

det af Anmelderen blev udtalt ved Førsteudgavens Fremkomst, at der vil og maa forekomme Virksomheder, der i Praksis staar sig ved at gennemføre det interne Regnskabsvæsen som Ordreregnskab. For imidlertid at forskaffe sig nogle af Afdelingsregnskabets ubestridelige Fordele vil man i disse Tilfælde i Ordreregnskabet kunne etablere en Indkæden af forudberegnete Omkostninger, der i Sverige gaar under Navn af »standardkostnadsbøfööring« (se f. Eks. Mekanförbundets Normalkontoplan med Kommentar af A. ter Vehn, Sth. 1946, Side 93 ff.) eller simpelthen ved at indkæde Forkalkulationen i Bogføringen.

I et Afsnit om S sammenspillet mellem Forretningsbogholderi og den interne Resultatberegning (Bogholderiets Deling i Finans- og Driftsbogholderi) karakteriserer Forfatteren paany Schmalenbach som Repræsentant for den saakaldte radikale Monisme, hvad der ikke er korrekt.

Bogen afsluttes med et »oprørsk« Afsnit om de faste Omkostninger, der former sig som et Opgør med den traditionelle Opfattelse af Omkostningernes Forløb, og som finder følgende Formulering: »En Fasthed, der som en Karakteregenskab er knyttet til visse Omkostningsarter, findes ikke« (Side 254). I en Paragraf om Konklusioner udtales det, »at Læren om de faste Omkostninger ingenlunde kan betragtes som en central Bestanddel af Omkostningsteorien og Regnskabsvæsenet i det hele taget«. Herom kan man ikke forvente Enighed. Holder man fast ved, at Omkostningsbegrebet kan ses fra forskellige Synsvinkler, og at ogsaa Delingen i faste og variable har sin ubetingede Berettigelse (f. Eks. i Forbindelse med Priskalkulationen), maa det imidlertid erkendes, at der set overfor Driftskontrollen er noget værdifuldt i den af Schneider refererede Betragtningssmaade.

Den nye Udgave af Schneiders Bog udmærker sig ved at være væsentlig lettere tilgængelig bl. a. ved, at den matematiske Behandling af Problemerne er kraftigt reduceret. Alligevel maa man give Forfatteren Ret i, at Studiet af Bogen kræver et haardt Arbejde. Af Anmelderen kan tilføjes: et Arbejde, der lønner sig.

Siden anden Udgaves Fremkomst har Professor Schneider forladt Aarhus Universitet. I Tilknytning til denne Anmeldelse skal der derfor lyde en Tak til Professor Schneider for det inciterende og frugtbringende Arbejde, han har udført, bl. a. inden for Regnskabsvæsenets Omraade, her i Danmark i Aarene 1935—45 og en Beklagelse af, at dansk Driftsøkonomi har mistet en saa fremragende Teoretiker.

*Palle Hansen.*

**Sune Carlson: Företagsledning och företagsledare.** Nordisk Rotogra-vyr. Stockholm. 1945. 157 Sider.

Det centrale i Docent Sune Carlsons Bog om Virksomhedernes Ledelse og Ledere indeholdes i Afsnittene »Företagsledningens funktioner« (Side 43—75) og »Företagsledaren som ledare« (Side 76—94), medens de to første Afsnit om Virksomhedens Funktion og Plads i Samfundsorganisationen og Virksomhedens Ledelse tildels maa ses som en nødvendig Forberedelse til Forstaaelsen af de centrale Afsnit. De tre sidste Afsnit omhandler Virksomhedslederne og deres Uddannelse, den akademiske Lederuddannelse og Virksomhederne og Samfundet.

det af Anmelderen blev udtalt ved Førsteudgavens Fremkomst, at der vil og maa forekomme Virksomheder, der i Praksis staar sig ved at gennemføre det interne Regnskabsvæsen som Ordreregnskab. For imidlertid at forskaffe sig nogle af Afdelingsregnskabets ubestridelige Fordele vil man i disse Tilfælde i Ordreregnskabet kunne etablere en Indkæden af forudberegnete Omkostninger, der i Sverige gaar under Navn af »standardkostnadsbøfööring« (se f. Eks. Mekanförbundets Normalkontoplan med Kommentar af A. ter Vehn, Sth. 1946, Side 93 ff.) eller simpelthen ved at indkæde Forkalkulationen i Bogføringen.

I et Afsnit om Sammenspillet mellem Forretningsbogholderi og den interne Resultatberegning (Bogholderiets Deling i Finans- og Driftsbogholderi) karakteriserer Forfatteren paany Schmalenbach som Repræsentant for den saakaldte radikale Monisme, hvad der ikke er korrekt.

Bogen afsluttes med et »oprørsk« Afsnit om de faste Omkostninger, der former sig som et Opgør med den traditionelle Opfattelse af Omkostningernes Forløb, og som finder følgende Formulering: »En Fasthed, der som en Karakteregenskab er knyttet til visse Omkostningsarter, findes ikke« (Side 254). I en Paragraf om Konklusioner udtales det, »at Læren om de faste Omkostninger ingenlunde kan betragtes som en central Bestanddel af Omkostningsteorien og Regnskabsvæsenet i det hele taget«. Herom kan man ikke forvente Enighed. Holder man fast ved, at Omkostningsbegrebet kan ses fra forskellige Synsvinkler, og at ogsaa Delingen i faste og variable har sin ubetingede Berettigelse (f. Eks. i Forbindelse med Priskalkulationen), maa det imidlertid erkendes, at der set overfor Driftskontrollen er noget værdifuldt i den af Schneider refererede Betragtningssmaade.

Den nye Udgave af Schneiders Bog udmærker sig ved at være væsentlig lettere tilgængelig bl. a. ved, at den matematiske Behandling af Problemerne er kraftigt reduceret. Alligevel maa man give Forfatteren Ret i, at Studiet af Bogen kræver et haardt Arbejde. Af Anmelderen kan tilføjes: et Arbejde, der lønner sig.

Siden anden Udgaves Fremkomst har Professor Schneider forladt Aarhus Universitet. I Tilknytning til denne Anmeldelse skal der derfor lyde en Tak til Professor Schneider for det inciterende og frugtbringende Arbejde, han har udført, bl. a. inden for Regnskabsvæsenets Omraade, her i Danmark i Aarene 1935—45 og en Beklagelse af, at dansk Driftsøkonomi har mistet en saa fremragende Teoretiker.

*Palle Hansen.*

**Sune Carlson: Företagsledning och företagsledare.** Nordisk Rotogra-vyr. Stockholm. 1945. 157 Sider.

Det centrale i Docent Sune Carlsons Bog om Virksomhedernes Ledelse og Ledere indeholdes i Afsnittene »Företagsledningens funktioner« (Side 43—75) og »Företagsledaren som ledare« (Side 76—94), medens de to første Afsnit om Virksomhedens Funktion og Plads i Samfundsorganisationen og Virksomhedens Ledelse tildels maa ses som en nødvendig Forberedelse til Forstaaelsen af de centrale Afsnit. De tre sidste Afsnit omhandler Virksomhedslederne og deres Uddannelse, den akademiske Lederuddannelse og Virksomhederne og Samfundet.

I Bogens første Afsnit paapeger Forfatteren, at det »klassiske« kapitalistiske økonomiske System principielt er uden central Ledelse, er selvregulerende, og at Virksomhederne modtager deres Impulser fra Omverden gennem Prisdannelsen, der afspejler Tilbud og Efterspørgsel. Herudfra definerer Forfatteren Erhvervsvirksomheden som »den handlingsaffär inom det ekonomiska systemet, vilken kontrolleres av en enhellig ledning«, men paapeger, at Virksomhederne træder i Samarbejde med hverandre paa saa mange Maader, at det økonomiske System maa siges at bestaa af et Konglomerat af komplexe Organisationer.

Forfatteren paaviser dernæst Aarsagerne til, at de enkelte Individuer træder i Samarbejde og gennemgaar — uden at der siges noget egentligt nyt — paa en overordentlig klar Maade Stordriftens Fordele og Farer, idet han samtidig fremhæver det personlige Initiativ som Aarsagen til Skabelsen af Flertallet af Virksomheder. Endelig gør han Rede for Udviklingen indenfor Ejendomsretten og Næringsretten, særlig den tiltagende Indskrænkning i disse Rettigheder, der finder Sted i vor Tid, og Statens regulerende Virksomhed. Ogsaa Forholdet til Samfundets øvrige Organisationer, f. Eks. Kommunerne, Kirken etc., og »Forretningsmoralens« Udvikling berøres.

I det andet Afsnit paaviser Forfatteren, at Virksomhedernes tiltagende Størrelse medfører, at de Personer, der egentlig sidder inde med Magten til at træffe de for Virksomheden afgørende Beslutninger og Retten til at løbe en Risiko — hvadenten det drejer sig om Aktionærerne i et offentligt Aktieselskab eller Medlemmerne af en Hovedstadsbrugsforening — i Praxis mister denne Ret og efterhaanden kun faar Lejlighed til at anvende den ved Valget af Virksomhedens besluttende og kontrollerende Organer, men at den enkelte Persons Mulighed for at gøre sin Indflydelse gældende selv paa disse begrænsede Omraader efterhaanden er meget ringe.

Forfatteren paaviser, at Følgen heraf er, at Ledelsen i et Storforetagende i Praxis frigør sig fra dem, som bærer Risikoen ved Virksomhedens Drift, og at deres Bestyrelser og Direktioner stort set udvælges efter Pavevalgenes Princip: Kardinalerne vælger Paverne og Paverne Kardinalerne, hvorved de faar en meget selvstændig Stilling. Herved skifter Virksomheden Hovedformaal. Dette er ikke længere at skaffe Interessenterne størst muligt Udbytte, men at styrke og konsolidere Virksomheden paa lang Sigt.

I Bogens Hovedafsnit, om Virksomhedsledelsens Funktioner, gør Forfatteren først opmærksom paa Betydningen af, at Virksomheden gør sine Medarbejdere klart, hvilket Maal den har sat sig. Organisationsproblemet deler han dernæst — efter Graham Wallas — i to: Viljeorganisationen, indenfor hvilken saavel Opgavernes Fordeling som Subordinationsordningen maa løses, og Informationsorganisationen, der kan ligge i eller uden for Viljeorganisationen.

Skabelsen af Viljeorganisationen, som han betegner som Arbejdsorganisationen, forudsætter, at de enkelte Arbejdsopgaver inden for Virksomheden specificeres og fordeles paa Medarbejderne. Forfatteren paaviser, at det saavel i den lille Haandværksbedrift som i det store Industriforetagende principielt er de samme Opgaver, der skal løses, men at det store Foretagende har den Fordel at kunne fordele Opgaverne paa de bedst egnede Personer og at kunne anvende Specialister, og han diskuterer indgaaende og meget interessant, efter hvilke Principper Opgavefordelingen bør foretages,

idet han understreger, at man her i høj Grad maa tage Hensyn til den enkelte Persons naturlige Anlæg.

I Afsnittet om »Fördelning av ansvar och beslutanderätt« gør Forfatteren først opmærksom paa, at de fleste Beslutninger træffes af dem, der arbejder i selve Driften, men at Hovedansvaret for de trufne Beslutninger i alle Tilfælde, hvor en Underordnet kan appellere til en Overordnet, falder paa denne. Forfatteren diskuterer indgaaende, hvor stort et Antal Personer en Ledelse kan have under sig, og paaviser, at dette blandt andet er afhængigt af, hvor stor indbyrdes Kontakt der er nødvendig mellem Arbejdsgruppens Medlemmer. Spørgsmaalet belyses med interessante Citater saavel af Organisationseksperter som af den kendte General fra forrige Verdenskrig, Sir Jan Hamilton. Forfatteren kommer til det Resultat — der stemmer overens med andre Iagttagelser — at naar Talen er om Chefer i høj Stilling, mellem hvilke der normalt kræves en meget snæver Kontakt, maa Antallet af Personer indenfor samme Arbejdsgruppe være stærkt begrænset. Sir Jan Hamilton mener, at jo nærmere man kommer den øverste Ledelse, des mere nødvendigt er det at begrænse Grupperne til tre Personer — hvilket nok er noget overdrevet, i hvert Fald efter danske Størrelsesforhold.

Sune Carlson er en ubetinget Tilhænger af, at enhver Medarbejder kun maa modtage Ordre fra een Person og foretrækker derfor principielt Linieorganisationen, men er nødt til at modificere sit Standpunkt med Hensyn til Virksomhedens højeste Ledelse. Han kritiserer til Gengæld — og med Rette — skarpt den rent funktionelle Organisationsstruktur, men indrømmer dog, at det kan være nødvendigt at funktionalisere større Virksomheders Topledelse, hvilket jo imidlertid medfører, at de højere Chefer indenfor »Driften« maa tage Ordre fra mere end een overordnet. Om en saadan »Funktionalisering« er der derimod ikke Tale — saaledes som Forfatteren synes at mene — saafremt de paagældende Chefer kun har Ret til at give Ordre indenfor deres respektive Afdelinger. Vi er da inde paa Linie- og Stabsorganisationen.

Forfatteren har Ret i, at det er Linie- og Stabsprincippet, der er det mest anvendte indenfor alle større Organisationer, men han er klar over dets Svagheder, som dels bestaar i, at Stabsfunktionerne ikke udnyttes af Driften, og dels at »Stabscheferne« overskrider deres Beføjelser. Det er her, Informationsorganisationen skal sætte ind. Forfatteren anbefaler til dette Formaal de kendte Komitéer, hvor der er Mulighed for Udveksling af Oplysninger og fri Diskussion, ligesom han med Rette paapeger, at Stabsorganerne skal gøre en væsentlig Indsats ved Indsamling af Oplysninger til den øverste Ledelse, herunder ogsaa de til Kontrollen med Virksomheden nødvendige Oplysninger.

Det andet Hovedafsnit, »Företagsledaren som ledare«, er mindre konkret, men derfor ikke mindre interessant og oplysende. Forfatteren paaviser, at Samarbejdet mellem Mennesker dels sker inden for primære Grupper — d. v. s. Grupper af Mennesker, der er i daglig og nær Kontakt med hverandre, som føler, at der er skabt et personligt Forhold, et Fællesskab imellem dem — og sekundære Grupper, f. Eks. andre Arbejdshold, Staten, Kommunen, Virksomhedens Ledelse eller andre Grupper af Mennesker, med hvem man kun lejlighedsvis har Kontakt. Han paaviser, at de Lederevner, der kaldes paa indenfor den primære Gruppe, er andre end dem, der er nødvendige, hvis man skal lede en Størvirksomhed, hvor Lederne staar

overfor en Række Primærgrupper, der i Forholdet til ham er sekundære Grupper. Han paapeger Faren ved, at Lederen ofte har en anden Uddannelse, en anden social Baggrund end Medlemmerne af Primærgrupperne og understreger Betydningen af, at Ledelsen gør, hvad den kan for at skaffe sig Viden om, hvad der bevæger sig indenfor Virksomhedens mange forskellige Primærgrupper, og for at skaffe sig at vide, hvem der er de ledende Personer indenfor disse Grupper.

I de sidste Afsnit paaviser Forfatteren, at Virksomhedslederne for 30—40 Aar siden eller mere for Størstedelen var Købmænd, ogsaa indenfor Industrien. Praktisk Uddannelse indenfor Handelen var det vigtigste, herunder ikke mindst Ophold i Udlandet, dels for at lære Sprog og nye Forhold, dels for at opnaa Modenhed. Egentlig teoretisk Uddannelse forekom kun i ringe Omfang. Det afgørende var, om Lederne besad Erobreraand, Evne til at organisere og var Købmænd.

Foruden disse Egenskaber kræver man i vore Dage i Reglen en mere teknisk betonet Uddannelse, hvilket dels hænger sammen med Specialiseringen af Erhvervslivet og Vanskeligheden ved at give den fornødne Uddannelse i Virksomhederne selv. I vore Dage er den teoretisk uddannede Leder derfor meget mere almindelig end tidligere, skønt »den praktiske Mand« stadig sidder inde med en stor Del af Nøglestillingerne. Forfatteren mener iøvrigt at kunne paavise, at der ingen Grund er til at tro, at Menneskenes naturlige Anlæg »dresseres« for stærkt og derigennem afstumpes ved en ofte mangeaarig teoretisk Uddannelse, og viser i Overensstemmelse med, hvad man ogsaa herhjemme har fundet, at der stort set er god Overensstemmelse mellem Evnen til at tilegne sig Viden ad teoretisk Vej og til at virke i Lederstillinger i Erhvervslivet.

Det sidste Afsnit indeholder en Redegørelse for den akademiske Lederuddannelses Udvikling i Amerika, England og Tyskland samt naturligvis i Sverige. Det meste heraf er kendt i Forvejen. Interessant er det, at de førende amerikanske Handelshøjskoler eller erhvervsøkonomiske Fakulteter forlanger en meget grundig økonomisk Foruddannelse, før selve det erhvervsøkonomiske Studium paabegyndes, ligesom Redegørelsen for Fordele og Mangler ved den amerikanske »Case-study« Metode er særdeles oplysende.

Docent Sune Carlsons Bog er velskrevet. Foruden at Forfatteren har forsynet Kapitlerne med nogle yderst rammende Citater af kendte Skribenter lige fra Machiavelli til Walter Rathenau og J. M. Clark, forstaar han at bringe andre Forfatteres Tanker ind i sin Fremstilling paa en særdeles oplysende Maade. Forfatteren omtaler i Forordet sin egen Indsats i Bogen med megen Beskedenhed; ikke desto mindre glæder man sig ikke blot over hans klare og udtømmende Fremstilling, men ogsaa over hans store Iagttagelsesevne. Hans Redegørelse i de indledende Afsnit for Baggrunden for Virksomhedslederens Stilling indenfor Samfundet og Erhvervsforetagendet er yderst interessant, og hans Fremstilling af det i Virkeligheden meget indviklede og næsten uløselige Organisations-Strukturproblem er ganske fortrinlig, saa beskeden den end er i sin Form, og maa betegnes som en meget værdifuld Tilvækst til, hvad der er skrevet om dette Emne, ikke mindst for os her i Danmark, hvor det jo endnu er blevet saa sparsomt behandlet. Det er saa godt som umuligt at finde noget i Bogen, hvor man for Alvor maa erklære sig uenig med Forfatteren.

Baade for Begyndere og »Viderekomne« i Emnet »Virksomhedsledelse« rummer Bogen noget meget værdifuldt, hvorfor den herved anbefales paa det bedste, specielt til dem, der ellers anser det for Spild af Tid at befatte sig med Problemet om Virksomhedens Organisationsstruktur og Virksomhedsledernes Arbejdsmetoder.

*Bernh. Baaring.*

*Neil H. Borden: The Economic Effects of Advertising.* Chicago. 1944. 988 Sider.

Professor of Advertising ved Graduate School of Business Administration, Harvard, Dr. Neil H. Borden har skrevet en Kæmpebog paa 988 Sider om Reklamens økonomiske Virkninger. Bogen er muliggjort gennem en privat Gave paa \$ 30.000 til Harvard.

Man kan naturligvis diskutere, om Pengene er godt givet ud; en Del af Materialet, som med store Omkostninger er bragt tilveje, synes mindre oplysende. Det gælder saaledes en hel Del af den omfattende Undersøgelse af »Consumer Attitudes Toward Advertisements«. Anmelderen er ikke rigtig klar over, hvilken Glæde man kan have af at vide, at 53 % af Husmødrene mente, at Fabrikkerne kunde sælge deres Produkt billigere, hvis de ikke averterede. Det kan Husmødrene vel ikke have nogen velbegrunder Mening om!

Bogens Værdi ligger først og fremmest i de empiriske Undersøgelser over konkrete Markeder. *Winding Pedersen's* »Omkring den moderne Pristeori« udmunder i et Ønske om mere induktiv Forskning. Som et Led i en saadan maa denne Bog siges at egne sig. — Det ganske korte teoretiske Afsnit i Part I »Economic Effects of Advertising as Indicated by Value Theory« bringer intet nyt og daarligt nok et Indtryk af, hvad der findes i Forvejen i Emnet. Men det faar være. I Part II gives en Gennemgang af Reklamens Omfang i en Række konkrete Markeder, baade saadanne, hvor Mærkning og Særpræg spiller stor Rolle (Cigaretter, Køleskabe, Sko f. Eks.) og saadanne, hvor disse Ting spiller mindre Rolle (Sukker, Appelsiner, Valnødder). Man faar ikke blot Reklamens Historie, men ogsaa vedkommende Markeds Prishistorie og Kvalitetshistorie. — Part III behandler Reklamens Omkostningsside, dog ret kort. Part IV behandler Sammenhængen mellem Reklamen og Prispolitikken, Part V Sammenhængen mellem Reklamen og Kvalitetspolitikken. I begge Afsnit findes mange interessante tal-mæssige facts, der næsten raaber paa Teori. Part VI handler om Reklamens Virkning paa Totalinvestering og Totalindtægt. Forfatteren er her lidt for tilbøjelig til at give Reklamen Æren for alt stort og godt, Kapitalismen har bragt Verden i Form af tekniske Fremskridt, høj Levestandard m. m. Part VII giver nogle »Ethical Aspects« og Part VIII er et haardt tiltrængt »Summary«.

De bedste Afsnit er dem, hvor Forfatteren med Flid graver *facts* frem. Af stor Interesse er Afsnittet om Reklamens Omfang, absolut og i Forhold til Nationalindtægten. For Aaret 1935 anslaaes U. S. A.'s samlede Reklameudgift at have været \$ 1.700.000.000 eller 3 % af Nationalindtægten. Dens Fordeling paa forskellige Arter var: