobre en betydelig del af det amerikanske luksusmarked for kød- og flæskeprodukter.

Salgspolitikken.

Forskellige, geografisk adskille markeder.

Straks fra starten indså Mr. Hormel, at det ville være nødvendigt at have opmærksomheden henvendt på en bestemt del af det amerikanske kødmarked, såfremt man med held skulle hævde sig i konkurrencen med Chicago-dynastierne.

Det blev afsætningen af luksus- og kvalitetsvarer, som Mr. Hormel særligt rettede søgelyset imod — og ikke uden grund. De kvalitetsmæssigt set bedste slagtedyrrace er dem, som er opfodret med korn og for svinenes vedkommende endvidere med skummetmælk. Kun få steder i U.S.A. er det muligt at få disse krav til opføringen opfyldt, men Austins beliggenhed på grænselinjerne mellem Iowa, Wisconsin og Minnesota, nogle af unionens vigtigste majs- og mælkeproducerende stater, frembyder de bedste betingelser herfor. Såvel slagtefærdige kreaturer som svin fra selskabets leverandører er næsten udelukkende majsfedede.

Selv af prima slagtedyrrace vil der imidlertid under produktionsprocessen fremkomme en lang række mere eller mindre værdifulde hoved- og biprodukter, som det ikke vil være muligt at hæfte betegnelsen »kvalitet« på, eller hvad vigtigere er, som næppe af det købende publikum vil blive betragtet som luksus- og kvalitetsprægede varer. Det drejer sig i første række om affaldsprodukter som fedt, nyrer, hjerner, tær o.s.v. samt produkter af dyr, der ikke har den rigtige slagtevægt eller på anden måde ikke opfylder kvalitetskravene.

Når man ønsker at drive slagterivirksomhed med udbytte, må affalds- og sekundavarerne imidlertid også sælges, der må også skaffes et afsætningsmarked for dem.

Hvis det skulle lykkes at erobre en væsentlig del af kvalitetsvaremarkedet, anså man det for yderst uheldigt at sende luksusprodukterne ud til de samme butikker og købere, som var aftagere af de mindre kvalitetsprægede varer. Man ville gennem en sådan fremgangsmåde ikke opnå at adskille sig væsentligt fra konkurrenterne — og selskabet ønskede netop at blive »outstanding« med hensyn til kvalitet.

Til løsning af problemet kom forskellen på levestandarden samt i særdeleshed de store raceforskelligheder i Nord- og Sydstaternes selskab til megen nytte. Affaldsprodukterne, som man ikke ønskede at kaste på luksusmarkedet i nord, øst og vest, blev uden større vanskelighed afsat til den fattige negerbefolkning i Sydstaternes. Samtidig med at selskabet i Nordstaterne samt Californien opbyggede

en omfattende salgsorganisation for luksus- og kvalitetsvarer, oprettedes 13 afdelinger i staterne Texas, Louisiana, Alabama, Georgia, Tennessee og South Carolina, som kun skulle varetage salget af de øvrige varer.

Det vil her være naturligt at indskyde, at en noget lignende markedsdeling i tiden før den anden verdenskrig gjorde sig gældende med hensyn til salget af danske slagteriprodukter. Medens England i stor udstrækning kun var aftager af vore kvalitetsprodukter — i første række Danish Bacon — havde vi i Tyskland oparbejdet et betydeligt marked for affaldsprodukter og større svin.

Forskellige markeder inden for samme geografiske område.

I 1926 blev de første konserverede skinker sendt på det amerikanske marked. De bar firmanavnet Geo. A. Hormel & Co. Tidligt forudså selskabets ledelse den rolle, som konserveringen ville komme til at spille i den amerikanske husholdning, og i tiden umiddelbart efter den første verdenskrig søgte man kontakt med tyske teknikere, der allerede på dette tidspunkt syslede med konserveringsplaner.

En sønderjyde, som i Tyskland indgående havde beskæftiget sig med skinkekonservering, blev bragt til Austin for at bistå selskabet. Det første resultat heraf blev, som allerede nævnt, Hormels Flavor-Sealed Ham i 1926, og de følgende år øgedes antallet af konserverprodukter støt. I dag konserverer Hormel-organisationen mere end 50 forskellige kødprodukter.

Med den bedre mærkning af emballagen, som brugen af konserverdåsen muliggjorde, var det lettere at gøre varerne kendelige og genkendelige for det købende publikum; man kunne nu lettere adskille ens egne produkter fra konkurrenternes.

Ved hjælp af disse afsætningsfordele vovede Geo. A. Hormel & Co. forsøget med at sælge såvel luksusprodukter som affaldsvarer i Nordstaterne og vice versa i Sydstaterne. Til formålet indregistreredes firmanavnet: »Dinty Moore Food Products Inc.«. Ved at benytte dette på alle ikke kvalitetsprægede varer samt bibeholde Geo. A. Hormel & Co.s navn på alle kvalitetsprodukterne viste det sig snart, at det var praktisk muligt at operere med to forskellige markeder inden for samme geografiske område. Både salget af kvalitets- og ikke kvalitetsprægede varer steg, og hvad der var af afgørende betydning for selskabet, de to kvalitetskategoriers afsætning steg proportionalt.

For forbrugerne kom navnet »Hormel« stadig til at stå som udtryk for den mest udsøgte kvalitet, medens »Dinty Moore« er blevet kende-

tegnat for billige, men af visse dele af befolkningen dog stærkt eftertragtede varer.

Yderligere opdeling i forskellige kvalitetskategorier i tiden efter den anden verdenskrig.

Den kolossale stigning i konservessalget i U.S.A. under og efter krigen (i 1945 købte 73 % af samtlige amerikanske familier jævnlige kødkonserves mod 23% i 1939) havde til følge, at en yderligere opdeling i forskellige kvalitetskategorier skønnedes nødvendig. Afgørende for denne nye »linjeopdeling« blev, for hvilke aftagere varen var bestemt, og opdelingen omfatter i øjeblikket følgende grupper:

- Institutions linjen,
- De Luxe linjen,
- Familie linjen,
- Dinty Moore linjen og
- de individuelle produkter.

Som navnet antyder er institutionslinjen beregnet for salg på institutionsvaremarkedet (hoteller, skoler, hospitaler o. s. v.). Linjens varesortiment omfatter alle »Hormel« produkter.

De udprægede luksusvarer, som f. eks. konserverede kyllinger og skinker, er samlet i De Luxe linjen. Det er de produkter, som er tiltænkt den økonomiske overklasse, og salget foregår væsentligst i de velstillede bydele i storbyerne New York, Boston, Philadelphia, Washington D. C., Los Angeles og San Francisco.

Familie linjen omfatter sådanne produkter som bacon, hachis, leverpostej, medisterpølse o.s.v., d.v.s. varer som en almindelig amerikansk familie vil købe jævnlige. Afsætningen er ikke særligt koncentreret inden for bestemte bydele eller stater.

Som nævnt tidligere er det de mindre kvalitetsprægede varer, som henhører til Dinty Moore linjen, f. eks. kødboller, svinetæer og lignende. I modsætning til De Luxe linjen er Dinty Moore produkterne tiltænkt de økonomisk dårligst stillede. Salget er mest omfattende i de mindre velstillede bydele i Øststaternes industribyer samt i Sydstatene.

De individuelle produkter hører egentlig hjemme i familie linjen. Efterhånden steg salget af nogle få produkter imidlertid så stærkt, at det skønnedes formålstjenligt at udskille disse af den almindelige linjeopdeling og gøre dem »selvstændige«. Man gav dernæst disse produkter et bestemt indregistreret navn, under hvilket man søgte at

gøre dem kendte. Først i anden række burde aftagerne kende de individuelle varer, som Hormel fabrikerede.

Blandt U.S.A.s »best sellers« i kødkonserves vil man finde Hormels individuelle produkter. Således har »SPAM« (grovhakket svinebov og skinke) samt Chili Con Carne (oksekød) erobret henholdsvis 33% og 25 % af det samlede amerikanske marked for sådanne varer eller — for så vidt angår »SPAM« — et større salg end dets to nærmeste konkurrenter har tilsammen (Armour & Co. med »Treet«, Swift & Co. med »Prem«).

Reklamering og emballering af de individuelle produkter samt af de forskellige »linjer«.

Uden iøvrigt at komme nærmere ind på reklamering og emballering skal her kort anføres nogle bemærkninger vedrørende disse forhold, som har relation til den tidligere behandlede gruppering i individuelle produkter og linjer.

Som nævnt i afsnittet om de individuelle varer gælder det her om at slå det indregistrerede varenavn fast hos det købende publikum.

Hvert produkt reklameres som følge heraf enkeltvis. I modsætning hertil foregår reklameringen af de forskellige produkter inden for samme linje samlet — som en sammenhørende familie.

Reklameringen af Dinty Moore varerne adskiller sig på væsentlige punkter fra den almindelige Hormel-reklamering. Nu er det ikke længere kvalitetsproducenten, som udbyder sine varer, men selskabet med de billige produkter. Dinty Moore sloganet »the big meal in the big can« taler for sig selv.

Med Dinty Moore føres endvidere priskonkurrence. Dette er aldrig tilfældet med hverken kvalitetslinjerne eller de individuelle produkter — i almindelighed ligger Hormel prismæssigt højere end konkurrenterne.

Af de samlede reklameomkostninger på over 2 millioner dollars årligt falder den betydeligste del på de individuelle produkter. Ofte lægger »SPAM« alene beslag på mere end 25 % af udgifterne til reklame i magasiner, dagblade, radio og films.

For så vidt angår emballering, kan det oplyses, at de forskellige produkter inden for samme linje så vidt muligt gives samme ydre med hensyn til farver, størrelse o. lign. Endvidere varieres de forskellige linjers emballage efter, hvilket publikum varerne er bestemt for. De Luxe linjen gives således et mere fornemt ydre end familie linjen o. s. v.

Indkøbspolitikken.

De amerikanske slagterier foretager normalt deres indkøb af slagtedyrl på de store kvæg- og svinemarkeder, de såkaldte »public markets«.

Indkøbene foregår i store partier og efter levende vægt. Der kan på denne måde ofte opstå ret store urimeligheder med hensyn til betalingen, idet et dyrs slagteværdi ikke bestemt kan afgøres, før slagtingen har fundet sted. Til imødegåelse af de største urimeligheder indførte Geo. A. Hormel & Co. fornylig, som eneste større amerikanske slagteriforetagende, betaling efter slaglet vægt og kvalitet, en afregningsmetode, der præmierer farmeren med de gode dyr, medens manden med de mindre gode ofte vil modtage en mindre betaling end tilfældet var efter den tidligere benyttede fremgangsmåde.

Endvidere har selskabet lagt stor vægt på at oparbejde en fast leverandørkreds. Det er hensynet til et ensartet råprodukt samt ønskeligheden af at modtage dyrene direkte fra farmene, som her gør sig gældende. Transporten fra og til de store markeder medfører en række ekstra udgifter for både farmer og slagteri.

Inden for de danske slagterier har afregning efter slaglet vægt og kvalitet (midlertidigt suspenderet med hensyn til kvalitet) fundet sted i en længere årrække, ligesom andelshaverne udgør den faste leverandørkreds herhjemme. Uden tvivl har disse ting væsentligt bidraget til at give de danske slagteriprodukter den fremragende kvalitet og ensartethed, som de kendetegnes ved.

Arbejder- og lønningspolitik.

Medens der herhjemme under normale forhold går en nogenlunde jævn strøm af svin til slagterierne året rundt, finder langt den overvejende del af de amerikanske slagtinger sted i månederne november—februar. Til trods for en i de senere år stærkt tiltagende propaganda for en sæsonudjævning, er det ikke lykkedes at ændre forholdene væsentligt, og problemet uudnyttet kapacitet (arbejdsløshed skiftevis med mangel på arbejdskraft), der normalt rammer udprægede sæsonindustrier, er da også et af de største problemer for såvel den amerikanske slagteriindustri som dens arbejdere.

I reglen ser virksomhederne sig nødsaget til at afskedige op til 30—40 % af de beskæftigede fra omkring midten af april til begyndelsen af oktober; dette medfører, at den bedst kvalificerede del af arbejderne ofte søger over i mindre sæsonprægede industrier, idet de fore-

trækker vedvarende beskæftigelse fremfor overarbejde i visse perioder og ledighed i andre.

Når højsæsonen sætter ind, står virksomhederne imidlertid overfor at skulle antage nyt og utrænnet mandskab, men selv utrænnet mandskab er i visse perioder vanskeligt at fremskaffe i tilstrækkelig mængde, ligesom driften påføres omfattende ekstraomkostninger igennem fornyet uddannelse o. s. v.

Før den første verdenskrig var problemet let løst for Geo A. Hormel & Co. I Minnesotas landbrug blev der, når høsten var tilendebragt, et betydeligt antal arbejdere ledige. Det var forholdsvis let at overføre disse ledige arbejdere til slagteriet i højsæsonen og atter »aflevere« dem til landbruget i sommermånederne. Efterhånden forsvandt denne arbejderreserve imidlertid. Med mekaniseringens udvikling på farmene faldt antallet af beskæftigede her betydeligt, ligesom den tiltagende kvægavl i midt-veststaterne medførte en forøgelse af landbrugsarbejdet i vinterhalvåret.

I byen Austin, der i 1920 kun havde ca. 10.000 indbyggere, var alle arbejderressourcer allerede udnyttet på dette tidspunkt. Selskabet måtte rette søgelyset mod nye arbejdsmarkeder. Her kom den tiltagende arbejdsløshed i øststaternes storbyer firmaet til hjælp. Man gjorde sig dog straks klart, at der måtte bydes øststaternes arbejdsløse beskæftigelse i mere end seks—syv af årets måneder for at formå dem til at rejse til Minnesota. Resultatet af selskabets overvejelser blev indledningen til en ny og hidtil ukendt arbejderpolitik i den amerikanske storindustri.

The annual wage plan:

Når man har de foran omtalte store sæsonsvingninger inden for slagteriindustrien i erindring, vil det sikkert lyde absurd i de fleste menneskers øren, at det skulle være muligt at give denne industris arbejdere 52 ugers opsigelsesvarsel samt garanteret beskæftigelse på fast ugeløn året rundt. Hormels annual wage plan er imidlertid baseret på dette, og eftersom man har bibeholdt planen, siden den blev gennemført i 1929, trods gentagne revisioner af arbejder- og lønningspolitikken, må det formodes, at et sådant antagelses- og aflønningsprincip er praktisk mulig inden for visse industrier.

Overenskomsten mellem selskabet og arbejderne (repræsenteret ved den store fagorganisation C.I.O., der i begyndelsen stillede sig meget afvisende over for selskabets reformer) går i store træk ud på følgende:

Firmaet forpligter sig til fra en arbejders tiltrædelsesdag at varsko ham 52 uger før hans fratreden, ligesom alle arbejdere hver uge garanteres fuld aflønning med den overenskomstmæssige løn for 40 timers arbejde, uanset om der har været arbejde for vedkommende eller ej. Arbejderne forpligter sig til gengæld til at arbejde »korte timer« i perioder med lidt arbejde og »lange timer« i højsæsonen, dog kan ingen beskæftiges udover 2000 timer i et enkelt regnskabsår. I realiteten betyder dette, at egentligt overarbejde ikke kan finde sted, og aflønningen erlægges med samme ugentlige beløb uden hensyn til, om arbejderen har været beskæftiget 20 eller 50 timer i den pågældende uge.

I løbet af kort tid viste det sig, at selskabet havde handlet rigtigt ved gennemførelsen af denne reform. Arbejderne strømmede til Austin — den fornødne arbejdskraft var sikret. For de beskæftigede var samtidig opnået betydelige fremskridt: Fuld beskæftigelse med en bestemt garanteret indtægt samt tryghed mod pludselig arbejdsløshed.

Gains plan and production payments:

Imidlertid syslede firmaets ledelse med endnu større planer vedrørende aflønning af og social forsorg for dets arbejderstab. Det var og er firmaets opfattelse, at alt for megen tid spildes ved, at arbejdere og arbejdsgivere skændes om nogle få cents mere eller mindre i timen, medens en alt for ringe interesse vises for fabrikkernes produktivitet og rationalisering samt for at finde frem til et grundlag for en retfærdig fordeling af virksomhedernes udbytte.

Det næste skridt fra Hormel's side var at iværksætte et omfattende tids- og bevægelsesstudiearbejde i alle afdelinger. Man ønskede på samme tid at finde frem til de mest effektive arbejdsmetoder og præmie særlig hurtige arbejdspræstationer. I en virksomhed som den omhandlede vil det imidlertid være praktisk umuligt at fastsætte standards for den enkelte arbejder. I stedet for har man for hvert hold (gang) fastsat den ved normalt arbejdstempo forventede holdproduktion pr. time som vedkommende holds standard. Overskrider den faktiske produktion den forventede i løbet af en arbejdsuge, vil holdet til deling foruden deres garanterede minimumsløn (the basic weekly pay) få udbetalt en præmie (production payment), der svarer til fabrikkens tidsbesparelse af arbejdskraft ved den præsterede merproduktion.

Et eksempel vil anskueliggøre systemet:

Hold I arbejder i 20 timer indenfor en uge, og produktionen svarer til 30 timers arbejde. Den alm. timeløn udgør 2.00 dollars

Hold II arbejder i 50 timer indenfor samme uge, men her er der kun fremstillet 45 timers produktion. Timelønnen er den samme som for hold I.

Aflønning af arbejder nr. 7, hold I:

Garanteret minimumsugeløn	dollars	80.00
Tillæg for 10 timers merproduktion à 2.00.....	»	20.00
	Ialt	dollars 100.00

Aflønning af arbejder nr. 2, hold II:

Garanteret minimumsugeløn	dollars	80.00
Tillæg for 0 timers merproduktion à 2.00 dollars	»	0.00
	Ialt	dollars 80.00

Det skal til slut bemærkes, at udarbejdelsen af holdstandards sker i samarbejde mellem fagforening, arbejdere og firmaet.

The joint earnings plan:

I 1939 mente firmaet, at tiden var inde til yderligere fremskridt. Arbejderne skulle nu gøres direkte interesseret i hele organisationens trivsel og fremgang. The Hormel Joint Earnings Plan, eller hvad vi på dansk vil kalde udbyttedeling, blev resultatet. Denne plan, der mere end noget andet har været med til at gøre Geo. A. Hormel & Co.'s navn kendt over hele Nordamerika, blev modtaget med stor velvilje og interesse af arbejdere og C.I.O. samt af regeringen i Washington, der en overgang havde fire udsendinge i Austin for nærmere at studere den i praksis. Endvidere har den væsentligt bidraget til, at hele det amerikanske arbejder- og lønningssystem er ved at blive taget op til diskussion på et nyt og fordomsfrit grundlag.

Efter planen drives firmaet som et fælles foretagende mellem arbejdere og aktionærer, og det fælles indtjente beløb skal efter en forud fastsat skala deles imellem dem. Alle arbejdere og funktionærer, der har været ansat mindst et år i firmaet, omfattes af planen, hvis hovedpunkter går ud på følgende:

Som fælles indtjent beløb fastsættes bruttofortjenesten (gross margin) minus alle omkostninger, inclusive lønninger, til alle ikke deltagende arbejdere og funktionærer.

Hvis det fremkomne beløb ikke overstiger den i årets løb udbetalte arbejder- og funktionærløn, vil der ikke foreligge noget beløb til for-

deling, idet der ikke har været noget »reelt overskud«. Arbejderne har allerede lagt beslag på det af virksomheden indtjente, og eftersom overenskomsten fastsætter, at evt. underskud skal dækkes af firmaet, vil tilbagebetaling fra arbejderne til dette ikke kunne finde sted.

Er det fælles indtjente beløb derimod større end den udbetalte løn, vil den overskydende del være at fordele mellem arbejderne og aktionærerne efter følgende skala:

Fælles indtjente beløb i % af udbetalt arbejds løn	Arbejdernes		Aktionærernes	
	andel i % af fælles indtjente beløb	samlede ud- betaling i % af udbetalt løn	andel i % af fælles indtjente beløb	samlede ud- betaling i % af udbetalt løn
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Op til 100%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%
101	99,10	100,09	0,90	0,91
102	98,25	100,22	1,75	1,78
103	97,37	100,29	2,63	2,71
104	96,50	100,36	3,50	3,64
105	95,70	100,49	4,30	4,51
110	91,80	100,98	8,20	9,02
115	88,25	101,49	11,75	13,51
120	86,50	103,80	13,50	16,20
125	85,00	106,25	15,00	18,75
130	83,50	108,55	16,50	21,45
140	80,33	112,46	19,67	27,54
150	78,00	117,00	22,00	33,00
160	76,00	121,60	24,00	38,40
170	74,00	125,80	26,00	44,20
180	72,00	129,60	28,00	50,40
190	70,00	133,00	30,00	57,00
200	69,00	138,00	31,00	62,00
220	67,00	147,40	33,00	72,60
240	65,00	156,00	35,00	84,00
260	63,00	163,80	37,00	96,20
280	61,00	170,80	39,00	109,20
300	59,00	177,00	41,00	123,00

Som det ses af opstillingen, tager man udgangspunktet for fordelingen fra, hvor mange procent det fælles indtjente beløb udgør af den udbetalte arbejds løn. Har man fundet denne procent, vil man umiddelbart af skalaen (talrække 2 og 4) kunne aflæse såvel arbejderne som aktionærernes andel af overskudet. I 3. og 5. talrække vil man kunne se, hvor mange procent de samlede udbetalinger til de to interesserede grupper udgør af den i årets løb udbetalte arbejds løn.

Efter således at have konstateret arbejderne og aktionærernes overskudsandel kommer udbetalingen til de enkelte arbejdere og aktionærer.

Til grund for udbetalingen til den enkelte arbejder lægges den i årets løb til vedkommende udbetalte arbejds løn. Ved hjælp af talrække 3 i opstillingen, der viser den procentdel, som arbejderne ialt skal have af den udbetalte arbejds løn, foretages udregningen.

Følgende simplificerede eksempel vil belyse planens virkemåde:

Arets bruttofortjeneste	dollars	15.000.000.00
÷ omkostninger (excl. lønninger til alle deltagende) >		5.000.000.00
Forenet indtjente beløb	dollars	10.000.000.00
Udbetalt arbejds løn i årets løb	dollars	8.000.000.00

Det i forening indtjente beløb udgør her 125 % af udbetalt løn. Ifølge skalaen tilkommer der herefter arbejderne 85 % og aktionærerne 15 % af beløbet.

Arbejdernes andel 85 % af dollars 10.000.000.00	dollars	8.500.000.00
÷ udbetalt i årets løb	>	8.000.000.00
Ekstra udbytteudbetaling	dollars	500.000.00
Udbytte til aktionærer:		
15 % af dollars 10.000.000.00	dollars	1.500.000.00

Udbytteudbetaling til arbejder nr. 3481:

Udbetalt årsløn (100 %)	dollars	4.000.00
-------------------------------	---------	----------

Ifølge talrække 3 tilkommer der vedkommende 106,25 % heraf = dollars 4.250.00 eller en udbytteefterbetaling på..... dollars 250.00

Udbytteudlodningen til de enkelte aktionærer giver ikke anledning til nærmere omtale, dog bør det bemærkes, at henlæggelser til reservefonds foretages af aktionærernes andel af det fælles indtjente beløb.

The Hormel profit sharing trust:

I U. S. A., hvor man næsten fuldstændig savner, hvad vi i Danmark forstår ved socialforsorg, er der en række af de store selskaber, som på forskellig måde søger at løse de opgaver, som man i Vesteuropa i stor udstrækning lader staten drage omsorg for. Blandt disse selskaber vil man også finde Geo. A. Hormel & Co.

I 1944 kom den mest interessante af dets sociale planer, pensionsordningen. For at kunne deltage i denne kræves det, at vedkommende

har arbejdet uafbrudt for firmaet i fire år. Sygdom, militærtjeneste, fagforeningstillidshverv samt uddannelse (indenfor nærmere fastsatte rammer) betragtes i denne forbindelse ikke som afbrudt tjeneste. Ligesom for Joint Earnings Planen bygger pensionsordningen på, at det er årets driftsresultat, der skal være afgørende for størrelsen af de årlige henlæggelser til fonden. Ved årets driftsresultat skal i denne forbindelse forstås aktionærernes andel af det under Joint Earnings Planen fælles indtjente beløb. Nedenstående skala vil vise, hvor stor procentdel af »overskudet«, der vil blive henlagt til fonden — alt eftersom fortjenesten er større eller mindre. Det vil ses, at skalaen har to forskellige beregningsmetoder (fortjeneste i cents pr. cwt. og nettofortjeneste i procent af nettosalget), den beregning, som i det pågældende år giver de største henlæggelser, vil være at benytte.

Henlæggelser til pensionsfonden:

Når nettofortjenesten udgør følgende antal cents pr. cwt.	Når nettofortjenesten er følgende procent af nettosalget	Vil firmaets henlæggelser til fonden blive følgende procentdel af nettooverskudet
0.03	0.1	1.002
0.06	0.2	1.026
0.09	0.3	1.055
0.12	0.4	1.088
0.15	0.5	1.127
0.18	0.6	1.172
0.21	0.7	1.222
.	.	.
.	.	.
.	.	.
.	.	.
.	.	.
.	.	.
0.96	3.2	6.558
0.99	3.3	7.126
1.02	3.4	7.755
1.05	3.5	8.452
1.08	3.6	9.230
1.11	3.7	10.100
1.14	3.8	11.056
1.17	3.9	12.182
1.20	4.0	13.438
1.23	4.1	14.873
1.26	4.2	16.529
1.29	4.3	18.454
1.32 og mere	4.4 og mere	20.000

Udlodningen til de enkelte arbejdere og funktionærer foregår derefter på den måde, at disse inddeles i anciennitetsklasser. Hver klasse tildeles dernæst points efter følgende skala:

Klasse nr.	Points	Klasse nr.	Points
4	45	16	100
5	48	17	111
6	50	18	125
7	53	19	143
8	56	20	167
9	59	21	200
10	63	22	250
11	67	23	333
12	71	24	500
13	77	25	1000
14	83	26 og derover	2000
15	91		

Ved herefter at sammentælle årets samlede pointstal med efterfølgende division af de samlede henlæggelser med dette tal udfindes 1 points værdi, og udregningen af den enkelte arbejders andel kan foretages.

Følgende eksempel vil nærmere klarlægge ordningen:

Arbejder nr. 481 har i 1947 været ansat hos firmaet i 24 år (anciennitetsklasse 24).

I det pågældende år var nettofortjenesten pr. cwt. 0,32 cents og udgjorde 1,42 % af nettosalget.

Det samlede pointstal beløb sig til 500.000, og nettofortjenesten androg 10 mill. dollars.

Ifølge skalaen skal man dette år lægge nettofortjenesten i procent af nettosalget til grund for de samlede henlæggelser, idet denne beregning giver 1,776 % mod 1,413 % taget efter 0,32 cents fortjeneste pr. cwt. De samlede henlæggelser vil herefter andrage 1,776 % af 10 mill. dollars = dollars 177.600.00. 1 points værdi vil være dollars $177.600.00 : 500.000 = 35.6$ cents. Ifølge anciennitetsskalaen tilkommer en 24 års mand 500 points. Vedkommende arbejders andel i henlæggelserne vil beløbe sig til 500×35.6 cents eller dollars 178.00.

Insurance plan:

Forsikringsplanen, hvis opbygning allerede påbegyndtes i 1925, omfatter alle med mere end 1 års tjeneste for firmaet. Ved alle skal i denne forbindelse også forstås den ansattes evt. hustru samt børn under 18 år.

Planen går ud på, at firmaet i et forsikringsselskab tegner en mindre kombineret livs-, syge- og ulykkesforsikring for hver familie. Præmieudgifterne afholdes af selskabet. Til supplerung af denne mindre forsikring gives der den enkelte lejlighed til for en ringe ekstrapremie at tegne tillægspoliceer.

Satserne ifølge planen er følgende:

Årsløn	Fri livs-forsikring	Fri ulykkes-forsikring	Højeste tillægs-beløb ifølge planen	Sygedagpenge uden tillægspolice for arbejderen		Højeste beløb ved tillægspoliceer for sygedagpenge		Månedlige bidrag fra arbejderen i tilfælde af højeste tillægspoliceer		
				Arbejderen	Øvrige familie-medlemmer	Arbejderen	Øvrige familie-medlemmer	Arbejder alene	Arbejder med i familie-medlem	Arbejder med mere end i familie-medlem
Under \$ 2.000	\$ 500	\$ 500	\$ 3.000	\$ 5	\$ 4	\$ 25	\$ 20	\$ 2.40	\$ 3.20	\$ 3.72
\$ 2.000 — \$ 3.000	500	500	5.000	6	5	30	25	3.60	4.60	5.25
\$ 3.000 — \$ 5.000	500	500	7.500	6	5	30	25	5.10	6.10	6.75
\$ 5.000 — \$ 7.500	500	500	10.000	6	5	30	25	6.60	7.60	8.25
Over \$ 7.500	500	500	15.000	6	5	30	25	9.60	10.60	11.25

Efter 5 års tjeneste forhøjes de frie beløb under livs- og ulykkesforsikringen til \$ 1.000.

Sygeorlov og ferie.

Til supplerung af forsikringsplanen har selskabet indført betalt sygeorlov for alle medarbejdere. Efter denne foranstaltning har man efter 2 års ansættelse opsparet 12 dages sygeorlov med betaling af den garanterede ugeløn, og for hvert efterfølgende års ansættelse gives der 3 dage pr. år. Såfremt alle de opsparede sygedage ikke benyttes inden for det år, hvori de er givet, fremføres de til de efterfølgende. Ligeledes kan man benytte opsparet ferie under sygdomsperioder, dog kun således, at det samlede antal betalte fridage (forenet sygeorlov og ferie) ikke må overstige et maksimum på 60 dage pr. regnskabsår. Det pointeres stærkt af selskabet, at opsparet orlov ikke giver arbejderen ret til at holde fri — undtagen i sygdomsperioder.

En årlig ferie med løn gives alle ansatte efter følgende regler:

1 års ansættelse = 1 uges ferie

2—14 års ansættelse = 2 ugers ferie

mere end 14 års ansættelse = 3 ugers ferie.

Spare- og låneordning.

For at stimulere opsparingen hos medarbejderne samt for at træde hjælpende til i nødssituationer har selskabet i samarbejde med fag-

foreningen oprettet en spare- og låneforening for hele personalet. En del af arbejdernes ugeløn kan indsættes i foreningen til en noget højere rente end den gældende bankrente, ligesom udlån til noget under den øjeblikkelige udlånsrente finder sted. Lån ydes dog kun til indkøb af virkelige nyttegenstande samt i sygdomstilfælde.

Slutning.

Efter at have behandlet visse dele af salgs-, indkøbs- og beskæftigelsespolitikken hos Geo. A. Hormel & Co. vil det være nærliggende til slut at kaste et blik på de af selskabet og de af konkurrenterne opnåede økonomiske resultater.

For året 1947 viser nedenstående opstilling nettosalget og nettofortjenesten (udbetaling til aktionærer samt reservehenlæggelser) i procent af nettosalget for de 7 mest betydende selskaber:

Selskab og hjemsted	Nettosalg	Nettofortjeneste i % af salget
Wilson & Co. Inc., Chicago, Illinois	738.293.912,00	2,10
Armour & Co., Chicago, Illinois	1.956.490.057,00	1,58
Geo. A. Hormel & Co., Austin, Minnesota	226.794.581,00	1,50
Rath Packing Co., Waterloo, Iowa	205.795.418,00	1,50
The Cudahy Packing Comp., Chicago, Illinois	572.737.202,00	1,23
Swift & Co., Chicago, Illinois	2.248.766.634,00	1,00
John Morrell & Co., Ottumwa, Iowa	286.072.041,00	0,90

1947 var et forholdsvis normalt år, idet der ingen strejker var i ovennævnte 7 selskaber. Såfremt man vil sammenligne resultaterne for 1948, vil de være påvirket af 2 måneders arbejdsstandsning hos alle Hormels konkurrenter. Austin-selskabet kunne upåvirket heraf fortsætte produktionen, og årsresultatet blev da også både rekordsalg og rekordudbytte. Samtlige konkurrenter kørte med større eller mindre underskud.

Sluttelig skal endvidere bemærkes, at det gennem beskæftigelsespolitikken er lykkedes selskabet at fastholde en solid arbejderstab — selv i krigsårene forblev arbejderne, trods bedre indtjeningsmuligheder i visse dele af krigsindustrien, i selskabets tjeneste. Normalt forlader ikke mere end ca. 140 arbejdere (inclusive pensionister og de som dør) Geo. A. Hormel & Co. i løbet af 1 år. Strejker er ikke forekommet igennem en periode af næsten 20 år.

For Hormel-arbejderen har politikken betydet større indtjening, end tilfældet har været for kollegaen beskæftiget på andre slagterier. Ofte hjemtager Hormel-arbejderen op til 25 % mere i årsløn, i 1948 alene 361.00 dollars i udbytteefterbetaling.