

Max Kjær Hansen: Organisation. Handelshøjskolen i København, Driftsøkonomiske Hovedproblemer 1. Einar Harcks Forlag. 1944. 240 Sider. Kr. 7,50. *Max Kjær Hansen: Afsætningsøkonomi.* Handelshøjskolen i København, Driftsøkonomiske Hovedproblemer 3. Einar Harcks Forlag. 1945. 144 Sider. Kr. 5,75.

Ikke saa mange Aar efter den indgribende Omlægning af Studiet til *Handelshøjskolens Diplomprøve*, der medførte den normale Studietids Udvidelse fra tre til fire Aar, er der nu — fra Undervisningsaaet 1944—45 — sket en ny Ændring i Studiets Indhold. De to første Aar af Studiet, der afsluttes med Diplomprøvens 1. Del, er blevet tilrettelagt saaledes, at Undervisningen for alle Specialer omfatter det samme Stof; først i Studiets to sidste Aar kommer de Studerende til at beskæftige sig med deres Speciale, og de behøver saaledes slet ikke at vælge Speciale før efter to Aars Forløb. Den fælles 1. Del omfatter som hidtil Nationaløkonomi, Statistik og Erhvervsret — og derudover som noget nyt, i Stedet for den Undervisning i Specialet, der tidligere fandt Sted, en Orientering indenfor den almene Driftsøkonomi, eller som Faget hedder i Læseplanen: Erhvervsøkonomi. Til Brug for denne sidste Undervisning udarbejdes der en Række Lærebøger, som udgives af Handelshøjskolen i en særlig Skriftrække: »Driftsøkonomiske Hovedproblemer«. De foreliggende to Bøger er Nr. 1 og 3 i denne Skriftrække.

Bøgerne maa paa denne Baggrund vurderes som det, de er: *Lærebøger* til Brug ved en *første, alment præget* — men dog afrundet — Orientering i Omraadet. Begge Bøger er, som det er rimeligt efter deres Formaal, i høj Grad lagt principielt an, og tekniske Detailler er for det meste trængt i Baggrunden. Og dog er der sikkert dem, der vil mene, at Beskrivelsen af praktiske Enkeltheder i endnu videre Omfang burde have været undgaaet til Fordel for en generel Fremstilling. Det kan f. Eks. siges om Afsnittet »Kontrolprincippet« i *Organisation*. Mangen »Praktiker« vil til Gengæld formodentlig hævde det modsatte, at Bøgerne er for abstrakte — for »teoretiske«. Forf. er selv — i sin Indledning til *Afsætningsøkonomi* — inde paa noget i Retning af dette Spørgsmaal om — ja, skal vi kalde det »Teori« contra »Praksis«. Han behandler dér den eksisterende afsætningsøkonomiske Litteratur og drager en Skillelinie mellem den teoretisk-økonomiske, deduktivt arbejdende Litteratur og den mere beskrivende, empirisk prægede (fortrinsvis amerikanske) Salglitteratur. Herefter hedder det, at det maa »forekomme rimeligt at bygge paa begge de Udgangspunkter, som de to omtalte Grupper af salgsøkonomisk Litteratur hidtil fortrinsvis har benyttet hver for sig. I denne Bog gores et Forsøg paa at kombinere disse Synspunkter« (S. 10). Denne Betragtningssaaede er sikkert rigtig. Handelshøjskoleundervisning har til Formaal at tjene det praktiske Erhvervslivs Udvikling; men ikke ved at servere færdige Brugsanvisninger. Den maa bygge paa videnskabelig Erkendelse for derigenem at give de Studerende et Overblik og udruste dem med et Grundlag for selvstændig Stillingtagen.

Det Omraade indenfor Driftsøkonomien, der benævnes Virksomhedernes Organisation, eller Organisationskeren, har hidtil kun i ringe Grad været Genstand for samlet systematisk Behandling i Litteraturen. Der er skrevet

Max Kjær Hansen: Organisation. Handelshøjskolen i København, Driftsøkonomiske Hovedproblemer 1. Einar Harcks Forlag. 1944. 240 Sider. Kr. 7,50. *Max Kjær Hansen: Afsætningsøkonomi.* Handelshøjskolen i København, Driftsøkonomiske Hovedproblemer 3. Einar Harcks Forlag. 1945. 144 Sider. Kr. 5,75.

Ikke saa mange Aar efter den indgribende Omlægning af Studiet til *Handelshøjskolens Diplomprøve*, der medførte den normale Studietids Udvidelse fra tre til fire Aar, er der nu — fra Undervisningsaaet 1944—45 — sket en ny Ændring i Studiets Indhold. De to første Aar af Studiet, der afsluttes med Diplomprøvens 1. Del, er blevet tilrettelagt saaledes, at Undervisningen for alle Specialer omfatter det samme Stof; først i Studiets to sidste Aar kommer de Studerende til at beskæftige sig med deres Speciale, og de behøver saaledes slet ikke at vælge Speciale før efter to Aars Forløb. Den fælles 1. Del omfatter som hidtil Nationaløkonomi, Statistik og Erhvervsret — og derudover som noget nyt, i Stedet for den Undervisning i Specialet, der tidligere fandt Sted, en Orientering indenfor den almene Driftsøkonomi, eller som Faget hedder i Læseplanen: Erhvervsøkonomi. Til Brug for denne sidste Undervisning udarbejdes der en Række Lærebøger, som udgives af Handelshøjskolen i en særlig Skriftrække: »Driftsøkonomiske Hovedproblemer«. De foreliggende to Bøger er Nr. 1 og 3 i denne Skriftrække.

Bøgerne maa paa denne Baggrund vurderes som det, de er: *Lærebøger* til Brug ved en *første, alment præget* — men dog afrundet — Orientering i Omraadet. Begge Bøger er, som det er rimeligt efter deres Formaal, i høj Grad lagt principielt an, og tekniske Detailler er for det meste trængt i Baggrunden. Og dog er der sikkert dem, der vil mene, at Beskrivelsen af praktiske Enkeltheder i endnu videre Omfang burde have været undgaaet til Fordel for en generel Fremstilling. Det kan f. Eks. siges om Afsnittet »Kontrolprincippet« i *Organisation*. Mangen »Praktiker« vil til Gengæld formodentlig hævde det modsatte, at Bøgerne er for abstrakte — for »teoretiske«. Forf. er selv — i sin Indledning til *Afsætningsøkonomi* — inde paa noget i Retning af dette Spørgsmaal om — ja, skal vi kalde det »Teori« contra »Praksis«. Han behandler dér den eksisterende afsætningsøkonomiske Litteratur og drager en Skillelinie mellem den teoretisk-økonomiske, deduktivt arbejdende Litteratur og den mere beskrivende, empirisk prægede (fortrinsvis amerikanske) Salglitteratur. Herefter hedder det, at det maa »forekomme rimeligt at bygge paa begge de Udgangspunkter, som de to omtalte Grupper af salgsøkonomisk Litteratur hidtil fortrinsvis har benyttet hver for sig. I denne Bog gores et Forsøg paa at kombinere disse Synspunkter« (S. 10). Denne Betragtningssaaede er sikkert rigtig. Handelshøjskoleundervisning har til Formaal at tjene det praktiske Erhvervslivs Udvikling; men ikke ved at servere færdige Brugsanvisninger. Den maa bygge paa videnskabelig Erkendelse for derigenem at give de Studerende et Overblik og udruste dem med et Grundlag for selvstændig Stillingtagen.

Det Omraade indenfor Driftsøkonomien, der benævnes Virksomhedernes Organisation, eller Organisationskeren, har hidtil kun i ringe Grad været Genstand for samlet systematisk Behandling i Litteraturen. Der er skrevet

mangt og meget om organisatoriske Enkeltspørgsmaal, hyppigst ud fra praktiske Eksempler. Men principielle Udredninger af det samlede Omraade foreligger næppe nok. Bl. a. derfor hersker der ogsaa stærkt delte Meninger om, hvad Organisationslæren egentlig omfatter, og hvorledes dens Forhold er til de øvrige Dele af Driftøkonomien og til beslægtede, eller maaske delvis synonyme, Begreber som Rational Driftsledelse, Planlægning etc. Forf. giver ikke i Bogen *Organisation* nogen egentlig Definition af Begrebet Organisation; men han siger dog (S. 14), at man »til det foreliggende Formaal kan forklare Organisation som de Forholdsregler, der gennemføres for saa økonomisk som muligt at samle Arbejdspræstationerne til en Helhed.« Det er en Forklaring, som maaske ikke forekommer særlig tydelig, men som i alt Fald gør Omraadet temmelig vidtrækkende.

Fremstillingen former sig — efter en historisk Indledning — som en — iøvrigt ogsaa til historisk præget — Gennemgang af en Række »Organisationsprincipper«: Lønningsprincipperne, Koordinations- og Ledelsesprincipperne, Analyseprincippet, Planlægningsprincippet, Standardiseringsprincippet, Differentieringsprincippet, Kontrolprincippet. Indhold og Idé af hvert af disse Principper diskuteres, og der gives som oftest praktiske Eksempler paa deres Anvendelse. Som en Svaghed ved Fremstillingen føles det, at den — navnlig for en Lærebog saa vigtige — »røde Traad«, den samlende Tanke, der gør Stoffet til en Enhed, i nogen Grad savnes. Som Fremstillingen er, falder den let fra hinanden i lige saa mange Enkeltdele, som der omtales Principper; dette generer ikke mindst de Studerende, der møder Stoffet for første Gang. Kunde man ikke tænke sig at samle i hvert Fald den væsentligste Del af Organisationslæren omkring tre Hovedprincipper, der følger naturligt efter hverandre: Analyse, Planlægning, Kontrol? Visse af de af Forf. opstillede Organisationsprincipper kan indordnes under andre. Saaledes Standardiseringsprincippet. Skabelsen af Standards er vel ret beset en Form for Planlægning; Tilrettelæggelse af Koordinations- og Ledelsesprincipper vist ligesaa.

Lønningsprincipper er forholdsvis meget udførligt behandlet i Bogen (37 Sider). Rent bortset fra, at man kunde rejse Spørgsmaalet, om de forskellige Lønningsformer overhovedet burde behandles i en saadan Bog, er der i alt Fald taget Lønningsformer (f. Eks. Towne, Emerson) med, som uden Skade kunde have været sparet. Omvendt kunde, naar vi nu endelig skal have Lønningsformer med, et mere moderne System som Bedeaux have været trukket tydeligere frem. Mon det forøvrigt ikke havde været mere instruktivt for de fleste, om man paa de Kurver, der illustrerer de forskellige Lønningsformer, havde afsat Produktmængderne i en given Tidsenhed ud ad Abscisseaksen i Stedet for Tider pr. given Produktmængde?

Afsnittet om Koordinations- og Ledelsesprincipperne kunde maaske have været behandlet endnu mere dybtgaaende. Der findes jo iøvrigt Forfattere, som identificerer hele Organisationslæren med den Problemkreds, der behandles i dette Kapitel. —

»Afsætningsøkonomi« er Betegnelsen for det Fagomraade, der i Handelshøjskolens Studieplan før 1942 benævntes »Salgsorganisation og Reklame«. Faget beskæftiger sig med at undersøge de Forhold, der har Betydning for Afsætningen af Virksomhedernes Produkter, af hvad Art disse end er, og det skulde lede frem til at hjælpe Driftsherren med at finde Svaret paa,

hvorledes forskellige Dispositioner, han kan træffe indenfor dette Omraade af Virksomhedens Anlæg og Drift, vil virke.

Bogen *Afsætningsøkonomi* er i Hovedtræk bygget op paa den Maade, at der først gennemgaaes de Faktorer, som er bestemmende for en Vares Afsætningsituation: Efterspørgslens Elasticitet, Markedsformen, Konjunkturfølsomheden, Købevanerne o. s. v. Derefter gøres der Rede for de i Praxis forekommende typiske Kombinationer af disse forskellige Faktorer, hvorved man kommer frem til en Inddeling i forskellige »Markeder«: Dagligvaremarkedet, Udvalgsvaremarkedet, Raavaremarkedet etc. Derpaa kommer Spørgsmaalet om, hvorledes den sælgende Virksomhed mest hensigtsmæssigt bør optræde, naar den staar overfor de forskellige Markedstyper; her behandles Salgsomkostningerne, og derefter gennemgaaes Salgspolitikken, d. v. s. Udvælgelsen og Fastlæggelsen af de Hovedprincipper, hvorefter Salgsarbejdet skal udføres, og der gives endelig en Oversigt over Salgsteknikken, d. v. s. den detaillerede, praktiske Gennemførelse af disse Principper.

Der er adskillige Ting i *Afsætningsøkonomi*, som kunde tages op til Diskussion. Det gælder saaledes Omtalen af Salgsomkostningerne. Forf. sammenfatter (S. 87) sin Afgrænsning af Salgsomkostningerne i fire Punkter, hvoraf de to lyder: a) »Rene Produktionsomkostninger, der af afsætningsmæssige Aarsager sættes ind f. Eks. for at forbedre Kvaliteten«, og b) »Indtægtsnedgange, f. Eks. Prisnedsættelser, der skyldes en Indsats for at udvide Efterspørgslen«. Efter Anmelderens Mening leder denne Afgrænsning nærmest paa Vildspor. Thi hvor er Grænsen mellem Omkostninger til Forbedring af Kvaliteten, der sættes ind af produktionsmæssige Aarsager (= »Produktionsomkostninger«) og af »afsætningsmæssige Aarsager« (= »Salgsomkostninger«)? Saadan set sker *hele* den produktions-tekniske Behandling af Varen jo af »afsætningsmæssige Aarsager«, eftersom Producenten overhovedet foretager den for at kunne opnaa en passende Salgspris for Varen, ja, maaske for overhovedet at kunne sælge den. Hvad Indtægtsnedgangene ved Prisnedsættelser angaar, kan man ligeledes hævde, at *enhver* Tilpasning (derunder Nedsættelse) af Prisen fra Sælgerens Side sker af »afsætningsmæssige Aarsager«, nemlig for at ramme det Punkt paa Efterspørgselskurven, hvor Pris og omsat Mængde passer Sælgeren bedst. Forf. synes ellers (S. 86—87) at gaa ud fra, at Salgsomkostninger altid ændrer Efterspørgselskurvens Forløb, og det sker naturligvis ikke ved rene Prisnedsættelser. Til denne Kritik kan endelig føjes, at det vil være ganske umuligt i Praxis at konstatere Størrelsen af disse to Grupper »Salgsomkostninger«.

Afsnittene om Efterspørgslens Elasticitet er vel nok Bogens tungeste, lærebogsmæssigt set. Selv om dette Stof i sig selv er vanskeligt, kunde der nok have været hjulpet paa Klarheden paa forskellig Vis. F. Eks. kunde der, ligesaavel som der er vist nogle Kurver til Illustration af Priselasticiteten, have været bragt nogle grafiske Illustrationer af Indkomst- og Krydselasticitet (i deres forskellige Hovedformer), saaledes at man klart fik demonstreret, hvilke Variablers indbyrdes Sammenhæng de enkelte partielle Elasticiteter omhandler. Bogen mystificerer nærmest Elasticitetsbegrebet ved, at »Elasticitet« hyppigt bruges ensbetydende med Priselasticitet alene, og en Udtalelse som (S. 25): »Det vil saaledes af Hensyn til Salgspolitikken være vigtigt altid at være klar over, hvorledes de tre For-

mer for Elasticitet forholder sig. Dette forhindrer ikke, at man saavel i Efterspørgselsteorien som i Salgsarbejdet ofte kun opererer med Samlingsbetegnelsen«, bidrager ikke til at gøre Sagen klarere. — Under Krydselasticiteten (S. 21 f.) nævnes alene konkurrerende Varer; Krydselasticiteten mellem komplementære Varer burde ogsaa have været nævnt.

Om begge Bøger gælder, at der forekommer en Del Unøjagtigheder og mindre heldige Detailler. Eksempelvis anføres fra *Organisation*: Under Salgskontrol forklares (S. 233 ff.) et Begreb »Udbyttekoefficient«, der benyttes som Udtryk for Rentabiliteten af Salgsarbejdet. Udbyttekoefficienten for f. Eks. et Salgsdistrikt findes ved at dividere Distriktets Salgsomkostninger op i *Nettofortjenesten* af Salget i Distriktet. Denne *Nettofortjeneste* udregnes simpelthen som en vis Procent af *Bruttofortjenesten*. Da *Nettofortjenesten* jo i Virkeligheden fremkommer ved, at bl. a. Salgsomkostningerne trækkes fra *Bruttofortjenesten*, og Salgsomkostningerne vel maa antages at være ulige store i de forskellige Distrikter, bliver den *Nettofortjeneste*, som paa denne Maade findes for det enkelte Distrikt, misvisende. Salgsomkostningerne pr. Distrikt skulde hellere ses i Forhold til *Bruttofortjenesten* pr. Distrikt. Under »Specielle Kontrolsystemer« behandles bl. a. *Gantt-Kort* (S. 220 ff.). *Gantt-Kort* kan næppe kaldes noget særligt kontrolsystem; det er blot en praktisk grafisk Illustrationsmetode bl. a. i Forbindelse med forskellige Former for Kontrol. — Fra *Afsætningsøkonomi* anføres: Ved Fig. 14 (og 15, 16), der viser Sammenhængen mellem Salgsomkostninger pr. Stk. og afsat Mængde, burde bemærkes, at Prisen forudsættes konstant. Til Fig. 15 maa siges, at naar Omkostningsforholdene er saaledes, som Figuren angiver, bliver Optimumspunktet sikkert lige i Skæringspunktet mellem Produktionsomkostningskurven og Salgsomkostningskurven; men dette er rent tilfældigt. Teksten kunde imidlertid godt give Indtryk af, at det gælder generelt. S. 97 tales der om Efterspørgsel som Produktet af Pris og Mængde; Efterspørgsel er dog ellers (S. 12) defineret som afsat Mængde. S. 75 siges det (om fabrikerede Producentvarer): »Det drejer sig om Varer, der danner Grundlag for Produktionen, og som derfor indkalkuleres i Virksomhedens Omkostninger«. Alle Varer, som forbruges i Virksomheden (det være sig Brændsel, Kontorartikler o. s. v., o. s. v.), indkalkuleres vel i Virksomhedens Omkostninger!

Forf.s Skrivemaade kan — som sædvanlig — ikke siges at gøre Stoffet vanskeligt tilgængeligt, tværtimod. Men den er hist og her isprængt uklare Passager og unødige Omsvøb. Uheldige — ikke mindst fra et pædagogisk Synspunkt — er ogsaa de Postulater, som enkelte Steder fremsættes uden Begrundelse. Det gælder f. Eks. *Afsætningsøkonomi* S. 22, Sætningen om Sammenhængen mellem to Varers Priselasticitet og Krydselasticitet, og S. 25, Sætningen om Summen af en Vares Priselasticitet, Indtægtselasticitet og Krydselasticiteter. Førstnævnte Sætning har forøvrigt heller ikke saa almindelig Gyldighed, som Bogens Tekst synes at angive; strengt taget gælder den vel kun fuldt ud, naar alene de to Varer indgaar i Efterspørgslen. Af positiv pædagogisk Værdi er de to skematiske Oversigter i *Afsætningsøkonomi* S. 130 og 139.

Alt i alt er de to Bøger saaledes ikke uden Lyde; men det maa her — særlig for *Organisations* Vedkommende — holdes Forfatteren til gode, at Omraadet er saa lidt gennearbejdet i Forvejen, saaledes at man godt kan betegne dem som et Stykke Pionerarbejde. Man maa være Forfatteren

taknemmelig for, at han paa den korte Tid, der af Hensyn til Paabegyndelsen af den nye Undervisning var til Raadighed, har udformet det Materiale, som han gennem Aarene har samlet til Brug for sin Undervisning i de to Fagomraader, saaledes at det nu kan finde Vej ud til videre Kredse.

Ottomar Loff.

Svend Jensen: Formel Regnskabsanalyse. Handelshøjskolen i København, Regnskabslaboratoriets Skrifter 4. Einar Harcks Forlag. 1945. 170 Sider. Kr. 7,00.

Bogen er først og fremmest udarbejdet til Brug for Studierne ved Handelshøjskolen.

I et indledende Kapitel gøres Regnskabsanalysens Formaal og Former til Genstand for Drøftelse. I dette Afsnit trækker Forfatteren bl. a. Forskellen op mellem Begreberne formel og reel Regnskabsanalyse samt redegør for Begreberne Tidssammenligning og Bedriftssammenligning og eksterne og intern Regnskabsanalyse.

I et kortfattet Kapitel gennemgaaes den eksterne Regnskabsanalyse, idet Forfatteren bl. a. paapeger de Vanskeligheder, den eksterne Regnskabsanalyses Udøvere har at kæmpe med som Følge af, at de offentliggjorte Aarsregnskaber aflægges i en saa sammentrængt Form, som det almindeligvis er Tilfældet.

Det efterfølgende Kapitel: Den interne Regnskabsanalyse — Bogens centrale Afsnit — er opdelt i tre Underafsnit.

I det første Afsnit gøres Rede for hvilket Materiale, der almindeligvis bliver Tale om at benytte ved Analysen.

I det næste Afsnit opstilles Principperne for, hvorledes Posterne i Driftsregnskabet og Statusopgørelsen grupperes med Henblik paa Regnskabsanalysens Udøvelse; herunder vises bl. a. Betydningen af foruden de absolute Tal at benytte relative Tal i Analysen, ligesom Værdien af at anvende grafiske Fremstillinger til Karakteristik af Talmaterialet belyses.

I det tredje og sidste Afsnit gives en dybtgaaende Redegørelse for de afgørende Problemer i hele Regnskabsanalysen, nemlig hvorledes man kan sammenstille Talstørrelserne i og Specifikationerne til en Virksomheds Driftsregnskab og Statusopgørelse for at øve Kontrol med Virksomhedens Rentabilitet, Finansiering, Likviditet og Soliditet. Der gives her praktiske Eksempler paa de Beregninger, der kan opstilles til Belysning af disse fire Begreber. Afsnittet afsluttes med en Gennemgang af Begrebet Omsætnings-hastigheder og en Undersøgelse af deres Betydning for Virksomheden.

Bogen er forsynet med en Række Bilag.

Red.