

Ømrids af en målsætnings- og politikmodel.

Af ERIK JOHNSEN¹⁾.

1. Problemstilling.

Det oplæg til en målsætnings- og politikmodel for en virksomhed, der skal diskuteres i det følgende, har tre udgangspunkter.

a. Enhver virksomhed har behov for et overblik over, hvorledes dens politik øver indflydelse på dens målsætning²⁾.

b. I spilteorien, hvor man beskæftiger sig med virksomheders strategiproblemer, antager man, at man på forhånd kender virksomhedernes vurderinger af mulige samspil af egne og andres handlingsparametre. I virkeligheden er det meget vanskeligt at få udfyldt denne udbyttetabel. Den fremgangsmåde, der her skal diskuteres, kunne være en metode til at få udbyttetabellen udfyldt³⁾.

c. I de såkaldte spil mod naturen, som er relevante betragtningsmåder

¹⁾ cand. oec., Det økonomiske Forskningsinstitut, Handelshøjskolen i København.

²⁾ Af nyere litteratur, der beskæftiger sig med virksomhedernes målsætning og politik, kan nævnes:

Bjarke Fog: Priskalkulation og prispolitik, 1958, kap. 2,

T. Paulsson Frenckner: Syfta företagen mot högsta möjliga vinst ?, 1953,

Karl-Erik Wärneryd: Motiv och beslut i företagsledningens marknadspolitik, 1957,

David W. Ewing, ed.: Long-Range Planning for Management, 1958, chap. 20, 23, 24 og 25.

³⁾ Den er et forsøg på at videreudvikle det oplæg, der gives af C. West Churchman and Russel L. Ackoff: An Approximate Measure of Value. Journal of the Operations-Research Society of America, Vol. 2, 1954, pp. 172, samt det af samme forfattede kapitel 6 i Churchman, Ackoff and Arnoff: Introduction to Operations Research, specielt „Case II“, s. 150–153 (resumeret i Erik Johnsen: Kompendium i Operationsanalyse, 1958, kap. 2).

Ømrids af en målsætnings- og politikmodel.

Af ERIK JOHNSEN¹⁾.

1. Problemstilling.

Det oplæg til en målsætnings- og politikmodel for en virksomhed, der skal diskuteres i det følgende, har tre udgangspunkter.

a. Enhver virksomhed har behov for et overblik over, hvorledes dens politik øver indflydelse på dens målsætning²⁾.

b. I spilteorien, hvor man beskæftiger sig med virksomheders strategiproblemer, antager man, at man på forhånd kender virksomhedernes vurderinger af mulige samspil af egne og andres handlingsparametre. I virkeligheden er det meget vanskeligt at få udfyldt denne udbyttetabel. Den fremgangsmåde, der her skal diskuteres, kunne være en metode til at få udbyttetabellen udfyldt³⁾.

c. I de såkaldte spil mod naturen, som er relevante betragtningsmåder

¹⁾ cand. oec., Det økonomiske Forskningsinstitut, Handelshøjskolen i København.

²⁾ Af nyere litteratur, der beskæftiger sig med virksomhedernes målsætning og politik, kan nævnes:

Bjarke Fog: Priskalkulation og prispolitik, 1958, kap. 2,

T. Paulsson Frenckner: Syfta företagen mot högsta möjliga vinst ?, 1953,

Karl-Erik Wärneryd: Motiv och beslut i företagsledningens marknadspolitik, 1957,

David W. Ewing, ed.: Long-Range Planning for Management, 1958, chap. 20, 23, 24 og 25.

³⁾ Den er et forsøg på at videreudvikle det oplæg, der gives af C. West Churchman and Russel L. Ackoff: An Approximate Measure of Value. Journal of the Operations-Research Society of America, Vol. 2, 1954, pp. 172, samt det af samme forfattede kapitel 6 i Churchman, Ackoff and Arnoff: Introduction to Operations Research, specielt „Case II“, s. 150–153 (resumeret i Erik Johnsen: Kompendium i Operationsanalyse, 1958, kap. 2).

for planlægningsinstitutioner, hvor man ikke har fuldstændig viden om modparterne, mangler man ligeledes en standard fremgangsmåde til at sætte virksomhedens egne vurderinger i system⁴). Den følgende målsætnings- og politikmodel kan muligvis anvendes til dette formål.

2. Målsætning.

Hvis en virksomhedsledelse siger: „Vort *formål* er at afsætte så stor en mængde vare X i næste budgetperiode, at vi opnår 60 % af den samlede afsætning i landet“, kan man se på denne udtalelse fra to synsvinkler.

Den kan opfattes som et *formål*, som den i dette tilfælde er ment. Men den kan også opfattes som en *politik*, nemlig hvis virksomheden faktisk bruger mængden som handlingsparameter og kaster så store mængder af vare X på markedet, at den opnår et salg på 60 % af det samlede marked ved den derved tilpassede pris. Ledelsen kunne i så fald ligesågodt sige: „Vor *politik* er at sælge 60 % af det samlede salg her i landet“.

Hvis en ledelse siger: „Vi sælger indtil vore grænseomkostninger er lig vor grænseomsætning,“ er dette så et formål eller er det en politik? Det *kan* være et formål, nemlig hvis virksomheden har som formål at køre efter det klassiske gevinstmaksimeringsprincip. Men det *kan* også være en politik, nemlig hvis den aktivt producerer og sælger indtil grænsegevinsten er nul, uanset hvilken målsætning den måtte have.

Clinton F. Robinson, President of the Carborundum company har på tre tæt trykte sider formuleret sin virksomheds målsætning (25 delmålsætninger⁵). Lad os som eksempel plukke to af dem ud af afsnittet „Operations“:

- a. At tjene mindst lige så meget som tilsvarende firmaer.
- c. At skabe nye og større markeder ved at indføre nye og bedre produkter og gennem bedre anvendelsesmetoder for eksisterende produkter.

⁴) Om spil mod naturen, se Luce and Raiffa: *Games and Decisions*, chap. 13. 1.
Arne Jensen: *Om decisionsteori*, Duplikeret i forbindelse med Nordisk Sommeruniversitet, 1959,
Erik Johnsen: *Spilteoretiske problemer*, *Erhvervsøkonomisk Tidsskrift* nr. 4. 1958.

⁵) Ewing, ed., op. cit. p.p. 270

Til disse to del-målsætninger kan siges, at hvis man i en given tidsperiode ønsker at tjene lige så meget som andre, er det ikke sikkert, at man har råd til at lancere nye metoder og nye produkter. Men det kan jo også være, at man kun kan tjene lige så meget som andre, hvis man netop indfører nye produkter.

I sidste tilfælde er indførelsen af nye produkter et middel, en politik til at opnå den gevinst, man stræber efter. I første tilfælde må man undlade at føre denne politik, men derfor kan det jo godt være et formål at man vil forny sit sortiment, selv om man ikke for øjeblikket driver en politik, der fører til dette mål.

Disse par eksempler – der kunne nævnes mange analoge – viser, at det for en videre diskussion vil være praktisk at sondre mellem målsætning og politik i det konkrete analysetilfælde. Her vil der blive anvendt den terminologi, at en *målsætning* er noget, der er passivt for ledelsen, noget den med visse midler stræber hen i mod. En *politik* er derimod noget aktivt, en fastsættelse af en handlingsparameter, noget man gør for at opfylde en målsætning.

En bestemt udtalelse, som f. eks. c. ovenfor, må opfattes som *enten* en målsætning *eller* en politik i det konkrete tilfælde, den kan ikke på samme tid optræde i begge roller – den kan ikke samtidig være både passiv og aktiv i relation til ledelsen.

Vender vi igen tilbage til pkt. 2 a. og c. ovenfor ses det, at hvis vi vælger at betragte de to som målsætninger (som de jo er ment), er det ikke sikkert, at opfyldelsen af det ene mål medfører opfyldelse af det andet. Det er f. eks. muligt, at man ved at lancere nye produkter, der ikke slår an, får en mindre fortjeneste end de andre i branchen.

Hvilket mål skal man da placere hovedvægten på? Det må naturligvis blive ledelsens sag. Men for at kunne vurdere, hvilket der er det vigtigste, må de to målsætninger være sammenlignelige. To målsætninger, der griber ind i hinanden kan ikke sammenlignes. I nævnte tilfælde giver lanceringen af nye produkter mindre end normal gevinst i branchen, det ene mål nås på det andets bekostning. De to formål er altså komplementære, hænger sammen, således at de ikke kan vurderes hver for sig. Man kan ikke vurdere gevinsten uden samtidig at tage hensyn til de nye produkter, og man kan ikke vurdere produktlanceringen uden samtidig at se på gevinsten.

Hvis en virksomhed opstiller en målsætning for at have et *vurde-*

ringsgrundlag for sine politikers effektivitet, må de enkelte delmålsætninger være indbyrdes sammenlignelige og altså principielt indbyrdes uafhængige („additive“)⁶⁾. Dette er et krav logikken stiller⁷⁾, og muligvis også et krav man vil stille rent empirisk. Lad os diskutere dette spørgsmål lidt videre.

Går man imidlertid ind på ovenstående eksempel på en målsætningskombination med indbyrdes afhængige del-målsætninger, kommer man til at se på helheden (den komplekse målsætning), og man må vurdere, hvorledes de enkelte politikker øver indflydelse på denne helhed. Men da det er muligt uden videre at tillægge de enkelte delmål vægte, ikke engang approximative vægte, er det problematisk, hvad man får ud af en sådan vurdering. Det svarer til, at man har til formål både at blæse kraftigt og samtidigt at have meget mel i munden. Det kan lade sig gøre, men resultatet vil næppe tilfredsstille målsætningen.

Fastholder man denne analogi, må man imidlertid konstatere, at det er muligt at have lidt mel i munden og samtidig fløjte. Selv om det fra et erkendelsesteoretisk synspunkt er umuligt samtidig at vurdere flere sammenhængende del-mål, kunne det jo tænkes, at det i praksis var muligt at nærme sig til en forsvarlig målsætningskombination med indbyrdes sammenhængende del-mål, blot man formulerer sine delmål tilstrækkelig upræcist. Dette vil imidlertid forringe målsætningskombinationens værdi som målestok for optimalpolitik, medmindre man indskyder endnu en vurderingsprocedure.

Efter forf. opfattelse må det være muligt at bygge en bro fra den formelle logiks krav til det, der faktisk forekommer i den økonomiske

⁶⁾ Virksomheden behøver naturligvis ikke at ville anvende sin målsætning som vurderingsgrundlag, det er muligt at den skal tjene andre mere kvasi-moralske formål. Men i så fald bliver selve målsætnings-proceduren til en politik. Der gås her ud fra, at man ønsker at anvende målsætningen som vurderingsgrundlag.

⁷⁾ Se vurderingsproceduren af del-målsætninger hos Churchman, Ackoff and Arnoff op. cit. Den er i korthed følgende:
Del-målsætningerne M_1, M_2, \dots, M_m har de virkelige værdier V_1, V_2, \dots, V_m . Disse virkelige værdier nærmer man sig til ved at ansætte approximative værdier v_1, v_2, \dots, v_m .
Først opstilles M 'erne i den rækkefølge, de foretrækkes. Dernæst tillægges M_1 (den mest foretrukne) værdien 1,00 (dvs. $v_1 = 1,00$), og man sammenligner M_1 med den logiske sum af M_2, M_3, \dots, M_m . Derved får man værdigivet M_1 i forhold til de andre eller en del af dem. Dernæst tager man M_2 i forhold til resten osv.

virkelighed⁸⁾. Dette kan ske ved hjælp af en almindelig input-output tabel.

Tænker man sig for simpelhedens skyld de to ovenfor under 2 a og c omtalte indbyrdes sammenhængende del-mål samme gevinst som andre og lancering af nye produkter, kan der opstilles følgende skitse-mæssige input-output tabel:

Output \ Input	Samme gevinst	Nye produkter	Ialt
Samme gevinst	—	a_{12}	Σa_{1n}
Nye produkter	a_{21}	—	Σa_{2n}
Ialt	Σa_{n1}	Σa_{n2}	$\Sigma \Sigma$

Tabel 1.

Tabellen skal fortolkes på følgende måde:

Hvis vi i vor målsætning indsætter del-målet „samme gevinst som andre“ (input), får det den konsekvens, at de øvrige delmål, in casu „lancering af nye produkter“ påvirkes af dette måls opfyldelse ved en eller flere faktiske politikker. Det er muligt, at vi overhovedet ikke kan opfylde målet „nye produkter“, hvis „samme gevinst“ skal opfyldes. I så fald ville det vel være rimeligt at skrive nul på a_{12} 's plads.

Det er også muligt at „nye produkter“ kan opfyldes fuldtud, selvom man realiserer „samme gevinst“. I så fald kunne man sætte et eetal for a_{12} .

Hvis endelig opfyldelse af „samme gevinst“ i nogen udstrækning

⁸⁾ Bjarke Fog, op. cit. opererer med den mest almindelige målsætning, der er formuleret som „størst mulig gevinst i det lange løb“, samt med en række modifikationer til denne hovedmålsætning. Sådanne er f. eks. virksomhedens organisation, omsætningen, likviditeten, hensynet til offentligheden og skattemæssige hensyn. Disse modifikationer er det samme, som her er benævnt del-målsætninger. I logisk forstand er modifikationer til en hovedmålsætning modsigelser, og formelt kan de ikke analyseres efter Churchman-Ackoff proceduren, der vil betegne dem som meningsløse. Men de eksisterer stadig og spiller formentlig også en vis rolle som grundlag for vurdering af hvilke politikker, man skal føre. Dette bekræftes da også af Wärneryds undersøgelse, (se nedenstående fodnote 18).

kommer til at hæmme opfyldelsen af „nye produkter“, må a_{12} remplaceres med et tal mellem 0 og 1 jo lavere, jo mere det vil hæmme.

$\Sigma_{a_{1n}}$ vil herefter give et tal for hvor meget fuld opfyldelse af delmål nr. 1 hæmmer opfyldelse af de andre delmål.

$\Sigma_{a_{n1}}$ vil give et mål for hvor meget delmål nr. 1 bliver hæmmet af fuldstændig opfyldelse af de andre del-mål.

Man kunne så eventuelt opstille del-målene i den rækkefølge, efter hvilken de hæmmer andre mest, og tjekke om det er den rækkefølge man foretrækker sine del-mål i. Er det ikke det, må man ændre sin målsætningsformulering.

Ved denne procedure må man i princippet komme frem til en rækkefølge, der såvidt ses er lige så relevant som den, man kommer frem til ved Churchman-Ackoff proceduren og som fordrer additivitet. Og sætter man $\Sigma\Sigma = 1,00$ og reducerer de enkelte Σ , har man ovenikøbet vægtene på sine delmålsætninger (ganske vist de reciprokke vægte).

Som konklusion af denne diskussion kan anføres følgende: Efter Churchman-Ackoff skal man (efter forf. fortolkning), hvis man vil anvende sin målsætning som vurderingsgrundlag, for hvilke politiker virksomheden skal tage i anvendelse, formulere sin målsætning som enten
 een enkelt veldifineret målsætning eller
 en målsætningskombination bestående af flere delmålsætninger, der ikke griber ind i hinanden (som altså opfylder kravet om additivitet)⁹⁾.

Nærværende forfatter, der har været helt enig med Churchman-Ackoff i at hævde additivitetskravet, hælder i øjeblikket til den anskuelse, at det også er muligt og forsvarligt at anvende en målsætningskombination, hvor de enkelte delmål ikke opfylder dette kriterium.

Som afslutning på målsætningsdiskussionen skal nævnes tre eksempler på anførte muligheder.

Een enkelt målsætning har man i den klassiske „gevinstmaksimering i en bestemt periode“, eller „en omsætning på ikke under 10 mill. kr. i 1960“.

⁹⁾ Praktiske anvendelser af Churchman-Ackoff metoden viser, at det er tilstrækkeligt, hvis man i det konkrete tilfælde er i stand til at *definere* de forskellige del-målsætninger som uafhængige af hinanden. Rent analytisk er de således uafhængige, hvorved man kommer uden om det empiriske spørgsmål om en eventuel faktisk sammenhæng. Se f. eks. *Jørgen Most* i referat af kreds 7: Virksomhedens økonomiske Strategiproblemer, Nordisk Sommeruniversitet, 1959. (Duplikeret).

En målsætningskombination, der opfylder additivitetskravet, er f. eks. følgende¹⁰⁾:

1. bevarelse af nuværende ledelse,
2. finansiell sikkerhed,
3. investeringsrente på 15 %,
4. nøgle-personale skal have beskæftigelsesmuligheder,
5. godt forhold til arbejderne,
6. teknisk lederskab,
7. godt forhold til det offentlige.

En målsætningskombination, der ikke opfylder additivitetskravet, er den af Robinson, op. cit., herunder f. eks.

1. samme gevinst som normalt i branchen,
2. lancering af nye metoder og produkter.

3. Politik.

Ved en virksomheds politik skal som ovenfor nævnt forstås en kombination af visse handlingsparametre. Det vil være praktisk at skelne mellem *del-politik* og politik, idet der så ved *del-politik* skal forstås fastsættelse af en enkelt handlingsparameter.

En virksomheds indkøbspolitik er således sammensat af en række del-politikker, een der fastlægger hvem der kan købe ind, een der fastlægger hos hvem der skal købes, een der fastlægger prisniveauet osv.

Samler man flere politikker og tager hensyn i sine vurderinger af disse til andres mulige handlinger, således at man har en veldefineret plan, der tager alle handlemuligheder i betragtning, vil dette i overensstemmelse med spilteoretisk terminologi blive betegnet som en *strategi*¹¹⁾.

Hvis man vil vurdere en virksomheds del-politikers indflydelse på dens målsætning, må de pågældende del-politikker være veldefinerede. De må være beskrevet i enkeltheder (jfr. de velkendte stillingsbeskrivelser og organisationsplaner).

Tænker man sig f. eks. en virksomheds del-politikker samlet i fire poli-

¹⁰⁾ Churchman, Ackoff and Arnoff op. cit. p. 151.

¹¹⁾ Dette er analogt med det skel *Frenckner*, op. cit. p. 40 drager mellem strategi og taktik. Han siger (fodnoten) bl. a. Uttrycket strategi avser emellertid här närmast samordningen i stort till uppnåendet av ett eller flera mål, medan uttrycket taktik avser „varje enhets tekniska behandling“.

tiker, nemlig indkøbspolitik, produktionspolitik, salgspolitik og administrationspolitik, kunne man opstille en liste over alle de del-politiker, der føres i virksomheden:

Indkøbspolitik:

1. Hvem køber ind?
2. Hvem bestemmer, hvad der skal købes?
3. Hvornår skal der købes?
- :
- n.

Produktionspolitik:

1. Hvilket produkt (produkter) skal produceres?
2. Produktionsmetode?
3. Produktionskontrol?
4. Produktionsplanlægning?
- :
- n.

Salgspolitik:

1. Prispolitik?
 - 1.1 markedspriser?
 - 1.2 runde priser?
 - 1.3 sæsonpriser?
 - :
 - n.
2. Kvalitetspolitik?
3. Reklamepolitik?
- :
- n.

Administrationspolitik:

1. Budget?
2. Information?
- :
- n.

Hver af de i virksomheden førte politikker (eller politikker, der agtes ført) beskrives. Fx. Indkøbspolitik 1: „Indkøbschefen køber personligt

alle råvarer ind.“ For en konkret virksomhed kan denne liste let svulme op, jfr. organisationsplanen og stillingsbeskrivelserne i virksomheden¹²⁾. Spørgsmålet om at skære den ned til et mere overskueligt format skal ikke diskuteres her, men naturligvis kan der anlægges kriterier for, hvilke del-politiker der er mest relevante.

Det spørgsmål der stilles i næste afsnit er, hvorledes de forskellige del-politiker øver indflydelse på målsætningen. Dette kræver at man kan vurdere hver enkelt politik relation til målsætningskombinationen. Men dette kræver igen at de forskellige del-politiker er uafhængige af hinanden. Hvis f. eks. dette at indkøbschefen personlig køber ind medfører at delpolitikens indkøbstidspunkter retter sig efter indkøbschefens sommerferie eller hans humør, kan man vanskeligt komme udenom at handlingsparameteren indkøbschef og handlingsparameteren indkøbstidspunkt hænger sammen.

Man kan næppe bestride at alle en virksomheds del-politiker hænger sammen, direkte eller indirekte. Men når dette er tilfældet kan det blive vanskeligt at vurdere een enkelt del-politik indflydelse på målsætningskombinationen, idet en eller flere andre kan være skyld i at den faktisk har den indflydelse, den har.

Man må derfor foruden en delpolitik indflydelse på målsætningskombinationen have et mål for hvor kraftig indflydelse den har på de øvrige delpolitiker. Et sådant mål kan opnås helt analogt med de forskellige del-målsætningers indflydelse på hinanden ved hjælp af en input-output tabel.

Man tænker sig to delpolitiker:

Output Input	Delpol. 1	Delpol. 2	Ialt
Delpol. 1	—	a_{12}	Σa_{1n}
Delpol. 2	a_{21}	—	Σa_{2n}
Ialt	Σa_{n1}	Σa_{n2}	$\Sigma \Sigma$

Tabel 2.

¹²⁾ En udmærket oversigt over de del-politiker, der kan føres, giver: OEEC: Company planning and production control. Nystrom: Marketing Handbook nævner en række specielt for salgspolitikken.

Medfører en gennemførelse af delpolitik 1, at delpolitik 2 ikke kan gennemføres, kunne a_{12} sættes lig nul; hæmmer den, kunne den sættes et sted mellem 0,1 og 0,4, incl. Er den neutral, kunne den sættes til 0,5 og fremmer den, kunne den sættes et sted mellem 0,6 og 1,0, incl.

Σa_{1n} er et mål for, hvor meget delpolitik 1 hæmmer og fremmer de andre og Σa_{n1} er et mål for, hvor meget den er influeret af de andre.

Måske kunne man sige, at en vigtig politik er en, der influerer kraftigt på de øvrige, og man kunne opstille en styrkeskala for sine politikker på tilsvarende måde, som man har en præferenceskala for målsætningen. Der vendes tilbage til dette spørgsmål under pkt. 4.

4. Kombination af målsætning og politik.

Man kan herefter kombinere målsætninger og politikker til en model¹³⁾.

Lad os f. eks. tænke, at en virksomhed har formuleret sin målsætning som følger:

<i>Delmålsætning</i>	<i>vægt</i>
Gevinstmaksimering i det lange løb	51
Korttids budgetkontrol	25
Stabil afsætning og beskæftigelse	12
Høj teknisk produktkvalitet	12

Lad os foreløbig forudsætte, at disse delmål er defineret på en sådan måde, at de er indbyrdes uafhængige. Lad os videre for at lette vurderingen af gevinstmaksimering dele denne op i omsætning, omkostninger og ialt. Et udsnit af en konkret målsætnings-politikmodel kan herefter få et udseende som vist på side 25.

Tallene i enkelt-kolonnerne fortolker Churchman, Ackoff og Arnoff som følger: Hvis sandsynligheden for at en del-politik fremmer en del-målsætning er stor, giver man den en værdi mellem 0,6 og 1,0 incl., jo større værdi, jo større man mener at sandsynligheden er. Mener man, at der er størst sandsynlighed for at del-politiken lader del-målsætningen uændret, giver man karakteren 0,5 og mener man, at der er sand-

¹³⁾ Om princippet, se Churchman, Ackoff and Arnoff, op. cit. p. 152. Det skal dog bemærkes, at der her går noget videre end i nævnte simple model, hvor tre politikker sammenlignes. De komplikationer, der herved opstår af principiel og praktisk natur, er ikke behandlet hos Churchman, Ackoff and Arnoff.

synlighed for at del-målsætningen hæmmes, giver man en karakter mellem 0 og 0,4 incl. jo mindre, jo større sandsynlighed der er¹⁴⁾).

MÅLSÆTNING	Gev. max. 51 %		Ialt	Budget- kontrol 25 %	Afsætn. og besk. 12 %	Produk- tion 12 %	Ialt 100 %
	Oms.	Omk.					
POLITIK							Vejet genn.
<i>Indkøbspolitik:</i>							
Del-politik nr. 1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
.....
Del-politik nr. n	0,6	0,4	0,5	0,5	0,6	0,4	0,5
<i>Produktionspolitik:</i>							
Del-politik nr. 1
.....
Del-politik nr. n
<i>Salgspolitik:</i>							
Prispolitik	0,7	0,5	0,7	0,5	0,4	0,4	0,578
Rabatpolitik	0,7	0,5	0,7	0,6	0,5	0,4	0,615
Kreditpolitik	0,6	0,8	0,3	0,3	0,5	0,7	0,372
Reklamepolitik	0,4	0,5	0,4	0,5	0,5	0,4	0,437
Kundepolitik	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,6	0,487
Servicepolitik	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,5	0,512
<i>Administrationspolitik:</i>							
Del-politik nr. 1
.....
Del-politik nr. n
Simpelt gennemsnit	0,6	0,5	0,6	0,6	0,7	0,5	0,599

Tabel 3.

Man kan næppe være helt enig i denne karaktergivning. Så vidt det ses, må tallene skulle sammensættes af dels en sandsynlighed for at del-politiken påvirker del-målsætningen i positiv eller negativ retning og dels en sandsynlighed for, hvor kraftig denne påvirkning bliver, altså påvirkningens rent numeriske udsving. Tallene i omstående tabel skal derfor fortolkes på denne måde, medens tallene i Churchman, Ackoff og Arnoffs bog skal fortolkes på den af dem anførte måde.

¹⁴⁾ Churchman, Ackoff and Arnoff op. cit. p. 152.

Tallene i yderste højre kolonne er vejede gennemsnit af de forskellige del-politiker. Tallet for prispolitikken kommer frem som $(0,7 \times 0,51) + (0,5 \times 0,25) + (0,4 \times 0,12) + (0,4 \times 0,12) = 0,578$. Dette tal kalder Churchman og Ackoff for politikens nytte.

Churchman og Ackoff går ikke længere end til at vurdere de enkelte del-politiker i forhold til hinanden. Her er også udregnet et simpelt gennemsnit af de forskellige nytte-index. Dette gennemsnit siger om de fleste delpolitiker i politik-kombinationen understøtter målsætnings-kombinationen med en vis sandsynlighed eller om de modvirker den. Dette er dog under forudsætning af at de forskellige del-politiker er indbyrdes uafhængige og at de er lige vigtige. Normalt vil disse forudsætninger ikke være opfyldt og vil man have et approximativt udtryk for hele målsætnings-politikmodellens værdi, må man derfor skride til en korrigering.

Inden dette sker skal det lige bemærkes, at de vejede gennemsnit ikke bliver mere nøjagtige ved at blive udregnet med tre decimaler. Det er sikkert en svaghed ved metoden, at der ikke forekommer større udsving i de første cifre efter kommaerne.

Hvis samtlige delpolitiker var uafhængige af hinanden ville man umiddelbart kunne sammenligne de vejede gennemsnit i omstående tabel og f. eks. konkludere at rabatpolitikken er god, medens kreditpolitikken er dårlig og må laves om. Churchman-Ackoffs oplæg bygger på dette urealistiske grundlag.

Ønsker man et mål for værdien af virksomhedens samlede politik kommer man åbenbart ikke udenom også at sætte vægte på del-politikerne.

Dette kunne tænkes at ske efter den under pkt. 3 omtalte fremgangsmåde. Men det kan også tænkes foretaget efter følgende, som i kombinationsøjemed sikkert er mere relevant. Lad os for simpelhedens skyld diskutere kredit- og prispolitik.

Output \ Input	Prispolitik	Kreditpolitik	Ialt
Prispolitik	—	a_{12}	Σa_{1n}
Kreditpolitik	a_{21}	—	Σa_{2n}
Ialt	Σa_{n1}	Σa_{n2}	$\Sigma \Sigma$

Tabel 4.

Lad os tænke os, at prispolitikken er defineret sådan: „Direkte variable omkostninger plus det til enhver tid af branchen fastsatte tillæg, for tiden 50 %“ og at kreditpolitikken er formuleret som følger: „Salgschefen fastsætter efter skøn den enkelte kundes kreditlimit under hensyntagen til størst mulig afsætning og rimelig sikkerhed“.

Det er muligt at den temmelig mekaniske prisfastsættelse medfører svingninger i kreditbehovet hos kunderne, i så fald foreligger der en interaktion mellem to faktisk førte politikker.

Omvendt kunne det tænkes, at kreditpolitikken mindskede den mekaniske prisfastsættelses virkning på den kunde-gruppe, salgschefen står sig særlig godt med, således at ligegyldigt hvilken pris der fastsættes – inden for visse grænser – modsvares dens virkning af kreditpolitikken. Hvis dette er tilfældet har man atter interaktion mellem kredit- og prispolitik. Prispolitikken som kunden ser den ændres gennem kreditpolitikken.

Hvis den faktisk førte prispolitik sætter kreditpolitikken ud af spillet (med den prispolitik der føres kan den formulerede kreditpolitik ikke gennemføres) kunne man passende erstatte a_{12} med tallet 0 og hvis den ikke generer med tallet 1.

Σa_{1n} er da udtryk for den modstand prispolitikken øver mod gennemførelsen af de øvrige politikker og Σa_{n1} er et udtryk for den modstand, der bliver øvet mod prispolitikens udførelse derved at man også gennemfører andre politikker.

Σa_{1n} kan opfattes som et udtryk for politikens „styrke“, og Σa_{n1} for dens „svaghed“.

En svag politik er altså stærkt influeret af andre del-politikker, den kan ikke udføres i overensstemmelse med sin formulering, fordi andre kommer på tværs. Dette kan imidlertid være såvel i positiv som i negativ retning. Man kan tænke sig en pris-politik, der understøttes kraftigt af kreditpolitikken.

Det man altså finder ved denne procedure, er hvorledes det i værste fald vil gå. Man har anlagt et pessimistisk kriterium og fundet en undergrænse for politik-kombinationens indflydelse. Den vil højst sandsynlig være bedre, idet nogle delpolitikker fremmer hinanden. Man kunne anvende den under pkt. 3 nævnte fremgangsmåde, hvorved man ville få både den hæmmende og fremmende virkning ind.

Men efter den her anlagte synsvinkel vil man kunne sige, at en stærkt hæmmet del-politik må indgå med en mindre vægt end en mindre hæmmet. Σa_{n1} er et mål herfor for prispolitikens vedkommende. osv. Den kan derfor bruges som vægt for politikens vigtighed i relation til målsætningens opfyldelse.

Hver af de i omstående tabel opstillede vejede gennemsnit må derfor ganges med den vægt den pågældende delpolitik har opnået if. input-output tabellen, tabel 4. Herved bliver det simple gennemsnit (total) til et totalt vejet gennemsnit, der kan opfattes som et mål for politik-kombinationens mindste nytte i relation til mål-sætningskombinationen.

Det bemærkes, at det efter denne teknik ligeledes vil være muligt at få et mål for alternative salgspolitiker og alternative indkøbs-, produktions- og administrationspolitiker.

5. Målsætnings-politik-model under hensyntagen til konkurrenceforholdene.

Ræsonnementet i 4 er gennemført under en række forudsætninger, som ikke alle skal opregnes. Dog skal to af de vigtigere diskuteres nærmere. Det ene er spørgsmålet om den tidsmæssige rækkevidde af den givne målsætningskombination og politik-kombination; der må i analysen angives, hvor lang tid man antager målsætningen skal gælde og hvor lang tid man budgetterer sine politikker frem. Det andet spørgsmål angår forholdet til omverdenen; det kan kort formuleres sådan: hvordan influerer omverdenens reaktion overfor vore politikker på opfyldelsen af vor målsætning, skal vore politikker korrigeres, hvis hensyn tages til de andres reaktion? Lad os diskutere dette sidste spørgsmål først.

Diskussionen kan passende tage udgangspunkt i målsætnings-politik tabellen 4, og lad os for simpelhedens skyld holde os til salgspolitiken der. Hvis man ikke behøvede at tage hensyn til faktiske og potentielle konkurrenter, ville man formentlig ændre sin kreditpolitik, reklamepolitik og kundepolitik netop i denne rækkefølge¹⁵⁾. De fremmer i øjeblikket ikke målsætningen, og kreditpolitikken er den, der mindst fremmer den.

Befinder man sig i en duopolitisk situation, må problemet kunne formuleres i den for to-personers spil kendte udbyttetabel:

		De		
		Kreditpolitik	Reklamepolitik	Kundepolitik
Vi	Kreditpolitik	Nettoresultat	Nettoresultat	Nettoresultat
	Reklamepolitik	-	-	-
	Kundepolitik	-	-	-

Tabel 5.

¹⁵⁾ Der forudsættes her, at de vejede gennemsnit er korrigerede efter input-output-proceduren.

Befinder man sig i en oligopolitisk situation vil man få en reaktion fra „de andre“, som vil give sig udslag i en fordeling af kreditpolitikker, en fordeling af reklamepolitikker og en fordeling af kundepolitikker, som virksomhedens egne parametre må fastsættes under hensyntagen til. Man vil så kunne udtrykke situationen som et spil mod naturen:

		Naturen (De andre)			
		Situation 1 Kr., Re., Ku.	Situation 2 Kr., Re., Ku.	Situation n Kr., Re., Ku.
Vi	Kreditpolitik				
	Reklamepolitik				
	Kundepolitik				

Tabel 6.

De forskellige situationer optræder med forskellig sandsynlighed og kombinationen „makrokredit-, reklame-, kundepolitik“ er forskellig fra situation til situation.

Lad os se på duopol situationen først. I ovenstående tabel 5 indsættes så principielt nettoresultatet af politikernes samspil og man finder den optimale strategi for begge parter. Der knytter sig imidlertid den vanskelighed til udfyldning af tabellen i dette tilfælde, at der ikke er formuleret en ganske bestemt målsætning for salgspolitikken som f. eks. at opnå en omsætning på 20 mill. kr. for næste sæson, eller at vor reklamepolitik i forhold til de andres skal give en øget omsætning på 1 mill. kr.

Udbyttet er med andre ord ikke klart defineret. Derimod har man jo i de vejede gennemsnit et mål for den værdi man selv tillægger de pågældende politikker. Under forudsætning af passivitet fra den anden, kan disse umiddelbart indsættes i tabellen; lad os tænke os, at vi aktivt ændrer disse politikker, så de får værdier på mindst 0,5.

		De		
		Kreditpolitik	Reklamepolitik	Kundepolitik
Vi	Kreditpolitik	0,6	0,6	0,6
	Reklamepolitik	0,5	0,5	0,5
	Kundepolitik	0,7	0,7	0,7

Tabel 7.

Denne tabel skal altså fortolkes på den måde, at vore nye politikere har de ovenfor anførte værdier, når den anden ikke reagerer. Det bemærkes, at det er en lille drejning fra den normale fortolkning, som går ud på, at vor politik får den pågældende værdi uanset hvad den anden foretager sig. F. eks. at vor kreditpolitik giver 0,6 uden hensyn til hvilken reklamepolitik den anden fører. Men drejningen må være forsvarlig, når det forudsættes at den anden overhovedet ikke reagerer på ændringer fra vor side.

Hvis vi derimod forventer at den anden vil reagere på vore politikændringer, kunne man tænke sig at ændre værdierne i tabel 7 efter følgende resonnement:

Man kunne først spørge om sandsynligheden for at den anden vil reagere med en af sine handlingsparametre på enhver af vore ændringer. Dernæst kunne man gisne om den styrke han vil sætte ind med og endelig hvorledes denne kombination øver indflydelse på enhver af vore delmålsætninger. Vi vil så få en tabel analog med tabel 3, hvor vi har tallene som en følge af, at han handler som han gør. Lad os tænke os, at det giver følgende tal:

Kreditpolitik 0,3.

Reklamepolitik 0,2.

Kundepolitik 0,5.

Hvis vi nu gennemfører vor kreditpolitik som planlagt, kommer der en reaktion fra konkurrenten som har værdien 0,3 for os. Den ville uden hans reaktion have værdien 0,6. Nu må aktion plus reaktion give os en værdi på 0,45. Da den forrige kreditpolitik var på 0,4 må det være i overensstemmelse med målsætningen at ændre den, vi får trods alt mere ud af det.

Derimod vil reklamepolitiken aflede en reaktion, hvorefter vor værdi kommer ned på $(0,2 \text{ plus } 0,5) : 2$ eller 0,35. Vi havde i forvejen værdien 0,4 så det vil altså ikke stille os bedre at gennemføre den planlagte reklamepolitik.

Vor kundepolitik skal vi derimod gennemføre som planlagt.

Naturligvis er sagen betydelig mere kompliceret, idet f. eks. vor kreditpolitik kan imødegås ikke blot med kreditpolitik, men også med andre handlingsparametre. Vi vil imidlertid få en (approximativ) korrektion for dette forhold, når vi gennemgår samtlige hans politikere på vor målsætningskombination og vor politikombination. Det er omstændeligt, men nødvendigt.

De tal man herefter får frem kan anvendes som kriterium for om man ønsker at ændre sin politik, f. eks. ved brug af minimax princippet.

Resumé af duopoltilfældet:

- a. beskrivelse af udgangssituationen med vurderinger af den i øjeblikket førte politik uden hensyntagen til reaktioner på ændringer i denne.
- b. ændringer i de delpolitikker (eller nogle af dem), hvis vejede gennemsnit er under 0,5.
- c. hensyntagen til konkurrenternes reaktioner på disse ændringer, mundende ud i et udtryk for den sandsynlige styrke af konkurrentens forskellige handlingsparametre på egne handlingsparametre.
- d. korrektion af egne handlingsparametres værdier under hensyntagen hertil.
- e. indsætning af de korrigerede værdier i en udbyttetabel og anvendelse af den almindelige spilteoretiske procedure for at finde optimalstrategi eller anvendelse af et andet decisionskriterium end minimax princippet.

Lad os herefter diskutere *oligopol situationen*, hvor der optræder flere faktiske eller potentielle konkurrenter. Antager man, at der ikke kan indgås koalitioner mellem de forskellige konkurrenter, kan følgende ræsonnement gennemføres.

Konkurrenterne opstilles i rækkefølge efter deres konkurrences faktiske eller potentielle styrke¹⁶⁾:

<i>Konkurrent</i>	<i>Styrke</i>
nr. 1	5
nr. 2	5
nr. 3	15
nr. 4	25
nr. 5	50

¹⁶⁾ Selv om det er omstændeligt at anvise teoretiske kriterier for „konkurrencens styrke“, er det i praksis ofte muligt at give en sådan vurdering med god tilnærmelse.

Dette falder i tråd med en af *Wärnerys* op. cit. konklusioner, p. 258, hvor han lader den del af sin undersøgelse, der vedrører sammenhængen mellem markeds politik og konkurrencesituation, ende op i, at en konkurrencesituation næppe kan undersøges uafhængigt af virksomhedslederne og deres berømmelse af denne. Ligeledes tages der i praksis hensyn til konkurrencemidlernes effektivitet (p. 259).

Derefter opstilles sandsynligheden for at de vil reagere over for de nye delpolitikker:

Konk. nr.	1	2	3	4	5
Kreditpolitik	90 %	60 %	75 %	20 %	0 %
Reklamepolitik	25 %	40 %	60 %	10 %	80 %
Kundepolitik	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %

Ganger man nu for hver delpolitik sandsynligheden for at en virksomhed vil foretage sig noget med vurderingen af dens styrke og summerer op for hver del-politik og dividerer med 5 (antal konkurrenter), har man et mål for den forventede reaktion mod de forskellige delpolitikker. Det ville naturligvis være mere korrekt at operere med fordelingerne, navnlig hvis der er mange konkurrenter, men lad os her nøjes med gennemsnittene. De fundne gennemsnitstal anvendes nu i den samme korrektionsprocedure som beskrevet under duopol-tilfældet.

Det bør bemærkes, at hvis en anden virksomhed er den initiativtagende til ændring i handlingsparametrene vil „vor“ virksomhed og de øvrige reagere, således at ceteris paribus forudsætningen, at vi selv alene foretager ændringer, derfor næppe er realistisk. Der vil forekomme simultane ændringer, der alle forårsager en reaktion fra en eller flere af de andres side. I så fald burde man egentlig korrigere sine tal også for interaktionen mellem de forskellige virksomheders handlen, hvilken i praksis bliver en særdeles kompliceret historie, selv om et udtryk herfor teoretisk let lader sig formulere.

I denne situation kommer spillet mod naturen ind som en simplere analyseprocedure, selv om dets anvendelse som praktisk løsningsmetode vel kræver lige så mange oplysninger som lige nævnte fremgangsmåde.

I spillet mod naturen, her en virksomheds fremtidige afsætnings-situation, er denne naturs tilstand ukendt. Men visse kombinationer af in casu kredit, reklame og kundepolitik lader sig dog forudsige, når man behæfter dem med en mere eller mindre subjektiv sandsynlighed. Anser man f. eks. situation 2 i tabel 6 for den mest sandsynlige, vil man komme til at spille ud under hensyntagen til den almindelige kredit-, reklame- og kundepolitik, der forventes at herske på markedet. Man må så spørge sig selv, hvorledes ens del-politik vil virke under disse specielle forhold, f. eks. hvorledes vil vor kreditpolitik øve indflydelse på vor målsætning under hensyntagen til den almindelige forventede kreditpolitik og til de almindelige forventede andre delpolitikker. Det tal

vi har sat på vor nye kreditpolitik må korrigeres under hensyntagen til disse forhold, f. eks. ved den under duopol-tilfældet beskrevne metode.

Man vil så ende op med flere målsætnings-politik tabeller à la tabel 3, hver med sin sandsynlighed.

6. Tidsfaktoren.

Herefter skal tidsfaktoren omtales. Det må være klart, at den målsætningskombination man arbejder med må gælde for en vis tidsperiode. Det er muligt, at den skifter fra periode til periode. Ligeledes er det klart, at politik-kombinationen gælder for en vis periode, som enten er den samme som den der gælder for målsætningen eller er en del af den. Dette problem volder i sig selv ingen analytiske vanskeligheder.

Derimod kommer der en komplikation ind i det øjeblik målsætningen ændres som følge af forskellige usikre forhold i en fremtidig periode. Hvis man f. eks. tilstræber en langvarig konstant politik-kombination, må man tage hensyn til at målsætningen kan ændre sig, hvis virksomhedens vilkår blir andre. Som eksempel kan nævnes, at en virksomhed måske har een målsætningskombination under de givne markedsbetingelser, men en anden under et frihandelsområde eller et fællesmarked eller andre ydre vilkår, den selv ikke kan øve indflydelse på.

I så fald må der opereres med forskellige målsætningskombinationer, een for hver mulig fremtidig tilstand. Sættes der sandsynligheder på disse, kan den nuværende politik-kombination jo formuleres under hensyntagen til den mest sandsynlige fremtidige tilstand og en fast politik tilrettelægges, selv om denne rent midlertidig ikke er optimal i relation til den øjeblikkelige målsætning.

I så fald har man et spil mod naturen på målsætningssiden, men vurderingsproceduren behøver ikke at være forskellig fra den, der er omtalt under duopol- og ologopol-tilfældet ovenfor. Man vil få forskellige målsætnings-politiktabeller hver med sin sandsynlighed¹⁷⁾.

7. Andre begrænsninger.

Det er nu omtalt, hvorledes man i formuleringen af en målsætnings-politik model kan tage hensyn til tidsfaktoren og konkurrenternes reaktioner. Men om man agter at gennemføre de del-politiker, der viser sig mest fordelagtige i henhold til målsætningen, når der er korrigeret for

¹⁷⁾ Sådanne „slagplaner“ har faktisk eksisteret i forskellige virksomheders analyse af et større markeds indflydelse på deres vilkår.

disse faktorer, er vel stadig et spørgsmål. Der er mange andre begrænsninger. Principielt bør man tage hensyn til disse begrænsninger, der f. eks. kan være af financier art, allerede i vurderingen af de enkelte delpolitikers indflydelse på målsætningen. Dette er imidlertid næppe muligt i praksis. Derfor må begrænsningerne komme ind i analysen, når man har besluttet sig til, hvad man vil foretage sig under hensyntagen til konkurrenternes mulige handlinger. Men det må understreges, at man så har valgt konkurrenceforholdene som den første begrænsning og har skabt sig en præferenceskala ved hjælp af konkurrenceforholdene som vurderingsgrundlag. Dette grundlag er imidlertid lige så subjektivt som ethvert andet, selv om det ikke fremtræder som sådant f. eks. i den spilteoretiske og den afsætningsøkonomiske litteratur.

Man kunne tænke sig at formulere en målsætningskombination på en sådan måde, at vurderingen af dens opfyldelse på alle trin må blive en klassisk økonomisk analyse. Man ville i så fald kunne formulere en præferencefunktion i stedet for som her en præferenceskala.

Men det er vel stadig et åbent spørgsmål, om det er muligt at formulere en målsætningskombination således, at dens opfyldelse eller ikke-opfyldelse kommer til at bero på faktorer, der alene er af økonomisk art eller kan gøres økonomiske. Hvis der er absolut knaphed på en ikke substituerbar størrelse som f. eks. virksomhedsledere i visse brancher (hvis man kunne tænke sig, at dette kunne forekomme), og at en sådan er nødvendig for målsætningens opfyldelse, har man ikke noget økonomisk mål for denne situation; en uendelig høj pris hjælper ikke een. Det samme gælder, hvis man tænker sig, at der indgår prestige i målsætningen eller andre faktorer, der ikke er underkastet den almindelige prisdannelse.

Vender vi in concreto tilbage til, at man vil forsøge at gennemføre en vis kreditpolitik og en vis kundepolitik, kan man altså spørge: har vi råd til det? Hvis ja, har vi mulighed for det? Lad os tænke os at kundepolitiken, som den er formuleret, går ud på at handle med landets 20 største forretninger og ikke andre. Det er muligt at man kan tage et øjeblikkeligt tab som følge af mindre, men lønsomme kunders frafald, men det er ikke sikkert at man kan få den største forretning som kunde, f. eks. fordi konkurrenten har bedre personlige relationer med den, som man ikke selv uden at begå kriminelle handlinger kan ændre.

Principielt må dette synspunkt medføre, at man står overfor en præferencerække af de politikere man ønsker at føre, een række for hvert

kriterium, man har anlagt i sin målsætnings-politik procedure. Da teorien ikke kan anvise noget „rigtigt“ kriterium er spørgsmålet om den optimale målsætnings-politik-kombination teoretisk set uløseligt. Det teorien kan sige noget om er, at hvis man anlægger det og det kriterium, fordi man nu engang er indrettet sådan, så vil det få den og den konsekvens med den og den sandsynlighed. Så kan man vælge om man ønsker denne konsekvens fremfor en vis sandsynlig anden konsekvens. Det teorien kan gøre er at sætte et vist system i de subjektive overvejelser og skaffe et vist overblik og en vis konsekvens i vurderingerne.

Da der er nogenlunde enighed om at hensynet til hvad andre gør parret med egne finansielle muligheder er anvendelige kriterier, må man vel for praktiske formål kunne have en vis nytte af den ovenfor under 5. diskuterede vurderingsprocedure, hvis man afslutter den med at underkaste den derved fremkomne præferencerangfølge en finansiell bedømmelse¹⁸⁾. Herved vil man måske få en anden rangfølge frem: det er muligt at man for de samme penge kan føre to delpolitikker, der giver en opfyldelse på henholdsvis 0,5 og 0,6 frem for en kombination, der giver 0,8 og 0,3.

Vurderingsproceduren må i virkeligheden afsluttes med en programmeringsberegning af sædvanlig art. Og så bliver det alligevel økonomi.

8. Konklusion.

Disse betragtninger tog udgangspunkt i en konstatering af, at en virksomhed har behov for en oversigt over alle de vurderinger, man må foretage for at konstatere, om det man gør, er i overensstemmelse med målsætningen for virksomheden. Uanset om det er muligt at formulere nogen meningsfuld målsætning, har mange virksomheder een, der er mere eller mindre bestemmende for deres handlinger. Hvor der normalt ligger mere eller mindre sund fornuft bag handlingerne i relation til målsætningen, er der i ovenstående formuleret fremgangsmåder til at

¹⁸⁾ Man kunne her nævne, at Wärneryd, op. cit. opererer med følgende hypotese, som det dog kun delvis er lykkedes ham at verificere: Beslutninger i markedspolitiske spørgsmål afhænger af konkurrencesituationen (bekræftet), kapacitetsudnyttelsen (ikke bekræftet), de faste omkostningers størrelse (ikke bekræftet), *målsætningen for virksomheden (bekræftet)*, *vurderingen af mulige konkurrencemidlers effektivitet (bekræftet)*, (fremhævet af E. J.), samt forventningerne om konjunkturudviklingen.

Alle disse faktorer kan nævnes som eksempel på det, der her er kaldt begrænsninger. Hvilke begrænsninger, der er relevante, vil variere fra virksomhed til virksomhed. Og der kan nævnes adskillige flere end Wärneryds.

kvantificere den mere eller mindre anløbne fornuft, hvilket skulle lette de inviklede vurderingsprocedurer¹⁹⁾.

Nogle teoretiske hjælpemidler for virksomheden i denne vurderingsprocedure er den klassiske spilteori, spillet mod naturen og den klassiske logik. Ingen af disse redskaber er til nytte i deres renhed. Spilteorien fordi man mangler data, logikken fordi den ikke tager hensyn til alle de overgange, der findes mellem „enten – eller“ (som er den del af logikken, der har været forsøgt anvendt på disse spørgsmål).

Ved at stille større krav til praksis med hensyn til at skaffe sig relevante data, bl. a. om konkurrenterne, og med hensyn til at udarbejde større og mere detaljerede oversigter over tænkelige muligheder, samt at gøre sig sine vurderinger klare, er det, så vidt det ses, muligt at drage nytte af de stivere teoretiske abstrakte modeller. Når man af disse endvidere skærer en hæl og klipper en tå kan man komme frem til et omrids af en procedure til opstilling af en model. En procedure og en model, der i praksis har vist sig både anvendelig og fordelagtig og som vel er teoretisk forsvarlig.

¹⁹⁾ Et analogt synspunkt har været et af udgangspunkterne for *Wärneryds* undersøgelse, op. cit. Han siger bl. a. om baggrunden for sin undersøgelse, p. 35: „Enbart objektiva förhållanden behandlas i allmänhet i teorin, medan handlandet i verkligheten är baseret på subjektiva bedömningar i förening med ytterst knapphändig information“.

En procedure til at skabe et vist system i alle disse subjektive vurderinger må være endnu mere påkrævet for folk, der er tilhængere af den endnu mere rabiate skole, som hævder at al handlen sker ud fra følelser og indstillinger og at det gustne overlæg er noget, der ikke eksisterer.

Det ligger dog uden for denne artikels ramme at tage stilling til så intrikate spørgsmål!