

negativt lager – vil det optimale lager være større end i den situation, hvor sådant negativt lager ikke forudsættes muligt. Hvem kunne have forudset dette resultat efter almindelige tommelfinger-ræsonnementer. Ville man ikke være tilbøjelig til at sige, at hvis ordren kan overføres, kan man helt undvære et lager? Det viser sig, at dette ræsonnement ikke er vandtæt.

Lykke Jensen's afhandling er ikke let tilgængelig. Dette hverken kan eller skal bebrejdes forfatteren. Det er en følge af, at stoffet er svært, og indenfor de givne rammer har Lykke Jensen – som man måtte vente – også pædagogisk præsteret et solidt stykke arbejde. De for økonomer lettest tilgængelige afsnit er samtidig de afsnit, som umiddelbart vil interessere økonomer mest. Jeg har her ikke mindst afsnittet om monopolistisk konkurrence (kap. 8) i tankerne. Forfatteren indfører her på original måde begrebet udbudskurve for en monopolist. Ved given pris står producenten overfor en stokastisk varierende efterspørgsel. Selv en stor produktion kan vise sig for lille og selv en lille produktion kan vise sig for stor. Producenten kan nu anlægge en grænsebetragtning. Udvides produktionen med en enhed vil omkostningerne vokse med grænseomkostningerne ved den givne produktion. På afsætningsiden vil grænseomsætningen blive lig prisen, hvis efterspørgslen faktisk viser sig at være større end den producerede mængde. Hvis efterspørgslen bliver mindre end den producerede mængde bliver grænseomsætningen lig nul. Den grænseomsætning, man da skal sammenligne med grænseomkostningerne, bliver lig prisen multipliceret med sandsynligheden for at efterspørgslen er større end produktionen. Herved findes den til given pris optimale produktion. Beregningen gentages nu ved forskellige salgspriser. Samlingen af de til de enkelte priser optimale produktionsmængder er udbudskurven. Ved

nu endelig ved hver enkelt pris at sammenholde total omsætning med totale omkostninger kan man finde den mest optimale pris. – I den nævnte artikel af A. Hald vil man finde en detaljeret analyse af denne prismodel.

I hvert fald udefra betragtet kan det se ud som om der ikke i de sidste 20 år er sket store ting indenfor teorien om prisdannelsen under monopolistisk konkurrence. Det ville være morsomt, om Lykke Jensens afhandling kunne give stødet til nye landvindinger på dette område. Som det forhåbentlig fremgår af ovenstående er den grundlæggende betragtning overordentlig simpel. Men det skal ikke skjules, at det er et vanskeligt område at arbejde med. Sandsynlighedsregning er ikke let!

*P. Nørregaard Rasmussen.*

Richard M. Cyert & James G. March, *A Behavioral Theory of The Firm*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1963, 332 s.

Gruppen af behavioral science folk på Carnegie Institute of Technology har gennem flere år forsøgt at anlægge et adfærdsvidenskabeligt synspunkt på virksomheden, som skal afløse vores klassiske mikroøkonomiske opfattelse af, hvorledes en virksomhed handler og eventuelt bør handle. Det adfærdsvidenskabelige oplæg adskiller sig fra det specifikt driftsøkonomiske derved, at man rammer en pæl igennem economic-man og i stedet opstiller en anden menneske-model, som en krydsning af det psykologiske, sociologiske og organisatoriske menneske. Med udgangspunkt i en sådan bredere model-dannelse forsøger man at opstille vejledende modeller for ledelse af en virksomhed, modeller af en ganske anden type end vore normale optimeringsmodeller.

Det grundlæggende i de nye modeller er, at man anser et menneske i en orga-

negativt lager – vil det optimale lager være større end i den situation, hvor sådant negativt lager ikke forudsættes muligt. Hvem kunne have forudset dette resultat efter almindelige tommelfinger-ræsonnementer. Ville man ikke være tilbøjelig til at sige, at hvis ordren kan overføres, kan man helt undvære et lager? Det viser sig, at dette ræsonnement ikke er vandtæt.

Lykke Jensen's afhandling er ikke let tilgængelig. Dette hverken kan eller skal bebrejdes forfatteren. Det er en følge af, at stoffet er svært, og indenfor de givne rammer har Lykke Jensen – som man måtte vente – også pædagogisk præsteret et solidt stykke arbejde. De for økonomer lettest tilgængelige afsnit er samtidig de afsnit, som umiddelbart vil interessere økonomer mest. Jeg har her ikke mindst afsnittet om monopolistisk konkurrence (kap. 8) i tankerne. Forfatteren indfører her på original måde begrebet udbudskurve for en monopolist. Ved given pris står producenten overfor en stokastisk varierende efterspørgsel. Selv en stor produktion kan vise sig for lille og selv en lille produktion kan vise sig for stor. Producenten kan nu anlægge en grænsebetragtning. Udvides produktionen med en enhed vil omkostningerne vokse med grænseomkostningerne ved den givne produktion. På afsætningsiden vil grænseomsætningen blive lig prisen, hvis efterspørgslen faktisk viser sig at være større end den producerede mængde. Hvis efterspørgslen bliver mindre end den producerede mængde bliver grænseomsætningen lig nul. Den grænseomsætning, man da skal sammenligne med grænseomkostningerne, bliver lig prisen multipliceret med sandsynligheden for at efterspørgslen er større end produktionen. Herved findes den til given pris optimale produktion. Beregningen gentages nu ved forskellige salgspriser. Samlingen af de til de enkelte priser optimale produktionsmængder er udbudskurven. Ved

nu endelig ved hver enkelt pris at sammenholde total omsætning med totale omkostninger kan man finde den mest optimale pris. – I den nævnte artikel af A. Hald vil man finde en detaljeret analyse af denne prismodel.

I hvert fald udefra betragtet kan det se ud som om der ikke i de sidste 20 år er sket store ting indenfor teorien om prisdannelsen under monopolistisk konkurrence. Det ville være morsomt, om Lykke Jensens afhandling kunne give stødet til nye landvindinger på dette område. Som det forhåbentlig fremgår af ovenstående er den grundlæggende betragtning overordentlig simpel. Men det skal ikke skjules, at det er et vanskeligt område at arbejde med. Sandsynlighedsregning er ikke let!

*P. Nørregaard Rasmussen.*

Richard M. Cyert & James G. March, *A Behavioral Theory of The Firm*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1963, 332 s.

Gruppen af behavioral science folk på Carnegie Institute of Technology har gennem flere år forsøgt at anlægge et adfærdsvidenskabeligt synspunkt på virksomheden, som skal afløse vores klassiske mikroøkonomiske opfattelse af, hvorledes en virksomhed handler og eventuelt bør handle. Det adfærdsvidenskabelige oplæg adskiller sig fra det specifikt driftsøkonomiske derved, at man rammer en pæl igennem economic-man og i stedet opstiller en anden menneske-model, som en krydsning af det psykologiske, sociologiske og organisatoriske menneske. Med udgangspunkt i en sådan bredere model-dannelse forsøger man at opstille vejledende modeller for ledelse af en virksomhed, modeller af en ganske anden type end vore normale optimeringsmodeller.

Det grundlæggende i de nye modeller er, at man anser et menneske i en orga-

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-