

Endvidere finder jeg det tiltalende, at betragtningen, at grænseindtægt skal være lig med grænseomkostninger, ikke fremhæves så ofte, som man andetsteds finder. Deans elever lærer sikkert ikke at føle overlegenhed overfor den praktiske erhvervsleder, der finder det hensigtsmæssigt at kalkulere med enhedsomkostninger (d. v. s. at langtidssynspunktet også på dette område får sin berettigede plads ved siden af korttidssynspunktet).

Derimod finder jeg det mindre tilfredsstillende, at modsætningen mellem »top management«, der er fremadskuende og initiativtagende, og regnskabsføreren, der beskæftiger sig med det fortidige, fremhæves så stærkt. Det er måske nok rigtigt at sige s. 251 »The only values that are irrelevant for all decisions on what to do with a specific asset are its original cost and its book value«, men jeg indser ikke, at man kan komme til fuld klarhed over fremtiden uden at anvende årsagssætningen på et historisk (regnskabsmæssigt) materiale. At ville danne sig en mening om fremtiden uden at kende ret meget til fortiden, vil let føre til en ønsketænkning, der kan være rigtig og værdifuld, men ikke altid vil være det. Vi har i dansk økonomi eksempler på, at virksomheder har tænkt løsrevet fra de historiske erfaringer, som et rigtigt ført regnskab kunne vise, og at dette ikke har ført til tilfredsstillende resultater.

Det forekommer mig heller ikke helt tilfredsstillende, at »top management« efter Deans opfattelse ikke synes at skulle beskæftige sig meget med forholdet til staten. Tværtimod kunne jeg tænke mig, at en og anden erhvervsleder også i Amerika ville undersøge, hvad en påtænkt disposition kunne tænkes at føre til i forhold til skattevæsenet. Jeg kunne tænke mig muligheden af, at nogle mænd i »top management« stod overfor spørgsmålet om at vælge imellem to dispositioner, hvoraf den ene gav en større fortjeneste for virksomheden, medens den anden gav et større samfundsmæssigt udbytte (heri inkluderet beskatningen). Dette spørgsmål er af vidtrækkende betydning, fordi det rører ved grundsætningen i driftsøkonomien, at den enkelte virksomhed ved at arbejde i egen interesse også arbejder i hele samfundets. Men på dette spørgsmål får hverken regnskabsføreren eller »top management« nogen vejledning i Deans bog.

Selv om Deans bog således ikke giver svar på alle spørgsmål, indeholder den dog så meget nyt og interessant for den danske erhvervsleder, at jeg kan anbefale bogen som noget af det bedste, der i de senere år er fremkommet indenfor amerikansk driftsøkonomi.

P. P. Sveistrup.

Ulf af Trolle: Hårdare tider — hårdare tag. Institutet för distributions-ekonomisk och administrativ forskning. Meddelande nr. 2. Göteborg 1953. 191 sider. Sv. kr. 28,00.

Den tredje nordiske civiløkonomkongres, der afholdtes i Göteborg i dagene 16. til 19. august i år, optog til behandling det uhyre aktuelle problem, erhvervslivet er stillet overfor idag: At tilvejebringe ligevægt mellem omkostninger og indtægter under øjeblikkets truende prisfald. Til brug ved kongressen var der over dette brændende problem skrevet en bog,

Endvidere finder jeg det tiltalende, at betragtningen, at grænseindtægt skal være lig med grænseomkostninger, ikke fremhæves så ofte, som man andetsteds finder. Deans elever lærer sikkert ikke at føle overlegenhed overfor den praktiske erhvervsleder, der finder det hensigtsmæssigt at kalkulere med enhedsomkostninger (d. v. s. at langtidssynspunktet også på dette område får sin berettigede plads ved siden af korttidssynspunktet).

Derimod finder jeg det mindre tilfredsstillende, at modsætningen mellem »top management«, der er fremadskuende og initiativtagende, og regnskabsføreren, der beskæftiger sig med det fortidige, fremhæves så stærkt. Det er måske nok rigtigt at sige s. 251 »The only values that are irrelevant for all decisions on what to do with a specific asset are its original cost and its book value«, men jeg indser ikke, at man kan komme til fuld klarhed over fremtiden uden at anvende årsagssætningen på et historisk (regnskabsmæssigt) materiale. At ville danne sig en mening om fremtiden uden at kende ret meget til fortiden, vil let føre til en ønsketænkning, der kan være rigtig og værdifuld, men ikke altid vil være det. Vi har i dansk økonomi eksempler på, at virksomheder har tænkt løsrevet fra de historiske erfaringer, som et rigtigt ført regnskab kunne vise, og at dette ikke har ført til tilfredsstillende resultater.

Det forekommer mig heller ikke helt tilfredsstillende, at »top management« efter Deans opfattelse ikke synes at skulle beskæftige sig meget med forholdet til staten. Tværtimod kunne jeg tænke mig, at en og anden erhvervsleder også i Amerika ville undersøge, hvad en påtænkt disposition kunne tænkes at føre til i forhold til skattevæsenet. Jeg kunne tænke mig muligheden af, at nogle mænd i »top management« stod overfor spørgsmålet om at vælge imellem to dispositioner, hvoraf den ene gav en større fortjeneste for virksomheden, medens den anden gav et større samfundsmæssigt udbytte (heri inkluderet beskatningen). Dette spørgsmål er af vidtrækkende betydning, fordi det rører ved grundsætningen i driftsøkonomien, at den enkelte virksomhed ved at arbejde i egen interesse også arbejder i hele samfundets. Men på dette spørgsmål får hverken regnskabsføreren eller »top management« nogen vejledning i Deans bog.

Selv om Deans bog således ikke giver svar på alle spørgsmål, indeholder den dog så meget nyt og interessant for den danske erhvervsleder, at jeg kan anbefale bogen som noget af det bedste, der i de senere år er fremkommet indenfor amerikansk driftsøkonomi.

P. P. Sveistrup.

Ulf af Trolle: Hårdare tider — hårdare tag. Institutet för distributions-ekonomisk och administrativ forskning. Meddelande nr. 2. Göteborg 1953. 191 sider. Sv. kr. 28,00.

Den tredje nordiske civiløkonomkongres, der afholdtes i Göteborg i dagene 16. til 19. august i år, optog til behandling det uhyre aktuelle problem, erhvervslivet er stillet overfor idag: At tilvejebringe ligevægt mellem omkostninger og indtægter under øjeblikkets truende prisfald. Til brug ved kongressen var der over dette brændende problem skrevet en bog,

»Hårdare tider — hårdare tag«, der er udformet som et såkaldt case eller praktikfall, som begrebet også er døbt på svensk. Et case er en redegørelse for en praktisk erhvervssituation, der benyttes som diskussionsgrundlag i undervisning i forretningsadministration. Casemetoden har i længere tid været almindeligt benyttet ved amerikanske handelshøjskoler, og den er nu også ved at vinde indpas her i Norden, først og fremmest i Sverige.

Lederen af IDAF, Institutet för distributionsekonomisk och administrativ forskning, professor ved Handelshøjskolen i Göteborg Ulf af Trolle, arbejdede i 1950 til 1952 som rationaliseringskonsulent i en stor svensk konfektionsfabrik, A/B Schwartzman & Nordström, hvis administrerende direktør, Robert Schwartzman, med prisværdig forståelse af nødvendigheden af et snævrere samarbejde mellem handelshøjskolernes arbejde og undervisning på den ene side og det praktiske erhvervsliv på den anden beredvilligt har stillet sin virksomheds problemer til rådighed for handelsundervisningen. Professor af Trolle har således fået tilladelse til at benytte direktør Schwartzman's virksomhed som »skabelon« for det case, han har forfattet som et biprodukt af sin konsulentvirksomhed hos nævnte firma. Først har dog personer, tal og andre træk i virksomheden gennemgået en passende anonymiseringsproces, således at virksomhedens naturlige interesser beskyttes. Dette case har en høj undervisningsmæssig værdi, og der er således tale om et bemærkelsesværdigt eksempel på, at man fra praksis' side begynder at erkende det ansvar, der påhviler erhvervslivet i uddannelsen af unge handelsfolk, — et eksempel til flittig efterfølgelse herhjemme.

Udgangssituationen for caset er den, at ledelsen af A/B Kvalitetstextil, som virksomheden omdøbtes, i 1951 efter en række gode år står overfor truende tab som følge af de stærkt faldende uldpriser på verdensmarkedet og den dermed indtrådte købestrejke hos de svenske forbrugere og den tilspidsede konkurrence inden for konfektionsindustrien. Disse alvorlige problemer optages til gennemgribende behandling i en række bestyrelsesmøder og senere også i møder i den rationaliseringskomité, som det hurtigt besluttedes at nedsætte med virksomhedens direktør, direktionssekretær og afdelingschefer samt en indkaldt rationaliseringskonsulent som medlemmer.

Denne komité får til opgave at underkaste hele forretningspolitikken en gennemgribende undersøgelse med henblik på at tilvejebringe overensstemmelse mellem virksomhedens omkostninger og indtægter. De mange problemer studeres i underudvalg, hvis rapporter behandles i rationaliseringskomitéens møder, hvor beslutning tages om de forholdsregler, der skal træffes. Med andre ord er det kun de to første af de tre fundamentale ledelsesprincipper, analyse, planlægning og kontrol, der bringes i anvendelse i dette case, — analysen foretaget af underudvalgene, og planlægningen, der finder sted ved møderne i hovedkomitéen, — mens det tredje princip, kontrollen, ikke tages i brug. Dette forhold må betegnes som en afgjort svaghed ved caset, der ved sit store omfang og vide problemkreds godt kan give ubefæstede sjæle indtrykket af, at skærene er klaret gennem tilbundsgående analyse og planlægning. Tværtimod er det jo først nu, efter at skipperen har anvendt sekstant og søkort og har udlagt den rette kurs, at han skal være konstant på vagt, mens han styrer sit skib mellem skærene.

Om grunden til kontrollens udeladelse kan man kun gisne, men professor af Trolle har vel dels ikke villet gøre det allerede meget omfangsrige case endnu større, og dels er hans arbejde på direktør Schwartzman's virksomhed også ophørt inden kontrolforanstaltningerne rigtigt kom i anvendelse. Om kontrolproblemerne i forbindelse med den nyudformede forretningspolitik kunne der imidlertid skrives et ikke mindre interessant case. Men måske kan vi håbe, at professor af Trolle ikke har afsluttet sin bearbejdning af det righoldige materiale, der findes i A/B Kvalitetstextil.

Rationaliseringskomitéen opstiller indledningsvis tre veje, der principielt vil føre til den ønskede tilpasning af omkostninger og indtægter. De tre veje er:

1. Omkostningsreduktion under uforandret ydelse til kunderne.
2. Inden for rammerne af virksomhedens almindelige prisniveau at afveje prispolitikken på de enkelte produkter, resp. at lede salget i retning af de mest rentable varegrupper, kundekategorier etc.
3. Ændring af virksomhedens ydelse til kunderne.

Under punkt 2. bliver der specielt foretaget en undersøgelse af, om virksomhedens specialværksted og målproduktion renterer sig. Videre studeres prispolitikens mulige udformning samt mulighederne for inden for den fastlagte kollektion at lede produktion og salg henimod de mest rentable vare- og kundegrupper. Endelig diskuteres mulighederne for at foretage en prisdifferentiering efter kundernes indkøb.

Under punkt 3. undersøges indvirkningen dels på omkostningerne, dels på efterspørgslen af den nedskæring og standardisering af varesortimentet, der foreslås gennemført. Som en særlig undersøgelse sættes reklamens udformning og hele rentabilitet under debat.

Det er klart, at så mange problemkredse indeholder stof til meget omfattende diskussioner. På grund af den meget knapt tilmålte tid, kongresdeltagerne havde til rådighed til diskussionerne, er caset opdelt i ti problemkredse, hvoraf hver kongresdeltager kunne deltage i to kredse.

De ti problemkredse er:

1. Omkostnings- og indtægsttilpasningsproblemet. Planlægning af fremgangsmåden.
2. Den nye forretningspolitik skal realiseres. De ansattes forståelse og samarbejdsvilje skal vækkes.
3. Forbedring af produktionsstrukturen. Hvordan indvirker ændringer i denne på omkostningerne i produktion og administration?
4. Rentabilitetskalkuler opstilles for forskellige dele af produktionen med henblik på at vælge den optimale produktionsstruktur.
5. Lagervurdering under prisfald set fra et omkostnings-, et regnskabs-, et konjunktur- og et skattesynspunkt.
6. Omkostningsanalyse, efterspørgselsanalyse og prispolitik.
7. Prisdifferentiering efter kundernes indkøb.
8. Valg af konkurrencemidler.
9. Reklamens rentabilitet.
10. Den nye forretningspolitik skal realiseres. Kundernes og forbrugernes interesse skal nu vækkes gennem reklame, sales promotion, sælgerstabens arbejde etc.

Man vil hurtigt se, at der her er tale om ti problemkredse, der alle er så omfattende, at hver enkelt udmærket kunne have været eneste diskussionsemne på kongressen. I denne problemkredsens bredde ligger casets svaghed og styrke; svaghed, fordi diskussionerne let løber løbsk i de mange problemer, der er for meget »kød« på caset, og styrke, idet diskussionsdeltagerne på grund af den korte tid ustandseligt blev tvunget til at udvælge til debat det væsentligste i problemerne og lade mindre væsentlige aspekter fare. Som casets konsulent Petterson selv udtrykker det ved et af møderne: Problemanalysen kan kun blive et smörgåsbord, hvorfra man så må vælge de vigtigste ting at diskutere. Caset er således en udmærket model af praksis, præget som det er af en mangfoldighed af problemer og mangel på tid til at løse dem alle.

Formålet med dette case har som nævnt i første række været at danne diskussionsgrundlaget for Göteborgkongressen, hvor såvel lærerstabe som dimittender fra Nordens handelshøjskoler var stærkt repræsenteret. Et biformål med kongressen var vel, at man forsøgte at berede vejen for case-metodens anvendelse i handelshøjskoleundervisningen i Norden. En sådan anvendelse er imidlertid kun mulig under fuld forståelse og støtte ikke blot fra handelshøjskolerne, men også — og navnlig — fra det praktiske erhvervsliv. Et af de største problemer ved case-metoden som undervisningsredskab er, at den forudsætter stadig fremskaffelse af nye cases fra praksis; her må derfor kraftigt appelleres til handelshøjskolernes dimittender om at vise vejen i dette indsamlingsarbejde.

Ved kongressen karakteriserede professor af Trolle indledningsvis case-metoden som en demokratisk undervisningsform i modsætning til den diktatoriske forelæsningsform. I en case-diskussion arbejder alle deltagerne aktivt med, mens forelæsningsform, som det halvt i spøg blev bemærket, former sig som en »automatisk overføringsproces af forelæserens notater til tilhørernes noteshæfter, uden først at passere deres hjerner«.

Selvom case-metoden i visse henseender er forelæsningsmetoden overlegen, repræsenterer den dog hverken noget nyt undervisningsprincip eller en erstatning for forelæsningsformen; case-metoden har i mange år fundet anvendelse f. eks. i juristernes øvelser, og den må kun betragtes som et værdifuldt supplement til undervisningen, når den nu står foran en eventuel indførelse ved handelshøjskoleundervisningen. Undervisningen ved en handelshøjskole må dels omfatte visse kundskabsmeddelende, dels visse metodeindøvende fag, og det er kun inden for de sidstnævnte, at case-metoden virkelig lader sig anvende. I sådanne fag er det efter et års ophold ved et amerikansk universitet min erfaring, at de studerende får rigest udbytte af case-diskussioner, der sfdeløbende suppleres med læsning i lære- og håndbøger inden for det pågældende emne.

Case-metoden er altså mere levende, træner den studerende i at tænke i praktiske baner, viser ham det praktiske livs mangfoldighed, som han lærer at skære igennem, og den viser ham, hvorledes der er en intim sammenhæng mellem de forskellige problemkredse, som i undervisningen behandles i særskilte fag. Det er specielt dette mål, der sigtes mod med den nye studiekredsform, der sammenfatter alle faggrupper og som netop står foran sin indførelse ved Handelshøjskolen i København. Endelig afliver

case-metoden enhver forestilling om, at der altid findes een, og kun een, rigtig »løsning« på ethvert erhvervsproblem.

Men har metoden sådanne afgørende fortrin, så må der også peges på dens mangler. Case-metoden er som nævnt ikke kundskabsmeddelende men kun metodetrærende; ydermere er den uhyre langsomt arbejdende i sammenligning med forelæsningsmetoden, ligesom den sætter en grænse for, hvor mange elever der bør være i hver diskussionsgruppe; hvis diskussionerne skal blive effektive, bør der således ikke være flere end 25—30 studerende i gruppen.

Endnu en begrænsende faktor for case-metodens anvendelse er den kendsgerning, at den stiller langt større faglige krav til diskussionslederen, end der stilles til en forelæser. Case-lederen må helt beherske sit felt, såvel i teorien som i det praktiske, så han på stedet kan bedømme og kommentere de fremkomne diskussionsindlæg og så lempeligt som muligt lede diskussionen ind mod problemernes kerne; endelig må han kunne résumere indlæggene og trække linierne fra diskussionen sammen til en konklusion. Det må derfor kraftigt understreges, at den vigtigste forudsætning for case-metodens heldige anvendelse, og tillige den der er vanskeligst at tilfredsstille, er tilstedeværelsen af en højt kvalificeret diskussionsleder.

Men disse ulemper til trods må case-metoden inden for handelshøjskoleundervisningen alligevel betegnes som en ny og gavnlig supplerung af forelæsninger og studiekredse, og man må håbe, at der herhjemme må findes folk ved handelshøjskolerne og i praksis, der indser værdien i denne undervisningsform og derpå etablerer et frugtbart samarbejde som det, der i Sverige som første resultat førte til det værdifulde »jätte-case«: »Hårdare tider — hårdare tags«.

Flemming Jensen.

Clive M. Schmitthoff: **The Export Trade.** A Manual of Law and Practice.

2nd Ed. Stevens & Sons, Ltd. London 1950. 393 sider. Sh. 25/—.

Bogen handler om de retsproblemer, en engelsk eksportør møder, og giver en meget let tilgængelig fremstilling af det for den handlende nødvendige retsstof.

Fremstillingen er opdelt i 4 hovedafsnit.

I 1. afsnit omtales selve salgskontrakten; de vigtigste handelstermer som f.o.b., c.i.f., ex ship, franco o.s.v. gennemgås, ligesom de almindelige regler om aftalers indgåelse og om køb og salg fremstilles.

I 2. hovedafsnit, »representatives abroad«, fremstilles de hovedformer, under hvilke den engelske eksportør kan repræsenteres i udlandet. Der begynder med eneforhandlingsaftalen (exclusive sales agreement), som eksportøren afslutter med en udenlandsk importør. Dernæst omtales eksportørens »independent agents abroad«, der indgår salgsaftaler på eksportørens vegne. »Agents« er efter engelsk sprogbrug ikke blot det, vi her i landet forstår ved agenter, som i reglen ikke har magt til at forpligte andre, men også fuldmægtige og kommissionærer, som er bemyndiget til at handle på eksportørens vegne, og som undertiden også handler for egen regning og