

# PRISKALKULATION OG PRISPOLITIK I DEN DANSKE INDUSTRI<sup>1)</sup>

AF BJARKE FOG

**N**ATIONALØKONOMIEN regnes endnu for en ung videnskab. Og endnu yngre er det fagområde, der efterhånden er skilt ud fra nationaløkonomien, nemlig driftsøkonomien eller erhvervsøkonomien, der som sin genstand har den enkelte virksomheds økonomi.

Inden for driftsøkonomien indtager pristeorien en central stilling, og selv om økonomerne længe har interesseret sig for dette område, synes jeg alligevel, at det er rigtigt at sige, at væsentlige træk i den pristeori, der doceres i dag, er skabt i de sidste 25 år. Set på baggrund af tidligere tiders opfattelser er det store fremskridt, der er gjort, og til en vis grad er teorien også blevet mere realistisk — dette til trods for, at det meste af den er blevet skabt ved økonomernes skriveborde. Trods disse ubestridelige fremskridt har adskillige praktikere og i voksende grad også teoretikerne selv følt, at hele pristeorien stadig svævede lidt i luften. Hos begge parter opstod følelsen af, at et svælg skilte deres opfattelser fra hinanden. Mange forretningsfolk var tilbøjelige til at betragte teoretikerne som verdensfjerne skrivebordsfilosoffer, medens omvendt enkelte økonomer opfattede praktikernes vægren ved at acceptere de logisk opbyggede teorier, som de stillede til deres rådighed, som et udslag af manglende forståelse eller indgroet stædighed. Til trods for at der stadig eksisterer betydelige divergenser, er det dog mit afgjorte indtryk, at der i den seneste tid er sket en betydelig tilnærmelse — fra begge parter.

Når man tænker på det utal af forfattere, der har beskæftiget sig med pristeori, er det forbavsende så få empiriske undersøgelser, der er blevet foretaget. Man har ofte i årevis diskuteret frem og tilbage om forskellige problemer, uden at det er faldet nogen ind at undersøge, om priserne nu også opfører sig, som teorien tilsiger.

Efterhånden er dog flere empiriske studier over, hvorledes forretningsfolk faktisk handler, blevet gennemført. Berømtest er den undersøgelse, der blev foretaget af R. L. Hall og C. J. Hitch ved det statistiske institut i Oxford og offentliggjort i Oxford Economic Papers 1939<sup>2)</sup>. Materialet om-

<sup>1)</sup> Sammendrag af foredrag holdt i Nationaløkonomisk Forening den 19. januar 1954.

<sup>2)</sup> Genoptrykt i »Oxford Studies in the Price Mechanism«, Oxford 1951.

# PRISKALKULATION OG PRISPOLITIK I DEN DANSKE INDUSTRI<sup>1)</sup>

AF BJARKE FOG

**N**ATIONALØKONOMIEN regnes endnu for en ung videnskab. Og endnu yngre er det fagområde, der efterhånden er skilt ud fra nationaløkonomien, nemlig driftsøkonomien eller erhvervsøkonomien, der som sin genstand har den enkelte virksomheds økonomi.

Inden for driftsøkonomien indtager pristeorien en central stilling, og selv om økonomerne længe har interesseret sig for dette område, synes jeg alligevel, at det er rigtigt at sige, at væsentlige træk i den pristeori, der doceres i dag, er skabt i de sidste 25 år. Set på baggrund af tidligere tiders opfattelser er det store fremskridt, der er gjort, og til en vis grad er teorien også blevet mere realistisk — dette til trods for, at det meste af den er blevet skabt ved økonomernes skriveborde. Trods disse ubestridelige fremskridt har adskillige praktikere og i voksende grad også teoretikerne selv følt, at hele pristeorien stadig svævede lidt i luften. Hos begge parter opstod følelsen af, at et svælg skilte deres opfattelser fra hinanden. Mange forretningsfolk var tilbøjelige til at betragte teoretikerne som verdensfjerne skrivebordsfilosoffer, medens omvendt enkelte økonomer opfattede praktikernes vægren ved at acceptere de logisk opbyggede teorier, som de stillede til deres rådighed, som et udslag af manglende forståelse eller indgroet stædighed. Til trods for at der stadig eksisterer betydelige divergenser, er det dog mit afgjorte indtryk, at der i den seneste tid er sket en betydelig tilnærmelse — fra begge parter.

Når man tænker på det utal af forfattere, der har beskæftiget sig med pristeori, er det forbavsende så få empiriske undersøgelser, der er blevet foretaget. Man har ofte i årevis diskuteret frem og tilbage om forskellige problemer, uden at det er faldet nogen ind at undersøge, om priserne nu også opfører sig, som teorien tilsiger.

Efterhånden er dog flere empiriske studier over, hvorledes forretningsfolk faktisk handler, blevet gennemført. Berømtest er den undersøgelse, der blev foretaget af R. L. Hall og C. J. Hitch ved det statistiske institut i Oxford og offentliggjort i Oxford Economic Papers 1939<sup>2)</sup>. Materialet om-

<sup>1)</sup> Sammendrag af foredrag holdt i Nationaløkonomisk Forening den 19. januar 1954.

<sup>2)</sup> Genoptrykt i »Oxford Studies in the Price Mechanism«, Oxford 1951.

fattede oplysninger fra 38 større og mindre virksomheder, opnået ved udsendelse af spørgeskemaer og efterfølgende interviews. Det vigtigste resultat var, at forretningsfolk ikke kalkulerede på grundlag af grænseomkostningerne, ja end ikke kendte dette begreb, men i stedet anvendte en eller anden form for »full cost pricing«, d. v. s. man kalkulerede de totale gennemsnitsomkostninger (»egenprisen«) og lagde hertil en vis avanceprocent.

I Amerika er der mig bekendt kun foretaget en enkelt undersøgelse af lignende art, og den er endda temmelig dårlig, nemlig i 1945 af Richard A. Lester<sup>1</sup>). Derimod findes der adskillige undersøgelser af specielle problemer, hvor der navnlig er grund til at fremhæve nogle undersøgelser over omkostningsfordeling foretaget af National Association of Cost Accountants. Endelig må også fremhæves en række undersøgelser over den prispolitik, der har været ført i enkelte brancher, og som giver særdeles værdifulde oplysninger.

At empiriske undersøgelser endnu er få, er for så vidt kun naturligt. Det må være således, at man først opbygger sine teorier — og derpå prøver, hvordan de stemmer med virkelighedens verden. Men samtidig vil jeg personligt mene, at teorien nu er udbygget så vidt ad deduktionens vej, at videre fremskridt må gå over empiriske undersøgelser.

Disse tanker har ført mig ind på at foretage den nu påbegyndte undersøgelse over priskalkulation og prispolitik i den danske industri, en undersøgelse der foreløbig har stået på i ca. 2 år. I øjeblikket består materialet af oplysninger fra ca. 60 industrivirksomheder. Man kan måske sige, at det ikke er noget stort materiale, men dertil må for det første bemærkes, at indsamlingen af oplysninger ifølge sagens natur er temmelig tidskrævende, og for det andet, at det er min agt og mit håb at kunne fortsætte og udvide undersøgelsen i flere henseender.

Jeg er derfor ikke her i stand til at præsentere resultaterne af en færdig undersøgelse, og jeg skal ikke driste mig til at fremsætte endelige konklusioner. Formålet er dels at fremsætte visse foreløbige synspunkter, som jeg gerne vil have diskuteret, og dels for enkelte punkters vedkommende, at antyde i hvilken retning materialet synes at pege. Endelig må det også understreges, at jeg her er nødt til at begrænse mig, hvorfor adskillige vigtige problemer som f. eks. selve opbygningen af priskalkuler helt udelades.

Efter min mening kan pristeoriens opgave opfattes på to væsentligt forskellige måder. For det første at give en realistisk beskrivelse af og forklaring på, hvorledes forretningsfolk faktisk handler, og i det hele taget at forklare hvordan prisdannelsen foregår i virkelighedens verden. For det andet kan man opfatte teoriens opgave derhen, at den skal opstille ra-

<sup>1</sup>) Richard A. Lester. »Shortcomings of Marginal Analysis for Wageemployment Problems« American Economic Review. 1946.

tionelle principper for virksomhedernes prispolitik, altså at lære dem hvorledes de »burde« handle. Hvis teoriens forudsætninger er de samme som praksis', og hvis praktikere handler fuldkommen rationelt, vil der ikke opstå divergenser mellem de to former for teoretisk behandling og ej heller mellem teori og praksis. Selv om jeg anser begge opfattelser for lige vigtige, vil jeg dog her udelukkende koncentrere mig om den første problemstilling, altså en undersøgelse af hvordan forretningsfolk faktisk handler.

2. Ved en generel undersøgelse over prisfastsættelse i praksis kommer i det væsentlige tre metoder på tale:

a) offentlig statistik. Ad denne vej kan det være muligt at få oplysninger om avancernes størrelser inden for forskellige brancher, om omkostningerne i enkelte industrier og lign., men som metode til undersøgelse af virksomhedernes faktiske prispolitik lider denne fremgangsmåde af, at mange af de relevante faktorer ikke er tilgængelige ad denne vej.

b) Spørgeskemaer. Den mest umiddelbare undersøgelsesmetode synes at være udsendelse af spørgeskemaer til industrivirksomheder, hvori man spørger om de ting, man vil vide. Denne fremgangsmåde lider imidlertid af væsentlige svagheder. For det første er det ikke sikkert, at man får ret mange af skemaerne tilbage. Kan de besvares anonymt, er det ikke muligt at opklare eventuelle misforståelser, og man har meget ringe sikkerhed for materialets pålidelighed. Må svarene ikke være anonyme, kan man ikke vente alle spørgsmål besvaret.

En yderligere vanskelighed er, at spørgsmålene — hvor omhyggeligt de end formuleres — misforstås, ikke mindst da den terminologi, der anvendes i praksis ikke blot på flere punkter afviger fra den teoretiske, men også varierer fra branche til branche, ja fra virksomhed til virksomhed.

c) Interviews med virksomhedsledere. De fleste af de vanskeligheder, spørgeskemaer er behæftet med, går igen ved interviewmetoden, men dog med den afgørende forskel, at der er bedre mulighed for at få opklaret misforståelserne med det samme og bedre mulighed for at få nuancerne frem.

Formentlig er denne metode derfor den bedste til for en udenforstående iagttager at få et indblik i en virksomheds politik, og det er da også den, jeg har benyttet mig af. Ved interviews skal ikke forstås en kort samtale, men en virkelig gennemdrøftelse af en virksomheds problemer med de ansvarlige ledere; i adskillige tilfælde har drøftelserne strakt sig over flere dage. Jeg kan ikke her komme ind på alle de metodologiske vanskeligheder, der knytter sig til interview-metoden. For det første er der muligheden for bevidst urigtige svar, eller blot at man forholder mig væsentlige oplysninger. At kontrollere dette er selvsagt umuligt. I enkelte tilfælde har det måske fundet sted, men det er dog mit afgjorte indtryk, at man i det store og hele virkelig har søgt at give mig et korrekt billede. Jeg tror, at

der ligger en større fare i de ubevidst forkerte svar. Navnlig vil dette gælde med hensyn til oplysninger om motiverne til de handlinger, man har foretaget. Når jeg ustandseligt spurgte, hvorfor man gjorde sådan og sådan, var det ikke altid, man havde svar på rede hånd. Den pågældende handling kunne være fuldt rationel, det var måske efterhånden blevet en rutinehandling, men når man pludselig skulle til at begrunde den, fandt man en årsag, som måske blot var en efterrationalisering.

Lad mig iøvrigt her understrege, at jeg overalt har tilsikret de medvirkende virksomheder fuld anonymitet, og denne forpligtelse vil jeg naturligvis overholde hele vejen igennem.

3. Efter disse indledende betragtninger vil jeg gå direkte til hovedproblemet: Er der overensstemmelse mellem den gængse pristeori og den faktiske prisfastsættelse i virkelighedens verden? I det omfang man går ud fra, at teorien er logisk og relevant, kan dette også formuleres således: Handler man i praksis på en måde, der er fuldt rationel?

Undertiden besvares dette spørgsmål simpelthen ved at henvise til, at da forretningsfolk i det store og hele ikke kender de begreber, pristeorien er bygget op på, grænseomkostninger, grænseindtægt, priselasticitet osv., endelige anvender dem, må heraf følge, at der er uoverensstemmelse mellem teori og praksis. Denne argumentation må imidlertid blankt afvises. For det første er det muligt at udtrykke pristeorien ved begreber, som praksis er fortrolige med, men mere afgørende er det, at der intet er i vejen for, at to forskellige metoder fører til samme resultat. Vil man påstå, at teori og praksis ikke stemmer overens, må det derfor bevises, at forretningsfolks overvejelser fører til et andet resultat, end man ville komme til efter teoretiske ræsonnementer. Iøvrigt vil jeg her indskyde, at der er forretningsfolk, der er fuldt fortrolige med grænsebetragtningerne, og specielt vil jeg nævne, at et rundspørge som National Association of Cost Accountants foretog blandt 70 industrivirksomheder i USA, gav det ret opsigtsvækkende resultat, at omkring halvdelen af disse ikke blot kendte, men også anvendte grænsemetoden.<sup>1)</sup> Det er sandsynligt, at de adspurgte virksomheder ikke danner et repræsentativt udsnit af Amerikas industri, men det viser dog, at teoriens ideer er ved at få indflydelse i praksis.

Det afgørende for, om der er overensstemmelse mellem teori og praksis må være, om det er de samme faktorer, man lægger vægt på, om det er de samme synspunkter, der ligger bag ræsonnementerne osv. Idet den moderne pristeori iøvrigt forudsættes bekendt, kan man kort sige, at de størrelser, som teorien lægger hovedvægten på, er grænseomkostningerne, som i tilfælde af proportionale variable omkostninger falder sammen med de variable enhedsomkostninger, samt priselasticiteten. (I det følgende gås for nemheds skyld ud fra, at variable enhedsomk. = grænseomk.). Pris-

<sup>1)</sup> N. A. C. A.-Bulletin, May 1951. p. 1135.

elasticitetens indflydelse må da gøre sig gældende ved, at den tillagte bruttoavance varierer med elasticiteten.

I teorien er det meget let at sige, at det er disse størrelser, der er afgørende. Det er uligt sværere at finde dem i praksis. De variable enhedsomkostninger lader sig ikke altid umiddelbart bestemme, ofte er visse variable omkostninger af indirekte natur og må derfor først søges fordelt på de forskellige produkter. Endnu større er vanskelighederne ved at bestemme elasticiteten i den afsætning, man står over for. I praksis må man bygge på ufuldkomment kendskab.

Tilsyneladende fastsættes priserne i praksis efter helt andre retningslinier, hvis almindelige indhold kan angives som: en beregning af de direkte omkostninger pr. stk., et eller flere tillæg til dækning af forskellige indirekte omkostninger, hvortil lægges en sædvanemæssig avance. Denne forskel er dog kun tilsyneladende, idet der udmærket kan være harmoni mellem de to fremgangsmåder. Det vigtigste punkt må være, om den avance, der er tale om, i realiteten er bestemt af priselasticiteten. Dette vil ofte være tilfældet. Næsten alle har understreget efterspørgselens rolle. De udtryk, der er gået igen og igen, er: »Vore priser bestemmes som de direkte omkostninger plus en avance, der er bestemt af, hvad markedet kan bære.« »Det er ikke omkostningerne, men markedet der bestemmer de priser, vi kan tage.« »Når varen skal kalkuleres, udregner vi først kostprisen. Derefter spørges salgsafdelingen, hvor meget den bør koste. Man vipper så op og ned, efter hvad varen kan bære.« Alle disse udtalelser kan udmærket bringes til at harmonere med pristeorien.

Men dertil kommer en lang række tilfælde, hvor der tilsyneladende er modstrid mellem teori og praksis, men hvor en nøjere undersøgelse viser, at der alligevel er mulighed for overensstemmelse. Et vigtigt punkt, jeg vil fremdrage her, er, at det aldeles ikke er entydigt, hvad der ligger i sådanne begreber som en vares egenpris, kostpris, eller hvorledes man nu vil betegne de kalkulerede omkostninger for en vare. Selv om man for alle de varer, man fremstiller, lægger en konstant avance til omkostningerne, kan man ved de indirekte omkostningers fordeling på de forskellige varer have skelet til, hvor meget de forskellige varer kan bære — et forhold der synes at spille en stor rolle — og dermed har afsætningselasticiteten for de forskellige varer alligevel spillet ind. Hele billedet tilsløres af, at en del af en virksomheds prispolitik føres allerede på omkostningsstadiet af kalkulationen. Jeg kan nævne flere eksempler på, at hvis kalkulen ikke giver den pris, man gerne skulle nå til, flytter man lidt rundt med omkostningerne, indtil den stemmer.

Det er sådanne forhold, der gør, at det ofte er særdeles vanskeligt at afgøre, om en bestemt fremgangsmåde er rationel eller ej. Den kan tilsyneladende se temmelig mærkelig ud, men alligevel kan man måske ikke

afvise, at slutresultatet bliver fornuftigt. Navnlig kommer man gang på gang ud for, at avancesatserne er noget, der ligger ret fast, og når man af ydre omstændigheder tvinges til at tilpasse sig en ændret markedssituation, holder man avancesatserne uforandrede, men søger i stedet at tilpasse sig på anden vis. Lad mig blot nævne et par spredte eksempler herpå. En virksomhed holder konsekvent avancesatserne på alle sine varer, men hvis konkurrencen skærpes på visse varer, sætter man disse i serie sammen med ting, som man fremstiller særligt billigt, og opnår derved en udjævning af omkostningerne. En virksomhed, der var særlig interesseret i at opnå en bestemt stor ordre, kalkulerede tilbudet på grundlag af læringetimer, til trods for at man udmærket var klar over, at arbejdet i det væsentlige skulle udføres af svende. En anden virksomhed i en lignende situation kalkulerede en ordre på grundlag af maskintimesatsen for fabrikkens mest effektive maskine til trods for, at denne allerede var beslægtet til anden anvendelse.

Jeg skal ikke her forfølge dette emne nærmere, men blot sige så meget, at man ved sådanne metoder måske nok opnår at tilpasse sig til enhver situation, men med den store fare at man tilslører billedet for sig selv. Navnlig vil jeg her i forbigående påpege den fare, der ligger i, at salgsafdelingen fastsætter de endelige priser efter kalkuler, den modtager fra regnskabsafdelingen, men uden at vide, hvorledes man egentlig er kommet til de udregnede egenpriser.

Endelig må det også nævnes, at det sker, at hele kalkulationsgrundlaget er usikkert, om ikke direkte forkert — og da undgår man næppe at sætte priser, der må karakteriseres som irrationelle. Dette gælder måske navnlig mindre virksomheder; men man kan også komme ud for, at selv temmelig store virksomheder benytter fremgangsmåder, der må betegnes som forældede. I det hele taget kan jeg ikke tilbageholde en bemærkning om, at adskillige virksomheders regnskaber lader meget tilbage at ønske. I adskillige tilfælde gælder det, at regnskaberne slet ikke er indrettede på, at give de oplysninger, der er nødvendige for, at virksomhedens ledelse kan træffe de beslutninger, der er afgørende for dennes trivsel. Det sker, at der i en branche er en — eller flere — virksomheder, hvis kalkuler enten er helt forfejlede eller rent ud mangler, og som derpå sætter priserne på et niveau, der er uholdbart. En sådan politik er naturligvis yderst generende for branchens øvrige virksomheder, og det er en ringe trøst for disse, at det pågældende foretagende som regel går fallit i løbet af et par år, for dels har det skabt midlertidige vanskeligheder for de andre, og dels kan det være vanskeligt at hæve prisniveauet, når forbrugerne først har vænnet sig til at betragte et lavere niveau som normalt.

Lad mig lige understrege — for at undgå misforståelser — at jeg ikke hermed påstår, at alt hvad der udgives for at være smudskonkurrence og-

så er det. I adskillige tilfælde er den virksomhed, der beskyldes for smuds-konkurrence, blot en særlig effektiv virksomhed.

4. Selv om hovedindtrykket måske nok bliver, at der i hvert fald ikke er en afgørende modsætning mellem teori og praksis, bliver dog tilbage adskillige tilfælde af, hvad man godt kan betegne som en irrationel prispolitik. Forskellige faktorer kan være årsag hertil.

For det første rent praktiske forhold. Skal der udsendes kataloger med flere tusinde numre, kan man ikke sidde og overveje hver enkelt pris. I det hele taget må det erindres, at selve den manuelle priskalkulation ofte foretages af underordnede funktionærer, som kun har en begrænset dispositionsfrihed, men må følge de retningslinier, der fastsættes ovenfra. Selve prispolitikken vil da ligge i disse retningslinier.

Dernæst vil ikke mindst et stort firma i sin pris- og avancepolitik tage hensyn til offentlighedens mening og i det hele taget føre en langsigtig prispolitik og undgå »ublu avancer«. Dette kan føre til, at man slår sig til tåls med, hvad man kan betegne som en traditionel, ensartet avance hele vejen igennem, men således at man snart tager for meget, snart for lidt.

Det mest afgørende er dog, at en forudsætning for, at man i praksis kan anlægge overvejelser, der er parallelle til de i teorien fastslåede, er, at man virkelig har en fornemmelse af, hvad varen kan sælges for, og hvordan markedsbetingelserne i det hele taget er. Når prisen alligevel skal fastsættes, vil man ofte klare sig med en eller anden tommelfingerregel, undertiden i den form, at man blot tager, hvad man tror er en sædvanemæssig avance. Sådanne tommelfingerregler kan være helt misvisende, men kan også være udtryk for mange års erfaring i branchen. Det er mit indtryk, at dette spiller en vis, omend begrænset rolle i industrien, medens det er af større betydning i detailhandelen. Den enkelte handlende vil ofte være helt i vildrede med, hvad han skal tage for den mangfoldighed af varer, han sælger. Han kan ikke være specialist på dem alle, og han har hverken tid eller oversigt nok til at kunne føre en egentlig prispolitik for alle sine varer. I visse tilfælde løser fabrikanten eller Prisdirektoratet problemet for ham, men ellers nøjes han måske med at kalkulere med det, vi har kaldt sædvanemæssige avancer.

Sådanne avancer kan altså være normgivende, men det løser ikke problemet, for hvorledes opstår disse normer? Hvad er det for avancer, der bliver normgivende?

Dette spørgsmål kan jeg ikke besvare udtømmende her, men må blot nævne et par muligheder. For det første kan det ske, at brancheforeningerne udsender vejledende prislister, der i det store og hele overholdes. Dernæst kan en enkelt virksomhed være normgivende, måske oftere med hensyn til priser end avancer, det såkaldte prispørerskab. Endelig kan normerne opstå mere eller mindre tilfældigt. Som et kuriosum kan næv-



nes, at jeg har fået nævnt et eksempel på, at man i undervisningen ved en faglig handelsskole rent illustrerende anvendte en bestemt, men fuldstændig tilfældig procentsats. Men når man kom ud, arbejdede man videre med den samme sats, og nu har den dannet norm. I adskillige tilfælde kan sådanne normer holde sig i lange tider — jeg har set flere eksempler på, at man kalkulerer efter satser og metoder, der er over 50 år gamle.

I forbindelse med normgivende avancer er der et specielt problem, jeg vil trække frem, nemlig Prisdirektoratets indflydelse på priskalkulationen i dag. Her tænkes ikke på maksimalpriser osv., men på, at de maksimal-avancer, Prisdirektoratet i sin tid fastsatte, undertiden har dannet norm, efter at priskontrollen er ophævet. Med en vis moralsk ret har man indtaget det standpunkt, at de avancesatser, Prisdirektoratet godkendte, ikke kan siges at være urimelige. Iøvrigt mener jeg at kunne konstatere, at priskontrollen i visse brancher har haft den virkning, at avancerne gennemgående ligger højere nu end før krigen. Denne udtalelse gælder de brancher, hvor man tidligere havde ingen eller i hvert fald mangelfulde kalkuler, hvor man mange gange »snød« sig selv ved at tage for lave avancer. Priskontrollen lærte virksomhederne at kalkulere, de gjorde sig prisproblemerne mere bevidst, og nu viser det sig at være til fordel for dem selv. Paradoksalt nok synes man derimod i brancher, der tidligere kulkulerede rationelt, at have fået noget ødelagt gennem priskontrollens eksistens. I hvert fald beklager man sig over, at Prisdirektoratets kalkuler var alt for usmidige, og i flere tilfælde fortsætter man med at kalkulere efter de metoder, Prisdirektoratet lagde til grund, til trods for at man mener, at de ikke er korrekte. Den begrundelse, man giver for alligevel at fortsætte med dem, er, at man ved ikke, hvad dag der kommer priskontrol igen, og så er det nemmest at fortsætte med de engang indarbejdede kalkuler.

Jeg skal ikke forsøge her at drage en egentlig konklusion. Så vidt jeg kan se, er der en fuldkommen jævn overgang fra handlemåder, som alle bortset fra vedkommende selv kan se er irrationel, til tilfælde, der må glæde enhver teoretiker — såvel som praktiker.

5. Af det foregående vil det fremgå, at der på mange og væsentlige punkter synes at være fundamental enighed mellem teoretikerens og praktikerens løsning af samme problem; i hvert fald er der ikke nogen uoverstigelig kløft. Samtidig håber jeg, at det dog også er lykkedes mig at få frem, at der på flere punkter er afgørende divergenser.

I mange af de tilfælde, hvor der — tilsyneladende eller reelt — er forskel mellem teori og praksis, vil jeg være tilbøjelig til at give praksis ret. Teorien er logisk nok ud fra sine forudsætninger — men forudsætningerne er ikke altid de samme som de, der ligger til grund for den praktiske

mands overvejelser. For så vidt er det ikke afgørende for teoriens værdi, om dens forudsætninger er opfyldt i praksis. Dens værdi ligger i ud fra nøje præciserede forudsætninger at deducere sig til visse resultater. I praksis vil man sjældent have en ganske klar og præcis problemstilling, idet en blanding af mange omstændigheder spiller ind. Men netop derfor er det af betydning, at teorien analyserer de rene tilfælde — de modifikationer, som virkeligheden medfører, kan altid føjes ind i det konkrete tilfælde.

Men samtidig må det understreges, at skal teorien have værdi for praksis, er det en betingelse, at forudsætningerne ikke er helt urealistiske. Ud fra dette synspunkt kan man med rette kritisere dele af den moderne pris-teori. Mit hovedformål med undersøgelsen — som jeg dog slet ikke er kommet ind på her — er at undersøge, hvor teoriens forudsætninger er relevante, og hvor de ikke er det, på hvilke felter teorien trænger til revision — altså i det hele taget hvilke konsekvenser med hensyn til en videre udbygning af teorien, materialet giver anledning til.

Der er en tendens inden for driftsøkonomien til at nærme sig de praktiske problemer mere og mere. Jeg tror derfor, at teorien vil få stigende betydning for praksis. Enkelte teoretikere har stillet sig skeptiske over for den tanke, at praksis kunne lære noget af teorien. Jeg har selv tidligere hældet til den anskuelse. Men ikke mere. Arbejdet med denne undersøgelse, diskussionerne med praktikere, og ikke mindst den omstændighed, at disse selv i vidt omfang har udtrykt deres behov for kendskab til teoriens resultater, har overbevist mig om, at også praksis kan lære af teorien. Teoriens værdi ligger i dens logiske og konsekvente analyse af bestemte — mere eller mindre realistiske situationer. Den giver den logiske gennemtænkning af problemerne til bunds, som den praktiske forretningsmand aldrig får tid til, fordi nye store og små problemer ustandseligt dukker op og kræver deres øjeblikkelige løsning. Ofte vil hans erfaring umiddelbart føre ham til det rigtige resultat, men lige så ofte vil han blot tage sin tilflugt til tilvante handlemåder eller mere eller mindre gennemtænkte tommelfingerregler uden at give sig tid til en gennemtænkning af, om disse nu også er rationelle i den konkrete situation. Her kommer teoretikeren ind; han må kritisk gennemgå de forskellige metoder, der nu engang anvendes, påvise under hvilke omstændigheder deres anvendelse kan forsvares, og hvornår de er for vilkårlige eller direkte forkastelige.

Jeg skal ikke skjule, at det har været en glæde for mig at konstatere den tillid, hvormed jeg de fleste steder er blevet mødt. Opbygningen af en virksomheds kalkulationssystem og navnlig dens prispolitik betragtes normalt som forretningshemmeligheder — et synspunkt jeg naturligvis overholder. Men dette, at det overhovedet er muligt at gennemføre en sådan

undersøgelse, viser, at der dog er grænser for forretningshemmeligheden. Jeg har indtrykket af, at man — til trods for at erhvervslivet i høj grad er i søgelyset for tiden — er mere åben end man tidligere har været, og at i det hele taget en ny forståelse for betydningen af udveksling af ideer og oplysninger er ved at vokse frem. Jeg tror, at der er noget rigtigt i det synspunkt, som en amerikansk erhvervsmand på besøg i Europa anlagde: »I Europa betragtes næsten alt muligt som strenge forretningshemmeligheder, man vogter skinsygt over oplysninger, som er ganske intetsigende, og hver enkelt virksomhed sidder og slås med de samme problemer som alle andre, men uden at man gør noget forsøg på at lære af hinandens erfaringer. I Amerika er vi langt mere inde på at udveksle erfaringer, selv mellem virksomheder der må betragtes som dødelige konkurrenter — og mon ikke noget af forklaringen på den amerikanske industris effektivitet ligger heri«.