

NOGLE BETRAGTNINGER VEDRØRENDE INDUSTRIENS PRODUKTIVITET¹⁾

Af H. STEVENIUS-NIELSEN

I.

I de senere års erhvervsøkonomiske diskussioner har produktivetsproblemet — med fuld ret— indtaget en dominerende plads og er under forskellige former blevet behandlet og belyst af økonomer og teknikere, hvoraf nogle i større eller mindre grad har specialiseret sig på dette område. Under en samtale, jeg havde med Nationaløkonomisk Forenings formand i anledning af hans opfordring til mig om at holde et foredrag om industriens produktivitet, fremhævede jeg, at jeg ikke — og da navnlig ikke i en forsamling af denne forenings medlemmer — kunne bringe noget egentligt nyt om emnet, endsiges noget videnskabeligt indlæg. Formanden mente imidlertid, at det netop kunne være af interesse for denne kreds at høre nogle betragtninger vedrørende emnet fremsat af en praktisk-aktiv industrileder, der ikke havde specialiseret sig i emnet, og jeg skal derfor i overensstemmelse med formandens ønske fremkomme med nogle sådanne betragtninger.

Når jeg siger, at jeg ikke har specialiseret mig i emnet, vil jeg dog — for at undgå misforståelse — gerne straks fastslå, at for enhver industriel driftsleder, der skal kunne gøre fyldest, er begrebet produktivitet en overordentlig vigtig bestanddel af hans arbejde med tilrettelæggelse og gennemførelse af produktionen, såvist som arbejdslønudgifterne pr. varenhed er en integrerende bestanddel af kalkulen, og man kan derfor godt sige, at han — inden for sit eget fabrikationsområde — er eller bør være specialist i produktivitetsspørgsmålet.

Når imidlertid spørgsmålet om produktivetsudviklingen for industrien i almindelighed har vundet stærkt i interesse i disse år, skyldes det mere specielle forhold. Allerede under krigen satte man sig »fuld beskæftigelse« som et mål, der burde tilstræbes, når krigen var overstået, og denne målsætning vil utvivlsomt enhver regering her i landet fremdeles være interesseret i. Der er blot ikke helt enighed om, hvad der skal forstås ved »fuld beskæftigelse«, hvis det tillige må forlanges, at produktionen samtidig skal nå et maksimum. Erfaringen har jo nemlig vist, at man — i hvert fald i et stift arbejdsmarked med mange flaskehalse — let på visse områder kommer

¹⁾ Foredrag i Nationaløkonomisk Forening den 22. oktober 1952.

NOGLE BETRAGTNINGER VEDRØRENDE INDUSTRIENS PRODUKTIVITET¹⁾

Af H. STEVENIUS-NIELSEN

I.

I de senere års erhvervsøkonomiske diskussioner har produktivetsproblemet — med fuld ret— indtaget en dominerende plads og er under forskellige former blevet behandlet og belyst af økonomer og teknikere, hvoraf nogle i større eller mindre grad har specialiseret sig på dette område. Under en samtale, jeg havde med Nationaløkonomisk Forenings formand i anledning af hans opfordring til mig om at holde et foredrag om industriens produktivitet, fremhævede jeg, at jeg ikke — og da navnlig ikke i en forsamling af denne forenings medlemmer — kunne bringe noget egentligt nyt om emnet, endsiges noget videnskabeligt indlæg. Formanden mente imidlertid, at det netop kunne være af interesse for denne kreds at høre nogle betragtninger vedrørende emnet fremsat af en praktisk-aktiv industrileder, der ikke havde specialiseret sig i emnet, og jeg skal derfor i overensstemmelse med formandens ønske fremkomme med nogle sådanne betragtninger.

Når jeg siger, at jeg ikke har specialiseret mig i emnet, vil jeg dog — for at undgå misforståelse — gerne straks fastslå, at for enhver industriel driftsleder, der skal kunne gøre fyldest, er begrebet produktivitet en overordentlig vigtig bestanddel af hans arbejde med tilrettelæggelse og gennemførelse af produktionen, såvist som arbejdslønudgifterne pr. vareenhed er en integrerende bestanddel af kalkulen, og man kan derfor godt sige, at han — inden for sit eget fabrikationsområde — er eller bør være specialist i produktivitetsspørgsmålet.

Når imidlertid spørgsmålet om produktivetsudviklingen for industrien i almindelighed har vundet stærkt i interesse i disse år, skyldes det mere specielle forhold. Allerede under krigen satte man sig »fuld beskæftigelse« som et mål, der burde tilstræbes, når krigen var overstået, og denne målsætning vil utvivlsomt enhver regering her i landet fremdeles være interesseret i. Der er blot ikke helt enighed om, hvad der skal forstås ved »fuld beskæftigelse«, hvis det tillige må forlanges, at produktionen samtidig skal nå et maksimum. Erfaringen har jo nemlig vist, at man — i hvert fald i et stift arbejdsmarked med mange flaskehalse — let på visse områder kommer

¹⁾ Foredrag i Nationaløkonomisk Forening den 22. oktober 1952.

ind i en overbeskæftigelse med de kendte uheldige følger deraf, ikke mindst hvad produktiviteten angår.

Vi nåede efter befrielsen overraskende hurtigt at få fuld beskæftigelse og derover; men vi så samtidig, at vi måtte sætte al vor arbejdskraft ind for at nå en produktion og en levestandard af samme størrelse som før krigen, hvor vi havde en betydelig arbejdsløshed — d. v. s. at vor produktivitet var faldet.

I betragtning af, at materialetilførslerne i de første efterkrigsår var meget begrænsede og uregelmæssige, og at produktionsapparatet trængte til store fornyelser, var denne manglende produktivitet for så vidt forklarlig, og man lagde derfor særlig vægt på at råde bod herpå gennem en genopbygningskampagne, der blev virkningsfuldt støttet af Marshall-hjælpen.

Nogle mente endog, at blot der blev genopbygget og investeret tilstrækkelig energisk, ville produktiviteten ikke alene blive bragt op på førkrigniveauet, men gradvis forøget derudover i takt med den tekniske udvikling i andre industrilande. Fra amerikansk side skortede det ikke på gennem studierejser og ekspertbesøg og teknisk assistance af enhver art at stille erfaringer til rådighed og vise, hvorledes vi kunne tage ved lære af den høje produktivitet i U.S.A.

Både herigennem og på anden måde blev vi imidlertid hurtigt klare over, at ud over, hvad der kunne nås ved genopbygning og investering, måtte vi også på anden vis sætte ganske alvorligt ind på at hæve produktiviteten. Det var ikke tilstrækkeligt, at dansk industri forøgede produktionen, der i løbet af få år efter krigen nåede op på ca. 65 % mere end før krigen efter produktionsindekset at dømme. Det var heller ikke tilstrækkeligt, at industrieksporten steg overordentlig stærkt, hvorved industrien viste sig at være konkurrencedygtig på mange områder. Vi måtte nemlig regne med, at der med den større varerigelighed og den fremadskridende liberalisering ville blive stillet meget forøgede krav til vor konkurrencedygtighed — på hjemmemarkedet såvel som på eksportmarkederne — og dette så meget mere, som vor industri er udsat både for diskriminerende råvarepriser og for særdeles ulige toldforhold. I det sidste års tid er hertil kommet, at andre lande i stort omfang atter har deliberaliseret og i stigende grad beskyttet deres industrier.

Det har ikke mindst under disse forhold været af interesse at undersøge, hvorledes vor produktivitet ligger sammenlignet med andre landes og i forhold til niveauet før krigen.

Imidlertid er forholdet jo det, at der ikke foreligger oplysninger, der tillader en blot tilnærmelsesvis eksakt bedømmelse af, hvorledes udviklingen i produktiviteten har artet sig for dansk industri siden før krigen, endsige oplysninger, på grundlag af hvilke der kan foretages kvantitative sammenligninger mellem produktivitetsudviklingen her i landet og i ud-

landet. Og det er overhovedet et spørgsmål, om nogen egentlig mening kan tildeles sådanne sammenligninger, der omfatter hele industrien eller større grupper inden for denne.

Forsøg på sådanne sammenligninger, hvoraf der foreligger flere eksempler, har været baseret på det af Statistisk Departement beregnede industrielle produktions- og beskæftigelsesindeks, idet man dividerer produktionsindekset med beskæftigelsesindekset og derved udregner et tredje indeks, der skal beskrive variationerne i produktionen pr. arbejdstime. Denne fremgangsmåde er bl. a. blevet anvendt af civilingeniør Rostrup i dennes foredrag: »Hvorfor sakker dansk industri bagud?« i Dansk Ingeniørforening den 5. marts i år. Jeg vil gerne benytte lejligheden til at sige, at jeg er ingeniør Rostrup taknemmelig for dette foredrag, som på så mange måder bærer vidnesbyrd om hans varme interesse for dansk industri og dens fremtid, bl. a. ved påpegen af, hvor dårlige betingelser man i sammenligning med andre lande fra offentlig side byder for en sund udvikling af vor industri.

At foredraget også indeholdt kritik af industrien, skal jeg ikke gå i rette med ingeniør Rostrup for. Intet ville være farligere end selvovertvurdering og angst for kritik. At kritikken i visse kredse er blevet benyttet til en uretfærdig bedømmelse af industrien, må vi — omend med beklagelse — affinde os med. Noget andet er, at jeg på visse punkter ikke mener at kunne følge ingeniør Rostrup i hans argumentation.

Ingeniør Rostrup viste bl. a. 3 kurver, der skulle fremstille den såkaldte tekniske produktivitets variation fra 1930 til 1950 for dansk, svensk og amerikansk industri. Efter disse kurver at dømme skulle den danske industris produktivitet være stagneret fra 1930—1939, gået ned i krigsårene, for derefter at stige og i 1950 være nået op på 1930-niveauet. I de nævnte 20 år viser derimod produktiviteten for svensk og amerikansk industri en stigning på henholdsvis 50 og 80 %, tal, hvis rigtighed jeg ikke har haft mulighed for at bedømme. Ingeniør Rostrup sluttede heraf, at dansk industri er sakket nogenlunde tilsvarende bagud i forhold til de to andre landes.

En nøgtern industrimand, der gerne vil være lydhør for kritik, må dog mene, at grundlaget for denne generelle slutning bør undersøges noget nærmere. Det første, man spørger sig selv om, er, hvor pålidelig den anvendte sammenlignende produktivitetsstatistik er, når den som nævnt er baseret på produktions- og beskæftigelsesindeks af den art, som her i landet offentliggøres af Statistisk Departement.

*

Ved en måling af produktivitet såvel som ved enhver anden måling er det en elementær forudsætning, at de målte variationer ikke afspejler andre ændringer ved måleobjektet end dem, man ønsker at måle, eller at man

i hvert fald med rimelig sikkerhed er i stand til at korrigere måleresultaterne for indvirkningen af eventuelle »andre ændringer«. Denne forudsætning er imidlertid ikke opfyldt i det foreliggende tilfælde. Varernes kvalitet ændrer sig, der sker forskydninger i produktionens sammensætning efter varearter, til hvis fremstilling behovet for arbejdskraft er vidt forskelligt, og der sker ligeledes forskydninger i arbejdskraftens sammensætning med hensyn til faglært og ufaglært, ældre og yngre, mandlig og kvindelig arbejdskraft. De variationer eller mangler på variationer, man konstaterer ved at dividere den samlede produktion med det samlede antal arbejdstimer, kan derfor i større eller mindre udstrækning være påvirket af ændringer i produktionens og arbejdstimernes sammensætning foruden af den egentlige produktivitet.

Ved produktivetsberegninger af denne art tages der heller ikke hensyn til et så vigtigt fænomen som forskydninger i produktionsprocessens længde. Hvis produktionsprocessen starter på et tidligere trin end før, f. eks. på den måde, at råvarerne indkøbes i mere ubearbejdet stand end tidligere, eller såfremt virksomhederne modsat tidligere selv fabrikerer reservedele eller selv foretager reparationer, vil antal anvendte arbejdstimer forøges, selv om produktmængden er den samme som før. Efter den angivne beregningsmetode vil produktiviteten altså være faldet til trods for, at den i virkeligheden godt kunne være steget set fra et helhedssynspunkt. Dette ville nemlig være tilfældet, såfremt de pågældende virksomheder ved den ekstra bearbejdelse af råstoffet, ved fremstillingen af reservedelene og ved reparationsarbejderne anvender færre arbejdstimer, end der tidligere blev anvendt inden for de særlige virksomheder, som beskæftigede sig hermed, eller som måtte præsteres ved fremstillingen af den eksport, der var nødvendig for at kunne importere reservedelene eller den højere bearbejdningsgrad af råvarerne. Det her anførte har en ikke ringe aktualitet for dansk industri. Under og efter krigen har mange af vore industrielle virksomheder været tvunget til i langt større omfang end tidligere at basere sig på egne reparationsværksteder og til selv at fremstille reservedele, der tidligere blev købt udefra.

Et noget lignende forhold — men om jeg så må sige med »modsat fortegn« — møder vi som bekendt ved betragtningen af stigningen af landbrugets produktivetskurve, der jo i væsentlig grad skyldes landbrugets voksende mekanisering. Reparation og vedligeholdelse af de anvendte maskiner foretages jo imidlertid ikke — eller i hvert fald kun i ringe omfang — af landbrugsvirksomhederne selv. Hvis dette havde fundet sted, ville den på basis af produktions- og beskæftigelsesindeks tegnede produktivetskurve have haft en mindre stærk stigning, end tilfældet er. Hvor meget dette ville have drejet sig om, er jeg imidlertid ikke i stand til at bedømme.

En tilsyneladende nedgang i en industris produktivitet kan man også møde, såfremt produktionsprocessen forlænges ved, at færdigvaren forlader virksomheden på et mere bearbejdet trin end tidligere. F. eks. er en overgang til nye pakningsformer, der foretrækkes af køberne, et kendt fænomen for industrien. Det stiller oftest større arbejdskrav til fabrikanten, samtidig med at det imødekommer bekvemmelighedsønsker hos køberne eller måske ligefrem medfører arbejdsbesparelser for disse, det være sig detaillister eller forbrugere.

Jeg går næppe for vidt, når jeg på grundlag af det her fremførte vover at påstå, at division af produktionsindekset med beskæftigelsesindekset er et yderst tvivlsomt instrument for målinger af produktivitetsændringer. Jeg kan da heller ikke tænke mig andet, end at Statistisk Departement, der indsamler og offentliggør vor industrielle produktionsstatistik med det formål at give offentligheden et indtryk af ændringerne i aktiviteten inden for industrien, vil kunne slutte sig til disse betragtninger.

*

Hvad det her anførte kan betyde i praksis, skal jeg illustrere ved nogle eksempler taget fra danske industrivirksomheder, der gennem deres efterkalkulationssystem har været i stand til at redegøre for de pågældende forhold:

Varen A, ved hvis fremstilling der i 1951 var beskæftiget ca. 600 arbejdere, er nøjagtig den samme i 1951 som i 1936.

Under krigen og i efterkrigsårene har forsyningsforholdene med hensyn til emballagematerialer tvunget virksomheden til at gå over til en ændret emballeringsform, som er mere arbejdskrævende. Endvidere har virksomheden — der anvender maskiner og apparater af meget speciel art — for at kunne opretholde en regelmæssig drift måttet udvide sine reparationsværksteder og fremstille en række reservedele, som før krigen blev indkøbt, hovedsagelig fra udlandet, men som det senere — til trods for at der fra Varedirektoratets side ingen som helst hindringer er blevet lagt — har været meget vanskeligt at fremskaffe, især på grund af lange leveringstider.

Tages her fabrikation, reparationer etc. og emballering samt ekspedition under eet, og sætter vi produktiviteten i 1936 til 100, bliver den i 1951 98, og det er dette tilsyneladende nedslående resultat, der kommer til at give sig udtryk i produktiviteten beregnet på basis af Statistisk Departements tal for produktion og beskæftigelse.

Betragter vi i stedet den rene fabrikation (altså eksklusive reparationer, emballering og ekspedition), viser produktiviteten for de to år en fremgang fra 100 til 121. Altså en ganske pæn stigning.

Varen B, ved hvis fabrikation der i 1951 var beskæftiget ca. 60 arbejdere, er ligeledes den samme i 1951 som i 1936. Emballeringsformen er grundet

på en forskydning i forholdet mellem de forskellige anvendelsesområder for varen undergået en vis ændring i retning af større arbejdsforbrug, og hvad reparationer og reservedele angår, gælder det samme som for det forrige eksempel.

Regnes med fabrikation inklusive reparationer og uden emballeringskorrektion, og sættes produktiviteten i 1936 til 100, var den i 1951 148, hvilket bliver det resultat, der kommer til at indgå i statistikken. Korrigeres der derimod for reparationer og emballering, fås tallene 100 og 179.

Jeg vil gerne til disse to eksempler føje, at de pågældende virksomheder efterhånden har fået indrettet deres reparationsværksteder på fuldt moderne måde og erhvervet sig stor erfaring på disse områder, således at de på konkurrencemæssig basis vil kunne opretholde en væsentlig del af de »reservedelsfabrikationer«, som de oprindeligt nødtvungent havde optaget. Selv om det ifølge sagens natur ikke kan bevises med tal, kan der ikke være tvivl om, at såfremt disse virksomheder i 1936 med de i deres reparationsværksteder dengang til rådighed stående midler havde foretaget de pågældende »fabrikationer« i tilsvarende omfang som i 1951, ville en produktivitsberegning for værkstederne alene have vist en betydelig fremgang fra 1936 til 1951.

Varen C er ligeledes den samme ved de to sammenligningstidspunkter, og ca. 50 arbejdere er beskæftigede ved dens fremstilling. Siden 1939 er virksomheden som følge af kundernes ønsker gået over til detailpakning af varen, hvilket har betydet et større arbejdsforbrug.

Sættes produktiviteten for fabrikation plus emballering og ekspedition i 1939 til 100, var den i 1951 101; men holder man sig til den rene fabrikation, var produktiviteten steget fra 100 til 111.

For at undgå misforståelse vil jeg gerne udtale, at jeg ikke har lyst med lygte for at finde disse eksempler. De har været lette for mig at få fat i. Jeg er overbevist om, at en systematisk gennemgang af vor industri ville vise lignende forhold på mange områder; men vanskeligheden ligger naturligvis i at finde tilstrækkelig mange »rene« eller dog »korrigerbare« tilfælde. Vender man sig således blot til skibsbygningsindustrien, hvor fordringerne f. eks. til skibenes udstyr er steget enormt fra 1936 til nu, vil man forstå, hvor ulige meget vanskeligere det dér er at komme frem til et sammenligneligt materiale.

*

De nævnte eksempler, samt hvad jeg i øvrigt har anført, bestyrker i væsentlig grad den opfattelse, at det er vanskeligt at se, hvilken mening der overhovedet kan tillægges svingningerne i et såkaldt produktivitsindeks, der er beregnet ved division af produktionsindekset med beskæftigelsesindekset. Strengt taget viser et sådant indeks umiddelbart kun, hvorvidt produktionsindekset er steget stærkere, i samme takt som eller

svagere end beskæftigelsesindekset. Om årsagen til en af disse muligheder har været ændringer i produktiviteten eller i andre strukturelt betonedede forhold, siger et sådant produktivitetsindeks derimod intet om. Dette lader sig kun afgøre på grundlag af omhyggelige detaljerede undersøgelser af enkeltprodukternes fremstilling. Dette gælder i særlig grad, når man sammenligner stillingen for dansk industri som helhed over så langt et tidsrum som de sidste 20 år. Dansk industri har i denne periode befundet sig i en rivende udvikling, der nødvendigvis i afgørende omfang må have ændret produktionens fordeling på varekvaliteter og varearter, arbejdskraftens sammensætning, produktionsprocessens karakter og andre forhold, som ikke har noget at gøre med den egentlige produktivitet.

Disse forbehold gælder endnu stærkere, når man sammenligner produktivitetens udviklingen her i landet med den, der har fundet sted i andre lande som U.S.A. eller Sverige. Også her gælder det, at man kun kan nå frem til nogenlunde sikre resultater ved omhyggelige sammenlignende undersøgelser af enkeltprodukternes fremstilling. Det er da også arbejder af denne art, der er indgået som led i amerikanske rationaliseringseksperters undersøgelser af enkelte danske industribrancher. Af de hidtil fremkomne rapporter ses det, at amerikanerne i adskillige tilfælde kommer til det resultat, at den danske produktivitet ligger langt under den tilsvarende amerikanske. Vi må naturligvis tage konsekvensen heraf og gøre et alvorligt arbejde for at fremme vor produktivitet på de pågældende områder. Det må dog erindres, at de omtalte undersøgelser er foretaget med henblik på at finde veje til at fremme produktiviteten, hvorfor man da også fortrinsvis har beskæftiget sig med de tilfælde, hvor der er mulighed for at opnå væsentlige resultater; medens man i mindre grad har hæftet sig ved de tilfælde, hvor produktiviteten i forvejen var relativt tilfredsstillende. Jeg er overbevist om, at der findes mange danske industrivirksomheder, der ville stå sig pænt ved en sammenligning med tilsvarende amerikanske.

Sammenfattende er det min opfattelse, at kunne man gennemføre en »virkelig« produktivitetssammenligning for hele industrien, ville denne vise en produktivitetssopgang, ikke blot på nogle få procent (thi det, indrømmer jeg, er uden interesse i denne sammenhæng), men af et omfang, der gav — ikke et tilfredsstillende — men dog et langt mindre pessimistisk billede end det, der fås ved den omtalte »rå« produktivetsberegning. Det drejer sig ganske vist kun om en rent subjektiv opfattelse, men dennes indhold stemmer bedre med de efterkrigsresultater, som dansk industri — selv set på baggrund af den almene knaphed på industrivarer — har opnået.

På den anden side kan det nok været rigtigt, at produktivitetstigningen i dansk industri har været mindre end den stigning, der har fundet sted i Sverige, endsige i U.S.A.; men jeg mener som sagt ikke, at det er heret-

tiget at drage kvantitative slutninger af en sammenligning mellem den omtalte produktivetskurve for dansk industri og de tilsvarende for de to andre landes industrier.

II.

Selv om vor tekniske produktivitet skulle have udvist en relativt ringe stigning igennem den sidste snes år, behøver dette imidlertid ikke at være ensbetydende med økonomisk stagnation hverken for industrien eller for hele vort samfund. Hvis det virkelig var således, at vor industris konkurrenceevne var angivet udelukkende ved forholdet mellem produktionen pr. arbejdstime her i landet og i de lande, vi skal konkurrere med, ville der være grund til at forundre sig over, at vor industri overhovedet eksisterer, især da hvis man også går ud fra, at de sammenligninger, der kan foretages på grundlag af de omtalte produktivetsindeks, har et blot nogenlunde virkelighedsnært grundlag. Det ville da også være i højeste grad bemærkelsesværdigt, at eksporten af industrivarer udgør ca. 40 % af den samlede eksport.

Men en praktisk industrimand vil heller ikke benytte alene produktionen pr. arbejdstime som målestok for sin virksomheds konkurrencedygtighed. Hans opgave er jo at anvende *alle* de til hans rådighed stående midler for at gøre virksomheden konkurrencedygtig, ikke alene i øjeblikket, men helst også på langt sigt. Dette vil sige, at han under forsvarlig hensyntagen dels til sine arbejdes og funktionærers velfærd og dels til opretholdelse og udvikling af anlæggenes og fabrikationsmetodernes tekniske standard skal fremstille sine produkter til den lavest mulige pris. Herved må han stadig operere med samspillet mellem de 4 addendgrupper:

- 1) råvare- og materialeudgifter pr. vareenhed,
- 2) arbejdsløn pr. vareenhed,
- 3) kapitaludgifter (afskrivning og forrentning) pr. vareenhed,
- 4) andre omkostninger pr. vareenhed.

Summen heraf skal under den nævnte hensyntagen gøres til et minimum, og han må ved produktionens tilrettelæggelse og gennemførelse stadig være klar over disse 4 addendgruppers (og deres undergruppers) indgreb i og afhængighed af hverandre.

Når jeg overhovedet ulejliger tilhørerne med at nævne disse elementære forhold, er det, fordi jeg som almindelig industrileder ikke så sjældent forbavses ved at bemærke, at der i udtalelser om produktivitetsspørgsmål lægges for megen vægt på en enkelt af disse addenders betydning og ikke tages tilstrækkeligt hensyn til helhedsbilledet. Deltagere i produktivitetss Diskussionerne kan ud fra teoretisk og politisk betonedede synspunkter let blive ofre for en vis ensidighed og derved komme til at skade en sag, som i alles interesse bør behandles så alsidigt og objektivt som muligt.

Man hører således — eventuelt løsrevet fra en i og for sig fornuftig sammenhæng — fremført sammenligninger mellem to landes produktivitmæssige stade på basis af det installerede antal kW pr. arbejder. Den ukritiske kan herved få det indtryk, at jo flere kW en industri disponerer over pr. arbejder, des mere fremskreden er den. Hvis det ene land imidlertid har en omfattende, meget kraftforbrugende fremstilling af råvarer, og det andet land overvejende en mindre kraftforbrugende forædlingsindustri — som tilfældet f. eks. er i Danmark — vil en sådan sammenligning selvfølgelig være ganske misvisende. Men også andre forhold kan gøre sig gældende. Under en samtale med en amerikansk økonom, der netop på en ensidig måde brugte kW-installationerne pr. mand ved en sammenligning mellem vesteuropæiske landes industrier, spurgte jeg ham, om han anså ammoniakfabrikationen i Ruhr for i teknisk henseende at stå langt tilbage for den tilsvarende norske. Det mente han ikke, og jeg gjorde ham da opmærksom på, at den norske ammoniakfabrikation anvender adskillige gange så mange kW pr. mand som den i Ruhr, hvilket har sin simple forklaring i, at hovedråstoffet ved fabrikationen, brint, i Norge fremstilles ved elektrolyse, som kræver relativt meget store mængder elektricitet, der så at sige indgår i processen som et råstof, medens brinten i Ruhr fremstilles af kul som det primære råstof og uden nær så stor anvendelse af elektrisk kraft. Da kvælstofindustrien i Norge er en af landets betydeligste kraftforbrugere, vil det i nævnte forhold kunne øve en afgørende indflydelse på kW-sammenligningen mellem landene uden at have noget som helst at gøre med den tekniske standard eller med produktiviteten.

Man kommer også ud for sammenligninger mellem to industriers konkurrencedygtighed alene på basis af arbejdstimer pr. vareenhed; men må dog ikke glemme — og dette gælder måske i særlig grad inden for den kemiske industri — at der intet er i vejen for, at industrien med den laveste tekniske produktivitet kan fremstille det billigste produkt. Den pågældende industri kan nemlig være nået frem til en metode, som gennem et bedre råvareudbytte giver en besparelse, der overstiger de forøgede arbejds lønudgifter, som metoden kræver.

Af de førte diskussioner kan offentligheden også få indtrykket af, at blot industrien investerer i langt større målestok end hidtil, vil vejen være åbnet for forøget konkurrencedygtighed. Jeg skal senere komme ind på at en sådan letkøbt og ensidig opfattelse af industriens investeringsforhold industriens investeringsspørgsmål, men vil blot her påpege det skadelige i, får lov at fæstne sig.

Det står mig ganske klart, at for at få vide samfundskredse til at interessere sig for en så vigtig sag som produktivetsproblemet, må man i nogen grad betjene sig af slagord og korte formuleringer; men man må som sagt være varsom med, at enkelte betragtninger, der i deres sammenhæng frem-

sat af sagkyndige kan være nok så rigtige, får en urimelig dominerende plads i folkets bevidsthed. Der findes jo i denne tilhørerkreds mange, der med stor sagkundskab gennem skrift og tale har de bedste forudsætninger for at øve — og faktisk også over — en positiv indflydelse i produktivitets-sagen. Jeg beder Dem ikke tage mig det ilde op, at jeg har dvælet lidt ved disse forhold, som — måske netop fordi de for de sagkyndige er så selvfølgelig — ikke altid opnår den rette indbyrdes placering i publikums opfattelse.

Det har som sagt altid været den industrielle driftsleders opgave at bringe udgiften til arbejds løn pr. vareenhed ned, ikke til det »absolutte« minimum, men til et — om jeg må kalde det — »optimalt« minimum i sammenhæng med råvare- og kapitaludgifter samt omkostninger. Og konkurrenceevnen kan kun bedømmes ved en samlet vurdering af, hvad de produktionskræfter, der anvendes, hver for sig kan præstere pr. tidsenhed, og hvad de pågældende produktionsfaktorer koster pr. tidsenhed. Formålet med at producere er fra den enkelte virksomheds synspunkt, som nævnt, at opnå den bedst mulige rentabilitet under hensyntagen dels til arbejdernes og funktionærernes velfærd og dels til opretholdelse og udvikling af anlæggenes og fabrikationsmetodernes tekniske standard og fra samfundets synspunkt at tilfredsstille behovene med den mindst mulige indsats af samtlige produktionsfaktorer. Men om dette princip er blevet fulgt, kan man ikke afgøre, hvis man alene nøjes med at sammenligne den tekniske produktivitet fra virksomhed til virksomhed eller fra land til land.

Af det, jeg her har sagt, følger, at vi ikke af den omstændighed, at amerikansk og svensk industri i det givne øjeblik producerer flere vareenheder pr. arbejdstime, end dansk industri gør, kan drage den slutning, at vi så er tilsvarende mindre konkurrencedygtige i forhold til de to lande. Det er velkendt, at især U.S.A., men også Sverige, er rige på råstofforekomster, medens dansk industri må importere så godt som samtlige de råstoffer, der indgår i produktionen. I forhold til den disponible arbejdsstyrke er råstofforsyningen altså forholdsvis rigeligere i både U.S.A. og Sverige, end tilfældet er her i landet. Det er ligeledes velbekendt, at vi her i landet traditionelt og ikke mindst i den sidste snes år har haft meget betydelige vanskeligheder med at etablere ligevægt i vore betalinger over for udlandet, et fænomen, som er ganske ukendt for U.S.A., og et problem, der stiller sig langt mindre skarpt for Sverige. Ud fra selve det naturgivne grundlag er vi altså her i landet af bitter nød tvunget til og har *navnlig i den her omhandlede årrække* været tvunget til at økonomisere med kapitalen og på flere områder også med råstofferne i langt højere grad, end de to andre lande har været det. Men konsekvensen heraf må da blive den, at produktiviteten forstået som produktmængde pr. arbejdstime vil have en tendens til at stige svagere end i U.S.A. og Sverige.

Jeg vil gerne, så kraftigt det er mig muligt, understrege, at jeg med disse bemærkninger ikke tilsigter at bagatellisere betydningen af en forhøjelse af den tekniske produktivitet, så meget mere som jeg føler mig overbevist om, at en sådan forhøjelse ikke alene kan gennemføres, men også på en række områder nødvendigvis må gennemføres, og at dette kan ske, uden at det bliver til skade for de andre nævnte addendgrupper i kalkulen. Jeg har blot villet bringe i erindring, at selv om den tekniske produktivitet er af overordentlig stor betydning for vor industris konkurrenceevne, så er denne dog ikke betinget af den tekniske produktivitet *alene*.

*

Jeg mener hermed at have givet en begrundelse for, at det ikke *à priori* behøver at være ensbetydende med økonomisk stagnation, at vor tekniske produktivitet skulle have udvist en relativt ringe stigning igennem den sidste snes år. Dette bliver i øvrigt klart, når man betragter industriens produktivitetsudvikling i sammenhæng med den almindelige erhvervs-mæssige udvikling i vort samfund og med den økonomiske politik gennem den sidste snes år.

Man vil vide, at vor industri siden 1930 er undergået en kraftig ekspansion med det resultat, at den i dag beskæftiger dobbelt så mange mennesker som dengang, og at dens andel af vort samlede nationalprodukt og af vor eksport er blevet væsentligt forøget. Denne ekspansion har i vid udstrækning været båret oppe af den forøgelse i befolkningens forbrug af de mere arbejdskrævende industrivarer, som følger med en vækst i levestandarden. Den moderne forbruger har et meget nuanceret behov, han forlanger mere service af industrien, og han ønsker i det hele taget industrivarerne leveret i et udvalg og på en måde, der kræver mere arbejdskraft pr. produceret enhed, end tilfældet var med de varer, som forbrugeren for 20 år siden ønskede fra industrien.

Dersom man var i stand til at dele vor industri i to dele, nemlig den industri, vi havde i 1930, og den industri, vi har fået siden da, er det ingenlunde usandsynligt, at det ville vise sig, at produktiviteten er gået frem i den førstnævnte del af industrien, men at denne produktivitetsfremgang kun i mindre grad slår igennem i den gennemsnitlige produktivitet for hele industrien, fordi den del af industrien, som vi har fået siden 1930, har været meget arbejdskrævende. Og i det omfang en retardering af produktivitetens stigning skyldes sådanne strukturfor skydninger i produktionens sammensætning, som er fulgt med ændringerne i forbrugernes efterspørgsel, er der naturligvis ikke tale om nogen økonomisk stagnation for industrien. Industrien må nu engang som ethvert andet erhverv følge forbrugernes ønsker, og når disse ønsker går i en retning, der kræver relativt megen arbejdskraft pr. produceret vareenhed, må industrien naturligvis følge

trop, thi gjorde den ikke det, ville den udsætte sig selv og det øvrige samfund for økonomisk tilbagegang.

Hertil kommer så, at udviklingen i industriens tekniske produktivitet gennem de sidste 20 år også må ses i lys af den økonomiske politik, der er blevet ført i denne periode, og som har haft importreguleringen som sit væsentligste redskab. Den store arbejdsløshed, vi havde omkring 1930, var udtryk for, at vi havde en forholdsvis rigelig tilgang af arbejdskraft, medens den samtidige mangel på udenlandsk valuta, der gav stødet til importreguleringens indførelse, var udtryk for, at vi var fattige på kapital. Man lagde da i de følgende år — og jeg ville tro, at det må siges at være i fuld overensstemmelse med, hvad der anses som god nationaløkonomi — den økonomiske politik til rette på den måde, at man søgte at beskæftige den arbejdskraft, som der var rigeligt af, med den mindst mulige indsats af kapital, og denne politik kom til at sætte sit præg på vor industrielle udvikling. De nye produktioner og de produktionsudvidelser, der skabtes som en konsekvens af importreguleringen, måtte nødvendigvis være mindre kapitalkrævende end de produktioner, vi havde i forvejen, og heraf fulgte atter, at de industrielle udvidelser fik en ret lav teknisk produktivitet, altså et relativt stort forbrug af arbejdskraft pr. produceret vareenhed.

Vi ved allesammen, at det faktisk lykkedes ved hjælp af den økonomiske politik, jeg her har beskrevet, at fremkalde en betydelig forøgelse af beskæftigelsen i det danske samfund. Men så kan man efter min opfattelse ikke bagefter komme og beklage, at denne beskæftigelsesforøgelse fik en hæmmende indflydelse på den tekniske produktivetsstigning.

*

Den stedfundne udvikling af vor industris tekniske produktivitet er således ikke ensbetydende med økonomisk stagnation. Industrien har i den pågældende periode ydet et større bidrag end noget andet erhverv til forøgelsen af beskæftigelsen, og den har samtidig udbygget sin eksport. Uden den industrielle ekspansion i denne årrække havde vort samfund måske endnu i dag haft et stort arbejdsløshedsproblem at slås med.

Men udviklingen i vor industrielle produktion og dermed i befolkningens levestandard skulle gerne fortsætte efter en stigende linie, og her er det, at dansk industri, som tidligere nævnt, for tiden står over for en afgørende forandring i de vilkår, hvorunder den hidtil har kunnet virke. For det første er beskæftigelsesproblemet nu løst i så stor en udstrækning, at de ressourcer af arbejdskraft, som industrien har at øse af, er små, og når først arbejdskraften er knap, er en yderligere produktionsforøgelse ikke mulig, uden at produktionen pr. arbejdstime, produktiviteten, sættes i vejret. For det andet står vi midt i en afvikling af et 20 år gammelt importreguleringssystem, og det betyder, at vor industris fremtidige udvikling kommer til at foregå under mere konkurrencebetonede vilkår, end det

længe har været tilfældet. Disse to ting, knaphed på arbejdskraft og voksende konkurrence fra udlandet, bevirker i forening, at industrien i sine bestræbelser for at bevare og udbygge sin position i det danske samfunds økonomi i tiden fremover må lægge større vægt end hidtil på en forbedring af sin tekniske produktivitet, og jeg skal i det følgende knytte nogle bemærkninger til bestræbelserne i så henseende.

III.

Lad os begynde med at betragte nogle af de »*organiserede*« bestræbelser på at forøge produktiviteten.

Efter første verdenskrig søgte Dansk Ingeniørforening og Industriraadet — ved at tage initiativet til, at der under Handelsministeriet oprettedes et *Dansk Standardiseringsråd* — at fremme standardiseringen herhjemme, et led i rækken af de 3 S'er: Standardisering, Specialisering og Simplifikation, der alle er af væsentlig betydning for produktiviteten. Der er af Standardiseringsrådet i årenes løb udført et stort og nyttigt arbejde; men standardisering burde udnyttes langt mere, end tilfældet er, til fælles fordel for såvel erhvervene som forbrugerne.

Efter anden verdenskrig tog Industriraadet initiativet til fremme af den for produktiviteten så vigtige *rationalisering*, dels ved at etablere en foredrags- og kursusvirksomhed og dels ved i tilslutning til den internationale rationaliseringsorganisation at få nedsat *Den danske Nationalkomité for rationel Organisation* med repræsentanter for alle interesserede kredse: administration og undervisning, producenter og forbrugere, organisationer og foreninger. Lige så vide, som komitéens rammer er sat, lige så begrænsede er de økonomiske midler, den råder over, og komitéen har derfor været henvist til mere at virke som et kontaktorgan end som den aktivt koordinerende institution, der var ønskelig.

For et par år siden nedsattes under Handelsministeriet et *Produktivitetsudvalg* med repræsentanter for såvel myndigheder som arbejder- og arbejdsgiverorganisationerne, herunder Arbejderbevægelsens Erhvervsråd og Industriraadet. Produktivitetsudvalget har formidlet studiebesøg i U.S.A. og ekspertbesøg derovre fra samt været behjælpelig med produktivitetsundersøgelser inden for forskellige brancher. Bl. a. gennem udstillinger, film og udgivelsen af »Produktivitets Nyt« gøres der desuden af udvalget og dets sekretariat et stort arbejde for at skabe interesse for problemet. Produktivitetsudvalget har foreløbig alene industriens produktivitet som interesse-sfære, men burde formentlig udvide området til i hvert fald at omfatte også håndværk og handel.

Forholdet mellem Produktivitetsudvalget og den førnævnte Nationalkomité trænger for øvrigt til en afklaring f. eks. gennem en sammenkobling eller måske endog ved, at de gik op i en højere enhed, et *Produktivitets-*

center, der udstyres med tilstrækkelige midler til — også på længere sigt — at sikre den nødvendige effektivitet i arbejdet for gennem oplysning, undervisning og instruktion at fremme produktiviteten. En sådan plan ville mest rationelt kunne realiseres ved opførelsen af en bygning som samlingssted for arbejdet med de produktivetsfremmende foranstaltninger. Her skulle på initiativ fra forskellige sider gennemføres et undervisningsprogram bl. a. omfattende: kortere og længere kurser, enkeltforedrag, foredragsserier, studiekredse og seminarer med udenlandske foredragsholdere. Programmet skulle omfatte videreuddannelse af virksomhedsledere og arbejdsledere, og undervisningen skulle således være indrettet på personer, der allerede har praktisk erfaring. Endvidere skulle uddannelsen omfatte funktionærer og ledere inden for arbejderbevægelsen med hovedvægten på produktivetsproblemer, og særlige kurser skulle omfatte dem, der virker som arbejderne egne instruktører. Også for medlemmer af samarbejdsudvalgene skulle der kunne oprettes kursus i produktivitetsspørgsmål.

Undervisningen skulle bl. a. supplere den undervisning, der i forvejen foregår på Danmarks tekniske Højskole, Handelshøjskolen, teknika, de teknologiske institutter m. m., og der skulle fortrinsvis anvendes lærerkræfter, som allerede er knyttede til sådanne undervisningsinstitutioner. Som lærere skulle tillige benyttes specialister knyttede til virksomheder eller organisationer samt udenlandske eksperter i de tilfælde, det måtte være ønskeligt og muligt. Bygningen skulle rumme undervisnings- og mødelokaler, laboratorier, bibliotek, læsesal, filmsal og -arkiv, kontorlokaler etc. og tillige være center for undersøgelser, der bedst vil kunne gennemføres i et særligt institut, f. eks. arbejds- og metodestudier (bl. a. intern transport), produktionsplanlægning og industriel formgivning. Endvidere ville det måske være ønskeligt, at Dansk Standardiseringsråd fik til huse i denne bygning.

Planer i denne retning må tillægges megen betydning, og Industriraadet har da også foreslået myndighederne at søge de nødvendige midler til anlæg og drift af et sådant Produktivitetcenter tilvejebragt, eventuelt af de særlige beløb, U.S.A. har stillet i udsigt i form af den såkaldte Benton-Moody-plan.

*

En af de vigtigste forudsætninger for, at vi her i landet kan tilvejebringe en betydende industriel produktivetsforøgelse, er, at der såvel hos *arbejdsgivere* som hos *arbejdsledere* og *arbejdere* eksisterer en dybtgående *forståelse af produktivetsproblemerne* og deres betydning for vor industris fremtid. For at fremme denne forståelse er oplysning og undervisning nødvendig, og det betyder igen, at der i denne henseende skal udføres et stadigt arbejde og på langt sigt. Det offentlige kan og bør gennem Produktivitetstudvalget og et eventuelt Produktivitetcenter (i hvis ledelse det er vigtigt,

at alle de 3 nysnævnte grupper får indflydelse) støtte oplysningsarbejdet og uddannelsesvirksomheden på dette for vor samfundsøkonomi så vigtige område — ganske som det offentlige støtter al anden uddannelsesvirksomhed.

På den anden side vil jeg gerne betone, at det må være *erhvervenes og industrivirksomhedernes egen sag* — i nært samarbejde med deres arbejdere og arbejdsledere — at nyttiggøre den ved den nævnte undervisning og uddannelse skabte specielle viden og kunnen for i praksis *at gennemføre rationaliseringen og produktivitetsstigningen*.

Man må i fællesskab søge at nå frem til produktivitetsfremmende lønningssystemer; men det vil frem for alt være industriledernes opgave at udvikle arbejdstilrettelæggelsen bedst muligt gennem strukturrationalisering, simplifikation, standardisering og specialisering og en rationel løsning af de mange transportforhold. Disse rationaliseringsbestrebelse strækker sig fra de store linier ned til produktionsplanlægningens mindste detaljer. Der vil i mange tilfælde kræves en udvidelse af funktionærstaben, men man bør ikke lade sig skræmme af hverken traditioner og fordomme eller økonomiske betænkeligheder, så længe en uhildet bedømmelse viser, at sådanne dispositioner vil fremme effektiviteten.

Offentlige indgreb med det for øje at dirigere produktionen og investeringerne m. m. — i lighed med, hvad der f. eks. i Norge har været stillet forslag om — må jeg bestemt fraråde. Det er ikke ad den vej, vi opnår den nødvendige produktivitetsstigning.

Hvad derimod *lovgivningsmagten og administrationen* kan — og hvad den bør — gøre, er *at tilvejebringe det bedst mulige økonomiske klima for en stigende produktivitet*. Det er således en afgørende betingelse for, at virksomhedernes bestrebelse for at fremme produktiviteten skal give resultat, at den almindelige økonomiske politik, penge- og finanspolitikken, til stadighed er rettet mod at holde inflationistiske tendenser i den økonomiske udvikling nede. Ikke alene vil inflationistiske løn- og prisstigninger sætte det over styr, som vindes ved en produktivitsfremgang. Men dertil kommer, at et inflationspræget økonomisk klima direkte virker produktivitetssænkende. Bl. a. har krigens og efterkrigstidens inflationsår belært os om, at et inflationspræget økonomisk klima fremmer produktionsforskydninger i retning af områder med lav produktivitet. Med hensyn til den almindelige økonomiske politik er der fra dette synspunkt i de sidste år sket betydelige fremskridt. Men det kan dog ikke nægtes, at det nuværende »klima« på en række punkter er ugunstigt for forøget produktivitet.

At de høje skatter har en uheldig indflydelse på den enkeltes lyst til ved forøget indsats at tjene flere penge, er påpeget fra mange forskellige sider; også lønmodtagere med beskedne indtægter slutter sig til klagerne herover. Det stimulerer heller ikke fremkomsten af risikovillig kapital, hvis forrent-

ningsmulighederne på forskellig vis — bl. a. gennem beskatningen — begrænses så stærkt, at en sikrere form for pengeanbringelse giver praktisk taget samme udbytte.

Som det også ofte og med rette er sagt, har den prislovgivning, vi i en årrække har levet under, langt fra virket stimulerende på produktiviteten. Prismyndighedernes tendens til at holde overskuddet nede i visse grupper af virksomheder, uanset om de arbejder godt eller dårligt, har således i mange tilfælde virket som en straf for dem, der teknisk (og for øvrigt også kommercielt) har arbejdet bedst. Noget lignende gælder de områder, hvor prismyndighederne har fastsat bruttofortjenesten som en vis procent af de til varens fremstilling medgående materialer og arbejds lønninger.

Medens skattelovgivningen i de senere år må siges at have givet gode muligheder for ekstraordinære afskrivninger på nye anlæg (et område, hvor der desværre ikke fra prislovgivningens og den dertil hørende administrations side er vist en tilsvarende forståelse) må det siges at være skæbnesvangert for vor industris fremtidige udvikling, at hverken skattelovgivningen eller prislovgivningen har imødekommet industriens ønsker med hensyn til udvidede afskrivninger på de gamle anlæg (f. eks. gennem oprettelse af skattefrie investeringsfonds). Det er nemlig ikke mindst ud fra et produktivitetssynspunkt ganske urimeligt at beskatte de henlæggelser, som er nødvendige for at erstatte udslidte anlæg og maskiner med nye, der jo på grund af prisniveauets stigning i reglen er 2—3 gange så dyre. Når de opsamlede afskrivningsbeløb kun dækker en brøkdel af genanskaffelsesprisen, frister eller tvinger det til at udsætte en ønskelig og produktivitetsfremmende udskiftning, og det nødvendiggør i hvert fald, at der tilføres virksomheden ny kapital, der mere frugtbart end til reinvestering kunne anvendes til nyinvestering — til mulige udvidelser af anlæggene og produktionsprogrammet. Industrien har i årevis peget herpå, men kun mødt ringe forståelse og megen betænkelighed.

Vi har stadig ikke opgivet håbet om på dette yderst vigtige område at opnå en rimelig ordening, der på længere sigt vil bidrage til styrkelse af vor industris eksistensmuligheder; men vi ville — ikke mindst produktivitetsmæssigt — have stået langt bedre rustet, hvis man i tide fra det offentliges side havde vist forståelse for denne sag.

Jeg skal endelig berøre spørgsmålet om *strukturrationalisering*. At en videregående strukturrationalisering i adskillige tilfælde kunne befordre produktiviteten herhjemme, kan der næppe være tvivl om. Det drejer sig imidlertid af mange grunde om en vanskelig sag; men jeg skal ikke forsøge at lægge skjul på, at selv om en væsentlig del af vanskelighederne kan føres tilbage til vort markeds begrænsede omfang, så mener jeg dog, at der af industrien selv kunne gives et større bidrag til denne opgaves løsning, end det hidtil har været tilfældet. Men også på dette område kan der fra det

offentliges side skabes et bedre klima. At blive udsat for beskyldninger for monopol- og trustdannelse og lovgivningsmæssigt at blive henført under disse kategorier, er ikke særlig tillokkende for de industrier, der — med det formål at skabe større konkurrencedygtighed og skaffe forbrugerne billigere varer — indbyrdes skal forhandle sig til rette om de mange problemer, der knytter sig til en strukturrationalisering.

*

Jeg har nu omtalt, hvorledes det offentlige kan og bør medvirke til produktivitetsfremme ved at støtte oplysnings- og uddannelsesarbejdet og især ved at skabe et produktivitetsfremmende klima. Men selv om en sådan tilrettelagt jordbund er en nødvendighed for at kunne skabe en høj produktivitet, er dette dog ikke nok. Den vigtigste drivkraft hertil er den faste overbevisning hos den enkelte arbejdsgiver, arbejdsleder og arbejder om, at høj produktivitet er til fælles fordel for os alle, og derfor et mål man er villig til at sætte alle kræfter ind på at nå. Man må være klar over, at det er med produktivitetsfremmende foranstaltninger som med rationalisering i det hele taget: Der findes ingen kortvarig kur med en mirakuløs omgående og stedsevarende virkning — der kræves tværtimod til stadighed en daglig dosis af de rette vitaminer, som efterhånden skal medføre, at det bliver en daglig vane at have produktivitet for øje, og at man uden større selvovervindelse bringer det nødvendige offer for dens fremme.

Jeg er ganske klar over, at når man fremhæver betydningen af at skabe forøget forståelse for produktivetsproblemet og for den rette mentalitet og i det hele taget appellerer til den gode vilje, vil mange trække på skulderen og hævde, at det ikke nytter at præke moral — heller ikke arbejdsmoral — eller at regne med, at produktivitet herhjemme i den nærmeste fremtid bliver en livsfilosofi som i U.S.A. Det eneste — siger de — der betyder noget, er, at det kan betale sig at rationalisere og at forøge produktiviteten.

Ja, naturligvis skal det i en vis forstand kunne betale sig. Set fra ejernes og driftsledernes side er det således rigtigt, at det vil være en alvorlig hindring for at indføre kostbare foranstaltninger og investeringer, hvis sådanne ofre — som det ofte har været tilfældet under den hidtidige skatte- og prislovgivning — medfører ikke blot direkte udgifter og en forøget risiko, men tillige en nedskrivning af fortjenesten.

Det vil også være ganske naturligt, at arbejderne er tilbøjelige til at møde opfordringen til at medvirke til fremme af produktiviteten med spørgsmålet: »Hvad får vi for det?«

Det er kun ret og rimeligt, at en foreliggende forøget indsats, det være sig fra virksomhedens eller fra de ansattes side, honoreres, *og den dygtige og initiativrige skal selvfølgelig ikke nøjes med det samme udbytte af sin indsats som den mindre ydende.*

Men formålet med at forøge produktiviteten er jo ikke, at alene de i vedkommende produktion medvirkende skal høste fordele herved, men at produkterne skal blive billigere for dem, der køber dem, dels for at gøre dem konkurrencedygtige og dermed muliggøre høj beskæftigelse, dels for gradvis at højne den almindelige levestandard i vort samfund. Det må derfor nødvendigvis dreje sig om hos den enkelte at tilvejebringe en mentalitet, der ikke alene indebærer det primære, menneskelige ønske om at få noget ekstra ud af en forøget indsats, men også omfatter en forståelse af, at den, der yder en sådan forøget indsats, ikke kan få *hele* den øjeblikkelige gevinst deraf, thi i så fald vil anstrengelserne i det lange løb være mere eller mindre spildt.

Arbejdsgiveren såvel som arbejderen må tillige gøre sig klart, at der foruden den del af gevinsten ved rationaliseringen eller produktivetsforbedringen, der direkte må afgives for at gøre varen billigere for forbrugerne og dermed mere konkurrencedygtig, også i de fleste tilfælde må afgives en del, der indirekte (og på længere sigt) tjener samme formål. Netop i virksomheder med stigende produktivitet kan det være af afgørende betydning for at sikre fremtiden for sig selv og dermed også for dem, der arbejder i virksomheden, at en væsentlig del af den økonomiske vinding herved anvendes til afskrivninger og investeringer. Manglende tillid til, at virksomhedsledelsen virkelig anvender de stipulerede beløb hertil, kan kun virke som gift for alle bestræbelser for at fremme produktiviteten.

Industrilederne må på dette område være sig deres store ansvar bevidst og bør på enhver måde søge at vinde deres medarbejderen og arbejderstabs tillid. Den kan nemlig ikke købes — for som en amerikansk industrimand har sagt: »You can *buy* a man's time, you can buy a man's physical presence at a given place; you can even buy a measured number of skilled muscular motions per hour or day. But you cannot buy loyalty; you cannot buy the devotion of hearts, minds and souls. You have to *earn* these things ...«.

Det siger sig selv, at industrilederne først og fremmest under det daglige arbejde har rig lejlighed til at vise deres forståelse af disse ord, men jeg vil gerne her fremhæve den betydning, samarbejdsudvalgene har — eller kan få — på dette område. Efter de erfaringer, jeg har fra den virksomhed, hvortil jeg er knyttet, mener jeg, at meget kan nås ved, at der i så vid udstrækning som muligt gives samarbejdsudvalgenes medlemmer indsigt i selskabets økonomiske forhold og i dets tekniske og kommercielle dispositioner, såvel aktuelt som på længere sigt. Dette gør jeg på basis af en detaljeret gennemgang af selskabets årsregnskab, hvor hver enkelt post nærmere forklares og kommenteres, eventuelt ved sammenligning med tidligere årstal. Endvidere uddyber jeg selskabets — i forvejen ret fyldige — årsberetning på de punkter, jeg mener har særlig interesse for udvalgenes med-

lemmer, ligesom jeg naturligvis besvarer spørgsmål fra disse. Samarbejdsudvalgene er jo relativt unge institutioner, og det er forståeligt, at de endnu ikke overalt — og det gælder måske netop ved regnskabs gennemgangen — har fundet den form, der helt svarer til det formål, der var tiltænkt dem. Jeg ser imidlertid som sagt betydelige muligheder i denne institution, ikke mindst fordi de af medlemmerne stillede spørgsmål, der berører dispositionerne angående virksomhedens udvikling og fremtidsmuligheder i det hele taget, kan give anledning til en oplysende meningsudveksling, som sikkert, efterhånden som parterne mere og mere tilvæner sig denne form, vil give et voksende bidrag til forståelsen af den fælles interesse, der er for at fremme virksomhedens produktivitet og tekniske fremgang.

Den industrimand, jeg før citerede, udtalte endvidere, at den mest lovende enkelte kilde til produktivitet er »the human will to work«. Vi kommer herved atter tilbage til den gode vilje til at yde en personlig indsats. Der forlanges ikke en forceret arbejdsydelse, men den kostbare arbejdstid og de dyre anlæg og materialer må ved fælles indsats udnyttes uden unødvendigt spild — dette burde være så selvfølgelig, at det ikke kunne give anledning til divergenser.

Det er derfor også glædeligt at mærke, at der i de senere år er skabt stigende forståelse herfor, dels blandt industriledere og dels hos mange arbejdere og hos deres faglige og politiske ledere; men det kan jo ikke nægtes, at man til tider møder en kølig eller dog meget betinget tilslutning til produktivitetsideen, fordi skyggerne fra tredivernes store arbejdsløshed endnu spores og kan forlede arbejderne til at gøre deres interesse i højere produktivitet betinget af, at der garanteres dem »fuld beskæftigelse«. et — som det vil vides — ikke ganske entydigt begreb.

Det må imidlertid ikke glemmes, at netop svigtende produktivitet meget let kan føre til arbejdsløshed, hvorimod stigende produktivitet forøger vor konkurrencedygtighed både på eksportmarkederne og over for importen. »Arbejde skaber arbejde«.

Den overgangsarbejdsløshed, som rationalisering og stigende produktivitet *kan* medføre, må vi bekæmpe ved at gøre det muligt på rentabelt grundlag at starte nye produktioner og om nødvendigt at få flyttet arbejdskraft fra sted til sted trods eventuelle bolig- og trafikvanskeligheder eller fra et fagområde til et andet, når udviklingen kræver dette. Ubevægelighed på arbejdsmarkedet kan blive en hindring for både produktivitet og beskæftigelse, og det er derfor af den største betydning, at der gøres et målbevidst arbejde for både geografisk og fagligt at fremme arbejdskraftens bevægelighed. Det må håbes, at den indledning, der hertil er gjort med nedsættelsen af Arbejdsmarkedskommissionen og de af denne udarbejdede betænkninger, må blive fortsat og intensiveret.

Vi har alle hørt om — og mange af os har set — de forhold, der i U.S.A.

er årsag til den meget høje produktivitet, der i almindelighed findes derovre. Særlig har man måske lagt mærke til, hvorledes der i alle kredse vises respekt og agtelse over for den, der ved større arbejdsindsats og initiativ når frem til en højere og bedre lønnet stilling. Det er det almindelige indtryk, at amerikanerne er mere »productivity-minded« end de fleste europæere. Der har også været talt og skrevet meget herom og om mulighederne for at fremelske en tilsvarende indstilling under vore forhold. Det er karakteristisk for englænderne, at de mener, at den bedste vej hertil er at appellere til sportsinstinktet ved at påpege, hvad der faktisk præsteres andetsteds under tilsvarende forhold, og udfordrende spørge: »Er vi ikke i stand til at præstere det samme?« En sådan »challenge« vil ofte være virkningsfuld. Det er meget almindeligt at sætte et ansporende mål, »a target« for en virksomheds produktion i et vist tidsrum. Det kan i denne forbindelse nævnes, at det engelske produktivetsblad — svarende til vort fornylig startede »Produktivtets Nyt« — netop har titlen »Target«.

Det har undertiden været hævdet, at en medvirkende årsag til den høje produktivitet i U.S.A. var, at lønmodtagerne kunne få noget attråværdigt for deres penge: biler, køleskabe, fjernsynsapparater o.s.v. Endnu er vort land ikke så velsitueret, at der i almindelighed kan stilles vore arbejdere tilsvarende goder i udsigt; men vi kan dog pege på, at nu, hvor krigs- og efterkrigsårenes store varemangel i alt væsentligt er afhjulpet og en række restriktioner derfor ophævet, vil en stigende produktivitet muliggøre stedse større og mere varierede købsmuligheder, hvorimod stagnerende produktivitet vil føre til det modsatte resultat. Også herhjemme gælder det amerikanske slagord »the better we produce, the better we live«. Kan vi blot gøre kagen tilstrækkelig stor, finder vi også nok i vort gennemdemokratiske samfund ud af en rimelig fordeling. Fortaber vi os derimod på forhånd i smålige fordelingsdiskussioner, går det meget let ud over kagens størrelse.

*

Skal jeg til afslutning prøve kort at give udtryk for nogle af de betragtninger, jeg som praktisk industrimand har anstillet vedrørende produktivetsproblemet, når der ses *fremover*, vil jeg præcisere dem således:

1) Det er af afgørende betydning for vort beskæftigelses- og valutaproblem, at vi kommer med i den produktivtetsstigning, som kendetegner industriens udvikling rundt omkring i verden, og at vi indhenter, hvad vi under en lang årrækkes særegne forhold måtte have forsømt.

2) Det er først og fremmest erhvervets og industrivirksomhedernes opgave — i samarbejde med deres arbejdsledere og arbejdere — at gennemføre rationalisering og produktivtetsstigning i praksis.

3) Det offentlige kan medvirke til produktivitetens fremme ved at støtte oplysnings- og uddannelsesarbejdet, eventuelt ved at udbygge det omtalte Produktivtetscenter, og navnlig ved at skabe et produktivtetsfremmende

klima, hvor bl. a. skattetrykket i almindelighed og en beskatning af henlæggelser til anlæggenes fornyelser i særdeleshed ikke hæmmer stigende produktivitet.

4) Vi kan kun gøre os håb om at komme ind i en udvikling med stigende produktivitet, hvis der i almindelighed skabes forståelse hos befolkningen for produktivitetens betydning for forbrugere så vel som for produktionslivet, og hvis samme forståelse i særdeleshed skabes hos industrilederne og hos deres funktionærer og arbejdere.

5) Det er imidlertid ikke nok at forstå betydningen heraf. Der må hos de flest mulige — såvel inden for arbejdsgivernes, arbejdsledernes som arbejderne kredse — oparbejdes en fast vilje til at yde en kraftig personlig indsats, som ikke gøres betinget af, at der i alle tilfælde kan regnes med en omgående belønning herfor, selv om en påviselig ekstra arbejdsydelse så vidt muligt bør honoreres direkte. Produktivitetsfremmende lønnings-systemer bør anvendes i størst muligt omfang.

6) Interessen for høj produktivitet bør indgå i de naturlige arbejdsvaner hos alle inden for produktionslivet og være et incitament, der appellerer til de fleste menneskers sunde sportsinstinkt. Der kan aldrig ske noget galt ved at præstere sit bedste; men det kan blive skæbnesvangert at filosofere for meget over, med hvor lille en indsats man måske vil kunne slippe igennem.

7) Arbejdsgiverne og deres ledende medarbejdere bør tillægge produktionsplanlægning til mindste detalje — herunder hensynet til Simplifikation — Standardisering — Specialisering og til transportproblemerne — den allerstørste betydning og må ofre, hvad der er formålstjenligt herfor, således at de manuelle arbejdere forstår, at der ikke stilles krav til dem alene, og at der ikke kræves forøgede præstationer ud over, hvad der er opnåeligt med et rimeligt tempo og fuld udnyttelse af arbejdstid, materiel og materialer — de bør tværtimod mærke, at de lettes for unødigt besvær og får større arbejdsglæde ved at se forøgede resultater af deres indsats.