

John K. Ryans, Jr. and James C. Barker, eds., **World Marketing, A Multinational Approach**, Wiley, London, 1967, 391 sider.

Den pompose titel dækker over en samling på 32 artikler omkring virksomhedens eksportøkonomiske og -administrative problemer. Samlingen har hovedsagelig interesse for amerikansk erhvervsliv, men en del artikler er af så generel natur, at de også kan anvendes her i landet.

Redaktørernes hensigt er at skabe et bilagsmateriale til lærebøger i eksport-handelsproblemer. De har valgt følgende opdeling af problemerne: International markedsføring og virksomhedens almindelige politik, kulturelle og adfærdsmæssige forskelle på »verdensmarkedet«, organisationsproblemer, finansielle problemer, international markedsforskning, distributionskanaler, saunt et afsnit om at få folk i tale, hvor de måtte befinde sig.

Gennem Institut for Udenrigshandel (Eksportinstitutet) er det danske marked godt forsynet med litteratur om disse spørgsmål, så det er begrænset, hvad bogen bringer af nyt her til landet. Men en række specifikke administrative spørgsmål i forbindelse med organisation af udenrigsrelationer får man mulige svar på. I et område, der kommer til at eksplodere forskningsmæssigt over de nærmeste år, opfylder denne fremstilling vel også *sín* opgave: uddybe problemer, der er sporadisk behandlet i de nuværende lærebøger.

Erik Johnsen, red., **Systemproblem, Studentlitteratur, Lund, 968, sv. kr. 12,50.**

En systemmodel består af relaterede elementer. Hvad skal en sådan model anvendes til? Blandt andet til at beskrive en virksomhed med henblik på at lede denne.

Hvorledes bør nu en systemmodel udformes for at opfylde dette formål? Det ved vi ikke. Der er mange forslag. Disse er hver for sig utilstrækkelige egenskaber til styreformål. Der er dog een væsentlig

iagttagelse at gøre på denne mængde af systemmodeller: de synes ikke at modsige hinanden.

Dette betyder, at man kan udlede en række egenskaber som de forskellige forfattere er nogenlunde enige om er nødvendige. Min personlige opfattelse af disse er følgende.

En systemmodel for ledelsesformål må have disse egenskaber:

1. målsætninger formuleret af een eller flere beslutningstagere i det menneske-maskin system, som modellen afbilder, målelige ved systemtilstande.
2. midler (aktiviteter) oplevet som stående til rådighed for beslutningstagerne for målopfyldelse,
3. relationer mellem mål og midler i form af numerisk information,
4. eksplicit formulerede søgeaktiviteter,
5. eksplicit formulerede lereaktiviteter.

Opfatter man disse som nødvendige egenskaber, har man erfaring for at visse specifikke udformninger af disse også kan give tilstrækkelige egenskaber. Men det er naturligvis her der findes en række åbne spørgsmål. Hvorledes skal den information se ud, som kan garantere et styret system, når den udfylder nævnte fem punkter?

Dette har været et slags udgangspunkt for arbejdsgruppen af licentiatstudiet ved *Företagsekonomiska Avdelningen*, Umeå universitet, som har leveret bidragene til denne bog. Man har spurgt sig selv – med udgangspunkt i personlige erfaringer – *hvad er det mest vitale åbne spørgsmål, hvis man akcepterer et system som et sammenhængende hele, som skal bringes under ledelse?* Det er betegnende for indlæggene, at de alle går ud fra systemet, og altså alle akcepterer ovennævnte fem punkter og på denne basis spørger: *Hvad er det svageste led i systemmodellen?* Der er derfor ikke tale om en samling partialanalyser, men en samling forsøg på at belyse et åbent problem i en given systemsammenhæng.

Den specifikke problemstilling og svaret herpå er i de otte indlæg i korthed følgende.

Bengt-Olov Byström diskuterer rationalitet og optimalitet. Der er tale om en indstilling, som det er vigtigt for målformulereren i systemet at erkende. Den ene (søgen efter optimum) forudsætter nemlig søgning indenfor en given mængde af information. Heroverfor står ønsket om tilfredshed for systemet, og dette implicerer søgning efter ny information. Det er klart at sidstnævnte medfører væsentlig større søge- og tilpasningsproblemer. Begge typer af adfærd er rationelle. Det specifikt økonomiske rationalitetsbegreb er et specialtilfælde af et mere generelt rationalitetsbegreb som det f. eks. er formuleret i organisationsteoriens beskrivelse af »the administrative man«.

Deszö Horvath's problem er hvorledes en organisation kan indrettes som et tilfredsbringende multimålsætningssystem. Dette kræver en specifik udformning af en systemmodel. Horvath har en række forslag til en sådan. Først mener han, at det er empirisk verificerbart, at hvis der findes alternative strategier, som giver tilfredshed, så vælger man i praksis den mindst omkostningskrævende. Mindste omkostninger for ønskede ændringer kan altså være et muligt kriterium. Generelt kan man imidlertid sige, at når en organisationsmodel er opbygget af modeller af delsystemer, kan disse ændres efter deres relative betydning. Kriterier for fastlæggelse af denne kan vælges arbitrært. Horvath argumenterer for at starte med kritiske områder, sådanne som er absolut nødvendige for systemets eksistens, og/eller med erkendte organisatoriske problemer. For at få partialanalyserne aggregeret, må man så have en effektiv læreproces, som Horvath mener bl.a. kan udformes som et nærmere beskrevet systemarbejde.

Bengt Johannisson siger, at hvis en virksomhed som helhed udviser samme form for adaptiv adfærd som et individ, så kan

man stille spørgsmålet: Hvad kræves der da for systemoverlevelse? Er der nogle træk i teorierne om levende mekanismer, som lader sig overføre til teorierne om styring af menneske-maskin systemer? Johannisson foretager en analyse af førstnævnte, som måske kan konkluderes derhen, at en betingelse for overlevelse er, at en række nærmere bestemte variabler holdes indenfor bestemte grænser. En virksomhed kan beskrives som et sådant system, hvis dette udstyres med et overlevelsesmål, hvis systemet er komplekst og åbent, hvis der er en syntese af interne og eksterne delsystemer, hvoraf eet er styrende, samt hvis det er selvregulerende. Johannisson viser ud fra deskriptiv teori om virksomheden, at dette er muligt.

Erik Johnsen konstaterer at beslutningsteoretikerne ræsonnerer partielt med et totalt sigte. Han spørger derfor hvilke yderligere egenskaber, man må forsyne partielle beslutningsmodeller (elementarsystemer) med, hvis man ønsker at sammenstille dem i et totalsystem. Han karakteriserer de partielle beslutningsmodeller ved deres målsætning, deres beslutningsvariabel og relationen mellem mål og middel (intrapartielle relation). Et system af to eller flere beslutningsmodeller kan beskrives ved at een eller flere af disse tre elementer i hvert elementarsystem relateres ved interrelationer. En incidensmatrix giver total øjebliksinformation. Den viser klart, at skabelse af interrelationer kræver interaktion mellem elementerne i elementarsystemerne. Denne interaktion må være af søge-lære natur, spørgsmålet er blot hvilken. Artiklen konkluderer i en oversigt over de muligheder, der foreligger på grundlag af analysens begrebsapparat. Disse bliver synonyme med de egenskaber, som partialmodellerne bør udbygges med.

Christian Lindström's problem er både principielt og konkret. Det konkrete består i at han ønsker at placere en virksomhedsfunktion, in casu marketingaktiviteten i sammenhæng med andre aktiviteter, så-

ledes at helheden udgør et system. Det principielle består i, at han ønsker at forsøge om anvendelse af interaktion i betydningen »afhængig af andre systemdeles værdier« giver et tilfredsstillende svar på dette spørgsmål. Lindström leder sig frem mod et optimalt marketingmix gennem anvendelse af en nomogramteknik, som anskueliggør den pågældende form for interaktion. Lindström viser således en systemmodelstruktur som indeholder de nødvendige og – i hans udformning – også tilstrækkelige egenskaber for at skabe en model af et styret system.

Torbjörn Olofsson ser et problem i regnskabsvæsenets budgetopbygning betragtet som system. Det, en budgetlægger ønsker at foretage sig, er ideelt at lave et totalbillede af virksomheden, altså en systemmodel. Omvendt, når systemteoretikeren opbygger sit system, gør han så andet og mere end at budgettere? Kan regnskabsmanden lære noget af systemmanden og/eller omvendt? Olofsson hælder til den anskuelse, at regnskabsmanden kan lære sig noget om kontinuert tilpasning, og at systemmanden kan lære sig noget om de numeriske datas arbitrært karakter. Olofsson lægger vægt på en analyse af de aksiomer, som to repræsentanter for budget-, henholdsvis systemteori bygger på. Han har ikke noget patentsvar på det problem han rejser.

Dick Ramström formulerer et organisationsanalytisk problem om hvorledes en virksomheds mål kan udparcelleres i relation til beslutningstagernes mulige alternative midler, givet bestemte omgivelser. Han forsøger at give svaret i en bestemt type systemmodel, nemlig en mål-middel model. Han viser dels principielt, dels ved et empirisk eksempel at en mål-middelanalyse, som jo giver et system af mål

relateret til midler, kan frembringe en løsning på et organisatorisk beslutningsproblem. Derved er vist, at det kan lade sig gøre at skabe et tilfredsstillende system gennem en bestemt strukturering af elementerne, nemlig rækkefølgen mål for totalsystemet, mål for delsystemerne og mål for elementarsystemerne, hvor disse er sammenknyttet ved relationer af lokal beslutningsinformation. Ramström har formuleret en konkret ti-punkts analyseproces herfor.

Ingvar Sjögerås stiller følgende spørgsmål. Hvis teoretikerne kan overbevise sig selv om at systemtankegangen er »bedre« end partiel tankegang, hvorledes kan den så »sælges« til praktikerne. Sjögerås argumenterer med udgangspunkt i egne erfaringer for økonomispillet som et egnet middel hertil. Han opfatter økonomispillet som en kontrolleret læreproces med tre egenskaber: det lærer spillerne at fatte systemtankegang, det indoktrinerer gennem evaluering systemtankegang, og det lærer spilkonstruktørerne at lave systemmodeller. Han diskuterer interaktionsfænomenet i økonomispilssammenhæng mellem spiller og spil og spil og spilkonstruktør. Denne interaktion formuleres som en søgelæreproces. Sjögerås illustrerer sine tanker med et konkret økonomispil.

Fælles for disse indlæg er en aksept af systemmodellen som et ubrydeligt hele. Fælles er tillige en vis bredere referenceramme, som er nogenlunde alment akcepteret, men som har fået en speciel udformning i gruppens arbejde. Fælles er også akcepten af de opstillede problemers relevans for en videre udbygning af systemmodeller.

Individuel er imidlertid vurderingen af hvad der fører os frem mod system i tingene. Den er der ikke system i.