

Topledelsens målsætningsproblemer.*) ✓

Af OTTO CORDSEN¹⁾, BØRGE G. JOHANSEN²⁾, ERIK JOHNSEN³⁾,
BENT LEHMANN⁴⁾, HOLGER MADSEN⁵⁾ og KNUD QUIST⁶⁾.

Med udgangspunkt i de problemer, der er ridset op i artiklen „Optimeringsproblemer i teori og praksis“, E. T. nr. 2, 1960 har komitéen diskuteret topledelsens målsætningsproblemer på en række møder i efteråret 1960.

Problemstillingen er følgende: Kan og bør en virksomheds ledelse forsøge at opstille en formålsformulering, som det for de store liniers vedkommende kan lade sig gøre at lede virksomheden efter?

Begge spørgsmål besvares bekræftende, og man kommer herefter ind på en nærmere diskussion af delmål (M'er) og budgetmål (m'er). Fastlæggelse af de første er en sag mellem bestyrelse (ejere) og direktion (ledere), medens fastlæggelsen af budgetmålene, der går over en fastlæggelse af virksomhedens hovedpolitikker, er en sag mellem direktion og evt. funktionschefer. Sluttelig diskuteres målsætningsproceduren i praksis.

Indledning.

Lad os tænke os, at fire personer, som vi kalder A, B, C og D, hver disponerer over et beløb, som man er enige om at sætte i en ny virksomhed. Bag beslutningen ligger en *idé* om at fremstille og sælge sikkerhed for en bestemt gruppe motorkørende, og *idéens genstand* er en styrthjælm. Ikke en af de almindeligt kendte, der i forvejen fremstilles

*) Rapport fra en komité under Foreningen af danske Civiløkonomer.

1) Personalechef i Plumrose A/s,

2) H. D., direktør i Falcks Redningskorps,

3) cand. oecon., Det økonomiske Forskningsinstitut, Handelshøjskolen i København.

4) cand. pharm., prokurist i A/s Mecodumex,

5) H. D., direktør i Scandinavian-American Nylon-Hosiery A/s.

6) direktør for Sv. Petersen Automobile A/s.

og sælges af andre, men en særlig type, der kan klappes sammen og stikkes i en taske eller en lomme, og som A, B, C eller D har fået patentbeskyttet. Til idéen knytter sig en række *tanker, ønsker og forventninger*. Man har således tænkt sig, at produktionen skal ske på egen specialfabrik i de fire personers hjemby, og at virksomheden selv skal tage sig af afsætningen på hjemmemarkedet og så vidt muligt til detaileddet. I områder, hvortil eksport ikke er mulig eller rentabel, ønskes patentretten udnyttet. Priserne har man tænkt sig holdt på et bestemt niveau, og på længere sigt forventer man et vist udbytte. Man nærer endvidere det ønske, at virksomhedens drift skal gavne byen og dens befolkning. Lad os derudover antage, at A har udtrykt et specielt ønske om at *undgå kreditgivning* i større omfang, at B har tænkt sig indført det *decentraliserede ledelsesprincip*, at C lægger særlig vægt på opnåelsen af en nærmeere angivet *mindstefortjeneste*, og at D har gjort sig tanker om en *mønsterbedrift*, som kan give både ejerne og byen et godt omdømme.

Dette er en tænkt situation, men den er dog ikke helt utænkelig i praksis. Den kunne gøres mere kompliceret bl. a. ved at forudsætte en produktion og afsætning af et sådant omfang, at de fires indskud ikke slog til, således at de måtte skaffe yderligere kapital hos andre, som måtte være interesserede.

Hverken A, B, C eller D kan selv afse tid til at gå aktivt ind i den nye virksomhed. De vil kun være *aktionærer* og danne *bestyrelse*. Til at etablere og lede virksomheden ansætter de derfor en *direktør*, hvis opgave det bliver at føre idéen ud i livet¹⁾ på en sådan måde, at ejernes ønsker og forventninger tilfredsstilles optimalt.

Hvorledes vor virksomheds anlæggelse og drift vil forme sig, vil først og fremmest bero på det *program*, dens leder får at følge, og på manden selv. Nogle vil nok ud fra praktiske erfaringer mene, at mandens indstilling, intuition, vilje, evner m. v. spiller den altafgørende rolle, og ingen kan da heller bestride, at A, B, C og D kan være heldige at finde

¹⁾ Den idé eller det sæt af idéer, der ofte ligger til grund for iværksættelsen af en eller anden form for foretagsomhed, er flere steder i litteraturen omtalt som noget fundamentalt, og klassiske eksempler fra det praktiske erhvervsliv viser også, at idéen bag virksomheden kan være særdeles afgørende for dens trivsel. I forbindelse med de problemer, der i denne fremstilling skal diskuteres, kan det imidlertid være på sin plads at minde om, at idéen eller sættet af idéer aldrig står alene. Som regel er det sådan, at idéen opstår pludseligt eller formes langsomt samtidigt med eller ved hjælp af visse ønsker og forventninger, og beslutningen om at begynde produktion og salg af sammenklappelige styrthjelme baseres da heller ikke alene på opfindelsen, men fuldt så meget på forventninger om at få tilfredsstillet visse *ønsker og behov*.

en mand, der på grundlag af en orientering om idé og ønsker kan iværksætte og drive foretagendet til bestyrelsens og aktionærernes tilfredshed. Men er det rimeligt at regne med dette held, og gør en vurdering af ønskernes art og sammensætning det sandsynligt, at lederen selv i bedste fald kan tilfredsstille dem optimalt? Hvis svaret på disse spørgsmål er benægtende – og det må det efter vor opfattelse blive – så er det også rimeligt at gøre de problemer, der knytter sig til *fastlæggelsen af en virksomheds mål*, i det følgende kaldet målsætningen, til genstand for en nærmere analyse. I en moderne virksomhed lader man dog ikke løsningen af detailproblemer bero på tilfældigheder, og hvorfor skulle man så gøre det, når det er virksomhedens hovedlinier, der skal tilrettelægges og afstikkes? Kan man tiltræde, at alle en virksomheds detailfunktioner skal tjene opfyldelsen af det eller de mål, som de i virksomheden interesserede har sat sig, må man også medgive, at der skal være en nøje forbindelse mellem mål og detailfunktioner.

Værdien af en diskussion om virksomhedernes behov for en systematisering af forbindelserne mellem deres mål og detailfunktioner forringes ikke af en henvisning til virksomheder, hvis ledere uden synderlig konkret angivelse af mål og retningslinier helt har kunnet stille bestyrelser og aktionærforsamlinger tilfreds. Eksempler af den art er ikke velegnede som modeller for virksomheder i almindelighed, og det er der adskillige årsager til. Hvis direktøren samtidig er bestyrelsesformand og hovedaktionær, vil en tilfredshedstilkendegivelse være umiddelbart forståelig, og hvis en virksomheds mål er vagt eller uklart formuleret, er der jo intet at sætte aktiviteternes forløb i relation til. En virksomheds vilkår kan også være undergået sådanne forandringer, at det for ejerne havde været nærliggende forlængst at tilpasse deres mål efter mulighederne. Ualmindeligt er det heller ikke at lægge vægt på sammenligninger mellem egne og konkurrenters resultater på bekostning af en vurdering af forholdet mellem egne realistiske mål og faktiske resultater, (virksomhedsledelse er i praksis således et relativt fænomen og ikke et absolut). *At man kan erklære sig tilfreds med et forløb er ingenlunde ensbetydende med, at forløbet har været tilfredsstillende, hvis det ses på baggrund af mulighederne.*

Med udgangspunkt i eksemplet kan vi præcisere vor opfattelse derhen, at A, B, C og D (ejerne) bør formulere deres formål så klart for direktionen (der daglig disponerer over virksomheden), at denne kan lede virksomheden derefter.

Mål og delmål.

Den omstændighed, at den økonomiske litteraturs forfattere hidtil har behandlet erhvervsvirksomhedernes problemer i alt væsentligt ud fra den forudsætning, at målet måtte være en optimering af gevinsten, skyldes vel ikke blot manglende evne eller vilje hos virksomhederne til at orientere om målenes faktiske bestanddele, men også den dybt rodfæstede opfattelse, der bl. a. er udtrykt i aktieselskabslovens definition af et erhvervsdrivende selskab som et selskab, hvis formål det er under hvilken som helst form at indvinde økonomisk udbytte til fordeling mellem selskabets deltagere. Denne opfattelse af gevinstmaximeringen som virksomhedernes eneste eller i hvert fald ubetinget primære mål skal nok have mange tilhængere, som naturligvis med rette kan hævde, at gevinsten så at sige altid vil være en absolut forudsætning for, at også andre mål kan nås, hvorfor gevinsten også må være det mål, der får første prioritet. Det må dog overfor en sådan påstand være rimeligt at pege på, at den måske i højere grad end antaget beror på en forveksling af middel og mål.

Hvorvidt og i hvilket omfang man her forveksler mål med middel vil det føre for vidt at komme ind på i denne sammenhæng, men det må retfærdigvis nævnes, at faglitteraturen i den seneste tid har indeholdt opgør med teorien om *maximization of profits*.

På den anden side må det være tilladt at ytre en vis skepsis overfor en idealisering af erhvervsvirksomheders mål. Thi her – og måske i særlig grad her – kan der være tale om en ubevidst forveksling af mål og middel. Det er dog ubestrideligt, at megen foretagsomhed udspringer af ønsket om at få tilfredsstillt en naturlig trang til foretagsomhed på et bestemt felt eller f. eks. ønsket om at skabe aktivitet i en by eller på en egn, ønsket om at skabe og bevare beskæftigelse for andre mennesker eller blot ønsket om virksomhedens kontinuitet. Sådanne ønsker kan altså meget vel være mål for virksomheden.

Det er ganske rigtigt, at det økonomiske resultat af foretagsomheden vil være afgørende for, om ønskerne lader sig opfylde. Men det økonomiske resultat anses i sådanne virksomheder ikke for at være et mål i sig selv, men et middel og derunder også en kontrol med forløbet.

Men hvad enten man nu anser gevinsten for at være det primære mål eller et middel til at få opfyldt andre mål, er det dog realistisk at hævde, at mange virksomheder om ikke de fleste har mere end ét mål, og at det derfor kan være rimeligt at søge skabt en økonomisk model, der tager hensyn til en flerhed af mål. Det kan med henblik på en

virksomheds anlæg og drift kun være gavnligt, at den gør sig sine forskellige mål klart og formulerer dem stringent.

Hidtil har det ikke været almindeligt, at en virksomheds mål er stringent formuleret. Målet eller målene kan interessere udadtil, og derfor er det i aktieselskabslovens §§ 5 og 8 bestemt, at et anonymt selskabs mål skal være oplyst i både stiftelsesoverenskomst og vedtægt. Det er her på sin plads at bemærke, at aktieselskabsloven taler om *formål*, og at formål og mål i denne fremstilling anses for at være synonyme udtryk²⁾.

Oplysningskravet i aktieselskabsloven er almindeligvis blevet honoreret ved hjælp af en meget bredt formuleret formålsparagraf, der sommetider end ikke giver en så god orientering om foretagendets beskaffenhed som den, der kræves for registrering i handelsregistrene. Det kan en passant bemærkes, at aktieselskabernes formålsparagraf andre steder – f. eks. i Sverige – kræves mere specificeret.

Hvis det i et selskabs formålsparagraf er oplyst, at selskabets formål er at fremstille og forhandle en bestemt art produkter, så er det selvfølgelig muligt, at denne formulering giver f. eks. vordende aktionærer et tilstrækkeligt begreb om selskabets aktivitet og muligheder. I hvert fald viser praksis, at man uden videre affinder sig med disse vagt formulerede mål. Det er også muligt, at denne vage formulering er fyldestgørende i forholdet mellem selskabets generalforsamling og bestyrelse – en antagelse, det nok kunne være fristende at komme nærmere ind på. Men i forholdet mellem bestyrelse og direktion slår den under ingen omstændigheder til. Her skal målet være klart og konkret formuleret. Det kan ikke være tilstrækkeligt blot at slå fast, at der skal produceres og afsættes. Det må også siges, hvor og hvordan produktionen skal ske, måske også hvilke råstoffer produktionen skal baseres på, hvorledes og på hvilke markeder der ønskes afsat, hvilket økonomisk resultat der skal tilstræbes, hvad selskabets ønske er om dets forhold til samfundet, arbejdsmarkedet o. s. v. I relation til vort eksempel vil dette sige, at A,

²⁾ Derimod kan der være grund til om det ret nye og af økonomer og politikere flittigt anvendte udtryk *målsætning* at sige, at det i almindelighed bruges forkert, nemlig synonymt med formål og mål. Sprogligt kan ordet målsætning kun forsvares, hvis man dermed mener den handling at fastlægge og bestemme et mål, idet ordets andet led kan betyde fastlæggelse og bestemmelse (ordbog over det danske sprog, 23. bd. sp. 159). Udtrykket har vistnok fået mange til at tro, at dets skabelse har rod i ønsket om en betydningsforskydning. Men at jævnføre det med et ord som f. eks. læresætning er ikke særlig heldigt, da læresætning er betegnelsen for en vigtig, koncentreret del af en lære, en bærende teori eller en grundtanke, medens virksomhedernes formulering af deres mål hidtil bestemt ikke har udmærket sig ved synderlig koncentration eller klarhed.

B, C og D (bestyrelsen) sammen med den ansatte direktør må formulere disse formål.

Selskabets mål vil som regel være sammensat af nogle *delmål*, som det vil være praktisk eller ligefrem nødvendigt at *rangordne* efter den vægt man tillægger dem. At en prioritetsfølge kan være nødvendig skyldes bl. a. at delmålene kan kollidere og i visse sammenhænge endog vise sig at være inkommensurable. Målet og dermed delmålene skal danne grundlaget for en vurdering af den samlede aktivitet. *Delmålene må være formuleret på en sådan måde, at de på den ene side afspejler ønskerne hos samtlige de i selskabet interesserede – selvagt under hensyn til disses magtposition, – og på den anden side er velegnede til at drive virksomheden efter.*

Nu adskiller virkelighedens verden sig jo ofte en del fra de tanker om principper, man mener bør være gældende. Og mod de her skitserede tanker vil det sagtens kunne indvendes, at forholdet mellem et selskabs bestyrelse og direktion i mange tilfælde er sådan, at en klarlægning af delmål som den skitserede overhovedet ikke er nødvendig, da problemerne jo uden videre kan drøftes, når de opstår. Ingen har imidlertid hævdet, at en sådan klarlægning er nødvendig, jfr. bemærkningen ovenfor om det relative i virksomhedsledelse, men blot at den kan være uhyre praktisk for både bestyrelse og direktion, og at den efter vor opfattelse vil være gavnlig for virksomhedens drift. Noget andet er så, at det under de givne omstændigheder kan være hensigtsmæssigt, om delmålene formuleres af direktionen som den, der har de bedste forudsætninger for at formulere målene realistisk, og at de formulerede mål derefter forelægges for og tiltrædes af bestyrelsen. Netop den realistiske formulering, som skal give den daglige ledelse klare mål og dermed også udgangspunkter for virksomhedens stræben, er meget vigtig og indicerer måske, at det i de fleste tilfælde overlades direktionen at formulere delmålene. Direktionen har efter vor opfattelse i kraft af sit ansvar overfor bestyrelsen pligt til at foreslå denne ændringer af delmålene. Hvis målene ikke formes realistisk, løber man en risiko for at trække virksomheden skæv i den forstand, at en stræben efter noget virkelighedsfjernt sluger en uforholdsmæssig stor del af de totale midler, der kan sættes ind på at opnå et totalt optimum gennem en deloptimering på så mange felter som muligt. Hensigten med en klar formulering af målene er jo netop at undgå enhver u hensigtsmæssig indsats på de enkelte områder.

Hvis en virksomheds ejere har sat sig for, *at de vil producere en bestemt slags produkter, at produktionen skal ske på egen fabrik, at produkterne skal søges afsat på bestemte markeder til priser, der skal ligge*

på et nærmere bestemt niveau, *at* der skal tilstræbes en vis gevinst på længere sigt, og *at* man i øvrigt som udtryk for taknemmelighed overfor sin by ønsker tilstræbt en vis beskæftigelse til gavn for byen og dens befolkning, så har man her eksempler på nogle delmål, som det vil være praktisk, ja ligefrem nødvendigt at vurdere og rangordne.

Produktionen og afsætningen kan udvikle sig på en sådan måde, at det kan blive nødvendigt at tage stilling til, hvilken prioritet man skal give dem, og afgørende herfor vil måske også være den vægt man tillægger de to andre delmål, gevinsten og hensynet til byen og beskæftigelsen. Fire mål kan teoretisk komme til at konkurrere om førsteprioriteten. Men selv om der ikke skulle blive tale om nogen tilspidsning, og selv om man med mellemrum vil vurdere forholdet mellem delmålene og lade et helhedssyn være afgørende for rangfølgen, så ændrer man ikke det faktum, at man har fire mål, der ønskes tilstræbt, og at de dispositioner, der skal træffes med henblik på den daglige drift, nødvendigvis må tilpasses efter retningslinier, der kan variere ikke så lidt alt efter om det ene eller det andet delmål skal sættes i forgrunden. Derfor er det hensigtsmæssigt at opstille sine delmål efter ønskeligheden:

$$M_1 \geq M_2 \geq M_3 \geq M_4.$$

Man kunne eksempelvis tænke sig, *at* virksomhedens ejere primært ønskede på længere sigt at få en dividende på 12 % (M_1), *at* det af forskellige grunde og herunder måske i nogen grad hensynet til byen er dem meget om at gøre at holde produktionen inden for rammerne af deres egen fabrik (M_2), *at* man derefter ønsker produkterne afsat på bestemte markeder, men i øvrigt sådan at afsætningen så vidt muligt tilpasses produktionsmulighederne (M_3), og *at* man endelig som fjerde delmål vil bestræbe sig for at opnå et godt lokalt omdømme, bl. a. som en godt arbejdsplads (M_4). Der kan for disse delmål blive tale om en tal-mæssig eller verbal angivelse af ønskerne. For M_1 er allerede angivet et konkret mål, nemlig de 12 % dividende. Men for M_2 bliver der tale om fastlæggelse af ønskede produktionsmål, under M_3 om ønskelige salgsmål, der dog må afpasses efter M_2 , og for M_4 vil man måske kunne konkretisere sin forestilling om en eventuel minimumsbeskæftigelse, visse sociale foranstaltninger o. l. De konkrete målangivelser kan – og efter vor opfattelse bør – altså være indeholdt i delmålenes formulering. Til hvert delmål knyttes en række budgetmål (m_1, m_2, m_3 o. s. v., jfr. nedenfor), som altid bør afledes af de respektive delmål, (M_1, M_2, M_3 o. s. v.) bl. a. under hensyntagen til politikernes samspil.

De forskellige personers funktion i et aktieselskabs målsætningsprocedure kan herefter resumeres som følger:

<i>Personer:</i>	<i>Funktion</i>
Ejere, generalforsamling:	Fastlæggelse af egne ønsker og forventninger og helt generelle formål for virksomhedens drift.
Bestyrelse og eventuelt direktion:	Fastlæggelse af delmålene og disses vægt, d. v. s. $M_1 \geq M_2 \geq M_3 \dots$
Direktion og eventuelt funktionschefer:	Fastlæggelse af et eller flere budgetmål for hvert M , d. v. s. $M_1 \rightarrow m_{11}, m_{12}, \dots$ $M_2 \rightarrow m_{21}, m_{22}, \dots$ o. s. v.

Fastlæggelse af budgetmålene kræver imidlertid en behandling af politik-siden.

Politik.

Ved en *politik* vil vi her forstå retningslinierne for dele af de handlinger, en virksomhed agter at udføre for at få sine mål opfyldt.

Eksempelvis er virksomhedens prispolitik den af topledelsen fastlagte generelle instruks for, hvorledes priserne skal fastsættes, f. eks. „direkte variable omkostninger plus 50 % + eller ÷ en vis % efter hvad markedet kan bære“ eller „det markedet til enhver tid kan bære“ eller „gennemsnittet af de på markedet rådende priser i samme kvalitetsniveau“.

Ved en *hovedpolitik* vil vi forstå de generelle retningslinier for en række *delpolitikker*. Ovennævnte prispolitik kan således opfattes som en hovedpolitik og fastsættelse af de enkelte varers priser for forskellige kundegrupper kan betragtes som en række del-politikker.

I det følgende tænkes fortrinsvis på hovedpolitikker.

Antallet af del-politikker vil ofte løbe op, jfr. organisationsplanen og stillingsbeskrivelserne i virksomheden. Dette grundlag viser sig ofte at være for uoverskueligt for ledelsen at disponere efter.

Det drejer sig derfor for topledelsen om at vælge et passende antal hovedpolitikker ud, som man har mulighed for at overse samspillet imellem. Disse hovedpolitikker bør såvidt muligt dække hele virksomhedens aktivitet, i hvert fald de væsentligste aktiviteter i relation til målene.

Kravet om at udvalget skal være 1) overskueligt, 2) dækkende og 3) relevant for målopfyldelsen gør, at der ikke kan opstilles nogen generel oversigt gældende alle virksomheder. De modstridende ønsker om en oversigt kan eksempelvis opstilles som følger.

Indkøb:

Leverandørpolitik
Indkøbs-kvalitetspolitik

Produktion:

Sortimentspolitik
Kvalitetspolitik
Produktionsomfang (mængde-politik)

Afsætning:

Prispolitik
Kundepolitik
Salgsindsatspolitik
Konkurrentpolitik

Administration:

Finanspolitik
Organisationspolitik
Informationspolitik
Personalepolitik
Investeringspolitik

Dette antal (14 hovedpolitikker) vil sikkert være maksimum af, hvad det er muligt at behandle samtidig for den person eller den gruppe, der fastlægger hovedpolitikkerne. Normalt vil da også en del hovedpolitikker være givet for hele den periode, målformuleringen gælder, således at der bliver færre at rokere med, f. eks.

Indkøbskvalitetspolitik,
Sortimentspolitik,
Mængdepolitik,
Prispolitik,
Salgsindsatspolitik og
Finanspolitik.

Selve politik-formuleringen er det springende punkt.

Formulerer man politikkerne i flæng, risikere man, at de kommer til at modarbejde hinanden i stedet for at trække i samme retning af mål-opfyldelse. Politikernes samspil giver automatisk visse begrænsninger i hver hovedpolitiks spillerum. Herudover kan ledelsen fastlægge et snævrere spillerum for en politik i form af visse grænser, man ikke vil tillade den at overskride.

Som eksempel kan nævnes, at virksomhedens finansielle stilling normalt påvirkes af samtlige andre hovedpolitikker, men man kan udmærket lægge den begrænsning på finanspolitikken, at fremmedkapitalen ikke må overskride en vis procentdel af virksomhedens passiver. Gør man det, pålægger man naturligvis de øvrige politikker visse begrænsninger, der effektueres gennem samspillet.

Det er derfor vigtigt i formuleringen af hovedpolitikkerne at tage hensyn til

- 1) Politikernes samspil,
- 2) De internt fastlagte grænser,
- 3) Externe begrænsninger,
- 4) Delmålene,
- 5) Budgetmålene.

Ved *budgetmål* (m) forstås konkrete verbale eller talmæssige angivelser af mål, der ønskes tilstræbt under et delmål (M). Har man et delmål, der udtrykker „mindst 50 % af markedet“, kan dette måske for mængdepolitikens vedkommende deles i m_1 , der siger „mindst a enheder af vare A“ og m_2 , der siger „mindst b enheder af vare B“. En afsætning af a enheder af vare A vil være et budgetmål, der dog ikke må forveksles med tal eller angivelser, der refererer sig til virksomhedens normale budgettering for en eller flere regnskabsperioder, som kæver en planlægning også på detailplanet. Budgetmålene kan måske binges i overensstemmelse med de internt fastlagte begrænsninger. F. eks. kan en sortimentspolitik bestemme, at der skal køres med et vist sortiment, der må variere inden for et givet interval, og man kan om den afsatte mængde have bestemt, hvad man ønsker at afsætte inden for givne grænser, hvor a enheder af vare A er undergrænsen.

I det øjeblik man fastlægger det spillerum, man vil tillade for de forskellige politikker, fastlægger man også variationsintervallet for budgetmålene, som dog godt kan konkretiseres, idet de ofte blive identiske med en af grænserne.

Externe begrænsninger kan lige så lidt som de interne gøres helt skarpe, men det vil i praksis være muligt for ledelsen at opstille græn-

ser for politikken, der tager hensyn til både de eksternt bestemte grænser og dens egne ønsker om variationer.

Det siger sig selv, at målformuleringen og politikernes formulering bør ske samtidigt, hvorfor – som nævnt – også de interne begrænsninger på politikkerne bør medtages. Når vi her vælger at fastlægge dem arbitrært, er det for at have visse udgangsgrænser for det ellers ret uoverskuelige samspil. Disse vil senere kunne ændres, hvis ledelsen efter den første analyse finder det formålstjenligt i relation til målene.

I nedenstående eksempel på samspillet mellem mål og politikker tænker man sig, at en bestyrelse har sat følgende delmål:

M_1 x % af den investerede kapital, hvilket af ledelsen er fortolket som en nettofortjeneste fra a til b kr. i den periode, der er planlagt for.

M_2 50 % af markedet, fortolket som fra c_i til d_i stk. af vare nr. i.

M_3 fuld beskæftigelse for de i øjeblikket ansatte, hvilket fortolkes som en beskæftigelse af e-f arbejdere.

Som overskuelige, dækkende og relevante politikker har direktionen anset:

1. Indkøbskvalitetspolitik
2. Sortimentpolitik
3. Mængdepolitik
4. Prispolitik
5. Salgsindsatspolitik og
6. Finanspolitik.

Politikkernes og målenes samspil kan fremstilles som i tabellen øverst side 12.

Det er inden for rammerne af et sådant simpelt skema muligt at skabe sig en oversigt over den aktionsbegrænsning en politik udøver direkte over for andre politikker, og man kan markere den enkelte politiks fremmende virkning i forhold til delmålene (med et plustegn). På grundlag af et sådant skema kan man så gå i gang med at vurdere sin politik og eventuelt ændre den. Der er altså ikke tale om nogen detailbudgettering, men om et overslag på topplan, der former sig som en række deloptimeringer. Man er klar over, at efterhånden som man fastlægger sine politikker, indskrænker man de øvriges råderum, og derfor er det af betydning, at man begynder med at fastlægge den politik, der er vigtigst for mål-opfyldelsen. Man vil i praksis ofte starte med salgspolitikken og indrette de øvrige politikker efter den. Men med mindre salgspolitikken øver

Direkte begrænsning af politik nr.		1	2	3	4	5	6	Direkte fremme af delmål under gennemførelse af pol. nr. (+)		
ved gennemførelse af politik nr. (-)	Variationsinterval							M_1	M_2	M_3
1. Indkøbskvalitetspol.	$kv_x - kv_y$		-	-			-	+		
2. Sortimentspolitik	$u - v$ varer		-		-	-			+	
3. Mængdepolitik	$c_i - d_i$ stk. $i = \text{hovedvare}$		-			-	-	+	+	+
4. Prispolitik	$P_i - p_i$ kr. for vare i		-	-			-	+	+	
5. Salgsindsatspolitik	$S_i - s_i$ kr. for vare i					-	-	+	+	
6. Finanspolitik	f % fremmedkapital		-	-			-			

størst indflydelse på målopfyldelsen, vil det næppe være anbefalelsesværdigt.

Man kan opstille to kriterier for valget af den politik, man skal begynde med at programmere:

- 1) Den skal være vigtigst for målopfyldelsen, d. v. s. normalt have flest plusser begyndende til venstre i mål-tabellen, og
- 2) gribe mindst muligt ind i handlefriheden for de øvrige parametre, d. v. s. normalt have færrest minustegn begyndende til venstre i politik-tabellen.

I det her angivne eksempel skulle man således begynde med at fastlægge sin mængdepolitik, idet man vurderer, hvilket hensyn det kan være formålstjenligt at tage til de øvrige parametre, altså indkøb, priser, salgsindsats og finansieringen. Hvis man kombinerer den dårligste indkøbskvalitet med højeste pris og laveste salgsindsats, får man undergrænsen for den afsatte mængde. Hvis man omvendt kombinerer den bedste indkøbskvalitet med den laveste salgspris og den størst mulige salgsindsats, får man overgrænsen for den sandsynligt afsatte mængde. Disse to yderpunkter kan bruges til fastlæggelsen af de mere indskrænkede intervaller, som de nævnte handlingsparametre skal holdes inden

for med henblik på størst mulig sandsynlighed for målopfyldelse. For en grafisk fremstilling af disse tanker henvises til det efterfølgende appendix, pkt. 6.

Det første spørgsmål der melder sig er nu, hvilken mængdepolitik i forbindelse med den øvrige parameterkombination, der tilfredsstiller M_1 ? Tænker man sig, at over- og undergrænsen for afsætningen er henholdsvis n og m enheder, og at M_1 ikke lader sig opfylde ved hjælp af parameterkombinationen inden for et interval, der er indeholdt i intervallet $n-m$, f. eks. inden for n_1 til m_1 , vil det være muligt at regne sig tilbage til nærmere grænser for indkøbskvalitet, priser, salgsindsats og finanser, og dermed bliver politikkerne mere veldefinerede end før.

Man kan videre tænke sig, at det vil være muligt at opfylde M_2 og M_3 ved hjælp af de intervaller, der fremkommer, når den forannævnte parameterkombination har givet max. M_1 . I så fald har man en kombination, der for praktiske formål kan siges at være en deloptimering. Hvis M_2 og M_3 derimod falder udenfor og ikke kan opfyldes efter opfyldelsen af M_1 , må man overveje, hvor vigtige M_2 og M_3 er i forhold til M_1 og eventuelt ændre grænserne for de fire handlingsparametre. Det vil her være på sin plads at erindre om, at der hele tiden er tale om *sandsynlig* målopfyldelse. Sandsynligheden for målopfyldelse bliver i dette tilfælde mindre end hvis alle M 'er ligger indenfor de i samspillet afgrænsede intervaller. Det kan også være, at man må ændre M 'erne med den motivering, at man nu sidder inde med en bedre information om tingenes sammenhæng.

Den sidste af eksemplets politikker, der skal fastlægges, bliver sortimentspolitikken. Analogt kan man her forsøge at finde ydergrænserne, idet man kombinerer dårligste indkøbskvalitet med højeste salgspris og den laveste mængde. Derved får man sortimentets undergrænse. Tilsvarende får man overgrænsen ved at kombinere bedste indkøbskvalitet, laveste salgspris og højeste mængde. Grænserne tilpasses så M_2 .

Idet man regner med, at finanspolitikken hele tiden har været taget med i betragtningerne, har man gennem disse successive deloptimerinfået fastlagt et program, der nærmer sig en optimering af målfunktionen.

Når topledelsen har fastlagt disse variationsintervaller, kan der skrives til almindelig regnskabsmæssig budgetlægning.

Den teoretisk rigtigste fremgangsmåde vil sikkert være, at man gennemregner mange kombinationer af parametrene inden for mulige grænser, idet selve grænserne for nogle parametres vedkommende gøres flydende gennem gensidig parameterindsats, således at man derefter kan

udtage den kombination, der bedst muligt opfylder målkomplekset. Men indtil det bliver praktisk muligt for en normal virksomhed at gennemføre en sådan simulation, kan en deloptimeringsprocedure som den skitserede anbefales som en tilnærmelse til totalt optimum.

Vender vi tilbage til indledningens eksempel, kan det altså fastslås, at målsætningsproceduren er en blandet ejer- og lederopgave (in casu bestyrelse + direktion), medens fastlæggelse af politikens hovedlinier er en toplederopgave (direktion, evt. suppleret med funktionschefer).

Målsætningsproceduren i praksis.

Det er vist nok en virkelighedsnær antagelse, at erhvervslederens beslutninger og herunder også sådanne, der angår målsætning og fastlæggelse af politik, oftere baseres på ledernes intuition, fornemmelser og mere eller mindre velfunderede erfaringer end på principper, der bygger på økonomernes teorier. Hvor vidt det er rimeligt at rette hovedparten af bebrejdelsen mod virksomhedslederne, skal her være usagt. I hvert fald bør de økonomiske forfattere ikke anses for skyldfri. Alt for ofte oplever man imidlertid, at praktiske erhvervsfolk lader hånt om teoretikernes fremstillinger, som de finder uanvendelige i praksis, vel nok hovedsageligt på grund af fremstillingernes generelle karakter, deres forbehold og alt-andet-lige forudsætninger samt deres symbolsprog. Det har virkelig knebet for teoretikerne at udtrykke deres synspunkter på en sådan måde, at ordene kunne fænge hos praktikerne. Men disse sidste har nu også ofte været træge i den forstand, at de ikke har villet eller kunnet jævnføre de teoretiske principper, deres modeller og metoder med de situationer, de selv stod i.

Også de synspunkter, der i de foregående afsnit er fremsat om emnerne mål og politik kan måske afskrække dem, som altid har været vant til at træffe beslutninger ud fra helt andre kriterier. Til dem er der kun at sige, at vore synspunkter ingenlunde foregiver at være opskrift på et for en hvilken som helst virksomhed anvendeligt skema. Der er kun tale om principper, som man efter vor opfattelse med fordel må kunne følge i den udstrækning, behovet i det enkelte tilfælde trænger sig på.

At antyde faste regler for, hvordan man i praksis bør gå frem, når man skal træffe beslutninger om mål og politik, er næppe heller heldigt. Fremgangsmåden må bero på omstændighederne i det enkelte tilfælde. En intern komité er vel nok nærmest til at beskæftige sig med en sådan opgave, men hvorledes en sådan komité bør sammensættes og i

hvilket forhold bestyrelse, direktion og funktionschefer bør være repræsenteret, afhænger naturligvis af forhold, som bedst kan vurderes inden for den enkelte virksomhed. Blot skal det nævnes, at man utvivlsomt med fordel kan supplere en komité med en neutral konsulent, ligesom man af hensyn til koordineringen af virksomhedens politikker specielt bør drage funktionscheferne med ind i dette arbejde.

Det er allerede sagt, at delmålene må formuleres realistisk. Det er uden mening og tilmed skadeligt for virksomheden at opstille mål, som enhver kan se er ganske uopfyldelige. Hvorfor skal man f. eks. operere med produktionsstørrelser, som er helt uden forbindelse med aktuelle og potentielle afsætningsmuligheder? Det er realistiske ønsker, der skal bestemme målene, og ønskerne må tilpasses efter interessernes styrke.

Om elementerne i al erhvervsvirksomhed er det med anvendelse af et billede fra skibsfarten blevet sagt, at tekniken er skibet, økonomien roret og kompasset, politiken de positioner, der sejles efter, idéen havnene, der sejles mod³⁾. Denne sammenligning falder ikke helt sammen med synspunkterne i denne fremstilling, hvori vi nærmest sammenligner målene med havnene og anser idéen for at være virkeliggjort i og med virksomheden lever for og styrer mod målene. Men bortset fra denne difference i opfattelsen må billedet anses for velegnet som illustration af hensigtsmæssigheden i at anskue tingene i en vis sammenhæng. Man kan jo godt gøre sig visse tanker om, hvordan det står til i danske virksomheder i så henseende. Mon ikke man mange steder ville bringe topledere i forlegenhed, hvis man bad dem konkretisere virksomhedernes mål? Men det kan udmærket tænkes, at der i de samme virksomheder findes ret strikte retningslinier for funktioner inden for detailområder, og at der lægges stor vægt på disses overholdelse. En sådan situation kunne friste til det yderligere spørgsmål, hvorledes det da er muligt at fastlægge detaljer, når hovedlinierne er uklare og vage? Det er i det hele taget en god ting at stille spørgsmål, og man behøver ikke at spille megen tid på at spørge sig selv, *hvorledes formålet med ens egen virksomhed egentlig er udtrykt og sammensat, hvis ønsker det udtrykkes og om delmålene er rangordnet*. Kommer man ved sit svar til et nedslående resultat, kan der jo være grund til at spørge videre, om det mon ikke ville være ulejligheden værd at betragte forbindelsen mellem mål og udgangspunkter nøjere, og om det ikke ville være fornuftigt og muligt at få tilpasset den gamle formålsparagraf og få den sammensat af realistiske delmål, der er til at vurdere og køre virksomheden efter?

³⁾ Vagn Madsen og Th. Herborg Nielsen: „Det ligger i ledelsen“.