

Erhvervsøkonomisk litteratur

Af Erik Johnsen

I en tid, hvor meningsundersøgelser påstår at det, ældre frygter mest, er de unge, må en fremstilling som det svejtsiske forlags, Verlag Industrielle Organisation des Betriebswirtschaftlichen Institutes der ETH (Postfach, CH-8028 Zürich), påkalde sig særlig opmærksomhed, ikke mindst for personaleindstillede ledere. Man har samlet 8 indlæg fra et symposium afholdt af det svejtsiske selskab for virksomhedsledelse i 1972. Hovedkonklusionen er, at ungdommen stiller andre krav til virksomheden og til ledelsen end ældre medarbejdere. At en række nye krav kan forenes med den kultur, der synes at være i virksomhederne, mens en række ikke kan. I de forskellige indlæg diskuteres bl. a. de ændringer, der er på vej i værdinormerne, motiver og forventninger, forventningerne til den unge generation, løsning af den sædvanlige generationskløft, de yngre medarbejders egen lederstil og det dilemma, den ældre ledergeneration kan føle ved på den ene side at skulle skaffe kapitalen, hvad den ønsker, og på den anden side sørge for, at medarbejderne, herunder navnlig i dette tilfælde den yngre generation, kan realisere sig efter de normer, indstillinger og forventninger, som de møder op med. Undskyld, at jeg tillader mig at citere Kumbel: Vejret forværrer sig dagen lang, evindeligt vokser besværet. Ingenting er som det var engang. Og det har det aldrig været!

Det svejtsiske forlag *Verlag Industrielle Organisation*, Zürich, roser sig af at udgive de mest relevante ledelsesbetonede småhefter på tysk. Arthur A. Frey, *Struktur und Dynamik des Managements*, Zürich, 1973, 104 sider, er eksempel på en sådan fremskridtsrapport. Fremskridtet består i, at forfatteren har vist, at han har læst det samme som alle andre og kan sætte det ind i sin egen referenceramme. Og det er jo nok et fremskridt for ham. Derimod kan der siges at være fremskridt i en anden bog be-

titlet *Warnung vor Geschäftsspionage*, Zürich, 1973, 132 sider. Der er 11 indlæg af forskellige specialister om, hvorledes man i normal virksomhed er udsat løbende for spionage bl. a. fordi tendensen går mod, at flere og flere medarbejdere får mere og mere indsigt i vitale problemer i virksomheden. Der er en række opskrifter på, hvorledes man kan forsøge at undgå spionagens virkninger, og det er jo klart, at denne defensive holdning samtidig afgiver information om, hvorledes man aktivt kan spionere. Der afsløres ikke hidtil ukendte hemmeligheder om disse finesserier. Derimod besvares det afgørende spørgsmål ikke: Hvad gør vi, når vore venner opdager, at vi har spioneret hos dem, når vi endnu ikke selv har opdaget, at de har spioneret hos os. Det er altså mere et spørgsmål om moral end om teknik. Men det kan der evt. skrives en ny bog om.

Afsætningslitteratur

Der er flere interessante nye ting på afsætningslitteraturens område. Man kunne passende starte med Robert R. Blake & Jane Strygley Mouton, *Salgsgitteret*, Gyldendal, 1973, 196 sider. Blake & Mouton, der har gjort sig verdensberømte på lederristen (lederskabsgitteret), møder nu frem med et salgsgitter, hvor man som sælger dels kan teste sig selv, dels sætte sig selv i relation til en kunde, som på sin side kan måle sig på kundegitteret. Salgsgitterets 1.1 strategi består i, at folk kan købe eller også kan de lade være. 9.1 strategien består i, at få varen solgt for enhver pris, 5.5 strategien er en blanding af hensyntagen til kunden og ens eget salgs know-how, 1.9 strategien er en overvældende interesse for kunden på det følelsesmæssige område, således at hvis han køber, så er det fordi han kan lide mig som sælger. 9.9 strategien består i at medvirke til en problemløsning sammen med kunden, således at det bedste resultat kommer ud af samspillet sælger/køber. Omvendt siger kundens 1.1 strategi, at sælgere rager mig en fjer. 9.1 strategien er den modvillige køber, som ønsker at dominere sælgeren, 5.5 strategien består i at man kun køber en vare, hvis man baseret på andre folks erfaring kan sige, at den kommer til at øge min egen prestige, 1.9 strategien er det lette offer det vil sige, at hvis en sælger jeg har tillid til, vil sælge mig noget, køber jeg altid, og endelig 9.9 strategien er et forsøg på at købe en løsning på et problem. Konfronterer man de to gitre, får man naturligvis en række positive og en række

negative samspil, og det, det drejer sig om, er at få situationen således under kontrol, at de positive ting kommer i overvægt.

Oluf Henell, *Konsumtion och sådant*, Socialpsykologiska och psykologiska aspekter på konsumtion och marknadsförande, Bonniers, Stockholm, 1973, 215 sider. Professor Henell har efterhånden et langt livs erfaring på markedsføringens praksis og teori bag sig. Han har skrevet adskillige teoretisk prægede fremstillinger med sunde praktiske islæt. Denne bog er overraskende. Man ser en afslappet stillingtagen til det, som de fleste af os kan lide: at forbruge.

Fra forbrugerråd, forbrugerombudsmand, dommedagsprædikanter, kalorietællere, geigertællere, og rationalister bliver vi tudet ørene fulde af, at vi skal konsumere fornuftigt. Vort forbrug skal have en fysiologisk funktion. Men når vi alle ved dette, hvad er det så, der får os til at købe som vilde og gale? Det er naturligvis – siger professor Henell – fordi vi kan lide det, fordi det giver os et »rigere« individuelt og socialt liv. Hermed være ikke sagt, at vi i vort ødsle forbrug af producerede varer ikke bør tænke på det vi ikke kan producere, miljøet, som så småt er begyndt at tage skade af produktive forvrængninger.

Men hvorfor skal vi ikke have lov til at konsumere naturen gennem bilen? Det er jo faktisk dejligt at rulle ud af landevejen.

Forbrugersamfundet har positive og negative sider, men professor Henell stiller spørgsmålstejn ved, om den måde vi diskuterer det på ikke er for ensidig, om ikke de værdinormer, man fra »officiel side« har forsøgt at vurdere vores forbrugsmønstre ud fra, er for ensidige. Det drejer sig til syvende og sidst om at gøre forbrugerne glade enten ved at de kan købe meget eller ved at give dem mulighed for at købe lidt, give forbrugerne indsigt, siger Henell, dvs. indsigt i at tilfredsstille det, de selv oplever som deres behov, uanset om det er fornuftigt eller ej, uanset om det er *comme il faut* eller ej.

Gennemgående betoner Henell, at forbrugeren reagerer stærkt psykologisk. Dermed er ikke sagt, at de fysiske behov ikke spiller nogen rolle. Henell konstaterer ganske simpelt, at der er meget i vor tilværelse, der har form af udenomsværk. Vi kan leve af en enklere kost, med enklere møbler, men en enklere boligkomfort, men enklere tøj osv. eller for at citere: »når man kritiserer brugen af modetøj, kosmetik, og reklamen herfor, skulle man i og for sig hellere kritisere de af livets parafernalier, som

er helbredsfarlige. Alt har stærke indslag af *kosmetik!* Vil læseren hellere tale om *æstetik*, kan jeg ikke se, at det gør nogen principiel forskel.« Den fremtidige konsumtionsforskning må derfor optage ihvertfald følgende to aspekter, (som har været underdimensioneret hidtil), man bør forudsætte komplicerede psykologiske og sociologiske sammenhænge, og man bør være forsigtig med alt for let at vurdere og dømme folk for deres adfærd. Videre bør man se individet/husholdningen som en enhed og ikke studere et aspekt ad gangen uafhængigt af andre aspekter. Slutelig bør man være sig for at anlægge politiske normer for hvilken basis ens forskning også på dette område bør tage.

Henell's fremstilling, eksemplifikation og argumentation bør læses og diskuteres i forbruger-orienterede kredse.

Leif Holbæk-Hanssen, *Metoder og modeller i markedsføringen*, Tanum, Oslo, 1973, 306 sider. Første bind i professor Holbæk-Hanssen's cyklus om metoder og modeller i marketing bærer undertitlen, System, opgave, beslutning og uvished. Bogen kan måske bedst karakteriseres som en beslutningsteoretisk behandling af markedsføringsproblematikken. Holbæk-Hanssen sætter beslutningen i centrum af det centrale markedsproblem, uvished, og anvender de senere års metodeudviklinger til at forsøge at få hold på sidstnævnte ved hjælp af teorien om førstnævnte. Hermed bliver der tale om en skandinavisk nyorientering på det afsætningsøkonomiske område. Forfatteren sigter dels mod studerende men ikke mindst mod folk, der er beskæftiget i marketingledeelse. Han rammer begge målgrupper.

På lærebogsfronten kan nævnes anden udgave af Robert J. Holloway & Robert S. Hancock, *Marketing in a Changing Environment*, Wiley, London, 1973, 716 sider. I forhold til første udgave er denne bog bearbejdet baseret på mange underviseres anvendelse af teksten. Der er tale om en fuldblods amerikansk lærebog såvel i omfang som i trykkes teknik. Dispositionen er marketing-begrebet i en foranderlig omverden, marketing-miljøet og køberadfærd, marketing ledelse i et foranderligt miljø, sociologiske faktorer i markedsmiljøet og endelig evaluering af markedsaktivitetens indsats og den fremtidige udvikling af denne. Selve indholdet er mere relateret til konkrete amerikanske forhold end godt er for danske og skandinaviske læsere.

En case-bog med 20 realistiske tilfælde fordelt på marketing-miljøet, produktbeslutninger, prisbeslutninger, promotion-beslutninger, distributionskanaler og marketingplanlægning har man i Earnest B. Uhr, *Marketing Problems, Situations for Analysis*, Wiley, London, 1973.

Indenfor international markedsføring har Carl-Axel Engdahl skrevet en lærebog, *Internationell marknadsföring*, Akademiförlaget, Stockholm, 1973, 117 sider. Forfatteren kører hele linjen igennem af forskelle på national og international markedsføring og peger på de normale problemer, der opstår ved international markedsføring og de handlemuligheder man traditionelt har søgt anvendt. De specielle problemer, der knytter sig til det multinationale foretagende, er taget op i en antologi af Raymond Vernon, *The Economic and Political Consequences of Multinational Enterprise: An Anthology*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1972. Det drejer sig om 7 klassiske artikler fra 1968 til 1971, hvor navnlig det multinationale firmas politiske besværligheder hjemme og ude tages op til en sagkyndig behandling. Der er udelukkende tale om amerikanske bidragydere.

På den lokale marketingfront er der kommet flere interessante ting. Først bør nævnes Cai F. Christensen's tabelværk, *Dansk erhvervslivs struktur 1970*, udgivet af FDC, København, 1973, i kommission hos Samfundslitteratur/DVK, 136 sider, 80 kr. Det er en samlet oversigt over landbrug, fremstillingsvirksomhed, bygge- og anlægsvirksomhed, offentlige værker, en gros-handel, detailhandel, penge, forsikring og ejendomshandel, transport, tjenesteydelser og en række hovedoversigter. Man har manglet et oversigtsværk af den type lige siden erhvervstællingen. Det er en samling af meget stor brugsværdi.

Et par beskrivende fremstillinger, hver fra deres helt forskellige område, men hver for sig ret signifikante, udgør Arne Engskov Jensen og Ole Steenwinkel Nilsson, *De ældres forbrugsvaner*, Samfundslitteratur, København, 1973, på den ene side og Erik Hjortkær Andersen, Arne Ejbye-Ernst og Gert Smistrup, *Massekommunikation som erhverv*, København, 1973. Den første kan betegnes som en eksplorativ undersøgelse, og beskrive dels de ældres betydning i samfundet, dels pensionisternes ind-

komst- og boligforhold. Forfatterne har så foretaget en sammenlignende analyse af de ældres forbrug og en tilsvarende analyse af deres indkøbsvaner baseret på et antal særkørsler af det materiale, der ligger til grund for Dansk Medieindex. Den anden fremstilling giver en stort set fuldstændig beskrivelse af vore massemedier, dagspresse, magasinpresse, distriktspresse, tidsskrifter, dagblade, radio og TV, foruden reklameerhvervet og bøger og biblioteker.

Det kommunikationsbevidste salg, redigeret af Otto Ottesen, Nyt Nordisk Forlag, Arnold Busck, København, 1973, er en sammenstilling af seks artikler, der alle har kommunikation som nøgleord. Johan Arndt præsenterer den problemløsende forbruger, Preben Sepstrup skriver om købernes erhvervelse af information og Otto Ottesen om udformning af kommunikation. Jan Aarsø Nielsen behandler virksomhedernes kommunikationsstrategi i form af flertrinseffekter af kommunikation og Orla Nielsen analyserer kommunikation på producentvaremarkedet. Et case afslutter bogen, som er en del af materialet fra seminaret omkring det kommunikationsbevidste salg, nov., 1971.

Organisationslitteratur

Charles Perrow, *Organizational Analysis, A Sociological View*, Tavistock, London, 1970, vil ikke afvise betydningen af begreber som lederskab, interpersonelle relationer, moral og produktivitet, han vil i sin bog her blot pege på, at der er andre synsvinkler på organisation, som det er *lettere* (efter hans opfattelse) at arbejde med som organisator. Det drejer sig om organisationens *struktur, teknologi og målsætninger* samt *forholdet mellem organisationen og dens omgivelser*.

Hans synspunkt er, at der i normale organisationer er ganske stor mulighed for at arbejde direkte med folks adfærd fremfor indirekte gennem ændrede holdninger og angreb på deres personlighed.

Det ligger ganske simpelt i, at man kan kontrollere belønningsfaktorerne, herunder navnlig positive belønninger såsom f. eks. opstigningsmuligheder, indflydelse på essentielle dele af organisationen, indflydelse på større dele af organisationen m.v. Nøgleordet er at designe og lede organisationens struktur. Det ligger i at den adfærd, der følger af regler,

jobsbeskrivelser, belønningsstruktur og kommunikationsveje, anvendes hver dag og derved bliver en forholdsvis stabil del af medarbejdernes forventninger. Evangeliet er, at det er muligt at udforme jobs eller roller for en gennemsnitsperson og det er sundere end at arbejde med urealistiske forventninger om, at individerne har overmenneskelige kvaliteter til at udfylde umulige roller.

Forfatteren er inde på, at naturligvis er alle organisationer forskellige, men hvis der ikke var visse ligheder, var det jo ikke værd at tale om organisationer. Sådanne ligheder kan bl. a. beskrives ved struktur, teknologi, omgivelser og formål.

M.h.t. formål mener han, at de normalt ikke er kendte, således at man kan designe en organisation ud fra en strategisk målsætning. M.h.t. samspillet med omgivelserne er Perrow inde på det synspunkt, at hvor omverdenen skifter for hurtigt til at man egentlig kan nå at følge med, og hvor jobbene er for dårligt defineret og for variable til at tillade en egentlig specialisering, der er en videregående bureaukratisk struktur ikke mulig. Her må organisationen indrettes på løbende problemløsning.

Forfatteren slår tilsidst til lyd for Selznick's pointe, at der i en normal organisation er væsentlige ikke udnyttede ressourcer og en af ledelsens opgaver er at finde strategiske mål for en udnyttelse netop af dette potentiale, virksomheden må stedse institutionalisere sig.

Harry Levinson fremhæver i sin bog, *The Great Jackass Fallacy*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1973, det stik modsatte synspunkt. Hans opfattelse er, at organisationsfolk har ladet sig røvre af belønnings/sanktions-mekanismen, og at man i stedet bør befatte sig med fundamentale personlighedsegenskaber og de følelser, der ledsager vor adfærd. Forfatteren mener, at vi skal være vågne overfor følgende fire: kærlighed, had, afhængighedsfølelse og følelsen af at være anerkendt som person/individ (altså følelsen af personlig integritet og andres accept og anerkendelse heraf). Levinsons tese er, at forsøg på at arbejde aktivt med motivation gennem organisation af det rigtige arbejdsmiljø, er det rene gas, og han kan give en række eksempler herpå. Det afgørende er, at folks følelser og fornemmelser beskrevet i nævnte fire kategorier er under en sådan form for observation og behandling, at man hele tiden er klar over, hvor disse fire barometre og termometer står. Thi det er disse fire drifter, der driver værket.

Om man hælder til det ene eller det andet synspunkt, er stort set underordnet for den aktive organisationsforsker.

J. Roggema & Einar Thorsrud spiller ihvertfald på hele registret i rapporten om en ændret organisatioin til søs, *Et skip i utvikling*, Høegh Mistral-prosjektet, Johan Grundt Tanum Forlag, Oslo, 1974. Efter aftaler med de berørte organisationer fandt hjernetrusten bag de selvstyrende gruppeforsøg i Norge frem til et rederi og et skib, der var villigt til at underkaste sig en række organisatoriske forsøgsordninger med henblik på at forbedre trivsel og effektivitet ombord. Hypotesen var, at man kunne ændre disse dimensioner ved at satse på en »kombineret besætning«, aktiv arbejdsplanlægning og arbejdsledelse, budgettering, ferieordning, forenkling af overarbejdstidsbetingelserne, ændringer i rapportsystemet, ændring af samværsforholdene ombord (bl. a. fælles opholdsrum, bibliotek og bar), kursusvirksomhed og sikkerhedsaktiviteter.

Bogen er en beskrivelse (delvis detaljeret og uhyre lærerig) af, hvorledes forsøgene sattes i gang, udførtes og hvorledes resultatet blev opgjort. Dette sidste var positivt forsåvidt som man opnåede væsentlige besparelser i driftsomkostninger og en sådan tilfredshed med livet ombord, at besætningen herefter »ikke kan tænke sig at gå tilbage til de klassiske arbejdsforhold.«

Skibets kaptajn siger i en kommentar til rapporten bl. a., at der er opnået mere på det psykologiske plan, end rapporten giver udtryk for. Folk er blevet mere selvstændige, de har fået større ansvar og føler sig generelt mere engageret i skibet. Folk bliver betragtet som selvstændige individer (de har bl. a. fået navn), de er blevet mere ansvarsbevidste med en lavere ulykkesfrekvens og lavere sygeafmønstre tilføje. Man har fået en høj vedligeholdelsesstandard og bedre driftsmæssige resultater. Den integrerede driftsform og fælles besætning kræver andre samarbejdsformer.

Rapporten viser dels hvormeget der skal til for at ændre vante adfærdsmønstre til det bedre, og dels hvor lidt der skal til for at nå bedre resultater, hvis man først går i gang.

Det er en signifikant fremstilling, som kommer til at skrive historie på tilsvarende måde som rapporterne om de norske samarbejdsforsøg.

Et noget andet oplæg har man i Lippitt, This and Bidwell jun., ed., *Optimizing Human Resources*, Readings in Individual and Organization

Development, Addison-Wesley Publishing Company, London, 1971, 425 sider.

Overskriften på dette værk er på sin vis misvisende. Det er klart, at man har ikke nogen mulighed for at optimere menneskelig indsats. Det der er den naturlige mening er, at man kan gøre mere eller mindre for at bringe det menneskelige element i en menneske/maskin organisation til at fungere på en sådan måde, at dette »element« stedse oplever sin situation som værende bedre.

Redaktørerne har valgt 9 aspekter for deres belysning af problematikken. Hvad vil det sige at udvikle menneskelige ressourcer, er det ikke et spørgsmål om løbende indlæring, altså udvikling, og videreuddannelse? Hvad giver systemteorien af bidrag til en bedre placering af mennesket og hvorledes kan man gribe aktivt ind for at opnå organisatorisk vækst. Er laboratorietræning en idé, er det en idé at strukturere arbejdet for folk?

Hvorledes ligger det med udviklingen af de dele af medarbejderstaben, som ikke ligger i midten, d.v.s. de gamle og de unge og de handicappede. Hvorledes ligger det med kvindernes funktion i virksomhedens ledelse.

Hvordan bærer man sig ad med at følge efteruddannelsen op og hvordan bærer man sig ad med at stedse udvikle medarbejderne?

Og hvorledes bærer man sig ad med at blive specialist i udviklingen af menneskelige ressourcer.

Svaret ligger i en række veludvalgte artikler af velartikulerede og indsigtfulde forfattere.

Der er dog blandt disse ikke noget egentlig signifikant bidrag, som man kunne trække frem som en slags overskrift. Der er tale om klassiske artikler af veletablerede skribenter.