

## INDUSTRIEN OG RATIONALISERING<sup>1)</sup>

AF H. P. CHRISTENSEN

### I.

**A**LLEREDE under Slutningen af Krigen, da vi begyndte at forberede os paa den kommende Efterkrigstid, kom Spørgsmaalet om en Rationalisering af dansk Industri til at indtage en fremskudt Plads i Diskussionen om Danmarks økonomiske Genopbygning. Saaledes som Produktions- og Beskæftigelseforholdene indenfor vort Erhvervsliv har udviklet sig i de to Aar, der er gaaet siden Befrielsen, er det af den største Betydning, at Industrien søger at rationalisere sin Produktion.

Dansk Industri indtager en saa fremskudt Plads i vor Samfundsøkonomi, at *Genopbygningen* af vort Lands Produktionsapparat og af vor Befolknings *Levestandard* i allerhøjeste Grad bliver afhængig af, at vor Industri løser sin produktionsmæssige Opgave paa den mest effektive Maade. Sammen med Haandværket ernærer Industrien som bekendt i Dag ca.  $\frac{1}{3}$  af den danske Befolkning, og den bidrager i samme Forhold til Skabelsen af vor *Nationalindkomst*. Da ydermere Landbruget efter Krigen har mødt store Vanskeligheder ved Gennemførelsen af sin vigtige Eksport paa et rentabelt Grundlag, kommer der til at hvile et stadig større Ansvar paa Industrien med Hensyn til Opretholdelsen af Danmarks *Eksport*.

Ogsaa af den Grund gælder det for vor Industri om at bevare og udbygge den *Effektivitet*, som betinger Konkurrenceevnen over for Udlandet, ikke alene af Hensyn til Eksporten, men ogsaa for at Industrien kan overtage Fabrikationen af en Del af de Varer til Hjemmemarkedet, der tidligere importeredes.

Ser vi paa Udviklingen i Industriens Produktion og Beskæftigelse siden Krigens Ophør, og sammenligner vi de hidtidige Re-

---

<sup>1)</sup> Foredrag i Nationaløkonomisk Forening den 17. Februar 1947.

# INDUSTRIEN OG RATIONALISERING<sup>1)</sup>

AF H. P. CHRISTENSEN

## I.

**A**LLEREDE under Slutningen af Krigen, da vi begyndte at forberede os paa den kommende Efterkrigstid, kom Spørgsmaalet om en Rationalisering af dansk Industri til at indtage en fremskudt Plads i Diskussionen om Danmarks økonomiske Genopbygning. Saaledes som Produktions- og Beskæftigelseforholdene indenfor vort Erhvervsliv har udviklet sig i de to Aar, der er gaaet siden Befrielsen, er det af den største Betydning, at Industrien søger at rationalisere sin Produktion.

Dansk Industri indtager en saa fremskudt Plads i vor Samfundsøkonomi, at *Genopbygningen* af vort Lands Produktionsapparat og af vor Befolknings *Levestandard* i allerhøjeste Grad bliver afhængig af, at vor Industri løser sin produktionsmæssige Opgave paa den mest effektive Maade. Sammen med Haandværket ernærer Industrien som bekendt i Dag ca.  $\frac{1}{3}$  af den danske Befolkning, og den bidrager i samme Forhold til Skabelsen af vor *Nationalindkomst*. Da ydermere Landbruget efter Krigen har mødt store Vanskeligheder ved Gennemførelsen af sin vigtige Eksport paa et rentabelt Grundlag, kommer der til at hvile et stadig større Ansvar paa Industrien med Hensyn til Opretholdelsen af Danmarks *Eksport*.

Ogsaa af den Grund gælder det for vor Industri om at bevare og udbygge den *Effektivitet*, som betinger Konkurrenceevnen over for Udlandet, ikke alene af Hensyn til Eksporten, men ogsaa for at Industrien kan overtage Fabrikationen af en Del af de Varer til Hjemmemarkedet, der tidligere importeredes.

Ser vi paa Udviklingen i Industriens Produktion og Beskæftigelse siden Krigens Ophør, og sammenligner vi de hidtidige Re-

---

<sup>1)</sup> Foredrag i Nationaløkonomisk Forening den 17. Februar 1947.

sultater med de Krav, som Genopbygningen stiller til vort Produktionsliv, maa vi erkende, at Udviklingen klart viser Nødvendigheden af en Rationalisering. Takket være Genoptagelsen af Importen af Brændsel, Raastoffer og Halvfabrikata er Industriens totale Produktionsomfang i den senere Tid naaet op paa omtrent samme Niveau som i det sidste Par Aar før Krigen. Ved Konstateringen heraf vil mange vel umiddelbart mene, at det er et godt Resultat, at Industrien paa saa kort Tid har faaet genrejst sin Produktion til samme totale Omfang som før Krigen, men ved et nøjere Eftersyn vil man finde, at dette ikke er tilstrækkeligt.

Alene naar jeg minder om, at *Befolkningen* under og efter Krigen er vokset med godt 1 % om Aaret, og at vi for Tiden her i Danmark underholder op imod 200.000 *Flygtninge*, som ikke tager Del i Produktionen, maa det staa klart, at den samlede Industriproduktion i Dag bør være væsentlig større end før Krigen, for at Befolkningen kan faa sikret samme Forbrug af Industrivarer pr. Individ som den Gang. Og ikke nok hermed, men ogsaa *Genrejsningen* af vore Varebeholdninger, af vort Produktions- og Transportapparat og af Befolkningens Forsyning med Boliger og andre varige Forbrugsgenstande stiller store Krav til Industriproduktionen. Jeg har set beregnet, at Danmarks Produktion i en Aarrække fremover skal være ca. 10 % større pr. Individ, end den var før Krigen, for at vort Produktionsapparat kan komme paa Fode og Befolkningen dermed faa Mulighed for varigt at fastholde en ligesaa god Levestandard som den Gang, og jeg vil tro, at Industriens totale Produktion i de kommende Aar stort set skal være ca. 25 % større end før Krigen, hvis den skal opfylde Kravene om Genopbygning og uforandret Levefod. Dette Tal hviler naturligvis paa et meget groft Skøn, men det viser *Størrelsesordenen af den produktionsmæssige Opgave*, som vor Industri har at løse i den kommende Tid.

*Spørgsmaalet er saa, om det overhovedet er muligt for Industrien at forøge sin Produktion saa meget indenfor et kortere Tidsrum.* Der er to vigtige Faktorer, som for Tiden stiller sig hindrende i Vejen for en yderligere Forøgelse af Industriens Produktion. Den ene er *Mangel paa udenlandsk Valuta* og Vanskeligheden ved at gennemføre den *fornødne Forøgelse af Importen af Raavarer og Halvfabrikata*. Den anden meget vigtige Faktor er den *Knapthed paa Arbejdskraft*, som er opstaaet inden for Industrien i Løbet af det sidste Aar. Saavel Valutaknapheden som Mangelen paa Arbejdskraft nødvendiggør en *Rationalisering, der tager Sigte paa*

*at gøre vor Industri konkurrencedygtig paa Eksportmarkederne og paa at forøge Produktionsresultatet pr. Arbejdstime baade i Eksport- og Hjemmemarkedsindustrierne.*

Nu forholder det sig iøvrigt saaledes med Valutamanglen og Knapheden paa Arbejdskraft, at disse to Problemer i et vist Omfang hænger sammen, idet Knapheden paa Arbejdskraft til en vis Grad betinger Valutavanskelighederne. Thi naar der mangler Arbejdskraft i vore Eksporterhverv, bliver Valutaindtægterne for smaa, saaledes at vi maa begrænse Importen, og naar vi begrænser Importen, maa vi anvende Arbejdskraft til Fremstilling af de Ting, vi tidligere har importeret, og dermed skærpes yderligere Mangelen paa Arbejdskraft.

Jeg nævnte før, at Industriens samlede Produktion i den sidste Tid er naaet op paa omtrent samme Omfang som før Krigen. Beskæftigelsesmæssigt set har Billedet imidlertid forandret sig paa afgørende Maade. Mens vi nemlig før Krigen havde en ret stor Arbejdsløshed inden for Industrien, saa er dette ikke Tilfældet idag til Trods for, at Produktionen nærmest er lidt mindre end dengang. Beskæftigelsessituationen paavirkes ogsaa af, at langt flere er beskæftiget ved uproduktivt Arbejde i offentlig og privat Virksomhed og optaget af Bevogtnings- og Militærtjeneste. For Tiden har vi, naar vi ser bort fra Sæsonarbejdsløsheden og Virkningen af den øjeblikkelige Issituation, fuld Beskæftigelse, og indenfor Industrien har vi Mangel paa Arbejdskraft. I Efteraarsmaanederne havde Jernindustrien saaledes kun 1 % ledige, og den øvrige Industri knap 2 %. *Vi anvender idag betydelig mere Arbejdskraft til Produktionen, end vi gjorde før Krigen.* Produktionen er knap saa stor som i 1939, men der anvendes med samme Arbejdstid pr. Arbejder efter Statistikken ca. 15—20 % flere Timer end i 1939. *Produktiviteten* er med andre Ord lavere end før Krigen.

Nu er det vel muligt gradvis at forøge *Tilgangen af Arbejdskraft til Industriproduktionen*. Imidlertid er dette en Proces, som i bedste Fald tager Tid, og som skønsmæssigt ikke kan komme til at betyde saa meget, at vi kan opnaa den nødvendige og tilstrækkelige Produktionsforøgelse ad den Vej. Det betyder naturligvis ikke, at vi skal lade dette Problem ligge, men vi bør tværtimod udfolde de mest energiske Bestræbelser for at *faa ført mere Arbejdskraft ind i Produktionen fra uproduktiv Beskæftigelse*. Det maa her understreges, at Beskæftigelsen ikke kan være et Maal i sig selv, men maa være det Middel, hvormed vi forøger Produk-

tionen. Inden for Industrien hilser vi det derfor med Tilfredshed, at Regeringen har Opmærksomheden henvendt paa Nødvendigheden af at *faa Arbejdskraften overført fra uproduktivt til produktivt Arbejde*. Men hvad der er særlig vigtigt at fremhæve i denne Sammenhæng, er efter min Opfattelse, at de største Resultater med Hensyn til Tilvejebringelse af Arbejdskraft til den nødvendige Produktionsforøgelse inden for Industrien kan opnaas ved gennem Rationalisering at *højne Produktionen pr. Arbejdstime*. Hvis vi kan nedsætte Forbruget af Arbejdskraft pr. produceret Vareenhed med de 15—20 %, hvormed det efter Statistikken er forøget siden Krigen, saa betyder det, at vi kan faa frigjort en Arbejdsstyrke paa omkring 30.000 Mand til Forøgelse af Produktionen. Og dette er jo et meget betydeligt Tal i Betragtning af, at den egentlige Industri, hvori Haandværket ikke er medregnet, beskæftiger ca. 200.000 Mand.

Hermed har jeg i store Træk paavist Betydningen af en Rationalisering samtidig med, at jeg har søgt at klarlægge, hvad jeg mener med Rationalisering. Ved Rationalisering forstaar jeg *Tilrettelæggelse og Gennemførelse af Produktionen paa den mest hensigtsmæssige Maade, saaledes at vi opnaa et givet Produktionsresultat med de mindst mulige Anstrengelser*. Det er en almindelig Lov for al økonomisk Virksomhed, at man søger at gennemføre en given Opgave med mindst mulig Indsats, og det er dette Princip, som overført paa Produktionslivet benævnes Rationalisering.

Vi maa fastslaa, at en Rationalisering, som tager Sigte paa at reducere Arbejdsforbruget er nødvendigt, for at Industrien kan forøge sin Produktion i den kommende Tid og derved yde sit Bidrag til Genopbygningen. Medens den Produktionsforøgelse paa op imod 30 %, som dansk Industri præsterede i det sidste Tiaar før Krigen, hovedsagelig fandt Sted, ved at arbejdsløse kom i Arbejde, saa kan en *Produktionsforøgelse i en Situation med fuld Beskæftigelse kun gennemføres ved en Rationalisering, der forøger Produktionen pr. beskæftiget Person*. Og her er der iøvrigt ikke Tale om en Situation, som er særegen for Danmark. I snart sagt alle Industrilande stiller Genopbygningen saa store Krav til den Arbejdskraft, som er til Raadighed, at *Genopbygningen vil blive væsentligt forsinket, dersom man ikke letter Produktionsvilkaarene gennem en Rationalisering*.

Det er karakteristisk at se, hvorledes den engelske Arbejderregering i den senere Tid Gang paa Gang har fremhævet overfor den engelske Befolkning, at det er gennem en Forøgelse af Pro-

duktionen, at England skal kunne fuldbyrde den Genopbygning, som det har paabegydt med en saa beundringsværdig Energi og Resignation. Overalt i de krigsramte Industrilande vises der efter Krigen en stigende Forstaaelse af Rationaliseringens Nødvendighed. Genopbygningen kræver ikke blot, at den til Raadighed værende Arbejdskraft beskæftiges fuldt ud, men ogsaa at Arbejdskraften beskæftiges paa den efter Omstændighederne mest effektive og dermed mest produktive Maade.

Mens Talen er om Forholdene i Udlandet vil jeg gerne fremhæve Rationaliseringens Nødvendighed ud fra et konkurrencemæssigt Synspunkt. Ved givene Valutakurser er vor Industris *Konkurrenceevne overfor Udlandet* under Forudsætning af, at vi kan faa Materialerne til Verdensmarkedets Priser i Hovedsagen bestemt af vore Lønningers Højde i Forhold til Udlandets Løn-niveau. Men det er vel at mærke ikke Lønsatserne pr. Time, der er bestemmende for Konkurrenceevnen, men det er *Arbejdslønnen pr. produceret Vareenhed*.

Om Lønningernes Indflydelse paa Produktionsprisen skal jeg oplyse, at jeg ved Analyse af Udgifterne til Materiale og Lønninger for forskellige industrielle Produkter har fundet, *at samtlige Lønninger* til de paa Tegnestuer, i Værksteder, ved Transport og Administration beskæftigede Personer ved Fremstilling af en større Dampmaskine eller Dieselmotor i en af vore store Maskinfabriker med egne Støberier og Storsmedie udgør *ca. 80 % af Fremstillingsprisen*, medens kun 20 % medgaar til Brændsel og Raamaterialer. Tilsvarende udgør Lønningerne ved Fremstilling af mindre Maskiner som Støvsugere og Motorecykler *ca. 75 % af Fremstillingsprisen*, naar samtlige Lønninger baade i selve Hovedvirksomheden og hos de forskellige Underleverandører medregnes. I Textilindustrien udgør samtlige Lønninger i Spinnerier og Væverier eksempelvis ved Fremstilling af Bomuldsstoffer omkring *70 % af Produktionsprisen*, og i Konfektionsindustrien sker der gennem den videre Forarbejdning af Stoffet til Beklædningsgendstande en yderligere Fordobling af Varens Værdi.

Jeg har efter Krigen ofte hørt den Anskuelse gjort gældende at den Omstændighed, at Timelønningerne i vor Industri under Krigen var steget mere end i de Industrilande, vi særlig skal konkurrere med, ikke kommer til at svække vor Konkurrenceevne i Fredstid, fordi Udlandet i Efterkrigsaarene har faaet en saa stor Lønstigning, at der snart atter blive Balance mellem Lønningerne her i Landet og i Udlandet. Man maa imidlertid ved en saadan

*Sammenligning tage Effektivitetens Betydning* for Konkurrencen i Betragtning. Naar Timelønningerne her i Landet siden Krigens Begyndelse og til Dato er steget ca. 70 % indenfor Industrien, samtidig med at Produktionen pr. Arbejdstime efter de statistiske Oplysninger ligger 15—20 % under Førkrigsniveauet, saa svarer dette til, at Lønnen pr. Vareenhed er steget omkring 100 %, og det er det Tal, vi i Dag maa regne med, naar vor Eksportindustri skal konkurrere paa udenlandske Markeder, eller vor Hjemmemarkedindustri skal konkurrere med importerede Varer.

Hvorledes det er gaaet med Effektiviteten indenfor Industrien i Lande som England, U. S. A. og Belgien eller i de andre skandinaviske Lande, kan ikke siges med Bestemthed. Mine personlige Erfaringer fra Rejser i Udlandet, og de Oplysninger jeg haa faaet, tyder paa, at Produktiviteten ogsaa er gaaet en Del tilbage i disse Industrilande efter Krigen, men der gøres overalt en stor Indsats for at søge Produktiviteten forbedret.

Medens det i Danmark vel særlig er Følgerne af Besættelsen, som har bevirket Nedgangen i Effektiviteten, er det i de krigsførende Lande Trætheden efter Krigens umaadelige Anstrengelser, som gør sig gældende. Overalt mærker man en Skuffelse over, at de Forventninger, man havde stillet til bedre Kaar efter Krigen, ikke straks kan opfyldes, men der er en stigende Forstaaelse af, at længere Tid maa hengaa, før Virkningerne af Krigens Ødelæggelser er ophørt, og at dette kun kan ske gennem Arbejdsindsats og forøget Produktion.

Endnu staar vor Eksportindustri overfor et udpræget Sælgermarked, hvor Omfanget af vor Eksport afhænger af vor Leveringsevne. Dette kan være noget farligt, fordi det kan virke som en Sovepude og medføre, at vi lukker Øjnene for Nødvendigheden af en mere effektiv Produktion. Men vi kan være sikre paa, at *Priskonkurrencen* kommer tilbage baade i Eksporten og paa Hjemmemarkedet, naar Omstillingen og Genopbygningen er afsluttet ude i Verden. Saa er det for sent, hvis vi i Mellemtiden har forsømt at effektivisere vor Industriproduktion. Herhjemme gør den Opfattelse sig ofte gældende, at vi i Danmark skulde være i Stand til at eksportere, fordi vi er særlig fremragende og fremstiller Varer af særlig høj Kvalitet, for hvilke vi ude i Verden kan opnaa højere Priser end andre Lande.

Jeg vil gerne ud fra min Erfaring gøre opmærksom paa, at dette er en alvorlig Fejltagelse. Vel er vi paa mange Omraader dygtige i Danmark og fremstiller gode Varer, men vi maa huske,

at de ogsaa i andre Lande er dygtige og kan fremstille ligesaa gode Varer.

Erfaringen fra en udpræget Eksportindustri som Skibsbygningen viser, at det ikke er nok, at vi herhjemme kan bygge velkonstruerede og gode Skibe, for det kan man ogsaa i de andre Lande, der konkurrerer med os paa Verdensmarkedet, som f. Eks. England og Sverige, men det er en absolut Betingelse, for at vi kan faa Ordre i Udlandet, at vi kan levere Skibene til fuldt ud konkurrencedygtige Priser. Det samme gælder paa de fleste andre industrielle Omraader. Det er vel muligt, at enkelte Varer f. Eks. paa det kunstindustrielle Omraade kan sælges alene paa Kvalitet, men dette er Undtagelsen. Som almindelig Regel gælder, at vi skal kunne levere vore Varer til fuldt konkurrencedygtige Priser for at kunne sælge dem paa Verdensmarkedet.

Konkurrencedygtige er vi kun hvis vi ved de herskende Arbejdslønninger og de gældende Priser paa de øvrige Produktionsmidler kan holde *Omkostningerne pr. produceret Vareenhed paa Minimum*. Og det er det Maal, vi skal sætte os gennem en Rationalisering.

Iøvrigt er det mit Indtryk, at Priserne paa danske Industriprodukter allerede nu paa flere Omraader ligger højere end Udlandets Priser paa tilsvarende Varer. Medvirkende hertil er ogsaa, at vi for mange *indførte Materialer og Halvfabrikata i Dag maa betale højere Priser end i Produktionslandene*, en meget farlig Udvikling, som vi maa gøre os de yderste Anstrengelser for at dæmme op imod af Hensyn til vor Industris Fremtidsmuligheder. En særlig Fare for Industriens Konkurrenceevne ligger i vore høje Brændselsudgifter, thi medens vi før Krigen herhjemme kunde købe engelske Kul ligesaa billigt som i London, er vore Kulpriser i Dag dobbelt saa høje som i England.

## II.

Efter disse Bemærkninger om Formaalet med og Nødvendigheden af en Rationalisering indenfor dansk Industri skal jeg gaa over til at omtale paa hvilke *Omraader det vil være nødvendigt at sætte ind med en Rationalisering*. Rationalisering er efter den Definition, jeg har opstillet, et meget vidt Begreb, og det forekommer mig derfor praktisk at sondre mellem paa den ene Side *intern Rationalisering* og paa den anden Side *strukturmæssig Rationalisering*. Med intern Rationalisering tænker jeg paa Tilrettelæggelsen af Produktionen indenfor den enkelte Virksomhed,

medens jeg ved strukturmæssig Rationalisering tænker paa For-  
deling af Arbejdet imellem de forskellige Virksomheder inden-  
for en Branche, mellem de forskellige industrielle Brancher og  
mellem Industrien paa den ene Side og andre Erhverv samt Stat  
og Kommune paa den anden Side.

Produktionen pr. Arbejdstime er bestemt, dels af det *tekniske*  
Apparat og den *organisationsmæssige* Ledelse, som staar til Virk-  
somhedens Raadighed, dels af den enkeltes Dygtighed og Arbejds-  
lyst. Som bekendt har Spørgsmaalet om, hvorvidt der under og  
efter Krigen er sket et Tilbageskridt i den personlige Effektivitet,  
været Genstand for livlig Diskussion. I særlig Grad har man hæv-  
det, at vi har et ringere *Arbejdstempo* nu end før Krigen. Vi kan  
vel alle være enige om, at Arbejdstempoet blev formindsket under  
Krigen, som et Led i vor Modstand mod Besættelsesmagten, og  
der maatte naturligvis gaa nogen Tid efter Krigen, før vi kunde  
vænne os til et normalt Arbejdstempo. Saavel mine personlige  
Erfaringer som Undersøgelser indenfor flere Virksomheder viser  
imidlertid, at Arbejdstempoet er blevet forbedret gennem det  
sidste Aar, og at vi paa flere Omraader er godt paa Vej mod Til-  
standen før Krigen. Noget andet er, at den Generation af nye Ar-  
bejdere, som er kommet frem under Krigen ikke har kunnet faa  
fuldt saa god en Oplæring som de vilde have faaet under Freds-  
forhold, og at vi ved Overgangen fra Arbejdsløshed til fuld Be-  
skæftigelse nødvendigvis faar en Del mindre kvalificeret Arbejds-  
kraft ind i Produktionen.

Alt dette kan have bevirket, at Dygtigheden taget som et Gen-  
emsnit endnu er knapt saa god, som den var før Krigen. Imid-  
lertid er det vigtigt for at opnaa en forøget Effektivitet, at even-  
tuelle Mangler søges afhjulpet ved den anden vigtige Faktor, som  
bestemmer Produktiviteten, nemlig det *Produktionsapparat* og  
den *Organisation*, som vi arbejder med.

### III.

Herefter skal jeg gaa over til Spørgsmaalet om *den interne*  
*Rationalisering*. Problemet er her, hvorledes og paa hvilke Punk-  
ter, man bør sætte ind i den kommende Tid.

Naar vi skal begynde et Rationaliseringsarbejde indenfor vore  
Virksomheder, maa vi først og fremmest undersøge Graden af den  
Økonomi, hvormed vi gennemføre Produktionen. Dette er nød-  
vendigt, for at vi kan finde frem til de Punkter indenfor Virk-

somhederne, hvor Arbejdet ikke udføres paa tilstrækkelig økonomisk Maade.

Hvad selve den kommercielle og administrative Ledelse angaar, er et moderne tilrettelagt *Driftsbogholderi* et vigtigt Hjælpemiddel. Det er træffende blevet sagt, at Rationaliseringen skal begynde ved Direktørens Skrivebord, og det betyder, at Direktøren og hans Medarbejdere gennem et vel tilrettelagt Bogholderi nøje skal kunne følge og kontrollere de enkelte Afdelinger og Produktioner i Virksomheden. Ved Hjælp af Driftsbogholderiet bliver Ledelsen i Stand til at faa det fornødne Overblik over Resultatet for de forskellige Afdelinger og Produkter, saaledes at den kan rette Fejlene, d. v. s. rationalisere paa de Punkter, hvor der foregaar Spild af Materialer og Arbejdskraft.

Men man maa ogsaa kunne følge den rent tekniske Side af Produktionen, altsaa Graden af den Økonomi, der opnaas med Hensyn til Forbruget af Arbejdskraft under Fabrikationen. Ligesom der i Løbet af den sidste Snes Aar er sket en stor Udvikling af Kalkulationsmetoderne, saaledes er der samtidig udviklet videnskabeligt underbyggede Metoder til Maaling af Arbejdsindsatsen. Hermed tænker jeg paa den *Arbejdsstudieteknik*, der oprindelig i 80'erne er udviklet af Taylor i U. S. A. og senere overført her til Europa. Det vilde kræve et Foredrag for sig at gøre nærmere Rede for Fremgangsmaaden ved Arbejdsstudier. Her skal jeg blot indskrænke mig til at slaa fast, at Arbejdsstudiet dels bestaar i en Analyse af selve Fabrikationsgangen og Fabrikationsmetoderne ved, at særlig uddannede Teknikere nøje følger et Produkts Passage gennem Virksomheden, dels bestaar i en Bestemmelse af Tiden for de enkelte Operationer, og Arbejdspræstationer, det saakaldte *Tidsstudium*, herunder *Spildtidsstudium*.

Herhjemme er der mange Virksomheder, som i de sene Aar har søgt at udvikle deres Effektivitet gennem Arbejdsstudier. Indførelsen af disse Studier er imidlertid i mange Tilfælde stødt paa *Modstand fra Arbejdernes Side*, hvad der i mange Tilfælde kan henføres til Anvendelsen af Stopuret, idet Arbejderne har ment, at man derigennem vilde forcere Produktionen frem ved at kræve større Anstrengelser af den enkelte Mand. Dette er dog ikke Meningen med Brugen af Stopuret. Hensigten er tværtimod at naa frem til talmæssige Resultater, der kan motivere Gennemførelsen af *Forbedringer i Arbejdsmetoden*, og den Opfattelse bør efterhaanden blive gældende, at et Stopur er et lige saa naturligt Maaleinstrument til Bestemmelse af Tiden for en Arbejdspræsta-

tion som en Tommestok er til Kontrol af Maalene for et Arbejdstykke. Tidsstudiet giver samtidig et sagligt og retfærdigt Grundlag for Beregning af Akkorder, som derefter fastsættes paa almindelig Maade efter Aftale mellem Parterne. En Del af Modstanden mod Tidsstudierne kan ogsaa skyldes, at de Ingeniører, som har skullet gennemføre Studierne, ikke har forstaaet at vinde Arbejdernes Tillid og skabe Forstaaelse af Sagens Betydning, som først og fremmest er, at man ønsker at finde frem til, hvorledes Maskiner og Arbejdsmetoder kan forbedres og Produktionen fremmes uden yderligere Anstrengelser for Arbejderne. Endelig kan der være Grund til at gøre opmærksom paa, at man paa ingen Maade sætter Arbejderne i en Klasse for sig, fordi man maaler Tiden for Arbejdspræstationerne, men at ogsaa Virksomhedens Ledelse og andre Medarbejderes Indsats kontrolleres gennem Tidsstudierne og Driftbogholderiet.

Vender vi os dernæst til Spørgsmaalet om, paa hvilke Punkter indenfor de enkelte Virksomheder en Rationalisering vil være hensigtsmæssig, vil jeg gerne først pege paa Behovet for

1) *en øget Mekanisering* af Fabrikationen og den interne Transport. Der er under Krigen slidt stærkt paa vort Maskineri, uden at vi har kunnet foretage Vedligeholdelser og Fornyelser i tilstrækkeligt Omfang, og vi har været udelukket fra at følge med i de tekniske Nyskabelser ude i Verden, som iøvrigt overvejende er sket paa Krigsproduktionens Omraade. Knapheden paa Materialer og Arbejdskraft i de store Industrilande, Standsningen af Importen fra Tyskland og vore egne Valutabesværigheder, har imidlertid bevirket, at det hidtil er gaaet langsomt at faa fornyet vort Maskineri. Det er imidlertid af den største Betydning, at vi søger at reservere en Del af den knappe Valuta til Import af Maskiner og Værktøj paa de Omraader, hvor vi ikke selv kan dække Forbruget, og faar vi det Dollarslaan, som søges hos Verdensbanken, maa en rimelig Del heraf forbeholdes Import af Maskiner.

2) Vi bør ogsaa fortsætte vore Bestræbelser for at *forbedre de almindelige Arbejdsforhold* i vore Fabriker. Det hører til god Økonomi, at Arbejdet udføres under gode Forhold med Hensyn til Lokalernes Indretning, Opvarmning og Ventilation, og man bør ved Maskinernes Opstilling og Indretning i videst mulig Omfang søge at lette Arbejdets Udførelse for derved at formindske Træthedsfølelsen.

3) For det tredie vil jeg gerne pege paa de Muligheder, der ligger i en *forøget Specialisering* indenfor den enkelte Virksom-

hed og mellem de forskellige Virksomheder. En Specialist kan udføre Arbejdet bedre og paa kortere Tid, og det lønner sig derfor at fordele Arbejdet indenfor Virksomheden saaledes, at de personlige Evner og Kundskaber kommer mere til deres Ret. Det samme Synspunkt gælder iøvrigt, naar det drejer sig om Fordeling af Produktionen mellem de forskellige Virksomheder. Paa den sidstnævnte Maade opnaar man den Fordel, at Fabrikationsserierne bliver større paa de enkelte Fabriker, hvorved Specialværktøj bedre kan udnyttes og Produktionen billiggøres. Ved Specialisering bliver man ogsaa bedre i Stand til at anvende ufaglærte Arbejdere til bestemte Arbejder, hvorved Mangelen paa faglærte Arbejdere afhjælpes og Konkurrenceevnen forøges. Indenfor den amerikanske Industri er man som bekendt ad denne Vej kommet langt frem.

4) Et fjerde Punkt er Mulighederne for yderligere *Standardisering* i teknisk Henseende af Produkterne. Ved at begrænse Antallet af Produkter til et Faatal af gode Standardtyper kan der opnaas større Økonomi, baade for den enkelte Virksomhed og for Branchen som Helhed.

5) Endelig vil jeg pege paa de Fordele, der kan opnaas, hvis de enkelte Virksomheder bestræber sig for at udjævne *Sæsonsvingninger* i Fabrikationen, saaledes at de undgaar tabvoldende Tomgang for Maskiner og Arbejdskraft. Det kan først og fremmest ske ved et snævert Samarbejde mellem Indkøbs- og Salgsafdelingen paa den ene Side, og Fabrikationen paa den anden Side, og det kan ske ved, at man henlægger Produktionen af de mere standardiserede Halvfabrikata, som skal anvendes ved Montering af de færdige Produkter, til Tiden udenfor Sæsonen.

6) Endvidere vil jeg fremhæve Fordelen ved, at *ensartede Virksomheder indenfor Eksportindustrien* arbejder sammen og opretter en effektiv fælles Salgsorganisation i Udlandet.

Jeg har her kun i Korthed kunnet pege paa de vigtigste Opgaver for den interne Rationalisering i vore Virksomheder, men der kunde ogsaa nævnes andre Omraader, hvor den kan sættes ind i den kommende Tid. Hvad det gælder om er, at alle i Virksomhederne, fra Direktøren til Læredrengen ansøres til den størst mulige Økonomi. Den interne Rationalisering gaar ikke ud paa at gennemføre enkelte spredte Foranstaltninger for at forbedre Virksomhedens Økonomi, men den er en systematisk Gennemgang af hele Virksomhedens Organisation og *Produktionsmetoder med Henblik paa Opnaaelsen af optimal Økonomi*.

Bestræbelserne herfor maa stadig fortsættes. Hvad der er hensigtsmæssigt i Dag, er det maaske ikke i Morgen. Saaledes kan f. Eks. en Ændring i Lønniveauet gøre yderligere Mekanisering rentabel, og Ændringer i Prisforholdet mellem Raamaterialer medføre Overgang til Anvendelse af andre Materialer og Arbejds-metoder. Med de i Dag gældende Priser paa Kul og Olie er det eksempelvis en betydelig økonomisk Fordel for Industrien at gaa over fra Kul til Oliefyring.

#### IV.

Rationalisering er ikke noget nyt, selv om det er blevet et Slagord nu efter Krigen. Det er og har altid været naturligt for enhver initiativrig Industrileder, at søge at effektivisere sin Produktion, og i normale Tider skal den frie Konkurrence nok sørge for at ramme den, der arbejder med daarlig Økonomi. Den Omstændighed, at *Konkurrencemomentet* i de sidste 6—7 Aar har været trængt i Baggrunden, og at Genopbygningen stiller store Krav om en Produktionsforøgelse, bevirker imidlertid, at vi maa lægge særlig Vægt paa Rationalisering i disse Aar. Skal vi fremme Rationaliseringen i Almindelighed indenfor vor Industri, maa der derfor gøres et Oplysningsarbejde, og der maa tilvejebringes et *Samarbejde* om Sagen mellem Arbejdere og Arbejdsgivere.

I Sverige har man allerede fra 1918 og i Norge fra 1928 indenfor de paagældende Landes industrielle Hovedorganisationer haft *Rationaliseringskontorer*, der bistaar Virksomhederne med Arbejdsstudier, og med Raad og Vejledning ved Tilrettelæggelsen af Rationaliseringsforanstaltningerne. Her i Landet er Rationaliseringen fortrinsvis sket paa privat Initiativ indenfor den enkelte Virksomhed, og desuden har vi flere *raadgivende Specialingeniører* og *Rationaliseringsfirmaer*, der har gjort sig til Speciale at vejlede de enkelte Virksomheder i Rationaliseringsspørgsmaal. Vi har indenfor *Industriraadet* ment *det rigtigst stadig at lade det private Initiativ* være fremherskende, saaledes at Indsatsen fortrinsvis gøres af Virksomhederne enkelt- eller gruppevis, eventuelt under Medvirkning af raadgivende Ekspertter efter Virksomhedernes eget Valg. For et Aarstid siden har Industriraadet dog oprettet særlige Kursus i Rationaliseringsteknik for Industriens Driftsledere, dels for at fremme den almindelige Forstaaelse af denne vigtige Sag, dels for at supplere den Oplysning og Undervisning, der gives ved vore tekniske Lærestalter og ved vore Universiteter og Handelshøjskoler samt af de private Rationaliseringsfir-

maer. Vore Kursus holdes dels i København, dels skiftevis i de større Provinsbyer.

Da Landbruget, Handelen, Byggeriet og mange andre Erhverv samt Stat og Kommune nu ogsaa arbejder med Rationaliserings-spørgsmaalet, er der paa Initiativ af Industrien fornylig her i Landet oprettet en »*Nationalkomité for rationel Organisation*«, som har til Formaal at koordinere de Bestræbelser, der udfoldes paa dette Omraade. Staten, de mange forskellige Erhverv, Undervisningsanstalter, faglige Foreninger og den tekniske og økonomiske Videnskab, som interesserer sig for Problemet, er repræsenteret i Komitéen, der tillige har til Formaal at have Kontakt med tilsvarende Komitéer i andre Lande, og at repræsentere Danmark i »*The International Committee of Scientific Management*«.

Et tillidsfuldt og aabent *Samarbejde mellem Arbejdere og Arbejdsgivere* er en af de vigtigste Forudsætninger, for at vi kan faa gennemført en Rationalisering, og det er mit bestemte Indtryk, at der er en voksende Forstaaelse heraf, baade hos Arbejdsgivere og Arbejdere. At Arbejdsgiverne interesserer sig for Sagen er eller burde ialtfald være ret ligetil, men den Oplysningsvirksomhed, som Arbejdernes Organisationer har været inde paa nu efter Krigen, dels gennem Kursusvirksomhed, dels gennem Udgivelsen af Piecer, er et glædeligt Udtryk for, at der ogsaa hos Arbejderne er en positiv Interesse for Rationaliseringens Nødvendighed og Betydning. Det er vigtigt, naar der indenfor en Virksomhed skal rationaliseres, at der finder Samarbejde Sted mellem Virksomhedens Ledelse, Funktionærer og Arbejdere, og Formaalet med og Resultatet af Arbejdsstudierne skal lægges aabent frem for alle Parter. I den hidtidige Diskussion om Arbejdernes og Arbejdsgivernes Stilling til Rationalisering, har man ofte stærkt fremhævet Spørgsmaalet om *Delingen af de økonomiske Fordele*, den enkelte Virksomhed opnaar gennem Rationalisering. Det er efter min Opfattelse en forkert Betragtning. De Fordele, som opnaas gennem Industriens Rationalisering i Fremtiden, bør ikke alene fordeles mellem Arbejdsgivere og Arbejdere i de enkelte Virksomheder og derved kun komme en enkelt lille Gruppe tilgode. Produktionen skal forbedres og gøres mere konkurrencedygtig, for at hele *Samfundet kan faa bedre og billigere Varer*, og vore Eksport- og Beskæftigelsesmuligheder øges.

Rationalisering indenfor den enkelte Virksomhed kan naturligvis overdrives, og man maa huske, at der er betydelige Udgifter forbundet med en systematisk Rationalisering af en Virksomheds Drift. Baade i Udlandet og herhjemme er der set Eksepler paa,

hvad jeg vil kalde Fejlrationering. Det finder Sted, naar en Virksomhed bliver overorganiseret gennem udstrakt Anvendelse af Formularer og anden Form for Kontrol, der ender i Bureaukrati og forøger Driftsudgifterne uden at give tilsvarende Økonomi.

Man maa derfor huske paa, at Rationalisering ikke skal gennemføres, blot fordi det er moderne, altsaa for Rationaliseringens egen Skyld. Det er Graden af *Økonomi*, som bestemmer, hvorvidt en Rationalisering er nødvendig, og det lønner sig derfor at foretage en grundig Kalkulation, før man tager fat paa en Rationalisering.

## V.

De Erfaringer, vi har gjort herhjemme vedrørende Produktions og Beskæftigelsesforholdene efter Krigen, rejser det Spørgsmaal, om Rationaliseringen bør standses ved den enkelte Virksomhed, eller der er Brug for en videregaaende *strukturel Rationalisering*. Den Fordeling af Produktion og Beskæftigelse mellem Industriens Brancher og Virksomheder, som er opstaaet efter Krigen, forekommer mig ud fra et Effektivitets Synspunkt paa flere Omraader ikke at være fuldt hensigtsmæssig. Ligesom det for den enkelte Virksomhed er et sundt Princip at organisere Produktionen paa en saadan Maade, at Virksomheden opnaar det størst mulige Produktionsresultat pr. Arbejdstime, saaledes hører det til god Økonomi for hele Samfundet, at Arbejdskraft og Materialer anvendes paa de Omraader, hvor de yder det bedste produktionsmæssige Resultat.

Fra forskellige Sider er der blevet fremført Kritik af den Erhvervspolitik, som blev ført herhjemme i Krigsaarene, og som gik ud paa saa vidt muligt at bevare den Erhvervsstruktur, vi havde før Krigen. Man henviser til, at mens de store krigsførende Lande under Krigen har gennemført en vidtgaaende Rationalisering af deres Industrier gennem Bedriftskoncentration, Standardisering og Mekanisering, saa er vi i Danmark tilbage i saa Henseende. Jeg vil dog gerne her fremføre, at den Rationalisering, som i Udlandet udførtes i Krigens Tjeneste, paa mange Punkter ikke vil komme Fredstiden til Gode. At det forholder sig saaledes, ser vi i Dag i U.S.A. og England, som er i Gang med en kostbar Omstilling af deres Arbejdskraft og Produktionsapparat fra Krigstilfredsformaal. For det andet havde vi her i Danmark en fremmed Besættelsesmagt indenfor Landets Grænser, og i en saadan Situation vilde det have været en letsindig Politik, om vi havde forsøgt at omlægge vort Produktionsliv efter de Retningslinier,

man fulgte i de krigsførende Lande. Besættelsesmagten kunde der- ved i højere Grad have grebet ind og ført Udviklingen ind i Ba- ner, der stemte med tyske og ikke med danske Interesser.

Jeg tror derfor, vi har Grund til at være tilfredse med, at vi lagde Principerne for vor Kontrol med Varefordelingen og med Priserne og ikke mindst Kontrollen med de tyske Arbejder saa- ledes til Rette, at disse saavidt muligt begrænsedes, og at vi undgik i større Udstrækning at ændre paa den Fordeling af Produktionen mellem de forskellige Erhverv og Virksomheder, som vi havde før Krigen.

I den Tid, der er forløbet siden Krigen har der i stigende Om- fang vist sig Tegn paa, at vi er tilbøjelige til at beskæftige Arbejds- kraften paa mindre rationel Maade baade indenfor Industrien og i Samfundet som Helhed. Krigen har efterladt en ret stor Penge- rigelighed, og der er i Efterkrigstiden blevet skabt rigelige Penge- indkomster, dels fordi Staten har maattet afholde store uproduk- tive Udgifter, dels fordi der overalt er sket en Stigning i Lønnin- gerne. Naar vi samtidig ved Hjælp af Maksimalpriser og anden Priskontrol og gennem Rationering holder saavel Priserne som Forbruget af Nødvendighedsvarer nede, opstaar der en Penge- rigelighed, som sammen med Vareknapheden fremkalder en Til- bøjelighed til, at Arbejdskraften beskæftiges paa en mindre øko- nomisk og mindre produktiv Maade.

Indenfor Industrien har vi særlig mærket denne Udvikling i Løbet af det sidste Aars Tid ved, at Arbejdskraften forsvinder fra vore gamle godt indarbejdede Virksomheder for at blive beskæf- tiget i mindre, nyetablerede Foretagender, som i Dag relativt let kan skaffe sig Kapital, og som i Kraft af de rigelige Pengeindkom- ster kan faa deres Varer afsat uden Hensyn til Produktionsom- kostningerne. Priskontrollen maa af praktiske Grunde særlig kon- centrere sine Bestræbelser om gennem Maksimalpriser og Pris- kontrol at begrænse Prisstigningen paa de gængse Forbrugsvarer, medens mere luksusbetonede Varer, der netop ofte er særligt ar- bejdskrævende, vanskeligt kan kontrolleres.

For at give et enkelt Eksempel, saa er Forholdet det, at medens Fremstillingen af det daglige Skotøj er grundigt prisreguleret, saa er dette ikke Tilfældet med luksusbetonede Lædervarer<sup>1)</sup>. Under de givne Forhold med Pengerigelighed er Resultatet blevet, at Antallet af Virksomheder, der fremstiller Lædervarer, er steget

---

<sup>1)</sup> En saadan Prisordning blev fastsat af Priskontrolraadet den 15. Fe- bruar 1947 til Ikrafttrædelse den 15. Marts.

fra 121 i 1938 til 334 i 1946, og af de nytilkomne Virksomheder er Hovedparten etableret i Tiden efter Krigens Afslutning og beskæftiget med luksusbetonet Produktion. Det er derfor ikke mærkeligt, at Skotøjsindustrien mangler Arbejdskraft og har svært ved at tilfredsstille Efterspørgslen efter Fodtøj.

I meget høj Grad gælder dette ogsaa indenfor Jernindustriens store gamle Virksomheder. Saaledes har Jernskibsværfterne i Dag omtrent 20 pCt. færre Arbejdere end før Krigen, og derigennem forsinkes Genopbygningen af den danske Handelsflaade, som under de nugældende Fragtkonjunkturer er særlig valutaskabende, samtidig med at Værfternes Stilling overfor deres Kunder i Udlandet svækkes.

En Udvikling af denne Art, som der kunde nævnes mange Eksempler paa, er overordentlig farlig fra et samfundsmæssigt Synspunkt. *Den betyder, at Arbejdskraften ved Lønoverbud trækkes fra de Produktioner, som vi har stor samfundsmæssig Interesse i at opretholde og efterhaanden drages over i mindre effektive Produktioner.* Det er meget vigtigt, at vi har Opmærksomheden henvendt paa saadanne, under de nuværende Forhold, for Helheden uheldige Nyetableringer. Ellers havner vi en skønne Dag i en Situation, hvor vi paa Grund af en urationel Fordeling af Arbejdskraften har faaet en dyr og daarlig Produktion og dermed en ringere Levefod.

*Vi har efter denne Krig heldigvis undgaaet den Gullaschperiode, som vi kom ind i efter den forrige Verdenskrig.* Aarsagen hertil er vel i første Linie, at Forholdene ligger anderledes end dengang, men ogsaa, at vi gennem vore Erfaringer fra den Tid har kunnet modvirke en uheldig Virkning, *men det kræver en stadig Agtpaa-givenhed, hvis vi skal undgaa en Gentagelse, som omkring 1920.*

For Industriens Vedkommende er der iøvrigt særlig to Faktorer, som medfører en alvorlig Fare for at Arbejdskraften forsvinder fra de Brancher og Virksomheder, hvor den gør størst Nytte, og som ogsaa har de bedste Muligheder fremover, naar Konkurrencen atter sætter ind.

Den ene Faktor er den Omstændighed, at *Importen af tyske Færdigvarer* foreløbig er standset, hvilket har givet Anledning til at starte nye Produktioner paa de Omraader, hvor Tyskland tidligere dækkede Forbruget, og de herskende Penge- og Prisforhold begunstiger naturligvis en saadan Udvikling. Der er her Tale om en Udvikling, som vi fra Industriens Side maa have vor Opmærksomhed henvendt paa, dels fordi vor normale Industri derigennem

berøves Arbejdskraft, dels fordi der let kan blive Tale om Fejl-investeringer. Dermed skal ikke være sagt, at der ikke kan være Produktioner af denne Art, som kan have Muligheder for Konkurrencedygtighed fremover, og som det kan være rigtigt at støtte.

Den anden Faktor, som kan komme til at virke skadeligt paa vor Industris samlede Effektivitet, er den *Spareplan*, som vi nu, tvunget af Forholdene, er nødsaget til at gennemføre med Hensyn til vor Udenrigshandel. Vi er klar over, at Spareplanen er absolut nødvendig i den nuværende Situation, og vi har derfor ogsaa støttet den fra Industriens Side, men til Gengæld maa vi ogsaa passe paa, at den ikke kommer til at virke skadeligt overfor en Rationalisering. Hvis vi i vidt Omfang *begynder at starte nye Produktioner* til Erstatning for den Vareimport, som lukkes ude, eller hvis vi kritikløst og kunstigt søger at fremelske nye Eksportproduktioner, som ikke har nogen Fremtid for sig under normale Forhold, saa hæmmer vi den *gradvise Overførsel af Arbejdskraft til de effektivt arbejdende Industrier, baade paa Eksport- og Hjemmemarkedet, som i det lange Løb skal løse vort Valutaproblem.*

Produktionen bliver for dyr, Eksport- og Produktionsforøgelsen udebliver, og vi kommer permanent til at nøjes med en mindre Udenrigshandel til Skade for vor Levestandard.

Det er vanskeligt at angive, hvilke Veje, man skal gaa for at undgaa at skærpe Knapheden paa Arbejdskraft, ved en saadan rationel Fordeling af Produktionen. Et Middel vil nok være, at man fortsætter Bestræbelserne for, paa en saa bred Front som muligt, at formindske Pengerigeligheden. Et andet, at man ved Fordelingen af de knappe Raastoffer under Medvirkning fra sagkyndige Erhvervsudvalg søger at lede Udviklingen i Retning af den for Landet mest rationelle Produktion. *Jeg vil advare imod, at vi kommer ind i et uoverkommeligt statsligt Kontrolsystem, hvor man ikke alene skal kontrollere Prisdannelse og Udenrigshandel, men ogsaa skal foretage Tvangsindgreb i Erhvervslivets Investeringer og i Arbejdernes frie Valg af Beskæftigelse.*

Naar jeg har omtalt Spørgsmaalet om den rette Fordeling af Arbejdskraften mellem Virksomhederne, maa man ikke heraf drage den Slutning, at jeg generelt ønsker at fremhæve de *store Virksomheder* paa de *smaas Bekostning*. Det har paa mange Maader været en konkurrencemæssig Styrke for vor Industri, at Produktionen overvejende foregaar i mellemstore Virksomheder, ofte med blandet Produktion. Det bevirker nemlig, at teknisk og forretningsmæssig Dygtighed ofte er forenet under samme Leder, og

det bevirker, at Virksomhederne har en bedre Evne til hurtigt at kunne omstille deres Produktion efter Ændringerne i Forholdene paa Hjemmemarkedet og i Eksporten. Stordrift og Masseproduktion har sin naturlige Begrænsning i et Land som Danmark, og det gælder derfor om, at vi ikke kritikløst importerer Udlandets Metoder. Vi maa afpasse Rationaliseringen efter danske Forhold.

Til Slut vil jeg gerne bemærke, at det ikke er nok at *Industrien* rationaliserer og sanerer indenfor sine egne Virksomheder og sine egne Rækker. Samfundsøkonomisk nytter dette nemlig ikke meget, hvis det øvrige *Erhvervsliv* eller det *Offentlige* undlader at rationalisere, idet Industrien kommer til at lide under manglende Effektivitet paa de andre Omraader.

Det er sikkert muligt gennem Rationalisering af vort *Byggeri* at opnaa billigere og bedre Boliger, og sagkyndige Udvalg arbejder med denne Sag. Man tager her særlig Sigte paa Standardisering, Mekanisering og Sæsonudjævning. Indenfor vort *Landbrug* er der en kraftig Rationaliseringsbevægelse i Gang, i Retning af Mekanisering af Landbruget, og Koncentrering og Forbedring af Landbrugets Fællesvirksomheder som Mejerier o. lign.

Ogsaa *Handelen* og *Transporterhvervet*, som skal sørge for Varesnes Fordeling, maa kunne nedbringe deres Omkostninger ved en Rationalisering. Jeg hørte fornylig under en Rejse i Amerika, at Fordelingsomkostningerne fra Fabrik over Grossist og Detailist for almindelige Forbrugsvarer i U.S.A. udgør op imod 60 pCt. af Detailprisen, og hvis de er lige saa høje herhjemme, hvad nogle paastaar, maa der kunne indvindes meget gennem en Rationalisering af Varefordelingen. For Transporterhvervenes Vedkommende vil det være en Fordel, om Transporterne med Baner, Biler og Skibe kan blive saaledes afstemt indbyrdes, at vi undgaar Spild af Kræfter.

Endelig er der Behov af en *Rationalisering indenfor vor offentlige Administration*, hvor der nu paa Finansministerens Initiativ er nedsat en Kommission til at undersøge, hvorledes Stat og Kommuner kan spare Arbejdskraft. Det er et glædeligt Tegn, at Staten er med i saa Henseende, og Erfaringerne fra den svenske Stats Rationaliseringsorgan tyder paa, at der ogsaa herhjemme vil kunne opnaas store Besparelser ved en Rationalisering af Administrationen. Det er ikke blot det omfattende Personale, som er direkte beskæftiget i Statens og Kommunernes Administration, som maa kunne formindskes, men vi maa ogsaa kunne reducere det store Personale, som det private Erhvervsliv maa beskæftige for at til-

fredsstillende Statens og Kommunernes omfattende Krav om Ansøgninger og Oplysninger. Herved frigøres der Arbejdskraft, som kan overføres til Produktionslivet.

Hvad *Statens og Kommunernes offentlige Arbejder* angaar, er det af Betydning, at der sørges for en passende Konjunkturudjævning paa lignende Maade, som naar der iværksættes Sæsonudjævning indenfor den enkelte Virksomhed. Det vil være god Økonomi, at det offentlige udvider sine Arbejder i daarlige Tider med Arbejdsløshed og indskrænker dem mest muligt i de Perioder, hvor Erhvervslivet savner Arbejdskraft. Herved opnaas den mest mulige Økonomisering med Samfundets Arbejdskraft.

## VI.

Naar Regeringen i Samraad med Erhvervsorganisationerne har maattet gennemføre en *Spareplan*, som tager Sigte paa at formindske vort Forbrug af udenlandske Varer eller af Varer, der egner sig til Eksport, saa er denne Spareplan desværre Udtryk for, at vi ikke er i Stand til at gennemføre Genopbygningen alene ved en Produktionsforøgelse. Det har været min Hensigt med Foredraget at søge at paavise, at saadanne Spareplaner forhaabentlig med Tiden *skulde kunne overflødiggøres, hvis vi forøger Produktionen pr. Individ gennem en Rationalisering*. Jeg tror, at Industrien og dens Arbejdere er beredt til at gaa ind for en yderligere Rationalisering, og flere af de andre Erhverv og det Offentlige viser betydelig Interesse for Sagen. Kan vi løse denne Opgave i Samarbejde og i gensidig Tillid, har vi de bedste Muligheder for fremover at genrejse Landets Økonomi og vor Befolknings Levelfod.