

metoder og erfaringstal til klarlæggelse af problemer og til besvarelse af direkte spørgsmål. De i rapporten indeholdte iagttagelser, slutninger og henstillinger har til formål at fremhæve muligheder for at slå bro over svælget mellem det nuværende lave produktivetsniveau og det langt højere produktivetsniveau, der vil kunne opnås i Danmark.

Holdet har haft et snævert samarbejde med virksomhedernes ledelse og søgt at vække disses interesse ved henvisning til forbedrede metoder og teknik. Holdet har ligeledes samarbejdet med arbejderne og givet udtryk for sine synspunkter vedrørende forholdet mellem arbejdsgivere og arbejdere, taget åben stilling til arbejderproblemer og drøftet de vanskeligheder, arbejderne stilles overfor ved produktionsomlægninger. Holdet har fra arbejderne modtaget en skriftlig tilkendegivelse af deres samarbejdsvilje med henblik på en forøgelse af produktiviteten. Holdet fandt en tillidsfuld og imødekommende indstilling hos virksomhedernes ledelse, hos arbejderne og hos embedsmændene. Offentligheden fulgte holdets arbejde med interesse, hvad der bl. a. gav sig til kende ved omtalen i pressen.

Beretningens form er bestemt af ønsket om at klargøre de vigtigste forhold vedrørende produktiviteten og at lette den praktiske anvendelse af disse oplysninger. Ved afgørelsen af, hvilke ting der skulle fremhæves, er det tilstræbt at give tilstrækkelige oplysninger til overvindelse af begyndelsesvanskelighederne ved at opnå en produktivetsforøgelse. Det henstilles, at industrien benytter sig af vedføjede litteraturfortegnelse i sine bestræbelser for at nå frem til en mere fuldstændig forståelse af de i beretningen givne oplysninger og disses anvendelse i praksis.

Det arbejdsprogram, der kan udledes af denne beretning, er krævende, og dets heldige gennemførelse vil forudsætte tid, tålmodighed, god vilje og betydelig energi, ligesom det vil stille krav til omtanke og opfindsomhed. Virksomhedernes ledere og arbejderne står her overfor en stor opgave, som det meget vel kan tage adskillige år at løse.

Beklædningsindustrien er tilstrækkelig elastisk til at tillade en omlægning, der med minimale omkostninger og en beskeden arbejdsindsats vil give sig udslag i øget produktivitet. Netop derfor anbefales det, at industrien foretager en omhyggelig planlægning på kort og langt sigt og en grundig kontrol for at sikre den nøjagtige gennemførelse af de foreslåede foranstaltninger.

Det forhold, at der kræves tid for at opnå de ønskede resultater, bør ikke afholde beklædningsindustrien fra at blive en mere konkurrencedygtig industri med et højt produktivetsniveau og derved bidrage til at styrke landets økonomi og forbedre befolkningens levestandard.

Denne beretning afgives i håbet om, at de heri indeholdte oplysninger straks kan udnyttes, og i tillid til, at beretningen vil blive modtaget i Danmark i den samme forståelsens og samarbejdets ånd, som kom til udtryk under selve undersøgelsen.

## II.

### PRODUKTIVITETSNIIVEAUET

Ved begyndelsen af undersøgelsen anmodede man konfektionsfabrikanter og andre om at udtale sig om beklædningsindustriens muligheder for forøgelse af produktiviteten. Det var flertallets opfattelse, at produktiviteten kunne forøges med 15—20 %, og kun en enkelt af de adspurgte turde anslå en forøgelse på 25 %, og det viste sig, at disse skøn afspejlede den fremherskende opfattelse indenfor industrien. Imidlertid er holdet nået til det resultat, at disse skøn må anses for at være yderst forsigtige.

*På grundlag af de foretagne undersøgelser og iagttagelser af den gængse teknik og de almindeligt anvendte metoder indenfor ledelse, modeltegning, tilskæring, syning, presning og salg, er holdets medlemmer nået til den enstemmige opfattelse, at den samlede produktion i de besøgte konfektionsfabriker vil kunne fordobles med i alt væsentligt de forhåndenværende maskiner, bygninger og øvrige anlæg og med den nuværende arbejderstab, forudsat dennes fortsatte forstående medvirken.*

## III.

### ALMINDELIGE KONKLUSIONER OG FORSLAG

Efterkrigstidens vanskelige forhold, herunder særlig de usikre forsyninger med metervarer, har været medvirkende til, at produktivetsniveauet i den danske beklædningsindustri er blevet så forholdsvis lavt. Selv om en styrkelse af Danmarks økonomi og en forbedring af befolkningens levestandard i sig selv er mål, der på langt sigt er værd at stræbe efter, frembyder disse mål ikke for en forretningsmand øjeblikkelige direkte fordele, der kan tilskynde ham til at gå ind i en virkelig konkurrence.

Erhvervslivet må normalt konkurrere for at kunne eksistere. I den danske beklædningsindustri konkurreres som følge af forholdene for tiden ikke på priser, men der er en tendens til, at fabrikanterne konkurrerer på andre måder, der får produktiviteten til at stå i stampe og bortleder deres opmærksomhed fra bestræbelserne for at producere til masseforbrug. Fabrikanterne søger at overgå hverandre med udbud af et stort antal forskellige modeller og størrelser og ved at yde en kostbar service i form af fremstilling af mindre partier på bestilling i stedet for at fremstille store mængder til salg fra lager.

Den danske beklædningsindustri og skrædderi fremstiller i stor udstrækning målkonfektion i stedet for at koncentrere sig om fremstilling af standardstørrelser og et tilstrækkeligt udvalg af størrelser. Der plejer at være meget betydelige ekstra omkostninger ved fremstilling af målkonfektion til

forskel fra lagerkonfektion, men i de danske fabrikker var forskellen kun lille og bestod sædvanligvis kun deri, at det for målkonfektionen var nødvendigt at foretage ændringer i mønstrene. Skrædersyningen i fabrikkerne gør konfektionsarbejdet kostbart. Industrien søger at konkurrere med skrædderne om de kunder, der ønsker målsyet tøj, og driftsledelse og fabrikationsmetoder underkastes derfor skræddersyningens ineffektive produktionsmetoder. Fabrikkerne viste ofte kun interesse for forbedrede metoder indenfor de grænser, der sættes af deres nuværende produktionspolitik, nemlig »fremstilling på bestilling« og »fremstilling efter mål«. De øgede omkostninger bæres af den kunde, der køber konfektion.

Fabrikkerne tilstræber indkøb af eksklusive stoffer, hvorved prisen på tekstilvarer forhøjes og trækker høje importudgifter med sig. De forsøger at udvide udvalget af varer og modeller, der allerede er for stort, og derved øges fremstillingsomkostningerne yderligere. Der er ikke i den nuværende situation nogen udpræget tendens til at nedskære enhedsomkostningerne til arbejds løn, spare på materialerne, udnytte maskinerne rationelt eller lægge en politik an på udnyttelse af stordriftens fordele.

En priskonkurrence på beklædningsmarkedet ville bane vej for en forståelse af produktivitetens betydning. Den nuværende overgang fra et sælgermarked til et købermarked vil muligvis stimulere denne konkurrence. Det anbefales, at der foretages en omhyggelig undersøgelse med henblik på at skabe incitamenter for forøgelse af produktiviteten. Interessen kan måske skabes ved hensyntagen til effektivt arbejdende producenter i skattepolitik, prisregulering og metervareforsyning. Endvidere skulle en udvidelse af de direkte lønforhandlinger mellem arbejdsgivere og arbejdere i den enkelte fabrik kunne skabe incitamenter for såvel ledelsen som for arbejderne.

En forøget produktivitet byder på mange fordele, men med mindre virksomhederne deler disse fordele med arbejderne og forbrugerne, vil et produktivetsprogram på forhånd være dømt til at mislykkes. Holdet anbefaler derfor, at man opgiver sådanne forsøg på at presse arbejdsydelsen op, som de almindeligt anvendte fællesakkorder og de iagttagne metoder til fastsættelse af akkordsatser på grundlag af utilstrækkelige tidsstudier. Arbejdernes deltagelse i tilrettelæggelsen af planer for øget produktivitet bør søges opnået såvel i de enkelte fabrikker som indenfor industrien som helhed. Udover overenskomstforhandlingerne for hele landet om garanterede standardsatser må der indenfor den enkelte fabrik skabes mulighed for forhandlinger, idet dette for den effektive fabrikant kan føre til besparelser i enhedsomkostningerne til arbejds løn og for arbejderen kan føre til større samlet indtjening og kortere arbejdstid.

Holdet advarer mod en forøgelse af den enkeltes arbejdsbyrde som et middel til forøgelse af produktiviteten. Tværtimod tager forslagene i denne beretning sigte på at flytte byrden fra arbejderen til maskinerne gennem forbedrede arbejds metoder.

Om enkelte af forslagene i beretningen gælder det, at de kan iværk-

sættes næsten øjeblikkelig, men flere af dem vil kræve megen tid og omhyggelig planlægning, før de kan gennemføres. Det vil være nødvendigt at sikre sig sagkyndig vejledning, hvis man skal undgå kostbare fejl, der måske vil svække nogle fabrikanters tillid til sagen. De resultater, der kan opnås, vil rigeligt være den fornødne tid og arbejdsindsats værd.

Det er klart, at der vil være alvorlige vanskeligheder forbundet med gennemførelsen af de foreslåede reformer. Forsyningen med metervarer må sikres og endda forøges for at imødekomme efterspørgslen ved forøget produktivitet. Endvidere vil behovet for arbejdskraft ændre karakter, efterhånden som forbedrede arbejds metoder indføres. Sådanne spørgsmål kræver omhyggelig planlægning. Der må tages særlige hensyn for at undgå uforholdsmæssige vanskeligheder for arbejderne i de fabrikker, der forsøger at forøge produktiviteten. Hvis man vil opnå samarbejde med arbejderne, er det afgørende, at disse tilsikres forbedrede arbejdsforhold og sikkerhed for at de kan beholde deres arbejde eller skaffes beskæftigelse andetsteds.

Under opholdet i Danmark fik holdet mulighed for en åben drøftelse af mulighederne for en forøget produktivitet, og i visse tilfælde indledtes der konkrete overvejelser om planlægningen. I denne forbindelse må det dog bemærkes, at manglen på specialuddannede industriingeniører og kvalificerede industrikonsulenter vil frembyde alvorlige vanskeligheder. Derfor søgte holdet at finde et organ i Danmark, der vil kunne videreføre dets arbejde og videreudvikle den interesse, som opholdet havde kaldt til live. Produktivitetsudvalget er nærmest hertil, og det vil være yderst påkrævet, at udvalget fremtidig får de fornødne muligheder for at kunne fortsætte det påbegyndte arbejde.

Der fremsættes i beretningens enkelte underafsnit en lang række nærmere forslag til teknisk forbedring af produktionen. Gennemførelsen af disse forslag må i sidste instans bero på den stilling, der fra ledelsens side tages til hovedspørgsmålene. Industrien er allerede bekendt med en række af beretningens forslag, og tilbage står kun, at fabrikkerne beslutter sig til at gå ind for produktion i industriel teknik og i virksom konkurrence. Stordriftens umiddelbare fordele vil kunne give sig udslag i effektive arbejds metoder, besparelser i materialer, effektivt tilsyn og kvalitetskontrol, og som resultat en rigeligere forsyning med billigere varer til befolkningen. Produktivitetens højde afhænger af viljen til at producere.

#### IV.

#### FORHOLD AF BETYDNING FOR PRODUKTIVITETEN

Den danske beklædningsindustri er overordentlig sammensat. Ved fremsættelsen af forslag til forbedringer må der tages hensyn til en række in-

## PRODUKTIVITETSUDVALGET

*Produktivitetsudvalget* er nedsat af handelsministeriet. Udvalget har til opgave at behandle spørgsmålet om at fremme effektiviteten indenfor dansk industri. Det er overladt til udvalget selv at vælge opgaver og arbejdsmetoder for at nå det opstillede mål.

I *produktivitetsudvalget* er arbejdere, arbejdsgivere og staten repræsenteret. Udvalget har følgende medlemmer:

Direktør for Helsingør skibsværft H. P. Christensen.  
Formanden for De samvirkende Fagforbund Eiler Jensen.  
Departementschef i handelsministeriet H. Jespersen.  
Fabrikant Harald Klem.  
Departementschef i arbejds- og socialministeriet H. H. Koch.  
Formanden for Dansk Arbejdsmandsforbund Chr. Larsen.  
Formanden for Dansk Arbejdsgiverforening, fabrikant Hans L. Larsen.  
Direktør for direktoratet for vareforsyning O. Müller (formand).  
Direktør for Industriraadet, civilingeniør Axel Odel.  
Kontorchef i Arbejderbevægelsens Erhvervsråd Jørgen Paldam.  
Formanden for Dansk smede- og maskinarbejderforbund Hans Rasmussen.  
Ekspeditionssekretær i handelsministeriet J. Egholm (sekretær).

*Produktivitetsudvalget* foretager målinger af produktiviteten på nogle udvalgte danske industrivirksomheder. Produktivetsmålinger er nyttige, fordi man derigennem kan undersøge, om dansk produktivitet ligger på højde med udlandets og foretage sammenligninger mellem danske virksomheder indbyrdes. Gennem målinger kan man finde de rigtige steder at sætte ind for at hæve produktiviteten.

*Produktivitetsudvalget* er i færd med at opbygge en teknisk oplysningstjeneste således, at tekniske spørgsmål, der stilles af danske industrivirksomheder, i løbet af nogen tid vil kunne besvares i samarbejde med eksperter på det pågældende område i ind- og udland.

*Produktivitetsudvalget* bidrager til at delagtiggøre den danske industri i udlandets erfaringer. Der sendes studiegrupper af arbejdsgivere, funktionærer og arbejdere til USA for at lære af udlandets erfaringer, og produktivitsudvalget formidler besøg af amerikanske industrikonsulenter her til landet.

*Produktivitetsudvalget* spreder oplysning om tekniske erfaringer ved at stille produktivitsfilm og produktivitsberetninger til rådighed for interesserede.

*Produktivitsudvalget* virker for at fremme forståelsen af den betydning en højere produktivitet har for befolkningens velfærd.

*Produktivitsudvalgets sekretariat* har adresse: Kronprinsessegade 4, København K. Telf. Central 16.911.



MR. S. G. YULKE

TEKNISK BISTAND UNDER MARSHALLPLANEN

RAPPORTER FRA  
STUDIEREJSER I U.S.A. UNDER MARSHALLPLANEN

**INDUSTRI**

<i>Hidtil foreligger:</i>	KR.
Amerikansk beklædningsindustri .....	7.50
Arbejdsmarkedet i U. S. A. ....	3.50
Betonteknologiske studier i U. S. A. ....	7.00
Jern- og stålstøberier .....	8.00
Amerikansk trikotageindustri.....	5.85
Butikshandelen med fødevarer i Danmark	3.50
Moderne amerikansk handel .....	6.75
Dansk Beklædningsindustri .....	5.50

*Under forberedelse:*

Anvendelsen af syntetiske formstoffer inden  
for tekstilindustrien  
Ledelse, arbejdskraft og produktion  
Studium af husholdningsarbejde  
Kalk- og teglværksindustri i U.S.A.

I KOMMISSION HOS  
ANDR. FRED. HØST & SØNS FORLAG

**DANSK**  
**BEKLÆDNINGSS-**  
**INDUSTRI**

(TA 36—177)

UDGIVET VED  
UDENRIGSMINISTERIETS FORANSTALTNING

1952