

nisation for at have flere målsætninger, normalt formuleret som en række minimums behov, som skal tilfredsstilles eller satisfieres, som det hedder i denne terminologi. Man tænker sig så, at en organisation dannes gennem en slags koalition af individer, og at der ikke er nogen forskel på individet qua individ og individet qua medlem af en menneske-maskinorganisation udover dette, at individet afgiver noget af sin integritet for som modstykke hertil at opnå en bedre satisfiering af de motiver eller behov, som man sommetider betegner som drivkræfter for hans adfærd.

Ledelse af en sådan organisation bliver derfor ikke synonym med optimering af en række mere eller mindre tilfældige modeller, men det bliver en søgeprocedure kombineret med en læreprocedure i en tilstand af usikkerhed (hovedsageligt skabt af ukendskab til omverdenen) og med destination mod satisfiering af en række minimums værdier for forskellige delmål. Dette sidste er atter i overensstemmelse med homeostase-modellerne, der kort siger, at et system kun er i ligevægt, hvis en række minimumskrav for de elementer som danner systemet, er opfyldt. Og en organisation bør netop tilstræbe ligevægt, ganske vist dynamisk, således at den opnår en ny ligevægtstilstand hver gang systemets elementer ændrer sig eller når omverdenen byder systemet andre vilkår.

Med udgangspunkt i denne filosofi har Carnegie-folkene opbygget modeller dels af og for beslutningsreglerne i et konkret stormagasin, og dels af en typisk industrivirksomhed. Modellen af denne sidste består af en sammenkobling af 3 forskellige kredsløb, som hver for sig er lænket til et bestemt delmål. Man har således en produktions- og lagermålsætning formuleret som den, at man ikke ønsker, at produktion og lager skal over eller underskride visse grænser. Man har en afsætningsmålsætning formuleret som

en blanding af den absolutte afsætning og som markedsandel. Endelig har man et gevinstkredsløb, hvor gevinsten er formuleret som en vis minimumsgevinst. Hvert af disse kredsløb er formuleret i form af et flow-chart, hvor man starter og foretager en initial beslutning. Man spørger så om denne beslutning opfylder formålet. Hvis ja, kan beslutningsreglerne bruges, hvis nej, må beslutningsreglerne ændres efter en vis procedure, hvilket er synonymt med, at man søger efter nye alternativer. I det øjeblik man lader output for den ene af disse modeller være input i den næste, så får man hele virksomheden afbildet på en sådan satisfierings-model, som med den viden man har for øjeblikket må løses ved hjælp af simulation.

Foruden denne hovedtese og eksemplificering af dets løsning indeholder bogen bidrag af forskellige forskere fra Carnegie teamet, hvoraf vel Clarkson's simulation af investering i fonds er den vigtigste, men hvor også Cyert og Grundberg's studium om prognoseproblemer har krav på opmærksomhed.

De to hovedforfattere Cyert og March har givet et signifikant bidrag til en fornyelse af teorien om virksomhedsledelse, et bidrag som har krav på interesse fra alle, der i praksis og teori beskæftiger sig med disse ting. Simons ånd svæver over vandene, og det gør den normalt i alle Carnegie-oplæg, men nærværende forskergruppe har bragt den ned på operationelt plan. At dette har været muligt indvarsler en ny epoke i studiet af virksomhedsledelse. *Erik Johnsen.*

Leif H. Skare, **Bedre bedriftsledelse ved elektronisk informationsbehandling i store og små bedrifter**, Johan Grundt Tanum forlag, Oslo 1963.

Forfatteren er økonomidirektør ved Norges Statsbaner og har i en lang række år arbejdet med organisationsproblemer inden for private og offentlige virksom-

nisation for at have flere målsætninger, normalt formuleret som en række minimums behov, som skal tilfredsstilles eller satisfieres, som det hedder i denne terminologi. Man tænker sig så, at en organisation dannes gennem en slags koalition af individer, og at der ikke er nogen forskel på individet qua individ og individet qua medlem af en menneske-maskinorganisation udover dette, at individet afgiver noget af sin integritet for som modstykke hertil at opnå en bedre satisfiering af de motiver eller behov, som man sommetider betegner som drivkræfter for hans adfærd.

Ledelse af en sådan organisation bliver derfor ikke synonym med optimering af en række mere eller mindre tilfældige modeller, men det bliver en søgeprocedure kombineret med en læreprocedure i en tilstand af usikkerhed (hovedsageligt skabt af ukendskab til omverdenen) og med destination mod satisfiering af en række minimums værdier for forskellige delmål. Dette sidste er atter i overensstemmelse med homeostase-modellerne, der kort siger, at et system kun er i ligevægt, hvis en række minimumskrav for de elementer som danner systemet, er opfyldt. Og en organisation bør netop tilstræbe ligevægt, ganske vist dynamisk, således at den opnår en ny ligevægtstilstand hver gang systemets elementer ændrer sig eller når omverdenen byder systemet andre vilkår.

Med udgangspunkt i denne filosofi har Carnegie-folkene opbygget modeller dels af og for beslutningsreglerne i et konkret stormagasin, og dels af en typisk industrivirksomhed. Modellen af denne sidste består af en sammenkobling af 3 forskellige kredsløb, som hver for sig er lænket til et bestemt delmål. Man har således en produktions- og lagermålsætning formuleret som den, at man ikke ønsker, at produktion og lager skal over- eller underskride visse grænser. Man har en afsætningsmålsætning formuleret som

en blanding af den absolutte afsætning og som markedsandel. Endelig har man et gevinstkredsløb, hvor gevinsten er formuleret som en vis minimumsgevinst. Hvert af disse kredsløb er formuleret i form af et flow-chart, hvor man starter og foretager en initial beslutning. Man spørger så om denne beslutning opfylder formålet. Hvis ja, kan beslutningsreglerne bruges, hvis nej, må beslutningsreglerne ændres efter en vis procedure, hvilket er synonymt med, at man søger efter nye alternativer. I det øjeblik man lader output for den ene af disse modeller være input i den næste, så får man hele virksomheden afbildet på en sådan satisfierings-model, som med den viden man har for øjeblikket må løses ved hjælp af simulation.

Foruden denne hovedtese og eksemplificering af dets løsning indeholder bogen bidrag af forskellige forskere fra Carnegie teamet, hvoraf vel Clarkson's simulation af investering i fonds er den vigtigste, men hvor også Cyert og Grundberg's studium om prognoseproblemer har krav på opmærksomhed.

De to hovedforfattere Cyert og March har givet et signifikant bidrag til en fornyelse af teorien om virksomhedsledelse, et bidrag som har krav på interesse fra alle, der i praksis og teori beskæftiger sig med disse ting. Simons ånd svæver over vandene, og det gør den normalt i alle Carnegie-oplæg, men nærværende forskergruppe har bragt den ned på operationelt plan. At dette har været muligt indvarsler en ny epoke i studiet af virksomhedsledelse. *Erik Johnsen.*

Leif H. Skare, **Bedre bedriftsledelse ved elektronisk informationsbehandling i store og små bedrifter**, Johan Grundt Tanum forlag, Oslo 1963.

Forfatteren er økonomidirektør ved Norges Statsbaner og har i en lang række år arbejdet med organisationsproblemer inden for private og offentlige virksom-

heder, hvilket også har givet sig udtryk i en række fagbøger om organisation og effektivisering.

Den foreliggende bog følger denne udvikling op med en behandling af de elektroniske regnemaskiners anvendelse inden for områderne administration og virksomhedsledelse. Men for en gangs skyld foreligger der her en introduktion til dette store emne, der på én gang er dækkende på det generelle plan og tillige er let læst for ikke-sagkyndige og ikke-matematikere.

Allerede i de to første generelle kapitler fastslås betydningen af elektronisk informationsbehandling for virksomhedsledelsen: større indblik i virksomhedens funktionering og derigennem muligheden for en mere integreret virksomhedsledelse med fuldstændig hensyntagen til afhængigheden mellem de forskellige afdelinger.

Denne linie trækkes op i det følgende kapitel, hvor de fremtidige muligheder diskuteres med særlig henblik på virksomhedernes organisationsstruktur.

Dernæst følger en række praktiske eksempler på anvendelsen af elektroniske regnemaskiner inden for forskellige virksomhedstyper.

Den mere generelle del af bogen afsluttes med en omtale af problemer ved starten og organisationen af et datacenter i en virksomhed.

Som et teknisk appendix findes et omfangsrigt bilag, der omhandler de tekniske og metodiske hjælpemidler inden for området elektronisk databehandling.

Da bilaget såvel som de øvrige kapitler af bogen er en kort og velskrevet introduktion til dette store område, må det forventes, at bogen får en stor læserkreds.

Erik Trolle-Schultz.

Thompson, Willard M., **Salesmanship: Concepts, Management and Strategy**, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1963, 530 sider.

Författaren är professor i »Business

Administration« vid Sacramento State College och dessutom direktör, »Sales Training Services of America.« Boken är en konventionell lärobok, avsedd för studerande och för försäljare och försäljningsledare. Utgångspunkten är de förändringar ekonomiskt och socialt som har ägt rum under de senaste decennierna, vilka har medfört kortare arbetstid och större produktivitet. Detta har medfört krav på att försäljaren och hans chefer bättre utnyttjar tid och kostnader. Boken sysslar också i hög grad med dessa effektivitetsproblem men pressar dem på intet sätt. Den skiljar sig klart från litteratur med operationsanalytisk inriktning, der är härvidlag allmänare och vagare. Ifråga om »salesmanship« är boken inte heller originell. Det bör dock sägas att författaren har gjort betydligt mera ansträngningar för att dra ut synpunkter och stoff ur det senaste decenniets litteratur om beteendevetenskaper i allmänhet och om marknadsföring, men knappast ur den metodologiskt avancerade. Författaren har med två kapitel *Behavioral concepts in salesmanship*, varav det ena handler om *psychology* och det andra om *sociology* och *anthropology*. Här blir man nyfiken. I dessa kapitel tar författaren upp ett antal begrepp, såsom »persuasion«, »projection«, »self realization«, »conscious, subconscious«, »social man«, »other directedness« (à la Riesman, »The Lonely Crowd«) »social class« (à la Lloyd Warner och Martineau), och från dessa begrepp genomför han en resonemangsmässig anknytning till försäljningsproblemen. Detta är onekligen välgöröande men inte heller här pressar han angreppet ärskilt hårt. (Det finns för övrigt specifika amerikanska studier, där man har försökt att göra verkliga tillämpningar av »small group theory« på försäljningen).

Thompsons bok utgör en traditionell bok om personlig försäljning, som är bättre skriven än de flesta på området