

## Varedistributionens rationalisering.

Af POUL E. JAKOBSEN<sup>1)</sup>.

Efterfølgende vil til en vis grad tage sigte på rationalisering direkte inden for engrochandelen; men et lille og i denne forbindelse meget vigtigt sidespring er nødvendigt i forsøg på at sætte tingene på rette plads.

For kort tid siden besøgte jeg et af de største og nyeste supermarkets i udkanten af en af vore provinsbyer. Selvom jeg hører til de heldige, der har haft lejlighed til at se tilsvarende butikstyper i USA og rundt om i Europa, var det, som om netop dette supermarked sagde mig noget særligt. *Det var jo herhjemme!*

Denne og de efterhånden flere og flere butikker af samme type, der skyder op rundt omkring i landets større og mindre byer, er et af udtrykkene for, at den rationalisering, der i første omgang er slået igennem i industrien og videre til engrosleddet, nu også er nået ud til detailleddet. Med fuld ret har industriens folk gennem nogle år kunnet sige, at den billigørelse af varerne, der var resultatet af en effektivisering af produktionsleddet, ikke tilfulde kom forbrugerne tilgode. Den efterfølgende delvise rationalisering af engrosfunktionen har ydet sit bidrag til det egentlige mål: laveste pris til forbruger, og nu er detailleddet så ved at komme med.

Dette skal ikke forstås som en kritik af detailleddet eller af den rækkefølge, i hvilken rationaliseringen har fundet sted eller finder sted, men blot som en konstatering af, at der nu i alle tre led arbejdes mod samme mål.

Imidlertid må vi slå to forhold fast.

Først, at det ikke er tilstrækkeligt, at det enkelte led i sig selv arbejder effektivt; men at det er en betingelse, at producenten, grossisten og detaillisten har det snævraste samarbejde, hvis den største effektivitet totalt set skal nås. Samarbejde er imidlertid ikke muligt, med mindre der samtidig koordineres.

<sup>1)</sup> Kontorchef, F. D. B.

## Varedistributionens rationalisering.

Af POUL E. JAKOBSEN<sup>1)</sup>.

Efterfølgende vil til en vis grad tage sigte på rationalisering direkte inden for engrochandelen; men et lille og i denne forbindelse meget vigtigt sidespring er nødvendigt i forsøg på at sætte tingene på rette plads.

For kort tid siden besøgte jeg et af de største og nyeste supermarkets i udkanten af en af vore provinsbyer. Selvom jeg hører til de heldige, der har haft lejlighed til at se tilsvarende butikstyper i USA og rundt om i Europa, var det, som om netop dette supermarket sagde mig noget særligt. *Det var jo herhjemme!*

Denne og de efterhånden flere og flere butikker af samme type, der skyder op rundt omkring i landets større og mindre byer, er et af udtrykkene for, at den rationalisering, der i første omgang er slået igennem i industrien og videre til engrosleddet, nu også er nået ud til detailleddet. Med fuld ret har industriens folk gennem nogle år kunnet sige, at den billigørelse af varerne, der var resultatet af en effektivisering af produktionsleddet, ikke tilfulde kom forbrugerne tilgode. Den efterfølgende delvise rationalisering af engrosfunktionen har ydet sit bidrag til det egentlige mål: laveste pris til forbruger, og nu er detailleddet så ved at komme med.

Dette skal ikke forstås som en kritik af detailleddet eller af den rækkefølge, i hvilken rationaliseringen har fundet sted eller finder sted, men blot som en konstatering af, at der nu i alle tre led arbejdes mod samme mål.

Imidlertid må vi slå to forhold fast.

Først, at det ikke er tilstrækkeligt, at det enkelte led i sig selv arbejder effektivt; men at det er en betingelse, at producenten, grossisten og detaillisten har det snævraste samarbejde, hvis den største effektivitet totalt set skal nås. Samarbejde er imidlertid ikke muligt, med mindre der samtidig koordineres.

<sup>1)</sup> Kontorchef, F. D. B.

Hermed er jeg inde på det andet væsentlige forhold. Den nødvendige koordination af arbejdet. Industrien arbejder mest effektivt med store, samlede ordrer afgivet med passende tidsintervaller. Dette kan grossisten give ham, *vel at mærke*, når han har det rigtige forhold til sine detaillister og et passende antal detaillister knyttet til sig, og detailbutikken har en vis størrelse omsætnings- og sortimentsmæssigt set.

Da kravet om størst mulig effektivitet og konkurrencedygtighed stadig skærpes – ikke mindst med Danmarks indtræden i et frihandelsområde – må man leve op til dette krav ved at tage udgangspunkt i kendsgerninger som foran nævnt og søge at tilpasse sig hinanden på en måde, som tilgodeser den største effektivitet totalt set med resultat i den lavest mulige pris til forbrugerne.

En sådan udvikling har i flere år været i gang herhjemme og vil yderligere fortsætte. Kædebutikker, egentlige og frivillige, vil, som det er tilfældet i andre lande, brede sig mere og mere. Det er ganske enkelt en strukturændring, forårsaget af nødvendigheden i under den hårde konkurrence at gøre det bedst mulige.

Som et naturligt midtpunkt i denne udvikling ligger sortimentsgrossisten, der er det „samlende led“ såvel over for produktionen som i forholdet til detaillisterne.

En betingelse for, at denne centrale stilling kan opretholdes er imidlertid, at grossistfunktionen er rationel, at omkostningerne ved at samle og senere fordele varerne er lavest mulige.

Og hvad kan grossisten så gøre – i samarbejde med detaillisten og sig selv?

En af de væsentligste ting er, at grossistens varesortiment er rigtigt sammensat. I mangfoldige tilfælde kan konstateres, at den væsentligste del af omsætningen ligger på en meget lille procentdel af varenumrene. Dette vides af de fleste og erkendes også som et forhold, der i høj grad påvirker de samlede omkostninger i disfavør for de relativt få varenumre med stor omsætning: men det undskyldes lige så ofte med, at det er en nødvendig service. At service er noget, vi ikke må se bort fra, kan vi hurtigt blive enige om; men endnu vigtigere er det i den udvikling, vi er inde i, at der kan konkurreres på priserne, og at prisfaktoren er den dominerende – i modsat fald er vi ude af det store marked og må leve på beliggehedsmonopoler, glemsomhed, gamle traditioner og tilsvarende. Den bedste service, man kan yde en kunde er gode varer til rimelige priser.

Den, der først tilpasser sit varelager i forhold til en rimelig omsætning inden for de enkelte varenumre, har de største chancer for stor

omsætning og rimelige indtjeningsmuligheder. Dernæst må grossisten gøre sig klart, at det ikke er tilstrækkeligt, at varerne sælges til detaillisten, men at han som oftest må regne med på forskellig vis at støtte detaillisten i arbejdet med at sælge varerne til forbrugeren.

Endvidere må grossisten i dette billede sikre sig aftale med detaillisten om rationel ordreafgivelse; bl. a. ved at give detaillisten bestillingsmateriale, der dels gør opnoteringen af ordren i butikken så let som muligt, og dels giver grossisten mulighed for hurtigste og dermed billigste ekspedition, fakturering m. v. At ordren skal være af en vis minimumsstørrelse og afgivet på forud fastlagde tidspunkter er en naturlig forudsætning for, at grossisten kan arbejde fuldt effektivt.

Så meget om koordinering af grossist- og detailfunktionen.

Udover forannævnte, om hvilket der kunne skrives meget mere, kan grossisten gøre meget for internt at rationalisere arbejdet. Det ville være ugørligt her at sige på hvilke områder og hvordan, da det naturligvis vil være individuelt. Men et sikkert udgangspunkt for at forenkle arbejdet er en systematisk gennemgang af de formularer, der anvendes i virksomheden.

Saml *alle* formularer og klæb dem op. Prøv derefter at trække forbindelseslinierne mellem de enkelte formularer op ved at følge arbejdsrutinen. Det vil som oftest give som resultat, at man dels overraskes over antallet af formularer og dels konstaterer, at markeringen af formularernes vandring giver et temmeligt broget billede af den samlede arbejdsgang. Når man betænker, at der bag hver enkelt formular, originaler eller kopier altid ligger et stykke arbejde, vil dette, at man kan eliminere en eller flere formularer, eller forenkle de tilbageværende, i sig selv være arbejdsbesparende og effektivitetsfremmende. Kan man derudover kombinere formularernes vandring på en enklere måde end tidligere, vil meget være nået.

Et andet forhold, der også som oftest giver bonus ved nærmere analyse er virksomhedens maskinpark. Her tænkes især på kontormaskinerne. Selvom de fleste virksomheder i større eller mindre grad tænker på elektroteknik, må det dog ikke betyde, at man mister interessen for den mere almindelige kontorteknik. Der kan nås meget med relativt små forbedringer og små investeringer, inden elektronmaskinen bliver tilgængelig for alle virksomheder. Og der kan sættes meget til, hvis man bare venter. Mange af de kontoropgaver, der løses af grossisten, er ofte så enkle, at de vil kunne løses ud fra enkelte maskiner og simple principper.

Man skal ikke „overmekanisere“, men man skal heller ikke udføre arbejdsfunktioner manuelt, hvis de lettere og billigere kan udføres på maskine.

Meget mere og mere indgående kunne skrives om, hvad der kan gøres for at effektivisere arbejdet. Må jeg imidlertid slutte af med at nævne et par forhold, der alt for ofte anses for værende af sekundær betydning for en arbejdsplads' effektivitet, og lad mig nævne det ud fra den kendsgerning, at det er den menneskelige indsats, der trods alt har den største betydning for bedst mulige udførelse af arbejdet. Jeg tænker her på de omgivelser, de pågældende skal udføre arbejdet i. Det koster så uendeligt lidt at gøre disse omgivelser, selve lokalet, kontormøblerne og øvrige udstyr lidt hyggelige og tiltalende. Lidt maling, blomster, gardiner, en ordentlig stol o.s.v. gør underværker og medvirker til, at den enkelte medarbejder føler sig bedre tilpas og dermed også mere oplagt til at gøre en indsats.

Endelig vil jeg gerne, i særlig grad i forbindelse med indførelsen af ændringer i den daglige rutine, slå til lyd for, at man fra ledelsens side orienterer mest muligt og direkte tager personalet med på råd.

Måske kan sidstnævnte forhold af mange synes som værende af ringe eller ingen betydning.

Skal vi imidlertid være effektive, og det skal vi, hvis vi vil klare os i konkurrencen, må alle forhold tages i betragtning og måske allermest de menneskelige.