

OverSIGTER og meddelelser

Effektiv distribution og salg af langvarige forbrugsgoder¹⁾.

Af SVEND MANSTED ²⁾

Ved langvarige forbrugsgoder forstår vi i forbindelse med de foreliggende problemer moderne industriprodukter af mange slags, f. eks. personlige transportmidler, husholdningsmaskiner, radio og fjernsyn. Fælles for dem alle er, at de gøres til genstand for masseproduktion og massesalg.

Disse ting har to meget vigtige egenskaber: de gør nytte, og de skaber beskæftigelse for industri og handel. I bølge efter bølge er de opstået, og flere vil følge for at sætte nye hjul i gang eller forhindre gamle i at gå i stå, under forudsætning af, at vi bærer os fornuftigt ad.

De langvarige forbrugsgoder indtager en absolut nøglestilling i nutidens og fremtidens muligheder for at skaffe beskæftigelse til alle på trods af produktionsteknikkens rivende udvikling. Produkterne plejer at gennemløbe et ensartet kommercielt udviklingsmønster med større eller mindre hastighed. Til at begynde med har de fleste mennesker kun et latent behov for varen, og dette latente behov koster det mange penge og anstrengelser at få gjort bevidst over en bred front. I hele denne periode skal varen sælges i ordets bogstavelige mening; den købes ikke. Fra et vist tidspunkt kommer der skred i udviklingen, og mange går til anskaffelse på eget initiativ. Til sidst ender det med, at godet indgår i den lange række af almindelige livsfornødenheder.

Herefter købes varen, men længe forinden har både det industrielle og det kommercielle billede skiftet karakter. Der er kommet nye producenter til, som påfører de første konkurrence, og i væsentlig grad går salgsarbejdet herefter ud på at få forbrugeren til at foretrække det ene mærke fremfor det andet. Varearten købes, men mærket skal sælges.

Dette kommercielle billede afspejler sig meget klart i reklamen. Bilannoncerne taler kun sporadisk om vognen som transportmiddel, og fjernsynsreklamen næsten ikke om underholdning. Andre goder, f. eks. køleskabe, averteres og sælges endnu i Danmark med understregning af det behov, de dækker; men også dette vil ebbe ud til fordel for rene konkurrencemæssige salgsargumenter.

Med disse betragtninger har det alene været hensigten at påpege, at hverken distributions- eller salgsomkostninger falder bort, fordi et langvarigt gode fra pionerstadiet har udviklet sig til at blive en almindelig ting i vor daglige tilværelse.

Hvad enten en vare når ud i detailledet gennem en grossist eller direkte fra producenten, så er det i almindelighed denne sidste, der må påtage sig distributionsarbejdet, d.v.s. varens placering i detailhandelen, men ikke dens endelige udbringning til forbrugeren.

Om selve distributionsteknikken vil jeg her nøjes med at anføre de væsentligste træk.

¹⁾ Foredrag holdt 10. september 1958 ved Danske Salgslederes Fællesråd's konference.

²⁾ Direktør, civilingeniør, H.D.

OverSIGTER og meddelelser

Effektiv distribution og salg af langvarige forbrugsgoder¹⁾.

Af SVEND MANSTED ²⁾

Ved langvarige forbrugsgoder forstås vi i forbindelse med de foreliggende problemer moderne industriprodukter af mange slags, f. eks. personlige transportmidler, husholdningsmaskiner, radio og fjernsyn. Fælles for dem alle er, at de gøres til genstand for masseproduktion og massesalg.

Disse ting har to meget vigtige egenskaber: de gør nytte, og de skaber beskæftigelse for industri og handel. I bølge efter bølge er de opstået, og flere vil følge for at sætte nye hjul i gang eller forhindre gamle i at gå i stå, under forudsætning af, at vi bærer os fornuftigt ad.

De langvarige forbrugsgoder indtager en absolut nøglestilling i nutidens og fremtidens muligheder for at skaffe beskæftigelse til alle på trods af produktionsteknikkens rivende udvikling. Produkterne plejer at gennemløbe et ensartet kommercielt udviklingsmønster med større eller mindre hastighed. Til at begynde med har de fleste mennesker kun et latent behov for varen, og dette latente behov koster det mange penge og anstrengelser at få gjort bevidst over en bred front. I hele denne periode skal varen sælges i ordets bogstavelige mening; den købes ikke. Fra et vist tidspunkt kommer der skred i udviklingen, og mange går til anskaffelse på eget initiativ. Til sidst ender det med, at godet indgår i den lange række af almindelige livsfornødenheder.

Herefter købes varen, men længe forinden har både det industrielle og det kommercielle billede skiftet karakter. Der er kommet nye producenter til, som påfører de første konkurrence, og i væsentlig grad går salgsarbejdet herefter ud på at få forbrugeren til at foretrække det ene mærke fremfor det andet. Varearten købes, men mærket skal sælges.

Dette kommercielle billede afspejler sig meget klart i reklamen. Bilannoncerne taler kun sporadisk om vognen som transportmiddel, og fjernsynsreklamen næsten ikke om underholdning. Andre goder, f. eks. køleskabe, averteres og sælges endnu i Danmark med understregning af det behov, de dækker; men også dette vil ebbe ud til fordel for rene konkurrencemæssige salgsargumenter.

Med disse betragtninger har det alene været hensigten at påpege, at hverken distributions- eller salgsomkostninger falder bort, fordi et langvarigt gode fra pionerstadiet har udviklet sig til at blive en almindelig ting i vor daglige tilværelse.

Hvad enten en vare når ud i detailledet gennem en grossist eller direkte fra producenten, så er det i almindelighed denne sidste, der må påtage sig distributionsarbejdet, d.v.s. varens placering i detailhandelen, men ikke dens endelige udbringning til forbrugeren.

Om selve distributionsteknikken vil jeg her nøjes med at anføre de væsentligste træk.

¹⁾ Foredrag holdt 10. september 1958 ved Danske Salgslederes Fællesråd's konference.

²⁾ Direktør, civilingeniør, H.D.

Disse er for et masseprodukt en omfattende landsavertering, levering af salgsmateriale til detaillisten og eventuel træning af hans personale, som jo bl. a. må kunne give kunderne rigtig vejledning. Først og sidst skal der skabes den fornødne interesse hos detaillisten selv. Han må nødvendigvis have tillid til, at varen og dens ide er et godt salgsobjekt i hans forretning. Om alt dette konkurrerer producenterne indbyrdes. Stort set er vi i købers marked, hvor detaillisten har købers stilling og beføjelser.

For producenterne kompliceres salgsproblemerne imidlertid af, at detaillisterne på ingen måde udgør et ensartet marked. De er opdelt i et antal grupper af mere eller mindre forskellig karakter i indbyrdes skarp konkurrence.

Almindeligst er de selvstændige mindre detailhandlere; men de er opdelt i forskellige brancher, f. eks. isenkræmmere, elforretninger, radioforhandlere og cyklehandlere. De er nok hver for sig specialister; men det betyder ingenlunde, at deres varesortimenter ikke overlapper. Så har vi stormagasiner, kædeforretninger, postordreforretninger, selvbetjeningsforretninger og rabatforretninger. Kun den sidste detaillistform er helt ny i Danmark og vækker som sådan betydelig opmærksomhed, ligesom selvbetjeningsbutikken gjorde det.

Det er altså klart, at producentens marked er særdeles broget, og at han meget let kan komme i klemme mellem skarpt modstridende interesser, når han vil følge sin naturlige trang til at få sine masseprodukter distribueret til alle punkter, hvor der virkelig er muligheder for salg.

Han møder konkurrence på langs og på tværs. Han er selv fast besluttet på at konkurrere. Den offentlige mening og staten synger med høj røst kånon med de to temaer: mere konkurrence og højere levestandard.

Er det hele vild forvirring, eller er der en dybere mening? Den, der vil forstå, hvad der virkelig foregår, må anstrenge sig til det yderste for blot at få fat i nogle få faste punkter. Det sete afhænger af øjnene, der ser. Med det forbehold synes jeg, at erhvervslevet i stor udstrækning er underkastet junglens lov.

Kampen for tilværelsen i økonomisk betydning ligner ganske kampen for livet i urskoven. Begge steder er der nogle, der æder hinanden. Ingen ved sig sikker, bl. a. fordi der er meget forskellige kampmidler, hvoraf intet er de andre teknisk overlegent. Jeg tænker på de tre hovedvåben: rå kraft, list og gift.

Begge steder – i erhvervslevet og i urskoven – er baggrundsmusikken den samme, nemlig papegojernes og abernes skrig. Skulle man give en af de to kamppladser fortrinet, måtte det blive urskoven, fordi vilkårene der af naturen i tidens løb er gjort helt klare og faste. Udviklingen går sin støtte gang nogenlunde efter Darwins skema.

Når jeg placerer civilisationens urskov på andenpladsen, så skyldes det menneskets evne til at forplumre det hele ved fra tid til anden at skabe kaos.

Mange vil måske finde, at jeg her har tegnet situationen i for mørke farver. Trøst Dem med, at jeg i slutningen af foredraget vil prøve på at opstille en lidt mere tiltalende diagnose.

Det, der i øjeblikket synes at skabe et vist kaos, er fremkomsten af de to nye detaliled: *selvbetjeningsforretningen* og især *rabatforretningen*, der er den yngste.

Disse nye forretningsformer er ikke opstået ud fra rationelle betragtninger over den eksisterende detailhandels omkostninger eller omkostningsfordeling, men derimod ved rene tilfældigheder, som selv kom af kaos.

Selvbetjeningsforretningen udsprang af krisen i USA omkring 1930, hvor man i sin nød begyndte at sælge dagligvarer fra et primitivt lokale, hvor kunderne fik lov at betjene sig selv. Så fødtes ideen til en vældig udvikling i en kvik hjerne.

En amerikansk forsyningsofficer, som var med til afviklingen af de militære over-skudslagre efter sidste verdenskrig, fik under dette arbejde ideen til at sælge nye langvarige forbrugsgoder efter de samme „betal-og-tag-det-med-dig“ metoder, d.v.s. simpel udlevering fra et primitivt lokale og uden nogen som helst form for garanti eller service. Således fødtes i Chicago det første „discount house“ eller rabatfirma.

Ordet *rabatfirma* hidrører naturligvis fra, at varerne blev solgt til priser, der lå langt under de almindelige „fair trade“ priser. På grund af omstændighederne er det mere dækkende at sige *undersalgsfirmaer*, og der er ikke noget at sige til, at den normale handel med alle til rådighed stående midler forsøgte at komme ondt til livs.

Bevidst eller underbevidst er undersalgsfirmaet baseret på, at forbrugeren i den almindelige detailhandel får alle oplysninger om radioapparatet, vaskemaskinen, køleskabet, eller hvad det nu drejer sig om, herunder også demonstration af brugen. Da det er en virkelig sælger, forbrugeren således kommer i berøring med, går han endnu mere opsat på køb ind i undersalgsforretningen og får varen udleveret med en betydelig såkaldt rabat.

Denne rabat er intet som helst andet end det beløb, den misbrugte detaillist har haft i forgæves salgs- og reklameomkostninger. Måske er prisen også sænket med et beløb til garanti- og serviceudgifter, for disse betydningsfulde forpligtelser påtager rabatforretningen sig heller ikke. Endelig kan tilføjes, at rabatforretningen selv bestemt ikke indlader sig på rabatgivning.

Blandt de nyere midler i kampen mod undersalgsforretningerne kan nævnes, at USA's nationale detailhandlerorganisation har udarbejdet et program på 25 punkter. Nogle af punkterne er rationelle, andre bærer præg af desperation. Et af den første slags er en opfordring til så skarpt som muligt at møde undersalgspriserne. Af den anden slags kan nævnes boykot af producenter, der leverer til modstanderne, samt køb af importvarer og energisk salgsarbejde for dem. Det sidste er måske ikke så farligt i et stort industriland med et vældigt hjemmemarked og kraftig toldbeskyttelse; men det har helt andre perspektiver i et lille land som Danmark med svag beskyttelse. „Samkøb“ må ikke i begejstringens rus glemme dette forholds negative betydning for vor beskæftigelse.

De omtalte 25 punkter er udtryk for en fremskreden økonomisk borgerkrig, der er i færd med at brede sig i hele den vestlige verden inklusive Danmark. Hos os er jordbunden beredt gennem monopolloven af 31. marts 1955, som bl. a. har til formål at forhindre urimelige priser og sikre de bedst muligt vilkår for den frie erhvervsudøvelse. Lovens gode mening skal jeg ikke bestride. Bl. a. er det klart, at den med urimelige priser alene tænker på for høje priser. Uheldigvis er for lave priser om muligt endnu mere katastrofale. Der er lagt loft over priserne samtidig med, at gulvet er fjernet ved hjælp af de såkaldte bedst mulige vilkår for den frie erhvervsudøvelse.

Slaget er i fuld gang såvel mellem producenterne indbyrdes som mellem detaillisterne. Forbrugerne, og det gælder muligvis også myndighederne, kan ikke se forskel på ødelæggende priskrig og ægte konkurrenceevne. Det sidste er evnen til at opnå fortjeneste selv på lave priser. Mulighederne herfor rummes praktisk talt kun i en større omsætning, da de faste omkostninger ikke kan reduceres med kort varsel, og disse omkostninger har oven i købet overalt en stigende tendens.

Den industri, der har anskaffet det store og kostbare apparat, der er forudsætningen for masseproduktion, har ingen som helst mulighed for at komme ned med prisen, med mindre omkostningerne kan fordeles på et styktal, der nærmest svarer til fuld kapacitetsudnyttelse.

Af denne grund er det livsvigtigt for industrien, at detaillisterne af enhver brugelig art er sunde. Afsætning gennem økonomisk betændte og nervøse salgskanaler kan aldrig blive effektiv. Spørgsmålet er altså, om helbredelse er mulig, hvormed jeg også tænker på opnåelse af balance mellem de forskellige detailtyper. Industrien må, hvis der skal være nogen mening i det hele, kunne distribuere til dem alle.

Hvis undersalgsforretninger var et helt nyt og specielt dansk fænomen, måtte man være meget forsigtig med at bedømme de videre konsekvenser. Situationen er imidlertid, at der siden starten i Chicago af det første „discount house“ siges at være kommet yderligere ca. 10.000 til. Den særdeles velmente udryddelseskrig fra de gamle branchers side må derfor betegnes som en fiasko.

I en meget dygtigt ledet udenlandsk virksomhed så jeg en bronzeplade med følgende inskription: „Da de lærde var blevet enige om, at det ikke kunne lade sig gøre, var der en rask mand, som gjorde det alligevel!“

Der kan siges meget pro et contra om fyndord på vægge, men det foreliggende er i hvert fald ikke den bare lyrik.

På baggrund heraf spørger man så, om dansk detailhandel skal kæmpe for at kvæle undersalgsforretningerne i fødslen, eller om det ikke er mere effektivt, at den selv går ind for ideen. Netop denne logiske proces er jo i fuld udvikling i konkurrencen om salg af de kortvarige forbrugsgoder gennem selvbetjeningsforretningerne.

Det, vi i dag med rette betegner som undersalg af de langvarige forbrugsgoder, vil forsvinde, når een eller få af denne slags forretninger suppleres med mange i indbyrdes konkurrence. Derved ville også det grimme ord, undersalgsforretning, kunne erstattes med et mere reelt og rigtigt, f. eks. *råsalgsforretninger*. Ved råsalg forstår jeg en meget primitiv salgsform i modsætning til den udsøgte betjening og de ekstra tjenesteydelser, som forbrugeren i dag køber sammen med varen i de højt udviklede detailforretninger. Det sidste er færdigsalg.

At der her i Danmark allerede er tale om et udpræget råsalg, ses af et cirkulære af 8. august, udsendt af Arbejdernes Fællesorganisation i Aalborg til fagforeningerne om det nye kooperative rabatfirma „Samkøb“. Der står heri, at priserne er beregnet på kontant betaling *ab* fabrik, endvidere at der er *normal* fabriksgaranti, men der ydes *ingen* service.

Altså er de lave priser meget væsentligt betinget af, at køberen selv skal betale alle udgifter til forsendelse fra fabriksporten til bopælen. Normal fabriksgaranti går ud på, at defekte dele eller eventuelt hele genstanden skal indsendes til fabrikken, som så enten foretager reparation eller leverer en ny del. Alle forsendelsesomkostninger frem og tilbage er for køberens regning. Ingen service vil sige, at køberen også må betale det ekstra, hvis behov for hjælp indtræder.

I bladet „Gryet“ af august 1958 står der, at arbejdsmændene i anledning af „Samkøb“ har afholdt weekend-kursus under mottoet: „Den dumme danske – den danske forbruger“.

Ikke desto mindre tror jeg, vi trænger til et ret stort antal råsalgsforretninger for langvarige goder, fordi mange forbrugere vil tage den chance for besparelse, der ligger i køb på denne måde. Da det kun er en chance, vil andre foretrække at købe hos den klassiske detaillist i erkendelse af, at noget af det, han betaler mere, går til faktiske leveringsomkostninger, medens resten er en slags forsikringssum til dækning af service og garanti samt naturligvis en beskedent nettofortjeneste til detailhandleren. Køberen kan være helt sikker på, at også råsalgsforretningerne i indbyrdes konkurrence må beregne sig en vis fortjeneste. Den, der køber i råsalgsforretninger, ved ikke rigtigt, hvad

genstanden faktisk vil koste ham; den, der køber i den almindelige detailforretning, ved nøjagtigt, hvad han i alt skal betale.

Jeg mener, at ingen af disse forbrugere kan betegnes som dumme; de har blot hver for sig handlet dér, hvor de helst ville. Hvis man skal sige noget holdbart og generelt om de danske forbrugere, hvoraf der som bekendt er ca. 4,5 millioner, så må det være, at de kan deles i et antal grupper, der indbyrdes er forskellige med hensyn til, hvad de vil købe, og hvor de vil købe.

Handelen kan lige så lidt som industrien undgå et fortsat alvorligt krav om rationalisering, d.v.s. nedsættelse af salgsomkostningerne. Hvis og når det er en farbar vej at indføre nye forretningstyper, så må det gøres af handelen selv, de er jo da fagfolk. Erfaringer fra mange andre områder viser, at fremkomsten af noget nyt kun sjældent uddyder alt bestående. Selvfølgelig medfører det nye en vis forskydning eller strukturændring; men det gode af det gamle overlever.

Der vil fremdeles være kunder hos den dygtige selvstændige detailhandler, i kædeforretningen, i brugsforeningen, i selvbetjeningsbutikken, i stormagasinet og som noget nyt også i råsalgsforretningen. Producenten ser i sine forventninger hen til, at denne ekstra distributionskanal bliver nødt til at udføre et effektivt salgsarbejde for at eksistere.

Den nuværende detailhandel behøver ikke at ryste af skræk i det lange løb, hvilket jeg siger ud fra den betragtning, at branchens medlemmer indbyrdes allerede er i gang med slaget, efter at fastprissystemet er afskaffet. Når priserne således har fundet sit naturlige leje, vil de ligge særdeles fornuftigt i forhold til råsalgsforretningernes muligheder, hvormed ingenlunde skal være sagt, at operationen er smertefri.

Skulle man forsøge at tegne et andet billede af vort erhvervsliv end junglemotivet, måtte det blive, at vor erhvervsmæssige udvikling på een gang følger den helt nye Parkinsons lov – som allerede er kendt af mange – og den gamle velkendte Darwins lov. Kort sagt en illustration af, at vi gennem kludder og fordomme er i gang med at tilpasse os den klimaændring, som industrialismen er, og de deraf følgende nye livsbetingelser.

Hovedopgaven er at få fordelt den voksende produktion på baggrund af det faktum, at kun en del af produktionen bliver *købt*, resten skal *sælges*. Vi begynder at kunne producere, men ve os, hvis produktionen ikke bliver afsat. Hvis dette sker, går vort økonomiske system til grunde i den helt store krise.

Problemerne angribes fra mange hold, der ofte er for ensidige. Når vi f. eks. indtil trivialitet hører, at der skal investeres mere og forbruges mindre, er der grund til at spørge, om dette har nogen mening i den store sammenhæng. Det, der allerede for længst er investeret med det formål at producere, kan jo kun retfærdiggøres gennem et tilsvarende større forbrug. Jeg savner en plausibel forklaring på, hvorfor man i stedet for at bruge det, der laves, skal opspare til et endnu bedre produktionsapparat.

Man skulle synes, at forudsætningen for, at vi kan komme videre, er et stadig større forbrug, og at det altså er det, der skal appelleres til. På den ene side er større forbrug den eneste mulighed for fuld beskæftigelse, og på den anden side løses investeringsproblemet derved, at erhvervsvirksomhederne gennem større omsætning reelt bliver i stand til at regenerere gamle investeringer og foretage nye. Altså opsparing netop der, hvor den skal bruges.

Uden detailleret argumentation vil jeg lige pege på, at statens indtægter til bestrielse af dens egne voksende omkostninger alene er betinget af borgernes skatteevne både i højden og i bredden. Der er kun eet alternativ hertil, og det er en udvidelse af for-

brugsskatterne i et sådant omfang, at de kan kompensere enten for dalende beskæftigelse eller for dalende indtægter, hvis vi i stedet for sund konkurrence roder os ind i en vidtdreven priskamp.

Vi må affinde os med, at en vares pris er sammensat af produktionsomkostninger og distributions- og salgsomkostninger. Det er selvmorderisk at søge de sidste afskaffet.

I gamle dage var handelens opgaver væsentligst at fremskaffe varerne og at fordele dem til et passende antal udsalgssteder inden for rimelig afstand fra køberne. Nu stemmer varerne sig næsten som en syndflod opforan købmandens dør. Han har ikke det mindste besvær med at finde dem; de bliver under stor energiudfoldelse distribueret til ham.

I dag er handelens opgaver helt forandret. De er endda paradoksale. I et samfund, der ønsker stigende levestandard, skal handelen gennem en kraftanstrengelse få forbrugeren til at opfylde sit eget varme ønske.

Købmanden er blevet til salgsmand og som sådan en uhyre nyttig produktiv medborger, en af dem, der skaber beskæftigelse.