

Dick Ramström, *The Efficiency of Control Strategies, Communication and Decision-Making in Organizations*, Almqvist & Wiksell, Stockholm, 1967.

Hvordan skal nødvendig og tilstrækkelig information allokeres ud i en organisation for at de enkelte beslutningstagere kan tage »rigtige« beslutninger? Det ved vi ikke. Derfor står vi overfor et helt klart forskningsfelt, idet enhver virksomhedsleder ønsker spørgsmålet besvaret, for ikke at tale om enhver beslutningstager.

Dick Ramström har i en bog på 442 tryktrykte sider givet et bidrag til løsning af dette forskningsproblem. Det er et pionérarbejde, som indbragte ham den filosofiske doktorgrad ved Uppsala universitet. Bortset herfra er det et arbejde som den, der i dag vil forske på dette område, må gennem dele af.

Der skal her gives en kort oversigt over indholdet i bogen. For den, der er interesseret i en mere detaljeret analyse, henvises til nærværende anmelders artikel om bogen i *Økonomisk Tidsskrift*, *The Swedish Journal of Economics*, 1968.

En styrestrategi er i Ramströms terminologi dette at sammensætte informationspunkter, beslutningspunkter og kommunikationsrelationer således at et ude fra givet mål opnås (kapitel 2). En styrestrategi er effektiv, når det givne mål nås ved anvendelse af mindst mulig indsats.

Den »mindst mulige indsats«, som giver beslutningsgrundlaget, kan atter måles efter forskellige kriterier, og er bl. a. af-

hængig af beslutningstagerens opfattelse af hele beslutningssituationen (kapitel 4).

Selve beslutningsgrundlaget er beskrevet ved tilstandsinformation, procesinformation og kriterieinformation.

En objektmængde kan være i en vis tilstand, en aktivitetsmængde kan udgøre en proces, og en målsætningsmængde kan udgøre et kriterium.

Informationsindholdet i en sådan mængde kan beskrives ved informationens kvantitet og dens kvalitet.

Informationens kvantitet måles i rum, tid og i visse attributter eller dimensioner, som er karakteristiske for vedkommende mængde.

Informationens kvalitet består f. eks. i om den er »realistisk«, om den er tilstrækkelig omfattende, om den er korrekt, altså egenskaber som forskeren arbitrært vælger som kvalitetsindikatorer (kapitel 5).

I kapitel 6 opstiller Ramström en model af beslutningsprocessen. Denne model er baseret dels på teoretiske overvejelser, dels på et empirisk studium af ansættelsesbeslutninger i en afdeling i en virksomhed. Selve beslutningen er en funktion af beslutningsgrundlaget, og i en organisation er den opsplittet i et antal beslutningstrin. I et konkret eksempel er beslutningen beskrevet i seks trin: specifikation, informationskilde, søgning, overblik, arbejdsbetingelser, og endelig udvælgelse (det drejer sig om en ansættelsesbeslutning). I almindelighed kan trinene i beslutningsprocessen beskrives ved følgende tre: begræns-

ning af information, generalisering og transformation. Iøvrigt kan beslutningen karakteriseres ved mange egenskaber: organisationsniveauet, foreløbig eller endelig beslutning, beslutningens omfang, beslutnings indflydelse.

I kapitel 7 diskuteres kommunikationskanalerne. De karakteriseres ved tre egenskaber: pålidelighed (som influerer på den modtagne informations rigtighed og præcision), hurtighed (som influerer på informationsindholdets aktualitet) og kapaciteten, som er bestemmende for om informationen sendt gennem de pågældende medier er komplet. Det er klart, at kanalomkostninger spiller en selvstændig rolle, og de behandles da også indgående. Ramströms teoretisering over kommunikationskanaler er bygget op omkring empiriske studier.

I kapitel 8 behandles organisationsstrukturens rolle for informationens udseende. Grundtanken er, at informationen skal se anderledes ud, når den skal bruges til at styre »organisationen« end når den skal bruges til at styre en enkelt del heraf. Hvis der er tale om en organisationsstruktur implicerer dette at der findes relationer, der er relativt stabile. Hvis dette atter er tilfældet, kan man gå ud fra at relativt stabile relationer på mikroniveau ikke ændrer sig, selv om man skulle finde på at aggregere dem sammen til »totalrelationer« på et »højere« beskrivelsesniveau. Ramström forudsætter da også simpel additivitet i sine aggregeringer. Iøvrigt starter han med en diskussion af autoritet som et kendetegn ved en organisation. Han holder det for meningsfuldt at tale om organisationsniveauer, selv om han erkender at disse ikke nødvendigvis behøver at være pyramidalt opbyggede. Der er en tendens til at éntydige autoritetsrelationer mere og mere erstattes af multi-autoritetsrelationer. For øjeblikket kan begge beskrivelser anvendes, når det drejer sig om niveaues informationsbehov, men det er

naturligvis simplest analytisk at arbejde med det éntydige.

Informationen til beskrivelse af organisationen kan struktureres på forskellig måde. Ramström foreslår, at man skelner imellem om det drejer sig om en komponent eller det drejer sig om hele organisationen. For hver af de to muligheder kan man vælge at anvende enten en delmængde af egenskaber der karakteriserer netop den enkelte del af organisationen eller egenskaber, der er fælles for alle dele. Dette giver partiel og total information, begge med en vis »dybde« og »bredde«, og det giver en spredt, henholdsvis homogen beskrivelse. M. h. t. målemetoder for opnåelse af numerisk information argumenterer Ramström for at der bliver tale om gennemsnitsberegninger. Informationen til og om en beslutning kan gives udseende af en informationsprofil, som der gives et konkret eksempel på i appendix 8.1.

I resten af dette vigtige kapitel 8 diskuterer Ramström integration af aktiviteterne, specielt gennem planlægning ved anvendelse af feed-back princippet.

Organisationens struktur er hermed beskrevet i den informationsterminologi, som Ramström har dannet som en syntese af teori og af egne empiriske observationer, »informationsprofiler«.

I det vigtige afsluttende kapitel 9 diskuterer Ramström informationens allokering ud i organisationen ud fra ønsket om størst mulig styreeffektivitet. Problemet om at realisere en effektiv styring bliver herefter ensbetydende med at vælge sådanne beslutningspunkter, som ved lavest mulige omkostninger transformerer den nødvendige information derfra hvor den kommer ind i organisationen til det punkt, hvor den skal bruges.

Den enkelte informationskomponent karakteriseres ved to egenskaber, nemlig antal meddelelser, den indeholder, (målt i visse informationsenheder) og længden af den vej, den gennemløber. Aspekter af disse to egenskaber kan eventuelt samles

i et informationsomkostningsbegreb, som bliver den tredje egenskab ved informationskomponenten.

Disse komponenter fordeles nu ud på beslutningspunkter efter de i organisationen givne aktiviteter og den interaktion, der findes mellem disse, således at informationsomkostningerne minimeres. Dette sker under visse forudsætninger vedrørende autoritetsforholdene, specielt om disse er éntydige eller flertydige.

Selve fordelingsproceduren sker i princippet ved simulation af alternative »informationsstrategier« og dertil svarende »beslutningsstrategier« for aktiviteterne. Ved sammenligninger kan den bedste samlede strategi udvælges, og styreeffektiviteten er optimeret, subsidiært har man nået en tilfredsstillende effektivitet.

Princippet om informationens interferens med beslutningsmodellerne og disses fordeling på beslutningstagere må anses som uhyre vigtigt. Ramströms oplæg har pionérkarakter, han har skabt en basis at arbejde videre på. Endemålet må være at gøre interaktionen mellem information og beslutningsmodel og beslutningstager operationel, således at princippet kan virkelig-gøres i normale virksomheder. Dette fordrer en videre forskning, men lyset skimtes forude.

**Bengt Sandkull: On Product Changes and Product Planning, Studentlitteratur. Lund, 1968. 191 sider.**

Produktplanlægning og herunder specielt produktudvikling indgår (eller burde indgå) som handlingsparameter i de fleste virksomheders fremtidsovervejelser. Med den vægt, der fra praktikeres side er lagt på ønsket for forskning omkring produktplanlægning, er det besynderligt, så lidt man egentlig ved herom.

Det er derfor særdeles à propos når *Bengt Sandkull* har valgt at belyse dette emne; der er et åbenbart behov for en kulegravning af de mange problemstillinger omkring produktplanlægning.

Produktplanlægning vedrører aktiviteter, som har til formål at ændre et produkts sammensætning. *Sandkull* er herunder kun interesseret i nye produkter. Spørgsmålet er så, hvorledes man skal analysere produktplanlægningsprocessen.

I *Sandkulls* analyse indgår tre hovedkomponenter: 1) selve produktet, konsumenten/køberen og organisationen, som disse er beskrevet i litteraturen, 2) empiriske beskrivelser af erfaringer med produktplanlægning og 3) beslutningsprocessen omkring produktplanlægningen.

Analysen af produkt- og konsumentlitteratur giver følgende sæt af nødvendige egenskaber til beskrivelse af et produkt: fysiske og tekniske attributter, marketingmæssige attributter og endelig konsumentens perception af disse to sæt. Enhver ændring i attributter giver ex definitione en produktændring. En nødvendig betingelse for et *nyt produkt* er imidlertid – efter *Sandkulls* opfattelse – en ændring af købernes perception sammen med en ændring i enten de fysisk-tekniske attributter eller de marketingmæssige eller evt. en ændring i begge disse. *Sandkull* giver i en specialanalyse et fint eksempel på, at denne klassificering kan lade sig anvende til beskrivelse af et nyt produkt.

Hvad derimod forholdet mellem »virksomhed« og produktplanlægning eller »organisation« og produktplanlægning angår, er sådanne relationer åbenbart vanskelige at fastlægge både for beskrivelsesformål og ikke mindst for vejledende formål, altså svar på hvorledes en organisation bør se ud for at f. eks. fremme produktudvikling. De empiriske beskrivelser af produktudviklingsfænomener synes ikke at give meget på basis af hidtidige referencerammer; men det er jo muligt, at *Sandkulls* begrebsdannelse kan vise sig mere frugtbar i fremtidige empiriske analyser.

Det er tydeligt, at det er det sidste problem, beslutningsproblemet, som har forfatterens største interesse, og det er da