

den måde, man udfører et arbejde på, herunder navnlig team-work.

Men dette underkender dog ikke betydningen af, at de enkelte (muskel)operationer bør udføres hensigtsmæssigt, og den viden, man har om dette aspekt, er stort set samlet i nærværende håndbog.

Erik Johnsen.

G. E. Germane, N. A. Glaskowsky og J. L. Heskett: *Highway Transportation Management.* McGraw-Hill Book Comp. 1963, 478 sider, kr. 75.00.

I U.S.A. kørte i 1962 12 mill. lastvogne. Hvorledes disse vogne klarer godstransporten ad landevejene, er for første gang beskrevet nærmere i denne nye bogs 9 kapitler.

Kap. 2 er viet organisation af fragtruter.

I kap. 3 fortælles om, hvorledes fragtmændene disponerer ved køreplanlægning og materielanskaffelse. Undervejs indflettes eksempler fra placering og drift af fragtmandscentraler i Chicago. Takster og keretider angives.

Kap. 4 omhandler trafik og salg.

Kap. 5. Reklame.

Kap. 6. Regnskaber.

Kap. 7. Ansatte og ansættelsesforhold.

Kap. 8. Kørselspolitik.

Kap. 9. Juridiske spørgsmål.

Bogen er skrevet i lærebogsform med eksempler og spørgsmål samt litteraturhenvisning og index.

Tom Rallis.

Wolfgang G. Friedmann and George Kalmanoff, ed.: *Joint International Business Ventures,* Columbia University Press, New York 1961, 558 s. \$ 15.00.

Nærværende værk fremtræder som slutsten på et imponerende forskningsprojekt, der støttet af Ford Foundation gennem fire år er udført på Columbia University samt rundt omkring i de lande, som udgør undersøgelsens erfaringsgrundlag. At bogen rettelig må betragtes som en syn-

tese af dette forskningsprojekts resultater understreges af, at der som forarbejder er udarbejdet 12 studier over forholdene i enkelte kapitaleksporterende eller -importerende lande. Disse studier er blevet gennemgået af internationale organisationer, regeringsorganer, virksomheder og universiteter, således at projektet i sig selv er et – som det beskedent siges – »modest experiment in international collaboration«.

Internationalt samarbejde i form af direkte investeringer i underudviklede lande med lokal privat eller offentlig kapitaldeltagelse er bogens hovedemne. Denne problemkreds har heldigvis haft til følge, at bogen ikke blot i sig selv repræsenterer et stykke internationalt samarbejde, men også er et udmærket eksempel på tværvideenskabeligt samarbejde. Friedmann og Kalmanoff, værkets redaktører og hovedforfattere, repræsenterer henholdsvis jura og økonomi, men herudover har eksperter inden for områder som lokal og international politik og administration ydet bidrag. Man har herved effektivt lagt afstand mellem sig og den tendens til at anskue de underudviklede landes problemer ud fra en enkelt disciplins indsnævrede synsfelt, der var så fremherskende i udviklingslitteraturens barndom, hvor f. eks. spørgsmålet om et lands udviklingsgrad til skade for forståelsen ofte blev reduceret til et spørgsmål om landets kapitalforsyning.

Når mange eksportvirksomheder interesserer sig for direkte investeringer i underudviklede lande, har det den helt naturlige baggrund, at man her står over for markeder, der inden for mange områder frembyder store vækstchancer, men på den anden side ofte gennem restriktiv importpolitik etablerer barrierer for traditionel eksport. Dette må medføre, at eksportvirksomheder i relativt kapitalfattige lande som Danmark må gøre direkte investeringer i form af *joint ventures* til genstand for særlig prøvelse. Et givet

den måde, man udfører et arbejde på, herunder navnlig team-work.

Men dette underkender dog ikke betydningen af, at de enkelte (muskel)operationer bør udføres hensigtsmæssigt, og den viden, man har om dette aspekt, er stort set samlet i nærværende håndbog.

Erik Johnsen.

G. E. Germane, N. A. Glaskowsky og J. L. Heskett: *Highway Transportation Management.* McGraw-Hill Book Comp. 1963, 478 sider, kr. 75.00.

I U.S.A. kørte i 1962 12 mill. lastvogne. Hvorledes disse vogne klarer godstransporten ad landevejene, er for første gang beskrevet nærmere i denne nye bogs 9 kapitler.

Kap. 2 er viet organisation af fragtruter.

I kap. 3 fortælles om, hvorledes fragtmændene disponerer ved køreplanlægning og materielanskaffelse. Undervejs indflettes eksempler fra placering og drift af fragtmandscentraler i Chicago. Takster og keretider angives.

Kap. 4 omhandler trafik og salg.

Kap. 5. Reklame.

Kap. 6. Regnskaber.

Kap. 7. Ansatte og ansættelsesforhold.

Kap. 8. Kørselspolitik.

Kap. 9. Juridiske spørgsmål.

Bogen er skrevet i lærebogsform med eksempler og spørgsmål samt litteraturhenvisning og index.

Tom Rallis.

Wolfgang G. Friedmann and George Kalmanoff, ed.: *Joint International Business Ventures,* Columbia University Press, New York 1961, 558 s. \$ 15.00.

Nærværende værk fremtræder som slutsten på et imponerende forskningsprojekt, der støttet af Ford Foundation gennem fire år er udført på Columbia University samt rundt omkring i de lande, som udgør undersøgelsens erfaringsgrundlag. At bogen rettelig må betragtes som en syn-

tese af dette forskningsprojekts resultater understreges af, at der som forarbejder er udarbejdet 12 studier over forholdene i enkelte kapitaleksporterende eller -importerende lande. Disse studier er blevet gennemgået af internationale organisationer, regeringsorganer, virksomheder og universiteter, således at projektet i sig selv er et – som det beskedent siges – »modest experiment in international collaboration«.

Internationalt samarbejde i form af direkte investeringer i underudviklede lande med lokal privat eller offentlig kapitaldeltagelse er bogens hovedemne. Denne problemkreds har heldigvis haft til følge, at bogen ikke blot i sig selv repræsenterer et stykke internationalt samarbejde, men også er et udmærket eksempel på tværvideenskabeligt samarbejde. Friedmann og Kalmanoff, værkets redaktører og hovedforfattere, repræsenterer henholdsvis jura og økonomi, men herudover har eksperter inden for områder som lokal og international politik og administration ydet bidrag. Man har herved effektivt lagt afstand mellem sig og den tendens til at anskue de underudviklede landes problemer ud fra en enkelt disciplins indsnævrede synsfelt, der var så fremherskende i udviklingslitteraturens barndom, hvor f. eks. spørgsmålet om et lands udviklingsgrad til skade for forståelsen ofte blev reduceret til et spørgsmål om landets kapitalforsyning.

Når mange eksportvirksomheder interesserer sig for direkte investeringer i underudviklede lande, har det den helt naturlige baggrund, at man her står over for markeder, der inden for mange områder frembyder store vækstchancer, men på den anden side ofte gennem restriktiv importpolitik etablerer barrierer for traditionel eksport. Dette må medføre, at eksportvirksomheder i relativt kapitalfattige lande som Danmark må gøre direkte investeringer i form af *joint ventures* til genstand for særlig prøvelse. Et givet

udenlandsk projekt vil på denne måde kunne realiseres med mindre kapitalindsats – eller omvendt vil med given kapitalindsats flere projekter kunne gennemføres. På sidstnævnte måde kan man eventuelt gennem geografisk spredning af investeringerne også opnå en risikobegrænsning, der kan fungere som substitut for den investeringsgaranti danske virksomheder endnu må savne. Nogle af de adspurgte, større amerikanske virksomheder, foretrækker endog substituttet frem for investeringsgarantien, som kun yder dækning i forbindelse med et begrænset antal risikoarter. Denne begrænsning ophæves, når risikodækning søges opnået gennem investeringsspredning. Hertil kommer, at uvenlige handlinger fra værtslandets side er mindre sandsynlige over for *joint ventures* end over for direkte soloinvesteringer (s. 136).

Bogen er præget af forfatterens helhedsopfattelse, at *joint ventures* er mere i pagt med vor tids politiske og nationale strømninger end direkte investeringer uden lokal kapitaldeltagelse. At det må være rigtigt i de nye nationalstater skulle ikke kunne undre i en gammel nationalstat som vor, hvor udenlandsk kapital just ikke altid møder den sagnomspundne danske gæstfrihed. Forfatterne fremfører imidlertid loyalt de argumenter imod *joint ventures*, de er stødt på under deres interviews. Disse argumenter er gamle og velkendte, men må naturligvis med i en redelig, afrundet fremstilling.

Større interesse knytter der sig imidlertid til argumenterne for *joint ventures*, som undertiden kan overraske. Selv passiv, lokal kapitaldeltagelse kan ofte give køberpræferencer, der forbedrer virksomhedens lokale markedspostion. Således har Willys Overland fundet det opportunt at anskaffe sig 40.000 brasilianske aktionærer i deres automobilfabrik i Brasilien. Forbedrede public relations er dog især fremherskende ved *joint ventures* med aktiv, lokal kapitaldeltagelse. Og at

man bør lægge stor vægt netop på public relation-indsatsen på de underudviklede markeder, hvor den fjendtlige indstilling over for udenlandsk kapital er udbredt, er vel en selvfølge.

Men knapheden på kvalificeret lokal arbejdskraft gør også personel relations vigtige. Især er det karakteristisk, at *the managerial revolution* ikke har fundet sted i underudviklede lande. Kvalificerede virksomhedsledere er få – og de, der findes, lader sig ikke engagere på funktionærbasis. Et *joint venture* med en lokal mand med lederegenskaber kan imidlertid sikre ham den sociale prestige, der er en forudsætning for hans medvirken.

Bogen giver mange interessante oplysninger om udvalgte investorlandes politik m. h. t. *joint ventures*. Der synes at være at være større tilbøjelighed hos engelske og tyske end hos amerikanske virksomheder til at engagere sig med lokale partnere. Endnu større tilbøjelighed har dog italienske og japanske virksomheder (s. 80). Men på den anden side synes engelske og tyske virksomheder i højere grad end amerikanske at insistere på majoritetskontrol (s. 107).

Indstillingen varierer dog en del fra branche til branche. F. eks. indtager den amerikanske bilindustri – og især General Motors – en udpræget afvisende holdning over for *joint ventures*.

Men også inden for enkelte virksomheder kan man undertiden konstatere et skisma, hvor funktionærerne i den internationale afdeling ser med sympati på *joint ventures*, medens topledelse og bestyrelse, der er vokset op under andre forhold end de i dag fremherskende, er præget af en ret negativ indstilling.

Bogens sidste halvdel rummer 36 cases. Man kunne have ønsket, at den generelle tekst i større udstrækning, eventuelt i form af fodnoter, havde henvist til disse cases. Et retfyldigt index afhjælper dog i nogen grad dette savn.

Harald Vestergaard.