

Behov og muligheder for rationalisering indenfor engroshandelen

Af Gert Poulsen¹⁾.

Rationalisering har allerede i flere år været en modesag, d. v. s. i hvert fald en sag, det var og er moderne at tale om. At der i al almindelighed er behov for rationalisering er et faktum, der i den offentlige debat er banket ind med firetommersøm, og grossisterne vil være de første til at indrømme dets rigtighed.

Derimod hører man ofte spørgsmålet »hvorfor skulle jeg dog rationalisere *min* virksomhed?«. Jeg har i hvert fald ofte hørt dette spørgsmål i de sidste år. For nogle år tilbage var det synspunkt, der kunne ligge bag dette spørgsmål, måske forklarligt omend kortsynet. Vore forskellige versioner af 1940-prisloven og markedsforholdene ansporede ikke til særlige anstrengelser. Når man imidlertid også i dag hører dette spørgsmål stillet, uanset at samme personer er villige til at indrømme behovet for rationalisering i almindelighed, giver det anledning til bekymring. Den manglende forståelse af at rationalisering må gøres til en personlig sag for den enkelte, eller måske den manglende lyst til at gøre det til sin egen sag, er forhåbentlig et forbigående fænomen. Det er dog et fænomen, der hurtigst muligt må udryddes, og for at gøre det må man prøve at se lidt på årsagerne til dets tilstedeværelse.

Der er måske et lille fåtal af de store engros-virksomheder, der har råd til at lade foretage kostbare undersøgelser, eller som kan beskæftige en rationaliseringsekspert indenfor virksomhedens egne mure, som har foretaget større rationaliseringsforanstaltninger. I det store flertal af virksomhederne, alle de små og mellemstore, som dog formidler langt den største del af distributionen, er de rationaliseringsbestræbelser, der er foretaget, praktisk talt lig nul. Gud bevares, der er mange firmaer af denne kategori, der har fået bogholderimaskiner, adressogropher, skrivemaskiner med dit og dat og andre tekniske

¹⁾ Kontorchef i Provinshandelskammeret, cand. polit.

Behov og muligheder for rationalisering indenfor engroshandelen

Af Gert Poulsen¹⁾.

Rationalisering har allerede i flere år været en modesag, d. v. s. i hvert fald en sag, det var og er moderne at tale om. At der i al almindelighed er behov for rationalisering er et faktum, der i den offentlige debat er banket ind med firetommersøm, og grossisterne vil være de første til at indrømme dets rigtighed.

Derimod hører man ofte spørgsmålet »hvorfors skulle jeg dog rationalisere *min* virksomhed?«. Jeg har i hvert fald ofte hørt dette spørgsmål i de sidste år. For nogle år tilbage var det synspunkt, der kunne ligge bag dette spørgsmål, måske forklarligt omend kortsynet. Vore forskellige versioner af 1940-prisloven og markedsforholdene ansporede ikke til særlige anstrengelser. Når man imidlertid også i dag hører dette spørgsmål stillet, uanset at samme personer er villige til at indrømme behovet for rationalisering i almindelighed, giver det anledning til bekymring. Den manglende forståelse af at rationalisering må gøres til en personlig sag for den enkelte, eller måske den manglende lyst til at gøre det til sin egen sag, er forhåbentlig et forbigående fænomen. Det er dog et fænomen, der hurtigst muligt må udryddes, og for at gøre det må man prøve at se lidt på årsagerne til dets tilstedeværelse.

Der er måske et lille fåtal af de store engros-virksomheder, der har råd til at lade foretage kostbare undersøgelser, eller som kan beskæftige en rationaliseringsekspert indenfor virksomhedens egne mure, som har foretaget større rationaliseringsforanstaltninger. I det store flertal af virksomhederne, alle de små og mellemstore, som dog formidler langt den største del af distributionen, er de rationaliseringsbestræbelser, der er foretaget, praktisk talt lig nul. Gud bevares, der er mange firmaer af denne kategori, der har fået bogholderimaskiner, adressogruher, skrivemaskiner med dit og dat og andre tekniske

¹⁾ Kontorchef i Provinshandelskammeret, cand. polit.

hjælpemidler, der letter en bestemt arbejdspræstation. Andre har indsat nye vinduer uden sprosser og oplyser om aftenen med lysrør. Det er allsammen udmærket, hvis det giver smag på at gå igang med en gennemført rationalisering, men farligt, hvis man dermed tror at have gjort sit for at rationalisere dansk erhvervsliv.

Bortset fra nogle mekaniske småpillerier og et vist new-look over glas- og træværk kan man med en retorisk overdrivelse sige, at flertallet af mindre engros-virksomheder adskiller sig kun på eet punkt væsentlig fra købmandsgården i Den gamle By i Aarhus, nemlig i at de er mindre pittoreske.

Det er hårde ord, men grunden til miseren er vist hyppigst at søge deri, at fortalene for rationalisering altid skal inddrage U.S.A. og amerikansk effektivitet som slående argumenter.

Den inerti og psykologiske modstand, der netop på dette område skal overvindes, får derved glimrende modargumenter. Amerika er langt herfra, og konkurrerer ikke med mig, og forøvrigt lader, som ethvert barn ved, amerikanske stordriftsforhold sig ikke overføre til vore små og beskedne virksomheder.

Resultatet er en udbredt opfattelse af, at rationalisering er »noget« for de store virksomheder og dem alene.

Andre mener ikke, at rationalisering af deres egen virksomhed er nødvendig, for de ved, at de selv har passet den godt, og at alt er, som det skal være, og at det faktisk går rigtigt godt.

Mod denne indstilling skriver man som regel helt forgæves og taler næsten forgæves, kun efterladende lidt uro i et og andet sind for en kort tid.

Grossister med denne indstilling bliver dog formentlig en dag nødt til at foretage sig noget, og alt tyder på, det bliver snart, men derom senere.

Endelig er der nogle, der måske forstår at de selv burde rationalisere deres egen virksomhed, men viger — ikke mindst nu, hvor pengene igen er mindre — tilbage derfor af økonomiske grunde. De ved, at undersøgelserne koster penge, og at de bliver præsenteret for en stor regning, men er ikke sikre på resultatet.

Disse mennesker forstår jeg bedre end de andre kategorier. De, der siger, at amerikanske forhold ikke kan overføres uden videre til danske forhold, har nemlig ret, for så vidt som amerikanske, eller tyske, eller svenske eller andre landes rationaliseringserfaringer kun kan bruges som idémateriale for danske rationaliseringsbestrebelse. Ideerne må gennem undersøgelser og forsøg tillempes danske forhold, og

det koster tid, arbejde og penge at nå frem til sådanne erfaringer. Det fond af danske rationaliseringserfaringer i engros-leddet, der indtil nu er offentligt tilgængeligt, er desværre meget lille. Gennem undersøgelser og forsøg må der uddannes en stab af rationaliseringseksperter, der har engros-handelens rationalisering som speciale, og som kan udveksle erfaringer indbyrdes. At den enkelte virksomhed er betænkelig ved at ofre penge på at være forsøgsobjekt for denne kommende stab er forståeligt.

Som et middel til at undgå alt for store udgifter for den enkelte i forhold til, hvad han kan opnå, kan jeg derfor kun i øjeblikket henvide til, at de enkelte mindre eller middelstore firmaer må slå sig sammen om at betale omkostningerne for det grundlæggende undersøgelsesarbejde. Dette koster nemlig nogenlunde det samme, hvad enten det skal fremskaffes med henblik på rationalisering af eet firma eller for at danne basis for rationaliseringen af en række firmaer af samme branchepræg. Slår f. eks. 10—15 firmaer sig sammen om en undersøgelse og engagerer en dygtig og pålidelig rationaliseringsmand, vil de med et udlæg på fra 500 til 1000 kr. pr. firma kunne få resultater, der i allerhøjeste grad betaler sig. Jeg skal om lidt vise et dansk eksempel derpå. Der ligger her en ganske naturlig opgave for landets brancheforeninger, og fra Provinshandelskammerets side er der f. eks. gang på gang blevet givet de tilsluttede brancheforeninger opfordringer i denne retning.

Så længe man kunne nøjes med at tale om den amerikanske rationalisering, fik spørgsmålet, som allerede sagt, en lidt fjern karakter. Gennemgribende rationaliseringsbestrebelse er imidlertid nu i gang også i alle europæiske lande, ikke mindst i vore nordiske nabolande, således at spørgsmålet har fået en helt anden påtrængende karakter, og nu må behandles som en omgående økonomisk nødvendighed.

I vore nabolande — ikke mindst i Sverige, som allerede begyndte arbejdet under krigen, hvor vi andre havde andet at tænke på — er der foretaget og foretages stadig store branchemæssige rationaliseringsundersøgelser, og resultaterne af disse undersøgelser er allerede i nogen grad ved at blive praktisk udnyttet. Jeg kan således, for på indeværende tidspunkt bare at nævne eet eksempel, oplyse, at man i Sverige har undersøgt og konstateret effektivitetens og rentabilitetens afhængighed af den enkelte ordres størrelse. Resultatet heraf er, at *mellem 80 og 90% af kolonial-engros virksomhederne* har omlagt deres hidtidige rabatsystemer, således at de nu gennem rabatsystemet (endnu måske med mere eller mindre held) præmierer de kunder, der

afgiver større, samlede ordrer pr. gang. Denne udvikling har fundet sted i løbet af det sidste halvandet år. Så hurtigt kan det komme, når bevægelsen først er i gang.

Nogle af rationaliseringsbestræbelserne lykkes måske ikke i første omgang, men de fleste giver dog større eller mindre praktiske resultater, som medfører en større effektivitet i de pågældende firmaer. De rationaliserede firmaer får bedre konkurrenceevne på hjemmemarkedet også f. eks. overfor importerede varer, og får måske samtidig eksportevne eller øget eksportevne, alt eftersom firmaet tidligere ikke har eller har eksporteret.

Indirekte øger de rationaliserede firmaer landets konkurrenceevne yderligere, ved at de gennem priskonkurrencen i hvert fald over lidt længere løb gavner landets almindelige omkostningsniveau, fordi de ved eksemplets magt eller den direkte kamp om kunderne tvinger andre firmaer til også at rationalisere.

Den danske grossiststand har altid forstået at hævde sig i den internationale konkurrence og har stadig forudsætningerne derfor. Når de mere eller mindre er utilbøjelige til at gøre rationaliseringssagen til deres egen i dag, skyldes det, så vidt jeg kan se, ikke så meget svigende interesse som en vis usikkerhed overfor emnet og en manglende forståelse for, hvad der kan opnås. Hertil kræves et uhyre oplysende arbejde. Også i vore nabolande har det knebet med denne forståelse, men fra alle sider og især fra deres organisationers side er de svenske, norske eller finske grossister blevet holdt orienteret om hver lille landvinding indenfor rationaliseringsarbejdet i deres branche. En sådan publicity vil også kunne fremskynde arbejdet i Danmark, dels fordi de, der arbejder med spørgsmålet, derved udveksler erfaringer, dels og måske især fordi det fremmer forståelsen hos dem, der skal gøre eller betale indsatsen herhjemme.

Bevarelsen af vor konkurrenceevne i forhold til udlandet er således en vigtig årsag til rationalisering af de hjemlige virksomheder.

Ligeså vigtigt er det indenfor landets egne grænser, at produktionsteknikken er stadig forbedret, mens distributionsmetoderne er holdt på et relativt primitivt teknisk stade, således at distributionsomkostningerne er vokset relativt stærkt. Med den større arbejdsfordeling og specialisering i produktionen er det til en vis grad naturligt, at distributionsomkostningerne vokser relativt. Men den omstændighed, at der findes muligheder for at forbedre distributionsmetoderne, og at disse muligheder ikke udnyttes, avler en kritik af handelen, som den ikke kan afvise helt, før den har gjort, hvad der med rimelighed

kan gøres for at gøre virksomhederne effektive. Den ublide politiske bør, der i øjeblikket blæser mod handelen og især mod engros-handelen som et »overflødigt mellemed«, vil dermed automatisk stilne af, af mangel på nye impulser i form af eksempler på uhensigtsmæssig fordeling.

For den enkelte vil selv de mest latente muligheder for rationalisering af egen virksomhed før eller senere medføre en nødvendighed for denne rationalisering, idet der altid er nogle klarøjede mennesker indenfor enhver branche, der går i spidsen og tvinger de andre med af konkurrencemæssige grunde. At de klartseende får en økonomisk præmiering for deres indsats ved at være de første er rimeligt og naturligt.

De fleste eksempler på, hvad en rationalisering af et stort foretagende har betydet i besparelse for vedkommende firma, har været af udenlandsk oprindelse. Derimod har man sjældent set eksempler på, hvilke besparelser der kan opnås i et dansk firma af mellemstørrelsen, og jeg skal derfor temmelig grundigt gennemgå et sådant dansk tilfælde.

Provinshandelskammeret har i et par år haft en rationaliseringsafdeling, der desværre endnu kun beskæftiger sig med teknisk rationalisering, d. v. s. varernes håndtering, placering på lageret og deres ekspedition. Den tekniske rationalisering er kun at betragte som det første spadestik, men som man vil se, er allerede det en ikke ringe gevinst.

Baggrunden for, at det tilfælde, der nu skal beskrives, kunne gennemføres, var, at Provinshandelskammerets rationaliseringsafdeling i samarbejde med Dansk Provins Kolonial Grossist Forening havde ladet foretage en undersøgelse af de i en kolonial-engros-virksomhed forekommende varer, for at bestemme, *hvor stor lagerpladsen skal være for hver enkelt vare, og hvorledes denne lagerplads skal være beskaffen* (varm, kold, tør, fugtig etc.).

Der blev derved fremskaffet et arbejdsmateriale i form af en varefortegnelse omfattende mellem 4000 og 5000 varer, der normalt forekommer i en kolonial-engros-virksomhed. I dette materiale er det en gang for alle beregnet, hvor mange enheder af hver vare der rummes indenfor et areal på 900×1200 mm, når varerne stables i en højde af 1500 mm. Dette kaldes et enhedslæs og svarer til, hvad der kan anbringes på et transportlad, som uden omlæsning kan flyttes ved anvendelse af løftevogne.

Da materialet samtidig giver oplysning, om varerne kræver tør eller

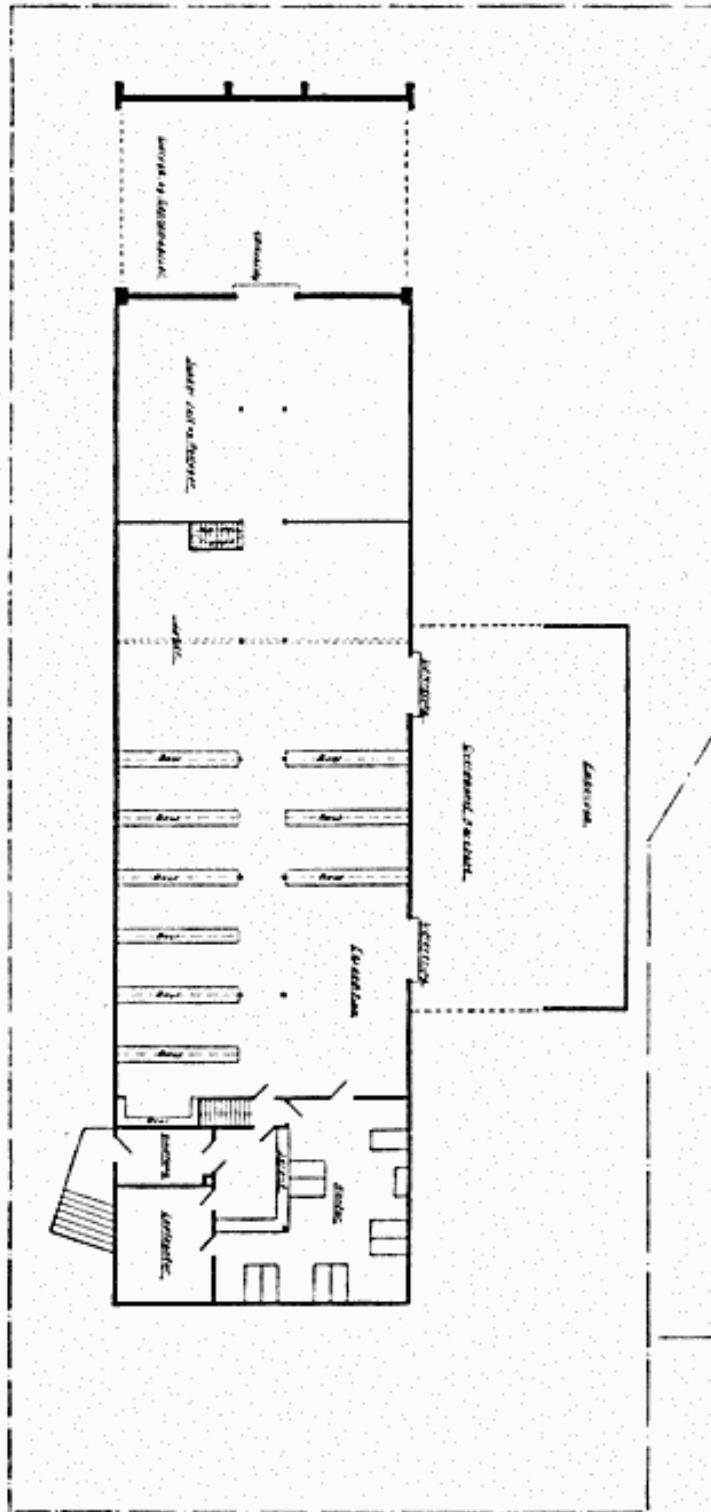


Fig. 1

Scale

fugtig, varm eller kold o. s. v. lagring, kan man ved at sammenholde grundmaterialet med de enkelte firmaers oplysninger om deres sædvanlige lagre af de forskellige varer, med en ikke ringe nøjagtighed og uden særlig store undersøgelser give en virksomhed pålidelige oplysninger om

1) hvor stort et samlet lagerareal firmaet skal have til at rumme sit sædvanlige lager, og

2) hvorledes dette lagerareal skal fordeles mellem de forskellige former for lagerplads.

Materialet er så omfattende, at man på basis af det endog kan fastslå reolarealet og de enkelte hyldefags bredde, dybde og højde.

Forinden man fastslår lagerets størrelse, opgøres dog grossistens omsætning af de enkelte varer for at finde den hensigtsmæssige lagerstørrelse ved en beregning, hvori indgår omsætningens størrelse, indkøbsomkostningerne, lageromkostningerne og rentetabet. Dette kaldes det justerede lager.

Dette materiale, der kostede 5—6000 kr. i fremskaffelse, kan bruges i enhver kolonial-engros virksomhed, og når man tager i betragtning, hvor mange virksomheder af denne art der er, bliver omkostningerne pr. firma egentlig meget ringe.

Det blev første gang anvendt i det tilfælde, som jeg vil behandle: en kolonial-engros virksomhed med en omsætning på ca. 2 millioner kr., altså et firma af den typiske mellemstørrelse.

Firmaet stod i 1948 i begreb med at opføre en ny lager- og kontorbygning, hvortil der forelå den i fig. 1 viste arkitekttegning.

Til arkitektens forslag gjorde man følgende bemærkninger.

Garagen burde af hensyn til byggeomkostningerne og af hensyn til den bedst mulige udnyttelse af byggegrunden flyttes fra bygningens gavl til den overdækkede kørebane, hvor der også burde indrettes en speciel vareudlevering.

Af hensyn til det mindst mulige arbejde med lastningen af vognene burde der til opstilling af varerne i vareudleveringen bygges en rampe, der er så stor, at den kan rumme varer til to fulde vognlæs og at to vogne kan holde samtidig ved den og laste.

Af fig. 2 fremgår, hvorledes disse ændringer løser garage- og vareudleveringsproblemerne enkelt og billigt, og samtidig mest hensigtsmæssigt fra det ekspeditions-mæssige synspunkt.

Af hensyn til det lettest mulige lossearbejde — og dermed af hensyn til vognenes ventetid — burde der samtidig i den nu frilagte gavl ind-

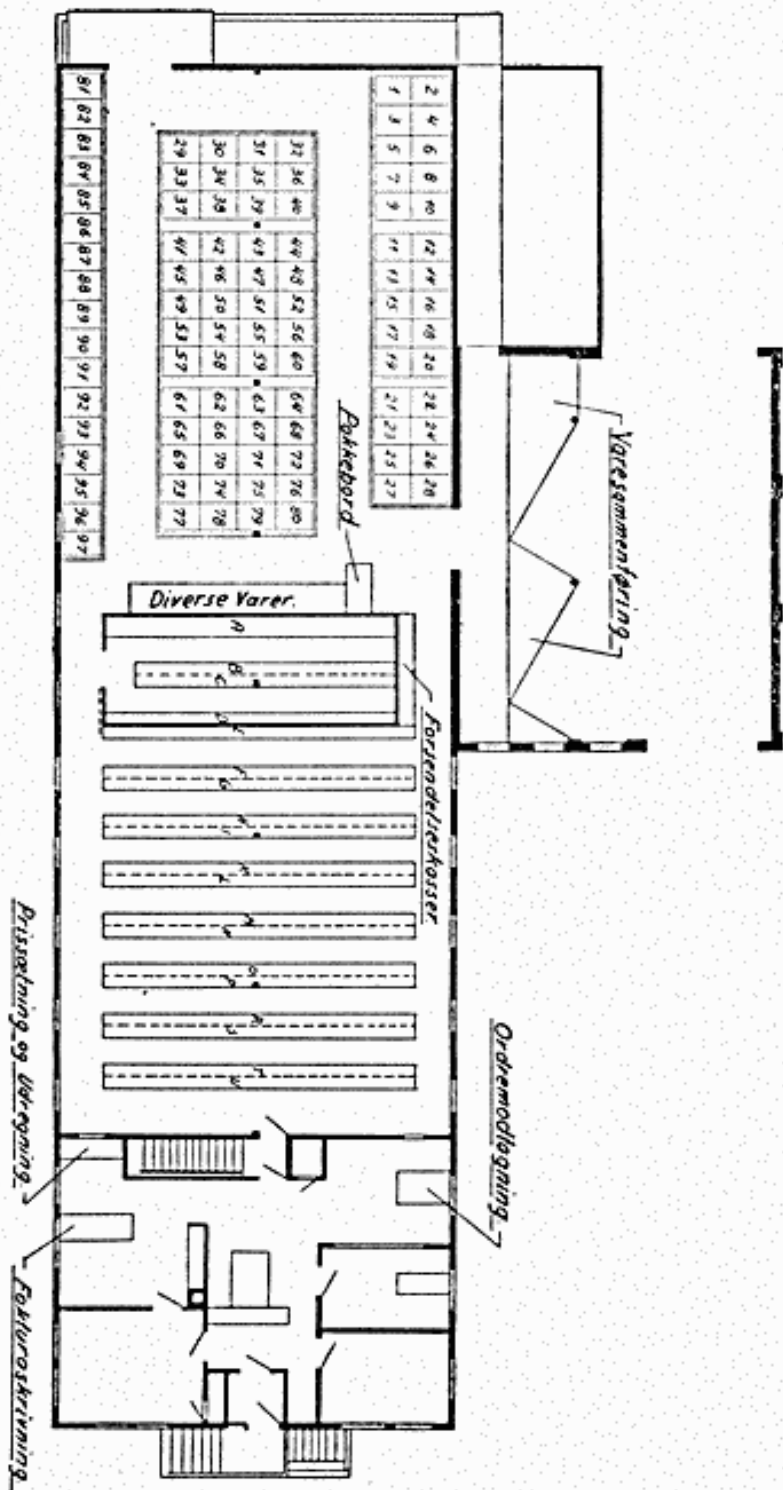


Fig. 2

rettes en speciel port for varemodtagning, hvor der burde bygges en rampe så stor, at en hel vognladning kan læsses af og stilles på rampen.

Den specielle varemodtagning med en stor rampe fremgår ligeledes af fig. 2.

Inde på selve lageret mente man ikke, at grovvarelageret burde opdeles i to afdelinger med en væg, da væggen kun vil begrænse varernes bevægelighed.

Desuden ville man ved en doråbning i væggen binde sig til en gang midt gennem lageret. En midtergang vil imidlertid ikke give tilstrækkelig plads til, at hver enkelt vare kunne komme til at ligge let tilgængeligt, hvorfor man for at kunne komme til de enkelte varer ville være tvunget til at lægge sidegange ud fra midtergangen til væggene. En sådan oplægningsmåde ville give en meget dårlig udnyttelse af gulvpladsen og samle al trafik — både frem og tilbage — i midtergangen.

Af fig. 2 fremgår, hvorledes grovvarelageret blev samlet i et stort lokale, (lokalet med nummerede enhedslæs, jfr. nedenfor), hvor gange kan lægges, som det passer bedst for varerne.

For at få gulvarealet i anbrudslageret bedst muligt udnyttet foresloges for det første reolerne placeret inde i midten af lokalet og ikke som vist på fig. 1 op mod væggene imellem vinduerne, for det andet at sløjfe den plads, der var afsat til ekspedition d. v. s. til en disk.

Reolernes placering imellem vinduerne giver nemlig for stor afstand mellem reolerne, og deres placering op mod væggen giver en midtergang, hvor al trafik samles.

Endelig ændredes planen for kontorerne en del og kælderforholdene bedredes ved at erstatte trappen med en udvendig, skrå rampe. Kældrens størrelse reduceredes med en trediedel.

Lagerets størrelse justeredes efter det forud omtalte grundmateriale, og det viste sig, at denne grossist gennemsnitligt havde investeret 20 til 25% for meget i sit varelager.

Efter at det var beregnet, hvor mange transportlad der skulle være plads til på grovvarelageret, og hvor meget hyldeplads der skulle være til anbrudsvarerne, kunne selve vareplaceringen foretages.

Numrene på firkanterne, der angiver transportladenens størrelse, henviser til nogle lister, hvoraf det fremgår, hvilke varer der skal placeres på transportladet, og bogstaverne på hylderne henviser til nogle tegninger eller skitser, der viser hvilke varer der skal placeres på den pågældende hylde.



Fig. 3.

Growarelageret. Opstillingen er rigtig, men endnu er der ikke anskaffet de nødvendige transportlad, hvorfor varerne står direkte på gulvet.

Af fig. 3 og 4 fremgår, hvor pænt og ordentlig lageret kom til at se ud.

Endelig udarbejdedes der en ekspeditionsplan, hvorved der indførtes ekspeditionsvogne til anbrudsvarer, som vist på fig. 4, og ekspeditionen foregår glidende fra udleveringen af ordrene i ordremodtagelsen til varesammenføringen og -udleveringen. Resultatet af dette ekspeditionssystem har hidtil været, at 3 ekspedienter klarer alt lagerarbejde i dette firma mod tidligere 5 ekspedienter.

De allerede konstaterede besparelser er:

1. at firmaet har sparet 10 à 15.000 kr. i byggeomkostninger,
2. at firmaet har fået et ekspeditionssystem, der indtil videre har frigjort 2 af 5 ekspedienter, samt
3. at firmaet har fået en vareudlevering, der sammen med den lettere hjemkørsel af varer bevirker, at man frigør en af tre lastbiler med chauffør.

De mulige besparelser er:

1. at firmaet har fået en lagerbygning, der vil være tilstrækkelig stor langt ud i fremtiden, og som i givet fald — og uden ændringer i de bestående arrangementer — kan udvides uden større besvær. Man forlænger blot bygningen.

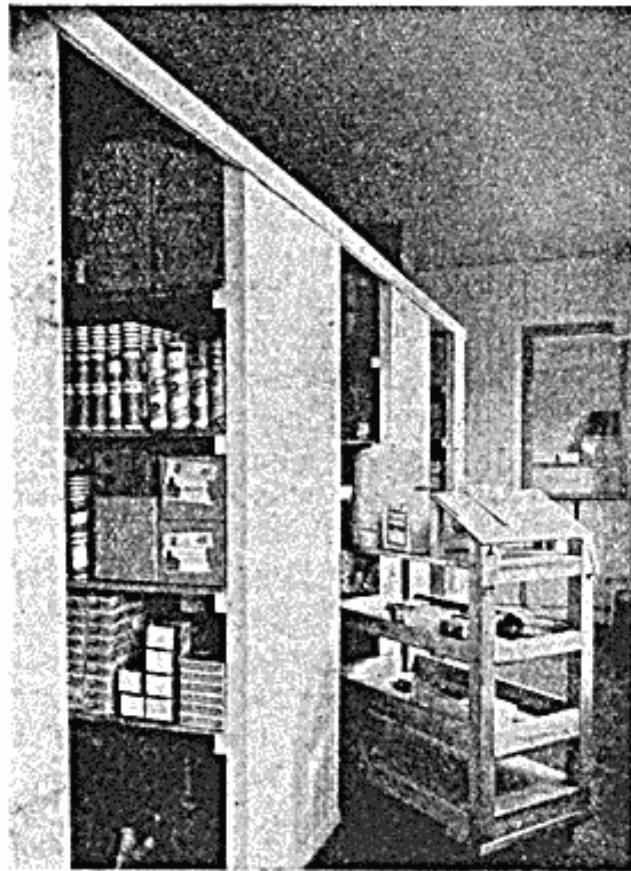


Fig. 4.
Anbrudslageret og ekspeditionsvogn.

2. at firmaet har fået et lagerarrangement og en vareopstilling, der giver den fornødne oversigt over varelageret, hvorved man bliver i stand til at holde sin varebeholdning komplet, og derigennem undgå efterleverancer og de besværligheder, der følger dermed.
3. at firmaet har fået en beregningsmåde til bestemmelse af de økonomiske indkøbsmængder, gennem hvilken det bliver muligt at frigøre ca. 20% af den i varelageret investerede kapital.
4. at firmaet ved grundmaterialets overførelse til firmaets forhold har fået et indkøbskartotek, der samtidig tjener som kalkulationsbog og grundprishog, og hvorefter de rejsendes prishøger altid kan holdes à jour. Dette indkøbskartotek kan desuden videreudvikles, således at firmaet meget let kan få en statistik, dels over de samlede årlige salg af hver enkelt vare, dels over bruttoavancen på den enkelte vare og varegruppe, hvorved firmaet bliver i stand til at sortere uøkonomiske varer fra sit varesortiment.
5. at firmaet har fået en vareoplægning i grovvarelageret, der mulig-

gør besparelser i transportarbejdet i samme takt, som man anskaffer flere transportlad.

6. at personalet har fået en bestemt arbejds- og ansvarsfordeling med de deraf følgende fordele.

Alle disse områder berører udelukkende lageret og transporterne, men på kontoret kan der også skabes besparelser.

En løselig undersøgelse af kontoret har givet til resultat, at firmaet ved at lægge ordreudskrivningen om vil kunne frigøre to personer.

Denne omlægning må komme en dag; det er et misforhold at have 2 å 3 personer på lageret og 8 personer på kontoret.

En vurdering af disse besparelser giver til resultat, at det skulle være muligt at sænke dette firmas årlige omkostninger med minimum 30.000 kr.

Det kan på dette sted være af interesse at omtale den pågældende grossists reaktion overfor omkostningerne ved selve rationaliseringsarbejdet. Regningen for selve dette arbejde blev på mellem 2 og 3.000 kr., og grossisten var temmelig forfærdet. Her havde han pådraget sig »ekstra«udgifter samtidig med de store byggeudgifter, og hvad fik han for disse penge? I øjeblikket kun en række påstande på et stykke papir. Ikke som han var vant til varer, inventar eller andre håndgribelige værdier.

Nu, måneder efter at rationaliseringen er gennemført, går han og er konstant forhavset. Tænk, beregningerne er slået til, og der er holdt mere end lovet. De tre ekspedienter overkommer efter det nye system det hele så let, at de af arbejds terapeutiske hensyn ikke engang behøver at følge systemet helt med den nuværende omsætning, men både får tid til at gøre afvigelser og at trille lidt tommelfingre ind imellem.

Dette firma kan altså forøge sin omsætning ikke så lidt uden at udvide stab eller anlæg, og de er godt igang dermed.

Vor grossist er nu henrykt og ønsker mere. Men hans konkurrenter i omegnen begynder allerede at røre sig lidt uroligt i stolen. Må de få lov til at besøge ham, er nu et spørgsmål, der stilles os fra flere på den kant. Et behov er ofte betinget af, hvad andre har, og i dette tilfælde er det tydeligt. Her bliver behovet før eller senere, som jeg allerede før har sagt, en økonomisk nødvendighed. Når isen først er brudt, kommer der snart almindeligt tøvejr. Da bliver det blot uhyre vanskeligt at få sikret sig rationaliseringseksperter i tide. Staben er for lille og antallet af virksomheder legio, og hver frembyder rationaliseringsmæssige kæmpeopgaver.

For det, der skete i det her beskrevne tilfælde, og som i mere eller mindre omfang er gennemført med held i en lille kreds af virksomheder både indenfor kolonial, trælast og isenkram, og både i nye og gamle bygninger, er som sagt i ramme alvor kun første spadestik.

Indenfor det grundlæggende arbejde med teknisk rationalisering af kolonial-branchen står endnu tilbage at finde normalpræstationerne for de forskellige arbejdere i sådanne virksomheder, hvilket yderligere vil kunne frigøre arbejdskraft til andre opgaver.

Hvad der vil fremkomme af besparelser gennem at bringe selv de mindste detaljer i operationerne i orden skal være usagt, men erfaringerne fra industrien, hvor en betydelig del af rationaliseringsbestrebelse er vendt mod detaljerne i arbejdsoperationerne, viser, at det er betydelige resultater, der kan opnås.

Men udenfor det tekniske område ligger en række mere driftsøkonomiske og administrative rationaliseringsobjekter. På dette område er arbejdet knapt begyndt herhjemme; men i Sverige, og det er dog så tæt inde på livet, at det føles på vort eget skind, er man allerede nået ret vidt på dette område, selvom der ikke er arbejdet så længe endda dermed.

Jeg har allerede tidligere eksempelvis omtalt, at rabatsystemet indenfor svensk kolonial-engroshandel har været underkastet en undersøgelse med hensyn til, hvilken ordrestørrelse det minimalt er rentabelt at beskæftige sig med for den enkelte virksomhed. Dette varierer efter forholdene, men hver grossist prøver nu efter bedste evne at indrette sine rabatsatser, således at større og færre ordrer og dermed ekspeditioner opmuntres. Som sagt har i løbet af det sidste halvandet år mellem 80 og 90% af grossisterne indført sådanne systemer, og mange af dem ikke af interesse for rationalisering, men tvunget dertil af konkurrencen. Besparelsen ved rationaliseringen bruges nemlig i en hård priskonkurrence om kunderne.

Endnu større held har fulgt de svenske firmaer, der har haft moralsk mod til at tage konsekvenserne af deres undersøgelser af, hvem der er deres rentable kunder, og hvem der ikke er det.

En virksomhed, som for nogle år siden foretog en sådan undersøgelse, fandt, at omkring halvdelen af firmaets ca. 500 kunder var så små, at deres årsindkøb lå under 5000 kr., og derfor var urentable. Ved at holde op med at besøge småkunderne er kundeantallet reduceret til halvdelen, men omsætningen med og rentabiliteten ved de øvrige er steget.

Det er især i Stockholm, at denne udsondring af urentable kunder

er sket. Resultatet er blevet en tydeligere fordeling af kunderne mellem de forskellige engros-firmaer, som har medført, at de kunder, der var urentable for den ene, er blevet rentabel for andre ved sammenlægning af købene.

For at undgå urentable småbestillinger har man i Stockholm med godt held eksperimenteret med faste sælgergager, og for at nedskære salgsomkostningerne ordner man i større omfang end før salget pr. telefon. Af kolonial-engroshandelens sælgerkorps består nu henimod en trediedel af telefon-sælgere.

Et finsk selskab af interesserede kolonialgrossister og deres embedsmænd fik i efteråret 1949 fra Sveriges Grossistförbund, der selv er stærkt engageret i rationaliseringsarbejdet, introduktion til at besøge en række svenske kolonialfirmaer. Af dette selskabs rapport fremgår, at de større kolonialgrossister i Sverige er langt fremme i bevidste bestræbelser for at opnå effektiv drift.

Hør et eksempel:

Det drejer sig om et filialfirma i provinsen, som har en omsætning på omkring 3 millioner. Kontoret sælger indenfor en radius af 60 km, og transporterne sker med egne biler, kundekredsen udgør 200—250 kunder, og personalet består af 23 personer. Varerne omfatter kolonialvarer og levnedsmidler. Desuden udføres kafferistning som lønarbejde, og der sælges butiksinventar.

Bygningen, som indeholder lageret og kontoret, er splinterny og usædvanlig tidssvarende. Planlægningen er udarbejdet i samråd med Sveriges Grossistförbund. Huset er fordelagtigt beliggende; lige ved jernbanen og i nærheden af en trafikåre. Bygningen er i tre etager. Tredie etage er i højde med jernbanen ved bandedæmningen og rummer kontoret samt reserverum, der er udlejet til udenforstående. I den anden etage er lagerkontoret, lageret for lette varer og pakrummet samt plads til modtagelsen af indkomne varer, sidstnævnte i niveau med jordoverfladen. I nederste etage findes grovvarelageret samt vareudleveringen. Fra dette niveau sker de afgående varers lastning på biler. Lastningsrummet tjener samtidig som garage. Her ligesom også på modtagingsstederne er dørene af »rouleautype«. Bygningens ydermål er $69 \times 14,30$ m, den disponible gulvflade ca. 3000 m², hvoraf fryserum optager 65 og 23 m² og den udlejede del ca. 500 m². Som følge af at varernes modtagelse foregår på et højere niveau direkte fra toget eller bilen, behøver man ikke nogen som helst transport i højderetning til trods for, at to etager anvendes. Flytninger nedad sker ved hjælp af rutsjebane. Transporterne udføres med manuelt drevne løfte-

vogne. Gennem luftreguleringsanordninger justeres temperaturen såvel i kontoret som på lageret og i fryserummet. Højtaleranordninger muliggør en hurtig forbindelse med de forskellige afdelinger.

På pakkeafdelingen fæstner man sig ved pakkebordene, som i den ene ende er forsynet med en til pakning af kasser og karton'er beregnet del, som var noget lavere. Pakningen og opsamlingen udføres af en og samme person. Til kontrol anvendes bestemte sedler forsynet med vedkommende pakkers »bomærke«; disse sedler klæbes på colliene eller ved mindre leverancer på følgesedlerne.

Af de hos kunderne optagne bestillinger udskrives en almindelig »ordre«, hvoraf der på kontoret ved gennemskrivning tages fire håndskrevne kopier. Ved telefonbestillinger udskrives rekvisition direkte. Det første eksemplar bliver liggende i ordrebogen til kontrol, og det andet — med kolonner for prisafsætningen forsynede — eksemplar bliver på kontoret for, når endelige mængdeoplysninger er indgået, at anvendes som fakturakladde. De to øvrige eksemplarer sendes til lageret, hvorefter den ene går til kunden som følgeseddel og den anden som kvittering for siden at sendes tilbage til kontoret som meddelelse om de slutgyldige mængder. Af fakturakladden udskrives særskilt den endelige regning. Regningerne sendes til kunderne i tilslutning til efterfølgende biltransport. Betalingerne sker i 75 % af tilfældene pr. postgiro.

Transporterne udføres med egne 5 tons biler, med chauffør og medhjælper. Kørslerne, ca. 10 pr. uge, foregår efter fastlagte ruter. Endnu så sent som den foregående dag bestilte varer når at komme med.

I bonussystemet indgår rabatter efter såvel engangskøbets som årskøbets størrelse. Begge udbetales først ved årets udgang, men udregnes ikke desto mindre fire gange om året, for at man skal kunne meddele kunderne, hvordan de skal ordne købene for at opnå bedre totalrabat. Systemet baseres på en undersøgelse som iværksattes af grossistforbundets rationaliseringsafdeling, og hvorved bl. a. konstateredes, at rentabilitetsgrænsen for engangskøbene ligger omkring 150 kr. Bonus for engangskøb begynder med 1% for 200 kr. og stiger 0,1% pr. hundrede kroner; maksimum (sandsynligvis) 1,3% for 500 kr. Bonus for årskøbet begynder med 1 % for 5000 kr., 1,1 % for 15000 kr. o. s. v., maksimum 1,7 % for årssindkøb, som overskrider 100,000 kr. Sammenlagt er højeste bonus altså $1,7 + 1,3 = 3,0$ %, hvis kunden køber for mere end 100,000 kr. om året i partier på over 500 kr.

Salgsarbejdet varetages af to sælgere, som rejser, to telefonsælgere og en kombineret rejse- og telefonsælger. Kunderne ringes op

hver uge i den orden, som bestemmes af køreruterne. Personlige besøg aflægges hver fjerde uge. Ved personlige besøg fungerer de rejsende samtidig som rådgivere i skatte-, butiksindeknings- og andre spørgsmål, tilbyder butikstilbehør, gør rede for bonussystemet og for kundens rabatstilling m. m.

Sådanne eksempler findes der mange af i Sverige og stadig flere får deres virksomheder rationaliserede, og dog udtalte lederen af Sveriges Grossistförbunds rationaliseringsafdeling nyligt med et suk, »at vi (svenskerne) måske ikke har så meget at lære af amerikanerne, men at vi i hvert fald burde lære af dem at være mindre traditionsbundne og mere indstillet på at eksperimentere og finde nye veje.«

Dette kunne også gælde her i landet. Det er måske forståeligt, at man er traditionsbundet, når man på traditionerne har vundet velstand og lykke. Men der er nu sket så store begivenheder på det tekniske område, at også handelen og handelens arkitekter burde følge mere med og være mindre traditionsbundne.

Tag nu et eksempel som de sædvanlige garager, der stadig tegnes til alle nye handelsvirksomheder, som en selvstændig bygning ved enden af hovedbygningen eller over gården. I gamle dage, da man kørte med hest og vogn, var det naturligt at bygge selvstændig stald for hestene, da de har visse naturlige behov, som dårligt lader sig forene med oplagring af varer.

Anderledes stiller det sig dog med lastbiler, som ikke fordrer tilsvarende hensyn, og dog må f. eks. Provinshandelskammerets rationaliseringskontor altid som første ændring og besparelse på arkitektens tegning slå garage og vareudlevering sammen, jævnfør det før i detaljer gennemgåede kolonialfirma.

Tilsvarende traditionspræget er vi stadig i valg af kontorbygningens udseende og dens beliggenhed. Tanken om at udsondre urentable kunder forfærder enhver, og tanken om at ændre rabatsystemet frygtes, for hvad gør konkurrenterne? Selv en forenkling af varesortimentet ville blive mødt med ængstelse.

Det er svært at komme disse traditioner til livs, men der findes altid nogle modige mænd, og det er dem, man må appellere til i denne sag.

En hindring for rationaliseringsarbejdet nu er også den herskende vurdering af rationaliseringseksperternes arbejde. Også her må erhvervsfolk vænne sig til at købe en form for tjenesteydelse, der ikke straks viser sig på samme håndgribelige måde som en arbejders eller en funktionærs.

Til slut vil jeg gerne nævne, at den mand, der har evner dertil, kan

rationalisere sin virksomhed selv uden at bruge penge til rationaliseringseksperter. Men det kræver en stor energi og en enestående grundighed, og de erfaringer, der skal til, bliver måske på anden måde ligeså dyrekøbte, som hvis man havde engageret specialhjælp. Det kan dog gøres, og landets mest effektive trikotagefabrik forbundet med engroshandel har udelukkende indehaverens personlige indsats at takke for sin effektivitet, og ikke indkaldt hjælp.

Men spørgsmålet er blot, i hvor mange tilfælde det så bliver gjort.