

## **Målsætning, planlægning, beslutninger og kontrol i virksomheden\*)**

Af **ESKILD PETERSEN\*\*)**

### *Indledning.*

Debatten om de emner, der er nævnt i overskriften, har i de senere år været særdeles livlig, såvel i tidsskrifter og andre steder, hvor nye teorier fremsættes og diskuteres, som i virksomhederne, hvor man søger at omsætte teorierne til praktisk gennemførlige arbejdsrutiner eller handlingsmønstre.

Når netop disse emner optager tankerne så stærkt, er årsagen ikke, at man pludselig har opdaget, at det har værdi for en virksomhed at have en målsætning, at planlægge effektivt og detaljeret, at træffe rationelle beslutninger m. v., men årsagen må søges i de perspektiver, der er åbnet gennem ny erkendelse og viden på en række felter. Som eksempler vil det være nok at nævne den eksplosive udvikling på databehandlingsområdet og udviklingen af nye matematiske discipliner.

Diskussionen har været langvarig og er langt fra afsluttet endnu. Der er lang vej tilbage, før man kan opbygge EDB-programmer, der gør det muligt at lade maskinerne overtage vigtigere beslutninger, og det er vel tvivlsomt, om der på det nuværende trin af udviklingen kan siges noget endeligt om, hvorlangt man tør regne med at komme i denne retning.

Det er sandsynligvis et normalt led i udviklingen af nye teorier, at de diskuteres grundigt, inden man når frem til at omsætte dem i praktisk virksomhedspolitik, men på det her behandlede felt forekommer det, som om diskussionen har været så langvarig og gennemgående har været ført på et så abstrakt plan, at man kan føle forbindelsen med hverdagens virksomhedsproblemer glippe. I denne situation er det naturligt at søge nye momenter ført ind i diskussionen, og ud fra dette synspunkt må denne artikel vurderes.

### *1. Hvad er et valg?*

Det er sædvanligt at se virksomhedens beslutningssituation blive behandlet som en valgsituation, en situation, hvor virksomheden, og det vil sige dens ansvarlige ledere,

\*) Dette er ikke et egentligt case, men en behandling af virksomhedsledelsens beslutningsproblematik ud fra praktiske erfaringer. (Red.).

\*\*\*) cand. oecon, konsulent i Dansk Arbejdsgiverforening.

## **Målsætning, planlægning, beslutninger og kontrol i virksomheden\*)**

Af **ESKILD PETERSEN\*\*)**

### *Indledning.*

Debatten om de emner, der er nævnt i overskriften, har i de senere år været særdeles livlig, såvel i tidsskrifter og andre steder, hvor nye teorier fremsættes og diskuteres, som i virksomhederne, hvor man søger at omsætte teorierne til praktisk gennemførlige arbejdsrutiner eller handlingsmønstre.

Når netop disse emner optager tankerne så stærkt, er årsagen ikke, at man pludselig har opdaget, at det har værdi for en virksomhed at have en målsætning, at planlægge effektivt og detaljeret, at træffe rationelle beslutninger m. v., men årsagen må søges i de perspektiver, der er åbnet gennem ny erkendelse og viden på en række felter. Som eksempler vil det være nok at nævne den eksplosive udvikling på databehandlingsområdet og udviklingen af nye matematiske discipliner.

Diskussionen har været langvarig og er langt fra afsluttet endnu. Der er lang vej tilbage, før man kan opbygge EDB-programmer, der gør det muligt at lade maskinerne overtage vigtigere beslutninger, og det er vel tvivlsomt, om der på det nuværende trin af udviklingen kan siges noget endeligt om, hvorlangt man tør regne med at komme i denne retning.

Det er sandsynligvis et normalt led i udviklingen af nye teorier, at de diskuteres grundigt, inden man når frem til at omsætte dem i praktisk virksomhedspolitik, men på det her behandlede felt forekommer det, som om diskussionen har været så langvarig og gennemgående har været ført på et så abstrakt plan, at man kan føle forbindelsen med hverdagens virksomhedsproblemer glippe. I denne situation er det naturligt at søge nye momenter ført ind i diskussionen, og ud fra dette synspunkt må denne artikel vurderes.

### *1. Hvad er et valg?*

Det er sædvanligt at se virksomhedens beslutningssituation blive behandlet som en valgsituation, en situation, hvor virksomheden, og det vil sige dens ansvarlige ledere,

\*) Dette er ikke et egentligt case, men en behandling af virksomhedsledelsens beslutningsproblematik ud fra praktiske erfaringer. (Red.).

\*\*\*) cand. oecon, konsulent i Dansk Arbejdsgiverforening.

befinder sig i en position, der rummer muligheden for at træffe mindst to beslutninger, som måske typisk vil være *enten* at gennemføre en given handling *eller* intet at gøre.

Kan denne betragtningsmåde accepteres, føres man videre til den konklusion, at virksomheden står over for et uendelig stort antal valgsituationer og altså beslutningssituationer. I ethvert øjeblik kan virksomheden beslutte f. eks. at sælge en del af eller hele sit faste kapitalanlæg, bygninger, grund, maskiner o. s. v. Man kan i ethvert øjeblik træffe den beslutning, at virksomheden skal optage nye produktioner eller nedlægge gamle, man kan beslutte at anskaffe faste anlæg, man kan beslutte at antage eller afskedige personale og så fremdeles. I ethvert øjeblik, hvor der ikke træffes en beslutning om at gøre en af disse ting, træffes der i virkeligheden en beslutning om ikke at gøre den, og i det øjeblik, hvor man træffer en beslutning, f. eks. om ansættelse af en ny medarbejder, træffes der i samme øjeblik beslutninger om ikke at ansætte de andre ansøgere til stillingen.

Valgsituationens – hvilket er det samme som beslutningssituationens – indhold synes altså at kunne opdeles i to faser: at træffe afgørelse om det rigtige øjeblik, hvori beslutningen skal tages, og dernæst at vælge den »bedste« af de muligheder, der kan vælges imellem. Hvorledes man så skal give ordet »bedste« håndgribeligt indhold kan måske nok fortjene nærmere uddybning, men lad det være nok at tilføje, at det »bedste« her vil blive opfattet som den mulighed, der fører frem til den for virksomheden mest ønskelige situation.

Det er i denne forbindelse uden betydning, at »ønskelig« rummer andre aspekter end det rent økonomiske. Ordet rummer f. eks. også de forskellige prestigemomenter, der kan gøre sig gældende i valgsituationen for såvel virksomheden som dens leder. Disse aspekter kan måske gøre det vanskeligere at opstille en teori for løsning af en valgsituation, men de gør ikke løsningen principielt umulig.

Derimod får det afgørende og principiel betydning for muligheden af at opstille en sådan teori, hvorledes man vælger at anskue valgsituationen. Det sædvanligste er, at man tænker sig, at der blandt de foreliggende valgmuligheder vil være et antal, der kan anses for ligeværdige, og at disse vil kunne indtegnes på indifferenskurver eller -planer, hvor niveauforskellen mellem de forskellige planer eller kurver angiver forskelle i »ønskelighed«, medens forskellen i beliggenhed på de enkelte kurver eller planer angiver, at de i øvrigt lige ønskelige situationer har forskelligt indhold.

Ud fra denne betragtning er det virksomhedslederens opgave at vælge den løsning, der ligger på den højeste indifferenskurve, idet selve beliggenheden på den højeste kurve karakteriserer løsningen som »mest ønskelig«, medens det ikke er muligt ad denne vej at give forrang til en bestemt af de flere muligheder, der kan tænkes at befinde sig på den højeste kurve. De er set fra virksomhedsledelsens synspunkt »lige gode«.

Denne måde at anskue valgsituationen på rejser en række problemer. Et af de første er dette: Hvorledes får man valgmulighederne anbragt på rette plads i indifferenssystemet? I en tidligere artikel i dette tidsskrift<sup>(1)</sup> synes forfatterne at gå ud fra, at virksomhedslederen ved at vælge mellem de forskellige valgmuligheder parvis kan få dem placeret i en indbyrdes rangorden, hvorved i virkeligheden hele valgproblemet er løst.

Denne opfattelse må bygge på bl. a. følgende forudsætninger:

- (1) Der må ikke ved den parvise afvejning af valgmulighederne forekomme »paradoks-løsninger« af typen  $A > B > C > A$ .

- (2) Det skal være muligt ved den parvise afvejning at valgmulighederne at opnå reale bidrag til løsning af valgproblemet. I dette krav ligger, at løsningen ikke må nøjes med at indeholde cirkelslutningen »Eftersom jeg placerer løsningen A på en højere indifferenskurve end løsning B, er løsning A »bedre« end løsning B«. Tilsyneladende forudsætter indifferensbetragtningen, at den vælgende allerede har tilstrækkelig viden til at afgøre valgsituationen, og er dette rigtigt, synes indifferensprincippet at kunne degenerere til blot at indebære en anskuelig fremstilling af allerede opnået erkendelse.

Udover at analysere de to nævnte forudsætninger, der tilsyneladende må indfortolkes i indifferensbetragtningen, er der grund til at se nærmere på, hvilke krav en virksomhedsleder stilles overfor, når han befinder sig i en valgsituation.

»At befinde sig i en valgsituation« vil på almindeligt hverdagssprog sige, at »man skal vælge«. Et valg indebærer en afvejning af de forskellige valgmuligheder mod hinanden, d. v. s. sammenligning mellem dem indbyrdes, og spørgsmålet er derfor, om denne afvejning kan *foretages med mening, hvis man ikke er i besiddelse af en »målestok«*. Dette spørgsmål er fundamentalt, og det er derfor af afgørende betydning at nå frem til en velunderbygget opfattelse af, hvordan det kan besvares.

Måleligheden af en størrelse kan være af forskellig art. Den kan karakteriseres som objektiv: størrelsen kan måles i en eller anden objektivt erkendelig og kontrollerbar enhed, som f. eks. stk., kilo, volt, kroner e. l. I andre tilfælde må måleligheden karakteriseres som subjektiv, d. v. s. den, der måler, kan konstatere  $A > B > C$ , men kan ikke på basis af en objektivt erkendelig enhed give udtryk for forskellen mellem de sammenlignede fænomener. Da måleligheden imidlertid i dette tilfælde netop er subjektiv, kan det yderligere tænkes, at en anden person med lige så god ret kan nå frem til resultatet  $B > A > C$ .

For mange fysiske fænomener, der måske nok er objektivt målelige, men som man i det daglige ikke måler med instrumenter, f. eks. lys og lyd, vil der nok være ganske god overensstemmelse mellem forskellige personers opfattelse, men hyppigt vil også psykiske eller etiske situationer blive bedømt med betydelig ensartethed. Der kan dog kun ventes en vis, men ikke fuldkommen ensartethed på disse områder, og når det drejer sig om en virksomhedsleders valgsituation, der rummer et meget stort antal faktorer, bl. a. hensynene til personlige prestigekrav, er det sandsynligt, at der kun kan etableres en relativt ringe overensstemmelse mellem de enkelte individers personlige »målinger«.

At der netop er ringe overensstemmelse, fremgår af den omfattende diskussion omkring begrebet »målsætning«, idet behovet for en skriftlig formulering af denne tilsyneladende har sin baggrund i vanskelighederne ved at nå frem til en for alle medarbejdere i virksomheden fælles opfattelse af, hvad der er ønskeligt for virksomheden.

En for alle medarbejdere fælles opfattelse af virksomhedens mål antages sædvanligvis at give en mere effektiv organisation, idet den enkeltes indsats i højere grad vil kunne koncentreret omkring væsentlige opgaver, medens der vil blive ofret mindre tid på uvæsentlige eller overflødige ting. Nu er der ganske vist ikke fuld enighed om, at det er ønskeligt at begrænse medarbejdernes initiativ og indsats til det, der er strengt nødvendigt af hensyn til virksomhedens daglige eksistens. Man træffer ret ofte den opfattelse, at en vis bred handlefrihed er nødvendig for at modvirke tilbøjeligheden til at gå i stå og stivne i en én gang fundet form, men alligevel vil der nok kunne blive enighed om, at visse afgrænsninger er nødvendige, hvis ikke alle skal beskæftige sig med alt.

Ønsket om at sikre medarbejderne en videre handlefrihed vil sikkert ofte være udtryk for, at virksomheden nærer ønske om fortsat ekspansion, men kan også bunde i en fornemmelse af, at en organisation med mellemrum må tilpasses udviklingen for stadig at være effektiv, og at tilpasningen bliver for vanskelig, hvis der på forhånd er lagt for snævre rammer omkring den enkeltes virkemuligheder. Hele dette problem rummer mange sider, der ikke kan behandles her, og det vil derfor blot blive postuleret, at det i nogle – måske alle – virksomheder vil bidrage til effektiviteten for alle medarbejdere, hvis der kan opnås en større ensartethed i deres opfattelse af virksomhedens mål.

Ønsket om en sådan større ensartethed kan opfattes som et ønske om at formindske graden af subjektivitet i sammenligningen af de forskellige valgmuligheder, de enkelte medarbejdere inklusive topledelsen står overfor.

Har en medarbejder valget mellem mulighederne A, B og C, som han vurderer  $A > B > C$ , vil det svække hans initiativ, handlekraft og sikkerhed i udførelsen af arbejdet, hvis hans overordnede af subjektive grunde vurderer disse muligheder  $B > C > A$ . Endnu større usikkerhed vil opstå, hvis den overordnede vurdering på et senere tidspunkt ændres til  $C > A > B$  eller endog – for at gøre den underordnede forvirring komplet – til den vurdering, der oprindeligt blev forkastet  $A > B > C$ .

En sådan ændring i vurderingen er ikke usandsynlig. Den kan tværtimod være ganske naturlig, idet grundlaget for den subjektive måling hele tiden vil være udsat for ændringer, hvis årsager kan være at finde hos det enkelte individ (psykologiske, helbredsmæssige, økonomiske o. s. v.) eller udenfor, måske simpelthen ændringer i markeds- eller beskæftigelsessituationen.

Er der enighed om det ønskelige i større ensartethed i medarbejdernes opfattelse af virksomhedens mål og om, at formålet med den større ensartethed er at formindske graden af subjektivitet ved sammenligning mellem de forskellige valgmuligheder, medarbejderne står overfor, stilles man over for spørgsmålet: Kan der etableres en »subjektiv« målestok, der er fælles for alle medarbejdere, og vil en sådan subjektiv målestok betyde en væsentlig forbedring af medarbejdernes mulighed for at træffe hensigtsmæssige og ensartede afgørelser?

Det er forfatterens indtryk, at det væsentlige indhold af den opfattelse, der ligger bag bestræbelserne for via indifferensbetragtningerne at nå frem til et større herredømme over beslutningsprocessen, netop er, at man ved på subjektivt grundlag at lade lederen klassificere en række valgsituationer søger at nå frem til en vejledning for underordnede medarbejdere, der selvstændigt skal træffe og gennemføre beslutninger inden for det pågældende område, som lederens vejledende klassificering af typiske valgsituationer dækker.

Der er foran gjort opmærksom på nogle principielle forudsætninger for indifferensbetragtningens anvendelighed i forbindelse med virksomhedernes valgsituationer. Her, hvor der er tale om at undersøge metodens brugbarhed i praksis, er der grund til at fremhæve nogle af de forudsætninger, der må være opfyldt, for at indifferensprincippet kan føre frem til effektive arbejdsrutiner:

1. at det er praktisk muligt for en leder på forhånd, d. v. s. uden kendskab til alle de momenter, der til sin tid vil indgå i situationen, men som nu er ukendt, fordi de tilhører fremtiden, at foretage holdbare indifferensafvejninger, jfr. i øvrigt foran om indifferensafgørelsens principielle mulighed,

2. at det er praktisk muligt på forhånd at afveje et så stort antal valgmuligheder, at medarbejderne virkelig får en brugbar vejledning for deres daglige beslutninger,
3. at det er tilstrækkeligt for medarbejderne at vide, at situationerne A, B og C vurderes  $A > B > C$ , uden at de kender årsagerne til, at den indbyrdes afvejning af disse tre muligheder giver netop dette resultat. Kendes disse årsager ikke, vil den indbyrdes rangordning, der én gang er fastlagt, blive fulgt, også når de omstændigheder, der førte til denne rangordning, har ændret sig,
4. at det er praktisk overkommeligt at udarbejde og publicere et nyt indifferenssystem, så tit det hidtidige er forældet.

Indeholder det foregående en nogenlunde korrekt opfattelse af indifferensbetragtningerne i deres nuværende udformning, rummer de næppe i øjeblikket så store praktiske muligheder, at de i nær fremtid kan danne basis for udarbejdelsen af et for alle medarbejdere ensartet subjektivt målesystem, der skal gøre det muligt i valg-situationer at træffe mere hensigtsmæssige afgørelser.

Hvis det yderligere er korrekt, at indifferenssystemerne ikke yder noget egentligt bidrag til ledernes muligheder for hensigtsmæssig afvejning af valgmulighederne, men blot giver en – sikkert nyttig – overskuelig oversigt over de forskellige beslutningsmuligheders rangorden, ledes man til den opfattelse, at et subjektivt målesystem ikke vil være tilstrækkeligt, uanset hvor stor en indsats, der gøres for at indarbejde en for alle medarbejdere ensartet opfattelse af relationerne mellem de forskellige valgmuligheder.

## 2. *Hvordan træffes et valg?*

Ved at forkaste anvendeligheden af den subjektive målemetode stiller man sig selv over for et krav om etablering af et objektivt system til indbyrdes afvejning af de forskellige valgmuligheder, der foreligger i en virksomhed.

Tanken om et sådant er vel ikke ny, men forsøg i denne retning har ikke hidtil sat sig spor i den almindelige ledelsesteori, hvorimod der på en række specialområder er arbejdet meget indgående med disse problemer, således at der er opnået en betydelig grad af objektivitet i beslutningsproceduren. Det gælder f. eks. områder som investeringsbeslutninger, en række markedsføringsafgørelser samt beslutninger vedrørende kvalitets- og anden kontrol.

Når der endnu ikke er tilvejebragt fuldkommen objektivitet i selv disse afgørelser, kan grunden vel bedst formuleres ved, at man påpeger, at beslutningssituationen rummer en række faktorer, der ikke kan afvejes mod hinanden med de metoder, der anvendes i de objektive målemetoder, man hidtil har arbejdet med.

Det, der er sket, er, at man af beslutningssituationen har udtaget et eller flere elementer, som har egnet sig til en objektiv behandling. At de har »egnet sig« vil sige, at de på grundlag af det foreliggende metodeapparat, der dels har bestået i matematiske metoder, dels i beregningshjælpemidler, har kunnet systematiseres og formaliseres i en sådan grad, at de pågældende elementer i beslutningssituationen har kunnet befries for det subjektive skøn. Det karakteristiske ved anvendelsen af subjektivt skøn i en beslutningssituation er vel, at man erstatter manglende mulighed for at regne sig frem til et »rigtigt« resultat med det, englænderne kalder »intelligent guess«.

På det første af de nævnte områder, de matematiske metoder, sker der jævnligt

nydannelser, men det er forfatterens indtryk, at der i højere grad har været tale om en nogenlunde kontinuert udvikling end om større revolutioner, hvorimod udviklingen på det andet felt, beregningsmaskinerne, er gået så stærkt, at det sikkert må siges at være umuligt at overse alle de muligheder, de nye maskiner rummer.

Der er næppe nogen tvivl om, at de nye databehandlingsmuligheder vil blive anvendt også på det område, der her diskuteres, men inden dette kan ske, må der udarbejdes nye metoder til at angribe problemerne omkring beslutningsprocessen.

Selv om en virksomhed ved gennemførelsen af en grundig investeringskalkule kan få at vide, hvilke økonomiske konsekvenser de forskellige investeringsmuligheder medfører, gælder disse oplysninger kun under visse forudsætninger om kapacitetsudnyttelse m. v., og det er ikke muligt i den egentlige kalkulation at indarbejde de enkelte investerings konsekvenser i form af flaskehalsproblemer, nødvendige ændringer i salgspolitik på grund af ændret omkostningsstruktur eller ændret produktionsteknik m. v. Disse og mange andre spørgsmål vil endnu i lang tid fremover være overladt til afgørelse gennem subjektive afvejninger foretaget af de pågældende ledere.

Disse ledere befinder sig i en situation, der grafisk kan gengives på følgende måde:

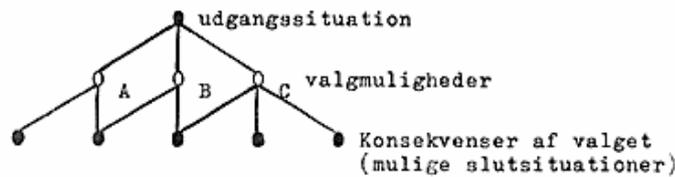


FIG. 1.

Under visse forudsætninger kan valg af mulighederne A og B føre til samme resultat for virksomheden, og det samme gælder B og C, medens det i den foreliggende situation ser ud til, at mulighederne A og C under alle omstændigheder vil føre virksomheden ud i udviklingstendenser, der ikke krydser hinanden.

Det er imidlertid et spørgsmål, om den i figur 1 afbildede situation i virkeligheden giver et korrekt billede af virksomhedslederens beslutningssituation. Snarere må denne måske ansues som antydet i fig. 2.

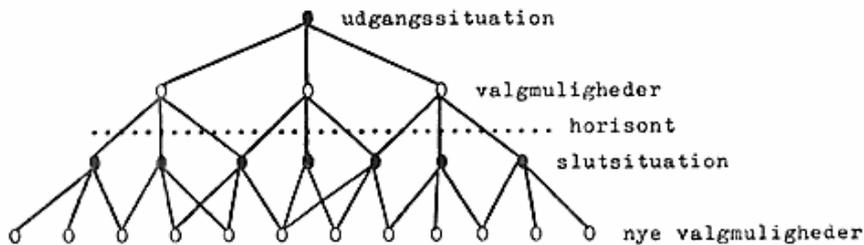


FIG. 2.

En virksomhedsleders beslutningsproces består ikke i at vælge mellem et endeligt antal i sig selv afsluttede muligheder, men i at vælge mellem forskellige muligheder, der i princippet og i den typiske situation vil være led i uendelige rækker af sammenkædede muligheder. Virksomhedslederen kan derfor ikke sætte en grænse for sit

fremsyn f. eks. ved den punkterede linje i fig. 2 og undlade at tage hensyn til den fremtid, der ligger ud over denne skillelinje. De enkelte situationer, A, B og C, har ikke i sig selv noget fortrin fremfor hinanden. Den ene af disse situationer kan kun vælges fremfor de andre, hvis den skaber større muligheder for at nå et senere mål, der igen er ønskeligt, fordi det er forudsætningen for, at man på et endnu senere tidspunkt kan nå en situation, der igen er forudsætning for et endnu senere mål o. s. v.

Der er altså to principielt forskellige valgsituationer. Den ene, der er skitseret i fig. 1, indebærer valget mellem forskellige i sig selv afsluttede valgmuligheder – en situation, der minder om valgsituationen foran et spisekort på en restaurant. Målet er at blive mæt på den mest tilfredsstillende måde, men det pågældende måltid er en isoleret situation, og valget ved næste måltid er i princippet uafhængigt af, hvad man vælger denne gang.

Virksomheden befinder sig i en herfra principielt forskellig situation, der har megen lighed med den, en skakspiller står overfor, når han skal afgøre, hvilket træk han skal foretage. Det enkelte træk er ikke en isoleret handling, der bærer sit formål i sig selv. Trækket bliver hensigtsmæssigt eller uhensigtsmæssigt, alt efter hvilke muligheder det åbner såvel for den, der udfører trækket, som for hans modspiller, afvejet imod de muligheder, der ville følge af andre tænkelige træk.

Skakspilleren må altså ligesom lederen i en virksomhed afveje de langsigtede konsekvenser af de enkelte valgmuligheder imod hinanden, men mens virksomhedslederens måleskala er subjektiv, har skakspilleren et objektive kriterium for, om hans enkelte træk er hensigtsmæssigt eller ikke. Dette objektive kriterium består i muligheden for at afgøre, om trækket bidrager til hans chancer for at vinde spillet, og i princippet kan det afgøres, om det ene træk er bedre end det andet målt ud fra dette objektive kriterium.

Naturligvis må det indrømmes, at selv dette objektive kriterium ikke altid i praksis muliggør entydige afgørelser, idet bedømmelsen af de mulige træks værdi kan være særdeles kompliceret. Derfor vil målet »at vinde« normalt være for generelt formuleret, og spillerne vil følgelig undervejs gennem spillet opstille undermål, i virksomhedsledelsen ofte kaldt delmål. Udtrykket »etapemål« kunne måske være hensigtsmæssigt, idet det understreger, at målet ikke er endeligt, men en station undervejs i en udvikling.

Et sådant etapemål kan i et skakspil f. eks. være at eliminere en bestemt af modspillerens brikker, at bringe en af sine egne brikker i en fordelagtig situation c. l., og ét etapemål kan pludselig blive forkastet til fordel for en nyopdukket mulighed, der vurderes som mere fordelagtig, hvad enten grunden er chancen for en stor øjeblikkelig gevinst eller muligheden for på længere sigt at komme i en endnu gunstigere situation, end den, det gamle etapemål gav udsigt til.

Er der store ligheder mellem en skakspillers og en virksomhedsleders valgsituation, er der som nævnt også den væsentlige forskel, at virksomhedslederen i modsætning til skakspilleren mangler et objektive mål, og dermed et fast objektive kriterium for hensigtsmæssigheden af de beslutninger han træffer.

En følge af denne mangel er, at virksomhedsledernes planlægning samt de af planlægningen følgende beslutninger følger skemaet i figur 2, således at udgangspunktet er den nuværende situation og de muligheder, denne synes at indebære. Hver af disse valgmuligheder fører til en ny situation, der igen vil indebære nye valgmuligheder og så fremdeles, principielt ad infinitum.

Det er indlysende, at det ikke er muligt at gennemtænke eller gennemregne alle de valgmuligheder, der opstår, og i praksis handles der derfor ofte, som om de situationer,

man ender ved efter et par trin i udviklingskæden, var endelige, og herudfra foretages afvejningerne og træffes beslutningerne. Resultatet er en udvikling, der skematisk kan fremstilles således:

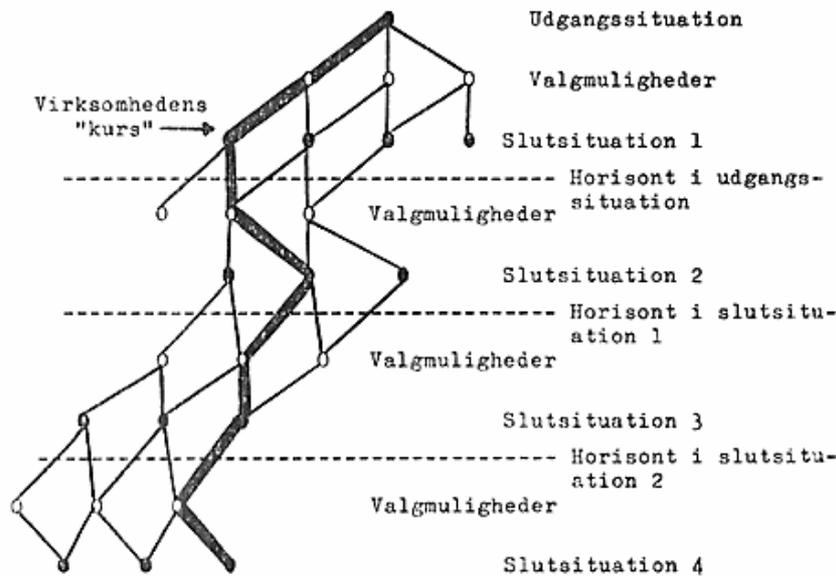


FIG. 3.

Den illustrerede udvikling rummer ikke mulighed for at gennemføre en kontrol af de truffe beslutningers »rigtighed«, fordi der ikke er mere langfristede mål, der leder de enkelte afgørelser. Selv om det i de senere år er blevet forholdsvis almindeligt, at virksomheder, især de større, arbejder med opstilling af langtidsplaner, er det alligevel uundgåeligt, at den metode, der anvendes ved beslutningsprocessen i virksomhederne, medfører, at udviklingen må – med nødvendighed må – foregå i zigzag, nogenlunde som vist i fig. 3.

Antallet af de muligheder, en leder i en virksomhed står overfor, er langt større, end det antal en skakspiller skal vælge mellem, og da alene det begrænsede antal, skakspillet byder på, er så stort, at det er principielt umuligt at beregne (2), er det klart, at virksomhedslederen er nødt til at sætte en snæver grænse for, hvor mange muligheder han kan tage med i sine overvejelser.

Når skakspilleren alligevel er i stand til at gennemføre sit spil rationelt, er det, fordi han har sit objektive slutmål, »at vinde«, og sine heraf afledede, ligeledes objektive etapemål.

Virksomhedslederen har også sine mål, og nogle af dem kan måske umiddelbart forekomme objektive. En nærmere undersøgelse vil dog vise, at langt de fleste mål, der sættes i virksomheden, ikke står for et strengere objektivitetskrav.

Det er f. eks. sædvanligt i skriftlige målsætninger for firmaer at se angivet, hvad firmaet skal producere eller handle med, måske endda hvilken markedsandel der skal tilstræbes. Det kan anses for næsten umuligt at få ændret den del af målsætningen, der angiver virksomhedens virkefelt, fordi en radikal omlægning af firmaets arbejdsområde vil føles så alvorlig, at beslutning herom kun kan træffes i en virkelig nøds-

situation. Man er her langt uden for det objektive og lige så langt inde i det subjektive.

En tilføjelse til afgrænsningen af virksomhedens arbejdsområde, indeholdende angivelse af den markedsandel man tilstræber, bringer ikke målsætningen tilbage til objektiviteten, fordi den vigtigste afgørelse at virke inden for et bestemt felt har bundet virksomheden til udviklingen inden for dette felt.

Er kurven for denne udvikling faldende, kan selv en markedsandel, der er tilfredsstillende målt med målsætningens alen, indebære stagnation eller tilbagegang for firmaet, og en ændring af en målsætning, der angiver firmaets virkefelt, vil som anført være næsten umulig at opnå, hvilket igen vil sige det samme som, at ændringen som oftest vil komme for sent.

### 3. Et objektivt målesystem for valgsituationer i en virksomhed.

I diskussioner mellem ledere fra en række virksomheder har forfatteren hyppigt hørt den opfattelse fremført, at en virksomhedsmålsætning bl. a. skulle have til opgave at virke som en rettesnor for medarbejdernes daglige arbejde. Denne opfattelse modificeres undertiden derhen, at målsætningen skal virke som en rettesnor for topledelsens planlægningsarbejde, medens retningslinjerne for arbejdet på andre niveauer i ledelsen findes i de planer, topledelsen har lagt.

I begge tilfælde kommer målsætningen i sådanne principdiskussioner til at indtage en *meget central plads* i virksomhedens beslutningsprocesser. Denne centrale placering er imidlertid begrænset til principudtalelser og genfindes i almindelighed ikke i praksis, hvilket et studium af offentliggjorte målsætninger meget tydeligt vil vise (3).

De offentliggjorte målsætninger, forfatteren har haft lejlighed til at se, er formuleret i brede almindeligheder. De indeholder udtryk som »god arbejdsplads«, »voksende markedsandel«, »teknisk førende«, »godt omdømme«, »ekspansion i fornuftigt tempo« o. l., og forklaringen på, at man havner i almindeligheder, lader til i overvejende grad at være den enkle, at virksomhedsledelsens valgsituation mangler det klare, objektive endemål, der karakteriserer en valgsituation af den type, skakspilleren befinder sig i.

Det er vel ikke utænkeligt, at enkelte virksomhedsledere har etableret konkrete »endemål« for sig selv og deres virksomheder, men dette har ikke givet sig udslag i diskussionen om målsætningens problemer og metoder. Konkrete mål er derfor næppe almindelige og har sikkert heller ikke kunnet blive det med den databehandlingsteknik, der hidtil har stået til virksomhedernes rådighed.

Det er vist imidlertid særdeles realistisk at postulere, at der er et behov for et objektivt måleprincip, der kan anvendes i virksomhedens beslutningssituationer på alle ledelsesniveauer, og på baggrund af den foregående diskussion om forskellige typer valg- og beslutningssituationer føres man til at antage nødvendigheden af et konkret formuleret endemål, således at første led i virksomhedens målsætnings- og planlægningsarbejde gennemføres i overensstemmelse med fig. 4:

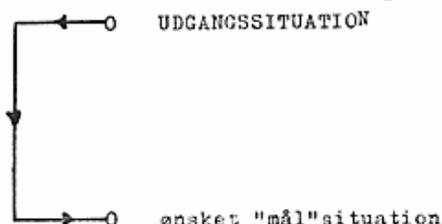


FIG. 4.

For at opfylde kravene til en konkret målsætning er det nødvendigt, at virksomhedens ledelse fastlægger målene i tal, og at (i princippet) ethvert forhold, der kan udtrykkes i tal, findes omhandlet i målsætningen, eller at det pågældende tal kan udledes af denne. Naturligvis skal en målsætning ikke gå i den grad i detaljer, at den dels bliver uoverkommelig at udarbejde, dels bliver uanvendelig som dagligt arbejdsinstrument, men den skal fastlægge så mange hovedtal, at den giver konkret vejledning for hovedbeslutningerne, der derved i vidt omfang kan delegeres fra topledelsen ud til mellemlædelsen.

Forfatteren forestiller sig, at en virksomheds målsætning herefter skal kunne formuleres så konkret, som f. eks.:

»Vor målsætning er, at vi i 1970 skal have en virksomhed med en omsætning på  $x$  kr. (1963-priser), og en medarbejderstab på  $y$  personer, et investeret beløb på  $z$  kr. og et årligt overskud på  $w$  kr.«

Ud fra en målsætning, der er formuleret efter disse retningslinjer, kan en detaljeret og mere konkret planlægning foregå. Det almindelige planlægningsprincip består i, at man planlægger fra udgangssituationen og frem i tiden, og det vil derfor føles naturligt også at følge denne fremgangsmåde, når et konkret endemål er formuleret. Denne metode vil imidlertid i meget høj grad få karakter af en famlen sig frem i blinde, idet det konkret formulerede mål ikke i væsentlig grad formindsker vanskelighederne ved at fastlægge den enkelte *nutidige* beslutnings relation til et fjernt fremtidigt mål, der måske ligger mellem 5 og 15 år fremme i tiden. Ledernes beslutningssituation ændres derfor ikke på afgørende vis, medmindre der også fastlægges mellem mål, etapemål, som de ovenfor er blevet kaldt. Målsætnings- og planlægningsproceduren kan herefter skematisk gengives således:

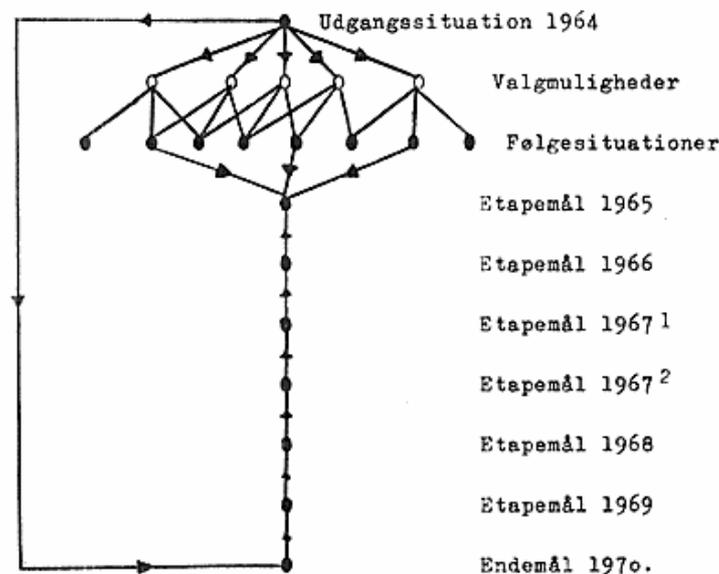


FIG. 5.

Figuren viser, hvorledes der ud fra udgangssituationen i 1964 bestemmes et mål for 1970, der igen danner grundlag for fastlæggelsen af etapemål, først 1969, så 1968 o. s. v. indtil 1965. Ud fra udgangssituationen for 1964 og de foreliggende valgmulig-

heder og disses konsekvenser (følgesituationer) konstateres, ad hvilke veje etapemålet for 1965 kan nås. Alle de valgmuligheder, der ikke fører til etapemålet, kan man straks se bort fra, og sandsynligvis vil valget mellem de resterende kunne foretages på nogenlunde objektiv basis. Den fremadrettede planlægning (fra 1964 og frem) møder den bagudrettede (fra 1970 og tilbage) i etapemålet for 1965.

Proceduren ved anvendelsen af en sådan metode vil altså være, at det »endelige« mål formuleres som udgangspunkt for hele den øvrige planlægning. Ud fra dette slutmål afgøres, hvilke forudsætninger der må være opfyldt, for at slutmålet kan nås til det fastlagte tidspunkt. Disse forudsætninger formuleres som etapemål, og der fastsættes tidspunkter, til hvilke de skal være nået.

Ved en planlægningsprocedure af denne type opnås en række fordele, bl. a. at det på forhånd slås fast, at virksomheden ikke er bundet til et bestemt arbejdsfelt. Kommer virksomhedens oprindelige forretningsområde ud for stagnation, således at de fastlagte etapemål, der bl. a. vil være formuleret i kroner og øre, ikke kan nås, vil det være lederens opgave at udarbejde planer til afhjælpning af denne situation, og kan den ikke afhjælpes inden for det gamle arbejdsfelt, må der foreslås nye.

Det væsentlige i hele problemstillingen omkring lederens beslutningsproblemer er dog, at lederne ved at planlægge konkret får et temmelig sikkert og nogenlunde »objektivt« måleinstrument til brug ved valget mellem forskellige handlingsmuligheder. Man vil i mange tilfælde entydigt kunne afgøre, hvilken af de foreliggende muligheder der med størst sikkerhed og mindst omkostning og risiko fører til det fastlagte etapemål, og den foreslåede planlægningsmetode giver derfor ledelsen et langt sikrere styringsinstrument i hænde, end man hidtil har haft, idet det er muligt efter hver delperiodes udløb nøjagtigt at fastslå, hvor afvigelserne fra planen er at finde, og hvor store de er.

Herved kommer målsætningen til at opfylde sin egentlige hensigt: at styre virksomhedens planlægning og dermed de daglige beslutninger i virksomheden. Netop en bedre styring af de daglige beslutninger vil være en meget væsentlig fordel i enhver virksomhed, der har nået en sådan størrelse, at toplederen ikke er umiddelbart tilgængelig for de medarbejdere, der ønsker vejledende afgørelser fra hans side. For delene, ved at medarbejderne opnår større sikkerhed i deres egne afgørelser, vil være meget betydelige set fra alle parter synspunkt.

#### *4. Forudsætningerne for et objektivt målesystem.*

Ovenstående forenkede fremstilling er forsåvidt tendentiøs, som den fremhæver visse fordele ved et objektivt målesystem, hvis centrale idé er en mere konkret planlægning, idet en fremstilling som denne uundgåeligt vil bagatellisere vanskelighederne eller helt undgå at nævne dem.

Planlægning i denne form vil være i strid med virksomhedens sædvanlige planlægningsmetoder, og da sædvaner er vanskelige at ændre, vil metoden alene af denne grund byde på vanskeligheder. Sædvaner er imidlertid kun vanskelige og ikke umulige at ændre, og de principielle vanskeligheder er da også at søge på et andet felt.

Ved at fastlægge et konkret mål, der ligger forholdsvis langt ude i fremtiden, binder en virksomhed sig på en række felter. Det vil sige, at den gør en række implicite forudsætninger om den kommende udvikling, og holder disse forudsætninger ikke stik, kan man komme i den situation, at man ved at handle i overensstemmelse med den oprindelige målsætning har påtaget sig skadelige begrænsninger i sin handlefrihed.

Ved den gængse planlægningsmetode begrænser man imidlertid også sin handlefrihed, blot på en måde, der er tilvandt og derfor ikke føles skadelig, selv om den i virkeligheden lægger snævrere rammer om handlefriheden på længere sigt.

De to forskellige former for begrænsning af virksomhedens handlefrihed er illustreret i figur 6 og 7, men en nærmere diskussion af indholdet af begrebet »virksomhedens handlefrihed« vil i øvrigt føre for vidt i denne forbindelse.

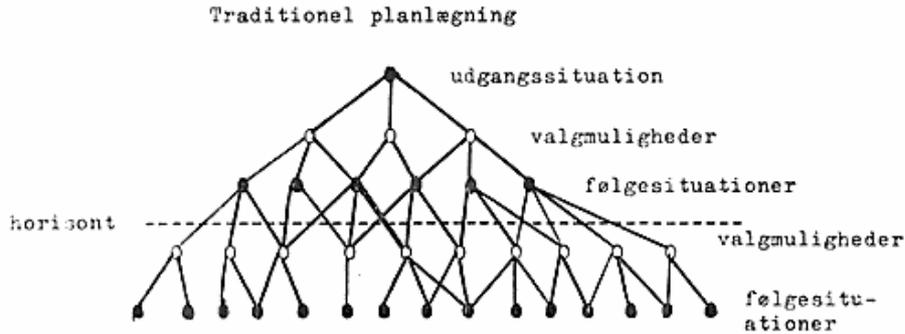


FIG. 6.

Ved at begrænse sine overvejelser til den horisont, man af hensyn til arbejdsomfanget nu engang må vælge, har man afskåret sig fra nøjere at vurdere de mere langsigtede konsekvenser af de afgørelser, der må træffes. Ganske vist ligger horisonten ikke på samme niveau for alle afgørelser, således som den for enkeltheds skyld er vist på figuren. En produktionsplan binder måske kun for tre måneder, maskininvesteringer derimod måske i 2-5 år, og beslutninger om byggeri og placering af byggeriet kan binde 20 år frem eller mere.

Det gør imidlertid ikke denne planlægningsform sikrere, at de forskellige afgørelser baseres på forskellig horisont. Tværtimod må det antages, at den forskellige tidshorisont, der kommer til udtryk i beslutningernes forskellige tidsmæssige rækkevidde, indebærer, at en række beslutninger tages, uden at der er klarhed over deres konsekvenser på andre områder inden for virksomheden.

Planlægning på basis af konkrete mål

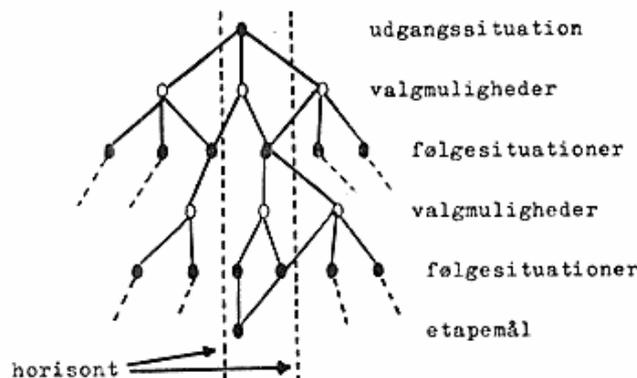


FIG. 7.

Afgrænsningen af, hvilke valgmuligheder der kan tages med i overvejelserne, ligger her i en anden dimension end ved den gængse planlægningsmetode, hvilket man måske vil anse for tilstrækkelig grund til at forkaste den. Dette vil dog ikke være rigtigt, thi også i den gængse metode ligger der som nævnt begrænsninger, også begrænsninger i den her antydede dimension. Det er simpelthen ikke muligt at tage alle foreliggende valgmuligheder med i overvejelserne, og når man ikke føler begrænsningen i den gængse metode, er grunden ganske enkelt, at man stiller sig selv frit med hensyn til at foretage et vilkårligt udvalg mellem et uendeligt stort antal muligheder. I modsætning hertil afskærer den konkrete målsætning på forhånd ledelsen fra at vælge alle de valgmuligheder, der ikke fører til det fastsatte konkrete mål. Dette er begrænsningens egentlige indhold, og derfor er den snarere gavnlig end skadelig.

Det må imidlertid ikke glemmes, at også den konkrete målsætning rammes af en tidshorizont (den »vandrette« horisontlinje i figur 6), hvilket dog ikke forekommer at være en ulempe ved metoden, men tværtimod en yderligere fordel, idet denne tidshorizont er udtrykkeligt fastslået gennem fastlæggelsen af datoer for endemål og etapemål.

Fuldstændig realisering af tanken om konkret målsætning og etablering af et objektiv målesystem stiller imidlertid store krav til virksomhedernes viden om de fremtidige udviklingsmuligheder og samspillet mellem de forskellige beslutninger, der træffes i virksomheden. For at et sådant system skal blive praktisk anvendeligt, må man i langt højere grad end i øjeblikket basere udarbejdelsen af planer på sandsynlighedsbetragtninger, på matematisk formulerede opfattelser (modeller) af udviklingen i virksomheden og samfundet uden for denne, og af samspillet mellem samfundets beslutninger og virksomhedens. Man må nå så langt, at man mener med tilstrækkelig sikkerhed at kunne forudsige købernes, konkurrenternes og myndighedernes handlinger så langt frem, som planlægningsperioden rækker. »Tilstrækkelig« sikkerhed vil sige, at der naturligvis fortsat vil være en usikkerhedsmargin, men denne må være så lille, at denne planlægningsmetode giver så meget bedre resultater end de gængse, at det bliver umagen værd at skifte.

Denne betragtningsmåde fører tilbage til diskussionen om gennemførelsen af det nødvendige beregningsarbejde, databehandlingen. Endnu planlægger virksomhederne uafhængigt af statslig planlægning, der i øvrigt endnu næppe eksisterer på længere sigt end næste skatteår. Der er imidlertid en udvikling i gang på dette område, så det må være berettiget at nære forhåbninger om vigtige ændringer i denne tilstand. En af de afgørende forudsætninger for en effektiv statslig planlægning – større kendskab til sammenhængen mellem de økonomiske størrelser i det aktuelle samfund, således at disse størrelser i højere grad kan kvantificeres – kan i øvrigt også kun realiseres på basis af de moderne databehandlingsmetoder.

Der er vel ingen tvivl om, at planlægning på grundlag af konkret målsætning ikke i sig selv forudsætter adgang til elektronisk databehandlingsmaskinel, men det foregående vil formodentlig også have vist, at udviklingen på databehandlingsområdet rummer en af de væsentlige forudsætninger for, at målsætnings- og planlægningsteorien kan få større relation til praktisk virksomhedsledelse.

Den elektroniske databehandling vil på dette område særlig være en forudsætning for større virksomheders overgang til den foreslåede metode, idet antallet af »interrelationer« i en virksomhed stiger mere end proportionalt med dennes størrelse, således at manuelle regnemetoder meget hurtigt vil blive utilstrækkelige ved voksende virksomhedsstørrelse. Heri ligger også, at planlægning med konkret målsætning ikke

alene er en metode for de større virksomheder. Tværtimod vil denne metode måske vise sig særlig nem at tilpasse til den mindre virksomheds behov, også fordi den mindre virksomhed netop på grund af sin størrelse ofte kan nøjes med den viden, der i dag er tilgængelig om de økonomiske sammenhænge i samfundet. Virksomheden er for lille til, at dens beslutninger påvirker udviklingen i samfundet, og dens tilpasningsvanskeligheder over for uventede udviklingstendenser i samfundet vil ofte være mindre end de større virksomheders.

##### 5. Konklusion.

Den ovenfor skitserede planlægningsmetode kan vel nok med en vis ret karakteriseres som utraditionel. Det forekommer imidlertid forfatteren – med det kendskab han fra praksis har til traditionerne – at de er værd at bryde eller i hvert fald modificere.

Imidlertid er det ganske nødvendigt, at en ny praksis skal rumme forbedringer. Et nyt system skal imødekomme virksomhedernes krav, i det foreliggende krav til målsætning, planlægning og beslutningsprocedure. Der er endnu lang vej tilbage, inden de skitserede metoder kan omsættes i brugbare arbejdsrutiner, men selv om vejen nok kan være lang, forekommer den mere farbar end andre, der hidtil har været på tale. Det er måske endda ikke helt urimeligt at hævde, at det foran skitserede planlægningsprincip i virkeligheden ikke er nyt. Det er i sine hovedprincipper opbygget i analogi med PERT-planlægningen af en mere afgrænset opgave, f. eks. gennemførelsen af et større byggeri. En PERT-plan vil også starte med at fastslå slutmålet og den dato, målet skal være nået, og herudfra fastlægges mellem mål, datoerne for disse samt den indsats, der er forudsætning for, at målene kan nås (4, 5). De, der i praksis har benyttet PERT, vil sikkert kunne bekræfte, at en af fordelene ved denne metode er, at den giver mulighed for i mange situationer at træffe sikrere, mere »objektivt« rigtige beslutninger.

En virksomhedsleder står over for et uendelig stort antal valgmuligheder, og i uendelighedens verden fører ingen kendte metoder frem til brugbare arbejdsrutiner. medmindre man enten giver afkald på objektiviteten eller indfører det konkrete fremtidsmål, der giver mulighed for at nedskære antallet af valgmuligheder til et omfang, der kan behandles med de foreliggende metoder.

Det er nødvendigt at omgå det uendelige antal valgmuligheder og alligevel bevare indifferensbetragtningens fremskridt – hensynet til de ukvantificerbare motiver – og det forekommer hensigtsmæssigt og rationelt at nå dette mål ved at lade den øverste leder klart og tydeligt formulere, hvad det er, virksomheden skal nå. De skjulte motiver kan han fortsat holde skjult. Han kan jo gribe ind efter behov. Den konkrete formulering af et mål tilpas langt ude i fremtiden vil under alle omstændigheder kunne blive et overordentlig vigtigt styringsinstrument og bidrage væsentligt til effektivisering af beslutningsprocessen i virksomheden. Mere end et bidrag til løsning af problemerne kan der dog ikke blive tale om. Som nævnt foran i afsnit 1 rummer beslutningssituationen ikke alene en afgørelse om, hvilken af de foreliggende handlingsmuligheder der skal vælges. Den rummer også en afgørelse om tidspunktet for handlingen, og hele dette tidsproblem vil det være nødvendigt at tage op til særskilt behandling.

## LITTERATUR:

- (1) Pruzan, Peter Mark and J. T. Ross Jackson: On the Development of Utility Spaces. Erhvervsøkonomisk Tidsskrift, 27. årgang nr. 4.
- (2) Machol-Gray: Recent Development in Information and Decision Processes, McMillan 1962.
- (3) Schäfer, Erik: Målsætningen og den optimale strategi. Erhvervsøkonomisk Tidsskrift, 27. årgang nr. 4.
- (4) Andersen, Bent: PERT, et nyt ledelseshjælpemiddel. Erhvervsøkonomisk Tidsskrift, 27. årgang nr. 2.
- (5) Johnsen, Erik: Introduktion til netværksmodeller. Det Danske Marked, 22. årgang, 2. hæfte.