

lede af, hvad en virksomhedsleder gør eller bør gøre, er naturligvis stadigvæk helt op til den pågældende leder selv.

Odd Langholm, **Studier i Kalkulationspraksis**, 1963, Bedriftsökonomens Forlag, Oslo 1964, 52 s.

Langholm's Studier i Kalkulationspraksis i over 80 norske virksomheder påkalder sig så megen interesse også herhjemme, at vi bør citere følgende uddrag af hans sammenfatning i skønsom oversættelse:

»I dette arbejde er nogle enkelte hypoteser om, hvad der nu er praksis ved produktkalkulation i norske industrivirksomheder, og hvad der har forårsaget denne praksis, testet statistik. 109 virksomheder, som alle havde deltaget i en lignende undersøgelse ved Forretningsøkonomisk Institut i 1948, fik tilsendt et spørgeskema med posten. 88 svarede. Af svarene kunne 82 benyttes til en eller flere analyser.

Vi har fundet, at godt over halvdelen af virksomhederne fortsat bygger på fordelingsprincippet. Af dem, som har skiftet til bidragskalkulation, bruger ca. halvdelen bidragsmetoden i en enklere form end den, som fremstilles i teorien, idet der ikke er beregnet tillæg for indirekte variable omkostninger i det beløb, som trækkes fra salgsprisen ved beregning af bidraget. Disse indirekte, variable omkostninger udgør gennemsnitligt i underkanten af 15 procent af totalomkostningerne. Procenten varierer forholdsvis lidt med kalkulationsmetoden.

Derimod har vi fundet, at de virksomheder, som har indført bidragskalkulation, gennemsnitlig har en signifikant højere procent faste og en signifikant lavere procent direkte, variable omkostninger end de virksomheder, som har holdt fast ved fordelingsmetoden. Det er en bekræftelse på vor hypotese, som anser omlægning for en rationel tilpasning af kalkulations-

metoden til strukturen i de omkostninger, der indgår i kalkulerne.

I et sekundært studium, som delvis blev gjort for at teste pålideligheden af vore opgaver over omkostningsstrukturen, fandt vi en klar indbyrdes sammenhæng mellem det antal kalkuleobjekter, der regnes med i produktionen, og den procent de direkte, variable omkostninger udgør af totalomkostningerne.«

Eric Rhenman, **Företaget som ett styrt system**, Norstedts, 52 s., 15. kr.

Rhenman's licentiatarbejde foreligger hermed i en sammenarbejdet form, som skitserer hans hovedtæser. Rhenman er foregangsmand inden for feltet opbygning af administrative styresystemer, og han præsenterer i nærværende lille bog i let læselig form og på meget systematisk måde sine grundideer for systemstyring.

Med hensyn til selve definitionen af systemer adskiller Rhenman sig ikke fra andre systemteoretikere, men allerede i hans opdeling af organisationens aktiviteter i produktive og administrative enheder laver han et første personligt udkast til en systemteori. Rhenman's systemer skal styres ved hjælp af information, og den normale informationsteori skal derfor koble produktive og administrative aktiviteter sammen. Systemet er styret, når tilbagekoblingen af information udløser aktivitetsændringer, og med hensyn til styrebegrebet opererer Rhenman med det, han kalder målstyring, programstyring og udløsende styreimpulser. Han gennemgår i detaljer information og kommunikation og diskuterer nogle typer administrative komponenter.

I de sidste kapitler slår han til lyd for at fremstille en organisation som en informationsmodel med styring på.

Rhenman er en uhyre produktiv skribent, og vi andre døjer med at nå at læse alt det, han kan få skrevet. Der er derfor grund til at kippe med flaget for, at han i denne lille bog har præsenteret,