

Bog anmeldelser

Anmeldere i dette nummer: Lektor, cand. oecon. *Torben Agersnap* og kontorchef, cand. polit *Kjeld Bjerke*.

Problems of Business Management, published by the Organisation for European Economic Co-operation, Paris 1954, 85 sider, 5/6 sh.

Denne rapport, der bærer undertitlen: American Opinions – European Opinions, indeholder et resume af en række amerikanske eksperters udtalelser om europæiske virksomheder, de har besøgt efter indbydelse af OEEC, samt en del europæiske kommentarer til disse udtalelser.

De amerikanske udtalelser går ud på, at der teknisk set ikke er stor forskel på europæiske og amerikanske virksomheder. Problemet ligger i virksomhedernes ledelse, men heller ikke på dette område mener de amerikanske eksperter, der er væsentligt nyt at fortælle. Som en af eksperterne udtrykker det, der er de samme former for god og dårlig virksomhedsledelse i USA og Europa, men der er flere virksomheder i USA med en dygtig ledelse.

Og spørger man så, hvad der mangler hos alt for mange virksomhedsledere, svarer amerikanerne:

- a) villighed til konstruktive ændringer i organisationen og
- b) interesse for planlægning af virksomhedens produktion
- c) i stedet for deltagelse i de daglige afgørelser,
- d) villighed til at delegerer ansvar til deres underordnede og til

- e) at give dem autoritet til at gennemføre de opgaver, der er delegeret til dem.

Med andre ord, de europæiske ledere forstår at udnytte deres tekniske apparat, men ikke at drage fuld nytte af de menneskelige ressourcer i virksomheden. Med henblik på det sidste punkt understreger man, hvor vigtigt det er, at der er et effektivt kommunikationssystem i virksomheden både fra ledelsen til arbejderne og fra arbejderne til ledelsen. Skal arbejderne deltage i produktivitetssøgningen må de kende virksomhedens „politik“ og kunne forstå de forskellige afgørelser, de forventes at efterkomme.

Amerikanerne kritiserer temmeligt naivt, at lønninger o. l. afgøres ved landsomfattende kollektive overenskomster i stedet for ved forhandling indenfor den enkelte virksomhed som i USA.

Mere interessant er det at se i hvor høj grad de amerikanske eksperter lægger vægt på, at den enkelte virksomhedsleder gennem regnskabet og den interne og externe analysevirksomhed sikrer sig viden om virksomheden og markedet. De hævder desværre vist med rette, at alt for mange europæiske virksomhedsledere ikke kender deres virksomhed og deres marked i det omfang som en effektiv undersøgelsesarbejde kunne sikre dem.

Endelig kommer amerikanerne ind på, hvad der kan gøres, og her fremhæver de først og fremmest indførelse af åbenheds-

Bog anmeldelser

Anmeldere i dette nummer: Lektor, cand. oecon. *Torben Agersnap* og kontorchef, cand. polit *Kjeld Bjerke*.

Problems of Business Management, published by the Organisation for European Economic Co-operation, Paris 1954, 85 sider, 5/6 sh.

Denne rapport, der bærer undertitlen: American Opinions – European Opinions, indeholder et resume af en række amerikanske eksperters udtalelser om europæiske virksomheder, de har besøgt efter indbydelse af OEEC, samt en del europæiske kommentarer til disse udtalelser.

De amerikanske udtalelser går ud på, at der teknisk set ikke er stor forskel på europæiske og amerikanske virksomheder. Problemet ligger i virksomhedernes ledelse, men heller ikke på dette område mener de amerikanske eksperter, der er væsentligt nyt at fortælle. Som en af eksperterne udtrykker det, der er de samme former for god og dårlig virksomhedsledelse i USA og Europa, men der er flere virksomheder i USA med en dygtig ledelse.

Og spørger man så, hvad der mangler hos alt for mange virksomhedsledere, svarer amerikanerne:

- a) villighed til konstruktive ændringer i organisationen og
- b) interesse for planlægning af virksomhedens produktion
- c) i stedet for deltagelse i de daglige afgørelser,
- d) villighed til at delegerer ansvar til deres underordnede og til

- e) at give dem autoritet til at gennemføre de opgaver, der er delegeret til dem.

Med andre ord, de europæiske ledere forstår at udnytte deres tekniske apparat, men ikke at drage fuld nytte af de menneskelige ressourcer i virksomheden. Med henblik på det sidste punkt understreger man, hvor vigtigt det er, at der er et effektivt kommunikationssystem i virksomheden både fra ledelsen til arbejderne og fra arbejderne til ledelsen. Skal arbejderne deltage i produktivitetssøgningen må de kende virksomhedens „politik“ og kunne forstå de forskellige afgørelser, de forventes at efterkomme.

Amerikanerne kritiserer temmeligt naivt, at lønninger o. l. afgøres ved landsomfattende kollektive overenskomster i stedet for ved forhandling indenfor den enkelte virksomhed som i USA.

Mere interessant er det at se i hvor høj grad de amerikanske eksperter lægger vægt på, at den enkelte virksomhedsleder gennem regnskabet og den interne og externe analysevirksomhed sikrer sig viden om virksomheden og markedet. De hævder desværre vist med rette, at alt for mange europæiske virksomhedsledere ikke kender deres virksomhed og deres marked i det omfang som en effektiv undersøgelsesarbejde kunne sikre dem.

Endelig kommer amerikanerne ind på, hvad der kan gøres, og her fremhæver de først og fremmest indførelse af åbenheds-

princippet mellem virksomhedslederne. „Den lukkede dørs politik holder flere gode ideer udenfor end indenfor virksomheden“. Men desuden understreger de betydningen af, at der ved de højere læreanstalter indføres undervisning og forskning i virksomhedsledelsens problemer, et synspunkt som anmelderen ubetinget kan tilslutte sig.

De europæiske teams kommentarer til de amerikanske rapporter er temmelig svage. De indskrænker sig i det væsentlige til at forklare, hvorledes de institutionelle forhold og den historiske baggrund har bevirket de nuværende ledelsesformer.

Som helhed er det naturligvis ikke nogen dyberegående analyse, der kan gives på de 85 sider, bogen omfatter.

Torben Agersnap.

William R. Spriegel and Richard H. Lansburgh: *Industrial Management*, New York 1955, ca. 560 sider, ill.

Dette er et typisk værk fra Taylors epoke indenfor organisationsteorien. Bogens første udgave udkom da også i 1923 og forfatteren hævder med stolthed, at oplægget fra første udgave er blevet bevaret i den nuværende femte udgave. Det er efter anmelderens mening kun en betinget fordel. Det bevirker blandt andet, at virksomhedsledelsens menneskelige problemer har fået en meget beskednen behandling, når de overhovedet er omtalt.

Men ud fra et teknisk ledelses synspunkt er der flere læseværdige kapitler. Det gælder således kapitlerne: *The Plant and Equipment* – *Motion and Time Study* – *Wage Payments* – *Material and Production Control*. Kapitlerne er rigt illustrerede og giver såvel en teoretisk oversigt som praktiske anvisninger for the medium sized plant, d.v.s. virksomheder af en størrelsesorden som vi kun i få tilfælde kender her i landet.

Bogen er beregnet som college textbook

på et ret elementært trin, og det præger naturligvis behandlingen af de forskellige emner.

Torben Agersnap.

Hvad ønsker husmødrene af detailhandelen? 72 sider. 20,00 kr. København 1955. I kommission hos Danske Boghandleres Kommissionsanstalt.

Den stigende tendens til at ville foretage partielle undersøgelser om forskellige samfundsmæssige spørgsmål, må hilses med glæde.

Som det siges i forordet til denne undersøgelse, der er foretaget af Dansk Gallup Institut for Handelsministeriets Produktivitetsudvalg, må det håbes, at den diskussion som undersøgelsen vil give anledning til, vil bidrage positivt til de bestræbelser, der fra handelens side udfoldes for at øge effektiviteten i erhvervet.

De personer, man har henvendt sig til, er først og fremmest de gifte husmødre, hvorfor de slutninger, man kan drage, kun kan gælde for disse.

Der er stillet overordentlig mange spørgsmål til belysning af forholdet mellem husmødrene og detailhandelen. Jeg skal fremdrage de, som har fanget min interesse.

Man har først undersøgt husmødrenes forudsætninger for at kunne foretage rationelle indkøb og gennemgående viser det sig, at husholdningen i overvejende grad er lært hjemmefra, og det gælder især de ældre husmødre.

Varekundskaerne er det ret sløjt med, og Statens Husholdningsråds radiooplysning interesserer ikke husmødrene ret meget. Det er der jo ikke noget at sige til, for gennemgående er disse udsendelser ikke særlig morsomme at høre på.

De daglige fornødenheder køber man i ikke ringe grad det nærmeste sted; men der lægges også vægt på, hvorledes betjeningen er.

Når man husker på, hvorledes kredit-