

Skotøjsindustriens strukturelle problemer

Af BJARKE FOG¹⁾ og C. J. KRISTENSEN²⁾.

1. Skotøjsindustriens struktur.

Skotøjsindustrien er en relativt lille industri. Den omfatter ca. 200 fabrikker³⁾, hvilket indebærer en betydelig nedgang siden 2. verdenskrigs ophør (da ca. 480 fabrikker). Disse fabrikker beskæftiger tilsammen 5.500 arbejdere. Den totale årsproduktion, som omfatter fodtøj af alle arter fra tøfler til ridestøvler, ligger på omkring 61 mill. par⁴⁾. Der produceres hovedsageligt til hjemmemarkedet. Eksporten er så lille, at den er ganske uden betydning. Heller ikke importen spiller nogen væsentlig rolle.

Fra 1948 haves oplysninger over produktionen fordelt på virksomheder af forskellig størrelse; se tabel 1.

I øjeblikket skønner man, at 30 % af totalproduktionen fremstilles på de 11 største fabrikker, der tilsammen beskæftiger ca. 35 % af den samlede arbejderstab. Dette vil sige, at disse 11 fabrikker laver det bedre fodtøj, som er mere arbejdskrævende. For de større virksomheders vedkommende afsættes produktionen direkte til forhandlerne, hvorimod en del mindre fabrikker benytter sig af grossister. I enkelte tilfælde kan der være tale om, at en fabrik samtidig virker som grossist, idet dens agenter medtager prøver fra andre fabrikker. Vertikalt integrerede virk-

¹⁾ Lektor, cand. polit., Handelshøjskolen i København.

²⁾ Underdirektør i Dansk Læder- og skotøjsindustri A/S, erhvervsøkonom, H.A.

³⁾ Ifølge Industriel Produktionsstatistik 1954, Stat. Meddelelser 4 - 164 - 2 s. 84 udgør antallet af skotøjsfabrikker 125. Hertil kommer så en mængde mindre fabrikker, der kun beskæftiger nogle få arbejdere, undertiden kun indehaveren selv.

⁴⁾ Ifølge „Erhvervsøkonomiske Meddelelser“ nr. 8-9, 1957, s. 177.

Skotøjsindustriens strukturelle problemer

Af BJARKE FOG¹⁾ og C. J. KRISTENSEN²⁾.

1. Skotøjsindustriens struktur.

Skotøjsindustrien er en relativt lille industri. Den omfatter ca. 200 fabrikker³⁾, hvilket indebærer en betydelig nedgang siden 2. verdenskrigs ophør (da ca. 480 fabrikker). Disse fabrikker beskæftiger tilsammen 5.500 arbejdere. Den totale årsproduktion, som omfatter fodtøj af alle arter fra tøfler til ridestøvler, ligger på omkring 61 mill. par⁴⁾. Der produceres hovedsageligt til hjemmemarkedet. Eksporten er så lille, at den er ganske uden betydning. Heller ikke importen spiller nogen væsentlig rolle.

Fra 1948 haves oplysninger over produktionen fordelt på virksomheder af forskellig størrelse; se tabel 1.

I øjeblikket skønner man, at 30 % af totalproduktionen fremstilles på de 11 største fabrikker, der tilsammen beskæftiger ca. 35 % af den samlede arbejderstab. Dette vil sige, at disse 11 fabrikker laver det bedre fodtøj, som er mere arbejdskrævende. For de større virksomheders vedkommende afsættes produktionen direkte til forhandlerne, hvorimod en del mindre fabrikker benytter sig af grossister. I enkelte tilfælde kan der være tale om, at en fabrik samtidig virker som grossist, idet dens agenter medtager prøver fra andre fabrikker. Vertikalt integrerede virk-

¹⁾ Lektor, cand. polit., Handelshøjskolen i København.

²⁾ Underdirektør i Dansk Læder- og skotøjsindustri A/S, erhvervsøkonom, H.A.

³⁾ Ifølge Industriel Produktionsstatistik 1954, Stat. Meddelelser 4 - 164 - 2 s. 84 udgør antallet af skotøjsfabrikker 125. Hertil kommer så en mængde mindre fabrikker, der kun beskæftiger nogle få arbejdere, undertiden kun indehaveren selv.

⁴⁾ Ifølge „Erhvervsøkonomiske Meddelelser“ nr. 8-9, 1957, s. 177.

Tabel 1⁵⁾.

Produktionen i 1948 fordelt på herrefodtøj, damefodtøj og børnefodtøj.

	Antal virk- som- heder	Antal arbej- dere	Antal prod. par 1000 par	Herre- fodtøj %	Dame- fodtøj %	Børne- fodtøj %	Uop- lyst %	Ialt
Fabrikantforeningens materiale.								
Virksomheder med:								
over 100 arbejd.	11	1931	1974	34	42	24	0	100
50-99	—	13	806	16	44	36	4	100
25-49	—	27	972	6	38	42	14	100
15-24	—	45	832	24	46	17	13	100
under 15	—	61	486	13	39	30	18	100
Fabrikantforeningens materiale ialt								
	157	5027	5978	21	42	29	8	100

somheder forekommer kun i enkelte tilfælde. Et over- og et underlædergarveri samt 3 skotøjsfabrikker hører under samme selskab. Garveriet er baseret på en væsentlig større produktion, end de 3 virksomheder kan aftage, og det søger derfor sin afsætning på en række af landets øvrige skotøjsfabrikker.

Desuden findes der 2-3 fabrikker, som har egne udsalg. Der findes ingen konkurrencebegrænsende aftaler af væsentlig betydning i branchen⁶⁾.

2. Skotøjsindustriens historie.

Enkelte træk i den historiske udvikling er nødvendige for at forstå de strukturelle problemer, der præger branchen idag.

⁵⁾ Produktivtetsundersøgelse inden for skotøjsindustrien, Handelsministeriets produktivitetsudvalg, 1953, s. 14.

⁶⁾ Derimod er branchen præget af et intimt samarbejde på de indre linier. På de tekniske områder sker samarbejdet gennem Foreningen af Københavns Skotøjsfabrikanter og Foreningen af Skofabrikanter i provinsen. Disse foreninger virker samtidig som arbejdsgiverorganisationer og er underafdelinger af Dansk Arbejdsgiver Forening. På de merkantile områder sker samarbejdet i Skotøjsbranchens merkantile Sammenslutning, der har til formål at skabe sunde handels- og kreditforhold i branchen. Den enkelte skotøjshandler skal godkendes af denne organisation for at kunne opnå samhandel på kreditbasis med de fabrikker, der er tilknyttet sammenslutningen. Endvidere er branchen sammenknyttet i Dansk Skomoderåd, der på kollektiv basis søger at udvide markedet for skotøjsindustriens produkter. I denne sammenslutning træffes både garvere, lædergrossister, skofabrikanter, skogrossister og skodetaillister.

Udviklingen fra håndværk til industri er gået langsomt. Gennem lange perioder var der i højere grad tale om mekaniserede hjælpemidler for håndskomagere end om nogen egentlig form for industrialisering, således som man kender det inden for en lang række andre brancher. Omkring år 1800 dukker den første maskine op. I det store og hele var den uanvendelig, men den virkede som et startskud. I 1846 er den ført frem til en anvendelig maskine, og få år efter dukker gennemsymaskinen op. Det vil sige en maskine, der kan samle bund og overlæder. Denne maskine, der iøvrigt fik navn efter den mand, (McKay), der så dens store muligheder – i stedet for dens opfinder – gav stødet til oprettelsen af den verdensomspændende og helt op til vore dage altdominerende skotøjsmaskinefabrik: United Shoe Machinery Cooperation.

I 1874 blev der konstrueret en bindsymaskine til samling af skoens bund og skaft efter samme principper som i den håndsyede sko. Året efter konstrueredes en afsymaskine til påsyning af sål.

På dette tidspunkt stiftes den første danske skotøjsfabrik, der dog led et ynkeligt skibbrud, idet den blev saboteret af landets håndskomagere, der på et møde vedtog ikke at handle med „fabriksmæssig ragelse.“

I 1890 opfindes en pindemaskine, det vil sige en maskine til at trække overlæderet over skoens læst. Et omstændeligt og tidskrævende arbejde, der indtil da var blevet udført i hånden.

Til trods for den stærke modstand oprettes der successivt skotøjsfabrikker i Danmark, og fra halvfemserne får man endelig denne spaltning af skomagerstanden:

1. De skomagere, der industrialiserer håndværket, og som derved bliver forløbere for den egentlige industri.
2. De skomagere, der går over til at forhandle fabrikssko, og som bliver forløbere for den egentlige skotøjshandlerstand, medens
3. Resten bliver reparatører af fabrikssko.

Dette vil sige, at såvel industrien som skotøjshandelen har en stærkt håndværksmæssig præg fortid. *Og denne fortid ligger ikke mere end 40–50 år tilbage i tiden.*

3. Skotøjsindustriens omkostninger.

Det er forholdsvis let at starte en skotøjsfabrik, da de vigtigste maskiner kan fås til leje, ligesom kravene til lokaler heller ikke er store. De faste omkostninger er derfor ikke af særlig stor betydning.

Derimod er produktionsforberedelsesomkostningernes størrelse et karakteristisk træk for skotøjsindustrien. Produktionen foregår i serier, og i forhold til den enkelte serie er udviklingen af modellen og tilret-

ningen af maskinerne at betragte som faste omkostninger. Dette betyder, at omkostningskurven kan få et forløb som vist i fig. 2⁷⁾.

Af figuren fremgår det, at den gennemsnitlige produktionspris⁸⁾ er 40 kr., når der fremstilles 10 par i en serie. Fremstilles der kun 2 par bliver den 57,60 kr., og fremstilles kun et enkelt par, bliver det til en omkostning på 64,00 kr.

I det gengivne eksempel må det formodes, at beregningen er foretaget på basis af en udregning af produktionsforberedelsesomkostningerne plus en antagelse om at de variable omkostninger er proportionale.

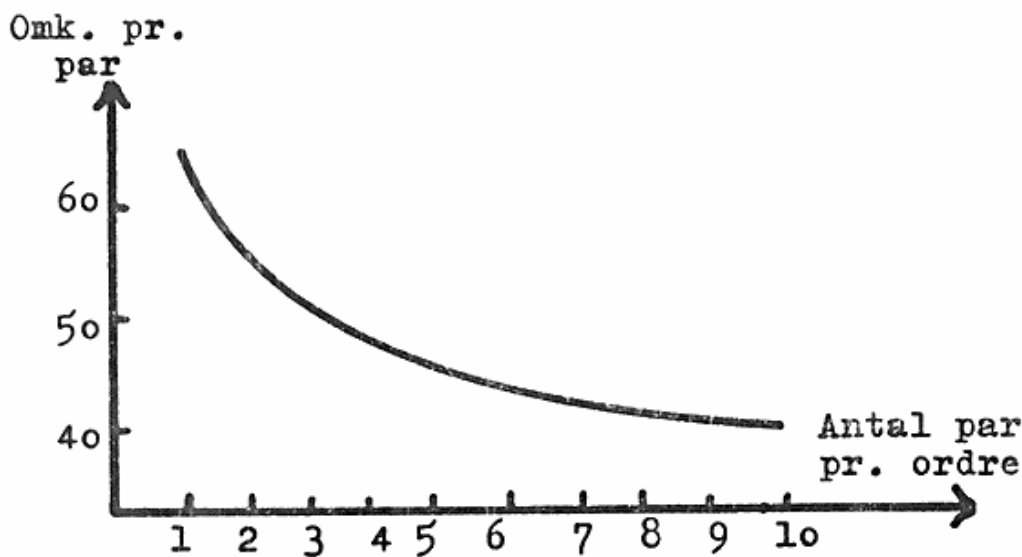


Fig. 2.

Selv om vi ikke har kontrollberegninger at støtte os til, er der grund til at antage, at de variable omkostninger over et vist interval er degressive, hvilket yderligere forstærker de store seriers økonomiske fordelagtighed. Årsagen hertil må søges i, at arbejderne først skal vænne sig til hver ny model, før de er oppe på fuldt arbejdstempo. På den anden side nytter det ikke at sætte for store portioner i arbejde på samme arbejdsseddel, da det vil betyde, at der skal investeres mere for at holde den samme produktion, idet hver arbejder på den måde beslaglægger flere sko. Som fig. 2 viser, er betydningen af produktions-

⁷⁾ Helge G. Hansen, H. Øhrstrøm og Otto Nielsen, Skotøjsindustriens problemer, Dansk Læder- og Skotøjstidende, 2. januar 1955, s. 27.

⁸⁾ Det fremgår ikke klart af kilden, hvorvidt der er tænkt på de variable eller de totale gennemsnitsomkostninger.

forberedelsesomkostningernes fordeling uvis, når man kommer ud over 10 par. En enkelt fabrik har foretaget nogle omkostningsberegninger og har fundet ud af, at hold på 12 par er nær det optimale, hvorimod hold på f. eks. 30 par er over optimum. 12 par kan som regel laves uden pause. Derimod betyder større hold, at der må afbrydes ind imellem. Desuden viser tidsstudier, at tiden for at tage arbejdet fra arbejdsreolen og at lægge det igen stiger, når reolerne er meget store (f. eks. til 30 par), idet der bliver længere at række hver gang.

Det vil sige, at de lange serier må splittes op på et antal hold på 10-12 par.

4. Skotøjsproduktionen.

Når mellemstore og store serier derfor må anses for de mest økonomiske, skulle man vente, at skotøjsfabrikanterne undgik at producere i små serier, og at de koncentrerede deres produktionsprogram om nogle få modeller.

Det modsatte er imidlertid tilfældet.

Praktisk talt alle skotøjsfabrikker fremstiller en lang række modeller til hver eneste sæson. Når dertil kommer, at disse skal fremstilles i forskellige størrelser, vil det kunne forstås, hvor spredt produktionen kommer til at foregå. En undersøgelse er foretaget for en enkelt skotøjsfabrik⁹⁾. I undersøgelsesåret fremstillede vedkommende fabrik 1500 forskellige dessiner, der fordelte sig således:

Tabel 3.

Dessinernes fordeling over en årsproduktion på 100.000 par.

Dessin nr.	1- 250	84.000 par
- -	251- 500	8.000 -
- -	501- 750	5.000 -
- -	751-1000	1.500 -
- -	1001-1250	900 -
- -	1251-1500	600 -
			Ialt 100.000 par

Den gennemsnitlige produktion pr. dessin var altså 3.360 par i den største gruppe og 2 par i den mindste.

I den pågældende virksomhed var de største produktionsserier på 14 par. Af tabel 4 fremgår det, hvorledes produktionsordrerne fordeler sig.

⁹⁾ Dansk Læder- og Skotøjstidende, anførte nr. s. 30.

Tabel 4.

Produktionsordrerne efter størrelse.

	Antal
Enkeltparorderer	2.000
2-parsorderer	300
3- -	200
4- -	500
5- -	250
6- -	250
7- -	500
8- -	900
9- -	850
10- -	10.300
11- -	1.000
12- -	1.700
13- -	650
14- -	600

Det ses, at ti-pars ordrer er det almindeligste, men at man i ikke mindre end 2.000 tilfælde modtog eet-pars ordrer. Der findes nogle enkelte mindre skotøjsfabrikker, der helt har specialiceret sig på at fremstille individuelle sko, og som også må tage deres priser herfor, men praktisk talt alle de øvrige fabrikker modtager også individuelle ordrer, hvilket i virkeligheden er direkte tabsgivende for en fabrik. Ofte vil man prøve at afslå, men trænger kunden på, går man som regel med til at acceptere også eet-pars ordrer. Man tager ganske vist en ekstrapris, men denne dækker aldrig de virkelige meromkostninger. Der kan således være tale om, at man tager 7 kr. ekstra for eet-pars ordrer, men det må anses for givet, at dette ikke dækker de dermed forbundne omkostninger.

Skotøjsindustrien har simpelthen ikke fuldt ud taget skridtet fra håndværk til industri.

Hvordan foregår produktionen i en skotøjsfabrik?

Produktionen tilrettelægges på grundlag af ordreindgangen, og ordreindgangen bestemmes af kollektionen – altså fabrikkens vareudbud.

I dette forhold spiller det en rolle, at branchen ikke i væsentlig grad arbejder med et grossistled, hvorved grossistens teoretiske mulighed for at fremme en specialisering må afskrives. Og et af branchens meget store og alvorlige problemer er netop manglen på specialisering. De enkelte fabrikkers meget store kollektioner er et vidnesbyrd om dette.

Og selv om naturligvis ikke alle disse dessiner fra kollektionerne bliver sat i produktion, så bliver antallet alligevel så stort, at det i mange tilfælde er forkert at tale om industri i forbindelse med skotøjsproduktionen.

Normalt er det således, at man inden for branchen regner med en forårskollektion og en efterårskollektion. I løbet af oktober måned begynder de rejsende at optage ordrer på forårsvarer. Imidlertid er de indgåede ordrer ikke tilstrækkelige til at udfylde fabrikkens produktion, indtil den nye sæson starter. Dette bevirker, at man på fabrikkerne må sætte et væsentligt større parantal i arbejde, end der er solgt. Man prøver derfor at finde ud af karakteren af disse sko, der skal sættes i arbejde, på grundlag af de indgåede ordrer, men her arbejder man på usikker grund, fordi skotøjsindustrien ikke i nogen væsentlig grad er specialiseret. En lang række fabrikker dækker nogenlunde de samme varegrupper, og skotøjshandlerne handler næsten alle med et stort antal fabrikker, således at der heller ikke i dette led sker en specialisering ved udskillelse af fabrikker, der overlapper hinandens kollektioner.

Forståelsen af, hvad de opregnede kendsgerninger i realiteten indebærer for skotøjsindustrien, kan udbygges ved et tænkt eksempel:

Skotøjsfabrikanterne 1, 2 og 3 rejser ud med hver sin kollektion. De dækker nogenlunde samme områder indenfor fodtøj. I deres kollektioner findes skoene A, B og C, som ligner hinanden fra kollektion til kollektion. Skotøjshandleren kunne faktisk nøjes med A, B og C-skoene fra nr. 1, men han køber aligevel A, B og C-sko fra alle tre fabrikanter. Samtidig har 1 en X-sko, ingen af de to andre har, 2 har en Y-sko for sig selv, og 3 har en Z-sko, som han er alene om.

Fabrik nr. 1	Fabrik nr. 2	Fabrik nr. 3
A	A	A
B	B	B
C	C	C
X	Y	Z

Skotøjshandleren køber pænt både af X, Y og Z-skoene.

På de tre fabrikker konstaterer man, at der er solgt pænt af deres A, B og C-sko, og hver fabrik sætter foruden skotøjshandlerens ordre et ekstra antal af disse sko i arbejde. Da der også er købt pænt af X, Y og Z-skoene, sætter de tre fabrikker hver for sig den af skoene, de har, i arbejde til lager.

Så oprinder sæsonen, og skotøjshandleren får A, B, C og X-sko fra den ene fabrik, A, B, C og Y-sko fra den anden fabrik og A, B, C og Z-sko fra den tredje fabrik.

Nu kommer kunderne, og der er pænt aftræk i alle skoene, men X, Y og Z-skoene slipper først op, for A, B og C findes jo rigeligst. Skotøjshandleren bestiller flere X, Y og Z-sko, men inden længe slipper også skotøjsfabrikkernes X, Y og Z-sko op. Skotøjshandleren prøver på at bestille igen, men fabrikken har nu 5-6 ugers leveringstid.

Hvorfor? Fordi fabrikerne har A, B og C-sko i arbejde, og disse sko havner så på fabrikkernes lagre, mens de andre varer mangler i omsætningen.

Tænker man sig, at fabrik nr. 1 udelukkende havde Z og A sko i kollektion, fabrik nr. 2 udelukkende B og Y-sko, og fabrik nr. 3 C og Z-sko, ville billedet totalt ændre karakter. For det første ville alle tre fabrikker kunne arbejde mere rationelt, idet deres produktion ville blive fordelt på 2 modeller i stedet for 4, hvilket ville betyde færre omstillinger af maskinerne, betydelig større træning hos arbejderstaben i at fremstille disse to modeller og derfor større produktivitet, sikrere disponering og produktionstilrettelæggelse, begrænsning af lagerrisikoen, og endelig mulighed for større råvareindkøb, hvad der ville betyde en lettelse for garverierne, der i deres tur kæmper med nogle af de samme problemer som skotøjsindustrien. Dernæst ville skotøjshandleren kunne disponere mere sikkert, og samtidig i meget højere grad betjene sig af fabrikkernes lagervarer, og dermed ikke alene mindske sin lagerrisiko, men også øge sin omsætningshastighed.

5. Årsager.

a. Fabrikanternes indstilling.

- a. 1. En af årsagerne til det for store antal modeller, der produceres, er fabrikanternes indstilling. Enkelte af dem er endnu præget af gammel håndværksmæssig tradition, og det er netop en håndværkers stolthed, at han kan fremstille alt. For nogle er det simpelthen et princip, at man aldrig siger nej til en kunde, ligegyldigt hvor lille hans ordre er.
- a. 2. Fabrikkerne gør sig ikke klart, hvor meget det faktisk koster at fremstille i små serier. Dels er skotøjsfabrikkernes kalkulationer gennemgående mangelfulde, og dels vil det kræve specielle beregninger at finde ud af, hvad de små serier koster.
- a. 3. Et meget vigtigt motiv er risikohensynet. Ikke mindst i skotøjsindustrien med dens uberegnelige mødesvingninger er navnlig

den mindre fabrikant bange for at specialisere sig. Hvis han koncentrerer sig om nogle ganske få typer, risikerer han, at ingen af dem slår an, medens det ved en spredt produktion skulle være mærkeligt, om ikke nogle af modellerne faldt i forbrugernes og de handlendes smag¹⁰). Eksempelvis fremstiller nogle små fabrikker udelukkende lette sko af californiatypen, men ved helt at koncentrere sig herom udsætter de sig for vanskeligheder, hvis californiamodeller helt skulle gå af mode. En enkelt mindre fabrikant fremstiller f. eks. fortrinsvis californiamodeller, men da han sidste år skulle tilrettelægge sit produktionsprogram, turde han aligevel ikke helt koncentrere sig herom, men tog også nogle sy-pindede sko ind. Resultatet er blevet, at produktionen af californiamodellerne ikke kan lægges rationelt til rette, fordi der ind imellem modtages ordrer på de sy-pindede sko, hvilket den øvrige produktion lider under.

- a. 4. Sammenhængende hermed kan nævnes, at mange fabrikker er bange for at fabrikere til lager, fordi man ikke kan forudse, hvilke skotyper, der kommer på mode, men dette medfører i nogle tilfælde stærke sæsonsvingninger, idet salget og dermed også produktionen er koncentreret om forår og efterår. Dette betyder, at produktionen 2 gange om året er meget forceret, ligesom man undertiden må sige nej til suppleringsordrer, samtidig med at man kører med indskrænket produktion i den døde tid.

b. Skotøjshandlernes indstilling.

- b. 1. Praktisk talt alle skotøjshandlere arbejder med et meget stort antal leverandører. Der er eksempler på handlende, der har helt op til 85 forskellige leverandører. Selv en mindre skotøjforretning med en årsomsætning på kun 35.000 kr. kan opvise 17 leverandører. En vigtig årsag hertil er igen risikomotivet. Det kunne jo være, at en af fabrikkerne en dag kom ud med den helt rigtige model, og så gælder det om at have forbindelsen i orden.

Det må dog nævnes, at der er ved at ske en ændring i disse forhold, væsentligt som følge af den indsats, der udøves af skotøjshandelens konsulenter. Eksempelvis kan nævnes, at en større forretning, der tidligere arbejdede med 84 leverandører, nu har skåret antallet ned til 60.

¹⁰) Jfr. anmeldelse af Produktivitetsudvalgets undersøgelse af Niels Lindberg, *Nationaløkonomisk Tidsskrift*, 1953, s. 257.

- b. 2. Mange skotøjshandlere vil nødvendigvis føre de samme modeller, som de nærmeste konkurrenter. Der er mange eksempler på, at forbrugerne går fra forretningsvindue til forretningsvindue og sammenligner priserne, og den enkelte handlende vil nødvendigvis risikere at blive underbudt af kollegerne.
 - b. 3. En stor skotøjsforretning foretog engang en undersøgelse over salgets fordeling på de forskellige modeller. Det viste sig, at salget spredte sig over et ret betydeligt antal modeller, men en nærmere undersøgelse viste også, at hver enkelt ekspedients salg var koncentreret på ret få modeller. Hver ekspedient havde med andre ord sine yndlingsmodeller, som han eller hun fortrinsvis viste frem. Man kan jo alligevel ikke vise hele forretningens udvalg frem hver gang.
 - b. 4. Skotøjshandlerne vil gerne have et udvalg at vælge imellem. De vil hellere have, at det er dem end fabrikanterne, der bestemmer, hvilke skotøjstyper der skal frem. Som et talende eksempel skal nævnes, at en skotøjsrepræsentant engang kom ud til de handlende med en lille, men udsøgt kollektion. Skotøjshandlerne var utilfredse med det lille udvalg, og det blev nødvendigt at optage en række yderligere modeller i kollektionen. Derefter gik afsætningen strygende – af de modeller, der allerede havde været med i første omgang!
 - b. 5. Ved at arbejde med flere leverandører kan skotøjshandlerne opnå kredit for et større samlet beløb, end hvis de kun arbejdede med nogle få.
 - b. 6. Af ren menneskekærlighed har mange skotøjshandlere den indstilling, at de gerne vil give hver repræsentant en ordre. „Der skal jo også være noget til den næste.“ Det er menneskeligt forståeligt, men næppe særlig rationelt.
- c. *Repræsentanternes indstilling.*
- c. 1. Repræsentanterne vil gerne have et stort udvalg med, jfr. b. 4.
 - c. 2. Ligesom for ekspedienternes vedkommende viser erfaringen, at også de forskellige repræsentanter har hver sine yndlingsmodeller. Derved bliver de optagne ordrer spredt ud over et stort antal modeller.
- d. *Forbrugernes indstilling.*
- d. 1. Skotøjshandlerne søger at imødekomme alle de krav, forbrugerne kan stille til udvalg i farve, dessiner, udsmykning og alt,

hvad nævnes kan. De forsøger at skabe individuelle forretninger, der kan opfylde individuelle ønsker.

- d. 2. På den anden side er det givet, som også foran nævnt, at mange forbrugere ser nøje på prisen og foretager prissammenligninger for at finde frem til de billigste forretninger.

Prisens betydning er dog noget afhængig af, hvad slags sko det drejer sig om. Et rundspørge blandt en række fabrikanter gav til resultat, at de fleste har den opfattelse, at det navnlig for dameskos vedkommende ikke spiller nogen rolle for salget, om en sko er et par kroner dyrere eller billigere, navnlig da en umiddelbar prissammenligning mellem konkurrerende mærker mange gange er vanskelig. For de fleste typer herresko er en prissammenligning lettere, men til gengæld ses der formentlig mindre på prisen ved køb af herresko, hvorfor det er tvivlsomt, om der må regnes med en større priselasticitet for herresko. For børnesko er det derimod givet, at prisen spiller en betydelig rolle for salget.

6. Målsætning.

De fleste er vist enige om, at tingenes nuværende tilstand ikke er ideel, men det er langt sværere at blive enige om, hvilke forhold man skal stræbe henimod. En udvikling, der medførte, at produktionen blev koncentreret på et fåtal af store fabrikker, ville næppe vinde tilslutning fra alle kredse. Man kan heller ikke vide, om forbrugerne vil være tilhængere af en udvikling, der medfører lavere priser, men til gengæld mindre udvalg, end tilfældet er nu. Den målsætning, man sætter sig må derfor være subjektivt betinget.

Som målsætning har vi valgt at gå ud fra:

- a. at det vil være ønskeligt at få en nedskæring af antallet af modeller, selvom der derved står et mindre udvalg til rådighed for forbrugerne, hvis det til gengæld er muligt at reducere priserne.
- b. at det er ønskeligt at gøre den danske skotøjsindustri så konkurrencedygtig som muligt, og at udnytte de muligheder, som industrialiseringen rummer.
- c. at en specialisering i det hele taget er ønskelig inden for skotøjsindustrien.
- d. at der stadigvæk skal være mulighed for at fremstille individuelle sko, men at de forbrugere, der ønsker dette, må betale, hvad en sådan fremstilling koster, eventuelt at en sådan mere håndværks-

mæssig fremstilling helt overlades til enkelte fabrikker, mens de øvrige koncentrerer sig om en massefremstilling på industriel basis.

Målet er med andre ord at opnå en strukturrationalisering i skotøjsindustrien. Dette behøver ikke nødvendigvis at medføre en begrænsning i det nuværende antal fabrikker, men kan blot betyde, at der gennemføres en hensigtsmæssig arbejdsdeling mellem de eksisterende virksomheder. Den egentlige fremstilling i stor målestok må naturligvis koncentreres på de store fabrikker, men der vil fortsat være betydelige arbejdsopgaver for de små fabrikker; således at supplere de store fabrikker i højsæsonen, at fremstille specialiteter eller at arbejde med specielle bundingssytemer.

7. *Midler.*

Hovedproblemet bliver, hvorledes det kan være muligt at gennemføre en sådan specialisering. En række muligheder kan komme på tale.

- a. Direkte aftaler. Teoretisk set ville det mest naturlige være, at man gennem et system af aftaler inden for branchen gennemførte en specialisering. Denne vej er dog næppe farbar. Man har svært ved at se, hvordan skotøjsfabrikanterne skulle kunne blive enige om en opdeling, idet det på en række produktionsområder hverken er teoretisk eller praktisk muligt at finde frem til en klar sondring, ligesom man må betvivle, at den nødvendige samarbejdsånd er til stede. Derimod må man formode, at Monopoltilsynet ikke vil se med uvilje på et system af aftaler, der tog sigte på strukturrationalisering.
- b. Hvis branchen ikke selv kan blive enige om at gennemføre en specialisering, kunne man ved statsindgreb i form af tvangskartellisering opnå det samme. Nogen sympati for denne tanke kan vi dog ikke have. En direkte tvang fra statens side vil givetvis medføre stærk modstand i branchen. Et samarbejde mellem stat og branche til at opnå det samme er derimod ikke på forhånd udelukket.
- c. Samarbejde mellem enkelte fabrikker.
Denne tanke er ikke umulig. Man kunne f. eks. tænke sig, at flere fabrikker gik i samarbejde derved, at den ene fremstillede visse bestemte skotyper, en anden andre, hvorpå man leverede til hinanden, således at alle havde et komplet varesortiment.
Et skridt videre ville være at sælge i fællesskab. Der er allerede visse tilløb til et sådant samarbejde, men det må være muligt at gå videre ad denne vej.
- d. Udkonkurrering.

Man skulle tro, at konkurrencen alene kunne gennemtvinge det bedst mulige resultat ved at de mest effektive fabrikker konkurrerede de øvrige ud. Hvis der virkelig er besparelser at hente ved specialisering, skulle man tro, at de specialiserede fabrikker overlevede, mens de øvrige måtte bukke under.

Til en vis grad har dette også været tilfældet. Enkelte mindre fabrikker har måtte standse i de senere år, og så vidt man kan bedømme, har det netop været fabrikker, der ikke har forstået at specialisere sig. På forhånd har man svært ved at tro, at denne vej alene fører frem til det stillede mål. De små fabrikker er vanskelige at udkonkurrere. Ofte kan de klare sig på et lille lokalt marked. Da samtidig de kapitalkrav, der stilles for at starte en ny skotøjsfabrik, er små, vil det være vanskeligt at hindre en tilgang af nye fabrikker, der forsøger sig med mere eller mindre specialiseret fabrikation.

e. Egne butikssalg.

Tanken om at opnå en rationalisering gennem vertikal integration, således at fabrikkerne opretter egne udsalg, er nærliggende, idet der må regnes med at være betydelige besparelser forbundet hermed. Alligevel er tanken næppe gennemførlig i stor udstrækning. Ingen enkelt fabrik har et tilstrækkeligt udvalg til at kunne klare sig med egne udsalg alene, og ved at oprette egne butikke er det givet, at enhver fabrik vil støde skotøjshandlerne fra sig. Enkelte fabrikker, der tidligere har gjort tilnærmelser til en sådan politik, har straks kunnet mærke de handlendes reaktion.

Kun hvis en kreds af fabrikker slår sig sammen, kunne tanken gennemføres, men er næppe særlig fristende.

Det må dog nævnes, at et par fabrikker arbejder med egne udsalg. I visse tilfælde dog således, at også andre varer tages ind, f. eks. trikotage.

f. Underleverandører.

Det vil være rimeligt at vente, at der kunne opnås besparelser, hvis der oprettedes specialfabrikker til fremstilling af halvfabrikata til de egentlige skotøjsfabrikker. En udvikling her henimod er allerede igang. Der er således startet en særlig fabrik for udstandsning af såler, men den har dog endnu ikke haft tilstrækkelig betydning.

En nærliggende mulighed var, at flere fabrikker i fællesskab blev enige om at oprette sådanne special-fabrikker.

g. Ændret indstilling hos skotøjshandlerne.

Hvis man fik ændret de handlendes indstilling, således at de nedskærer antallet af leverandører og køber ind i større partier, ville en

bedre arbejdsdeling inden for skotøjsindustrien komme af sig selv. Som tidligere nævnt er der tegn på, at en sådan indstilling er ved at slå igennem. Navnlig må den nyoprettede konsulenttjeneste inden for skotøjshandelen tillægges betydning. Som yderligere tegn på, at der er ved at komme en ændret indstilling, kan citeres følgende udtalelse fra en af skotøjshandelens ledende mænd¹¹⁾:

„Mon ikke mange skotøjshandlere har det på samme måde? Jeg prøver naturligvis på at træffe aftaler med en række af de forbindelser, som jeg mener at skulle handle med. Med de kollektioner, man nu præsenteres for, må man afsætte nogle timer til hver repræsentant, og skal man igennem et stort antal, er det nødvendigt med et par stykker hver dag. Hertil kommer så de mange, som kommer uanmeldt med deres tilbud, og som man også må ofre mere eller mindre tid på. Jeg behøver ikke at gå i enkeltheder med at opremse, hvor vanskeligt det er at få tid nok til dette arbejde, som det er vanskeligt at sætte andre til, fordi man mener, at man selv skal tage stilling til vareindkøbene i sin forretning.“

Fra industriens side skulle man på forskellig vis kunne fremskynde denne udvikling. Et middel hertil ville være kvantumsrabatter. Såvidt vides er der kun få skotøjsfabrikker, der giver egentlige kvantumsrabatter, hvorimod årsbonus er almindeligt. (Nogle fabrikker er dog nu gået bort fra årsbonus). Ved en ret kraftig og stærkt graderet kvantumsrabat, skulle det være muligt at få de handlende til at købe ind i større partier ad gangen.

Ligeledes kunne man tænke sig at opnå et sikrere grundlag ved disponeringen, hvis industrien kunne få de handlende til at disponere tidligere og indgive tidligere ordrer¹²⁾. En enkelt fabrikant har forsøgt at opnå dette ved at give en speciel rabat for tidlige ordrer og har haft delvis held hermed, selvom det absolut ikke er lykkedes helt at udjævne sæsonerne.

For at få en tilstrækkelig kraftig virkning, skulle rabatsatserne formentlig være højere end tilfældet er (2 % præmie for tidlige ordrer). I det hele taget præges skotøjsindustrien af en stor forsigtighed, der bl. a. giver sig udslag i, at man ikke tør graduere rabatsatserne.

h. Indskyden af grossist.

Som foran nævnt arbejder nogle fabrikker med direkte salg til detaillisterne. Muligheden for at opnå et mere effektivt salgsarbejde

¹¹⁾ Carl H. Hauge, „Sko Magasinet“, 4. årgang, nr. 2, s. 39.

¹²⁾ Dette problem er dog delvis løst derved, at sæsonerne nu åbnes væsentligt tidligere, end tilfældet var før.

ved at indskyde grossist er tænkelig. Ligeledes kunne man tænke sig besparelser opnået ved, at flere mindre fabrikker slår sig sammen om en fælles repræsentant, fremfor at hver enkelt har sin rejsende.

i. Ændret indstilling hos forbrugerne.

Større varekundskab hos forbrugerne og dermed bedre mulighed for at afveje kvalitet i forhold til pris, kan måske gøre forbrugerne mere prisbevidste. Tilbageholdenhed med ønsker om varesortiment og udstyr og stor vægt lagt på slidstyrke, prisbillighed og lignende må givetvis påvirke de handlendes indstilling.