

# Beteendemönster hos företag i en socialistisk ekonomi – Polen 1972-75\*)

---

Professor Janusz Beksiak, dr. Barbara Czarniawska  
(översättning och redigering Sten Jönsson)\*\*)

## *Resumé:*

*På basis av deltagande observation av 12 polska företag*

- beskrivs huvudkaraktäristika hos socialistiska företags beteendemönster såsom mål, beslutsprocedur, länkar med andra ekonomiska enheter etc.,*
- konstrueras olika typer av beteendemönster för företag såsom »Kommersiellt«, »Konformism«, »Konsumentorientering«, »Följsam« etc. Dessa resultat kan ligga till grund för konstruktion av styrsystem som är anpassade till varierande förutsättningar.*

---

\*) Denna uppsats redovisar resultaten av en studie 1972-75 av styrningen av och beteendemönstren hos ett antal polska företag inom konsumentvarusektorn. Forskarlaget leddes av prof. Janusz Beksiak (Central School of Planning and Statistics, Warszawa), dessutom deltog doc. Lech Buczowski (Warszawas Universitet), Dr Barbara Czarniawska (Warszawas Universitet), Dr Helena Rebacz (Central School of Planning and Statistics) och Dr Bogdan Wawrzyniak (Central School of Planning and Statistics). Datainsamlingen på fältet genomfördes av 12 forskare från Central School of Planning and Statistics och Warszawas Universitet under ledning av doc. Buczowski.

\*\*\*) Beksiak, professor i nationalekonomi vid Central School of Planning and Statistics, Warszawa.  
Czarniawska, Psykologiska Institutionen vid Warszawa Universitet.  
Sten Jönsson, Professor i företagsekonomi vid Göteborgs Universitet.

## Introduktion

Styrsystemet i en socialistisk ekonomi uppfattas traditionellt som en uppsättning instrument (i icke-socialistiska länder tenderar vi att vulgärt generalisera till att det är fråga om tvångsinstrument, SJ) som används av centrala myndigheter för att initiera nödvändiga beslut och åtgärder i de produktionsenheter som dessa centrala myndigheter inrättar.

Vill man analysera ett sådant styrsystem bör man skilja mellan instrumentella och strukturella aspekter. Vill man betona det förstnämnda blir det ett huvudproblem att studera hur olika instrument – »parametriska« (d.v.s. av pristyp) och direktiv (kvantiteter, kvoter) – fungerar och används, främst av centrala organ, för att styra andra agenter i systemet. Om man väljer att betona strukturella aspekter blir systemelementens position i systemet som helhet och olika enheters relativa position av intresse.

Av dessa två sidor av samma sak är huvudintresset i denna rapport knutet till de instrumentella aspekterna och det formella systemet berörs därför bara översiktligt.

## Bakgrund

Under 70-talets första år genomfördes i Polen en reform av ekonomins funktionssätt med bland annat följande huvudingredienser:

- För att förbättra den vertikala kommunikationen i styrsystemet infördes på en mellannivå grupperingar av företag (WOG) under en gemensam styrelse.
- För att förbättra ekonomins anpassningsförmåga till förändringar i behov och efterfrågan beslutades att i ökad utsträckning använda parametriska styrinstrument (d.v.s. priser hellre än mera stelbenta direktiv t.ex. avseende produktionskvantiteter).

Organisatoriskt är systemet uppbyggt så att man har

- centrala ekonomiska organ (ministerier, banker, planerings- och priskommissioner etc.)
- företagsgrupper och centrala organ för handel
- företag.

Personalunion föreligger i betydande utsträckning mellan dessa tre nivåer och det finns naturligtvis horisontella samband på samtliga nivåer. Den problemställning som motiverat den empiriska studie, som skall redovisas i följande avsnitt, är i stället att den styrprocess som verkligen försiggår i systemet troligen inte kan härledas direkt ur det formella systemet\*).

## Problemdiskussion

Hur informella styrformer påverkar det formella systemets funktion och hela ekonomins utveckling är svårt att klarlägga. Ett exempel är samspelet mellan de olika nivåerna i hierarkin. I en del fall fattas de avgörande besluten i styrelsen för företagsgruppen (WOG) i andra fall kan denna styrelse fungera som förmedlare av beslut fattade på en högre eller lägre nivå. Betydelsen för olika enheters agerande och de verkliga styreffekterna blir rimligen olika i olika fall. Resultatet blir sannolikt att individuella enheter störs till avvikelser från förväntat beteende. Avvikelser som i sin tur fungerar som störningar i samspelet med andra enheter.

Även om huvudelementet i styrprocessen är det formella systemets signaler »down-the-line« är naturligtvis »lateral« och »up-the-line«-influenser av stor betydelse. Därför används bredast möjliga definition av styrning – inflytande på beslut varifrån det än kommer – i den empiriska studien. Vidare söks reaktionsmönster i betydelsen samband mellan utifrån kommande signaler och de beslut och åtgärder de föranleder.

---

\*) För en detaljerad analys av det formella systemet se: Beksiak, J.U., Libura, S. Nowacki, The Management System of Socialist Production. *Oeconomica Polona* 1975 No 2.

Förklaringar till olikheter i reaktionsmönster på likartade signaler kan grundas i

- kombinationen av formella regler som tillämpas
- inblandade personers motivation
- olika informella mål och tryck.

Det är vidare inte troligt att reaktionsmönstren är stabila över olika typer av signaler.

## Metodöverväganden

Två typer av ansats är möjlig i en studie av detta slag. Dels kan »skrivbordsexperiment« användas för att härleda förväntat beslutsbeteende vid en given extern signal med utgångspunkt i det formella systemets regler. Dels kan självobservation och »participant observation« för datainsamling på fältet användas. Den ena metoden ger begreppsmässig klarhet och den andra bidrar till att göra det formella systemets beteendeantaganden rikare och mera realistiska.

Låt oss ta ett exempel som illustration till problematiken. Många ekonomer har studerat hur ett företags verksamhet sannolikt skulle utvecklas om det gavs »value added« som besluts-kriterium. Man använder sig därvid vanligen av skrivbordsexperiment. Några ekonomer har presenterat analyser av situationer där företagets råmaterialinköp skulle reduceras till förmån för ökat arbete medan andra har beskrivit andra situationer där det inte fanns någon tendens till överdriven arbetsökning. Det har också presenterats studier av hur företagets beteende påverkas av strävan att maximera genomsnittlig lön för arbetare och företagsledning etc. På grundval av sådana analyser av sådana hypotetiska situationer och bedömningar av realismen i dessa ligger det nära till hands för författarna till sådana analyser att ta ställning till det lämpliga i att introducera det ena eller det andra nya instrumentet i styrsystemet. Det som därvid sker är att man övergår från en precis analys till intuitiva gissningar. Hoppet att nå samstämmighet i rekommendationerna till åtgärder på basis av sådana studier är minimalt.

För att med någorlunda säkerhet ha möjlighet att göra sådana övergångar från hypotetisk men precis analys till utvärdering av hur en rekommenderad åtgärd skulle fungera i praktiken behöver man ett vidgat empiriskt studium av praxis.

## Den empiriska studien

### *Datainsamlingen*

I våra försök att registrera de undersökta företagens reaktioner på utifrån kommande signaler har vi använt systematisk deltagande observation. Observationsperioden omfattade ett helt år eftersom vi antog att de flesta händelser och fenomen som förekommer i ett företag skulle dyka upp under en sådan period. 12 företag studerades. Urvalet av företag gjordes inte på statistiska grunder utan i syfte att få olika slags företag (industriföretag och handelsföretag) inom konsumentvarusektorn. Dessutom valdes företag som arbetade enligt det tidigare dominerande styrsystemet och sådana som arbetade enligt det nya som just introducerats.

Observationerna utfördes av tvåmannalag bestående av en medlem av ledningen för det studerade företaget och en medlem av forskarlaget. Uppgiften för ett sådant team var att löpande registrera karaktäristika hos besluts- och genomförandeprocessen i företaget i form av så kallade »Decision Event Cards«. Dessutom gjordes kompletterande intervjuer enligt en intervjuguide.

Det protokoll över observationer som erhöles täcker beslutsprocessen i vid mening. De verkliga beslut som löpande fattats i företagen av företagsledning och olika enheter har varit studieobjekt och likaså referenspunkter. Protokollen innefattar också händelser d.v.s. förändringar av förutsättningarna för verksamheten som inte medfört direkta beslut.

Efter ett halvt års observationer gjordes en bearbetning av innehållet i »Decision Event Cards« och huvudelementen i beslutsprocessen fastställdes. Den sålunda upprättade begreppsmässiga strukturen användes sedan för sammanfattningar av innehållet i »Decision Event Cards« per månad.

Utöver dessa rapporter gjorde varje forskarteam en bakgrundsbeskrivning av företaget som kunde ge en referensram till analysen av de enskilda besluten.

## Analys av data

Analysen av det insamlade observationsmaterialet, som omfattade mer än 1400 beslut, skedde i steg och innefattade konfrontation med de antaganden som låg till grund för projektet. Det konstaterades att följande dimensioner borde användas för att karaktärisera företagens reaktionsmönster:

- Orsaker, d.v.s. omgivningens tillstånd, signaler som utlöst reaktioner.
- Mål som styr beslutsbeteende.
- Proceduren som använts i beslutsfattandet.

För att erhålla ett mera generellt perspektiv på dessa mönster såsom reaktioner på ett givet styrsystem föreföll en analys av *styrmedel och länkar* mellan olika organisatoriska enheter nödvändig<sup>\*)</sup>. (Denna del av analysen blev alltså viktig till följd av resultaten av den föregående analysen av data). De partiella analyserna av dessa 4 dimensioner redovisas nedan.

## Partiell analys av dimensioner

I det följande refereras till tabell 1 där de mest signifikanta observationerna av situationerna och beteendet för de tolv studerade företagen (numrerade 1-12) redovisas i resp. kolumn.

---

<sup>\*)</sup> Författarna övervägde möjligheterna att genomföra en analys av rationaliteten i besluten, men eftersom datainsamlingsmetoden inte gav ett fullständigt protokoll över effekterna av besluten övergavs denna tanke. Ett försök att analysera materialet med avseende på metodologisk rationalitet redovisas i Wawrzyniak, B., *Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarzadzania*, Warszawa 1977.

### 1. Orsaker

Orsakerna till de studerade besluten klassificerades med avseende på två kriterier

- a) Orsakens källa (orsaker som kom från myndigheter, kunder och leverantörer eller från företagets egna enheter).
- b) Slag och styrka hos stimuli (uppmaning resp. tvingande och riktningsslag resp. konkreta åtgärder\*\*).

### 2. Mål i beslutsfattande och genomförande

På grundval av innehållet i »Decision Event Cards« kunde 8 typer av angivna mål urskiljas:

- a) Tillgodose konsumenters behov.
- b) Tillmötesgå allmänna opinionen.
- c) Uppnå maximalt överskott.
- d) Underlätta personalens (stabens) arbete.
- e) Öka effektiviteten.
- f) Säkra goda relationer till leverantörer.
- g) Tillmötesgå centrala (ekonomiska) myndigheter.
- h) Tillmötesgå politiska och administrativa myndigheter.

I majoriteten av besluten förekom två eller flera av dessa mål med ett betonat såsom dominerande. I analysen befanns det därför lättare att arbeta med tre »orienteringar« (motsvarande de tre vanligaste kombinationerna av mål)

- konsumentorientering där a) eller b) dominerade
- mot centrala myndigheter där c), g) eller h) angavs som dominerande (c) avser här finansiellt överskott – efter löner och bonus)
- mot företagets intresse där c), d) och e) dominerade (c) avsåg i detta fall maximering av personalens inkomst).

För varje företag fastställdes en förstahandsorientering (med avseende på frekvens av beslut orienterade i denna riktning) och en andra- och tredjehandsorientering. Här noterades avståndet i frekvenser mellan förstahands- och de övriga två orienteringarna. I vissa fall var förstahandsorienteringen mycket dominerande i andra fall låg de tre orien-

---

\*\*\*) I första kolumnen av tabell 1 anges också i förekommande fall vilka styrinstrument från centrala organ som är vanligast.

teringarna nära varandra i frekvens. Genom att komplettera med frekvensen av målkonflikt (motstridiga mål anges för ett givet beslut) kunde fyra typer av allmän orientering urskiljas i materialet, nämligen, konformism, komfort, kommersialism, konsument. En närmare diskussion följer i ett senare avsnitt.

### *3. Beslutsprocedur*

Här beaktades tre element: informationsunderlaget för beslutet, antalet övervägda alternativ och metoden för val av alternativ. För vart och ett av dessa kriterier gjordes en indelning i två kategorier

- fullständigt eller ofullständigt informationsunderlag
- ett eller två alternativ resp. mera än två
- kalkylerande (formaliserad kalkyl eller informell analys) resp. icke kalkylerande (intuition, erfarenhet, rutinmässigt) val.

Genom att kombinera dessa sex kategorier erhöles ett antal typer av beslutsprocedurer. Bland dessa urskiljdes fyra såsom varande mest frekventa, sannolika (=rimliga) och konsistenta:

- »övervägda« (fullständig information, många alternativ, kalkylerande valmetod)
- »korrekta« (fullständig information, få alternativ, kalkylerande valmetod)
- »justifikativa« (ofullständig information, många alternativ, kalkylerande valmetod)
- »rutin/intuition« (intuition eller rutin som valmetod oberoende av övriga kategorier).

Den första typen representerar väl övervägda och i traditionell mening rationella procedurer, medan den andra representerar en korrekt tillämpning av rationalistiska metoder men med endast ett eller två övervägda alternativ. »Justifikativa« procedurer innebär att olika kalkylmetoder tillämpas på ett ofullständigt informationsunderlag. Sådana procedurer tjänar troligen syftet att formellt rättfärdiga fattade beslut inför myndigheterna. Vad gäller den sista kategorin »rutin/intuition« har med den använda datainsamlingsmetoden inte varit möjligt att skilja mellan »rutin« och »intuition« som bas för beslutsfattandet.



#### 4. Styrmedel och organisatoriska länkar

Här urskiljes tre slags styrmedel:

- a) direktiv,
- b) parameter, d.v.s. prisliknande styrmedel och
- c) övrigt som kan vara kombinationer av a) och b) eller ickeparametrisk, icke-direktiv information.

Horisontella och vertikala länkar mellan enheter noterades, liksom tre riktningar avseende styrning och påverkan (»up-the-line«, »down-the-line« och lateral).

Om man väljer ut företag med de största avvikelserna från genomsnittet vad gäller frekvensen av dessa tre styrmedel använda i olika riktningar erhåller man fyra »situationsbeskrivningar« och därtill kopplat företagsbeteende:

1. Ett företag som erhåller fler direktiv än de övriga från centrala myndigheter och som inte är aktivt i sina kontakter med överordnade organ och andra ekonomiska enheter. Det implementerar helt enkelt erhållna direktiv och styrs genom tryck utifrån. Ett sådant företag kallas »följsamt«.
2. Här erhålles lika mycket direktiv som i föregående fall men företaget försöker utöva »mottryck« på centrala organ. Ett sådant företag som också utövar tryck på andra ekonomiska enheter kallas »kämpande«.
3. Ett företag som med jämförelsevis hög frekvens erhåller parametrisk styrinformation och som inte manifesterar någon stark aktivitet gentemot centrala myndigheter kallas »tystlåtet«. Dess kontakter med andra ekonomiska enheter är odramatiska och informationsutbytet även här av pristyp.
4. Ett företag som har relativt begränsade kontakter med centrala myndigheter (i båda riktningarna) men som utövar starkt tryck på andra enheter och konsumenter kallas »oberoende«.

I den följande tabellen beskrivs de 12 studerade företagen i dessa termer. I den därpå följande förklarande analysen ges inget värdeomdöme om de olika beteendemönstren. Syftet är att beskriva och förklara.

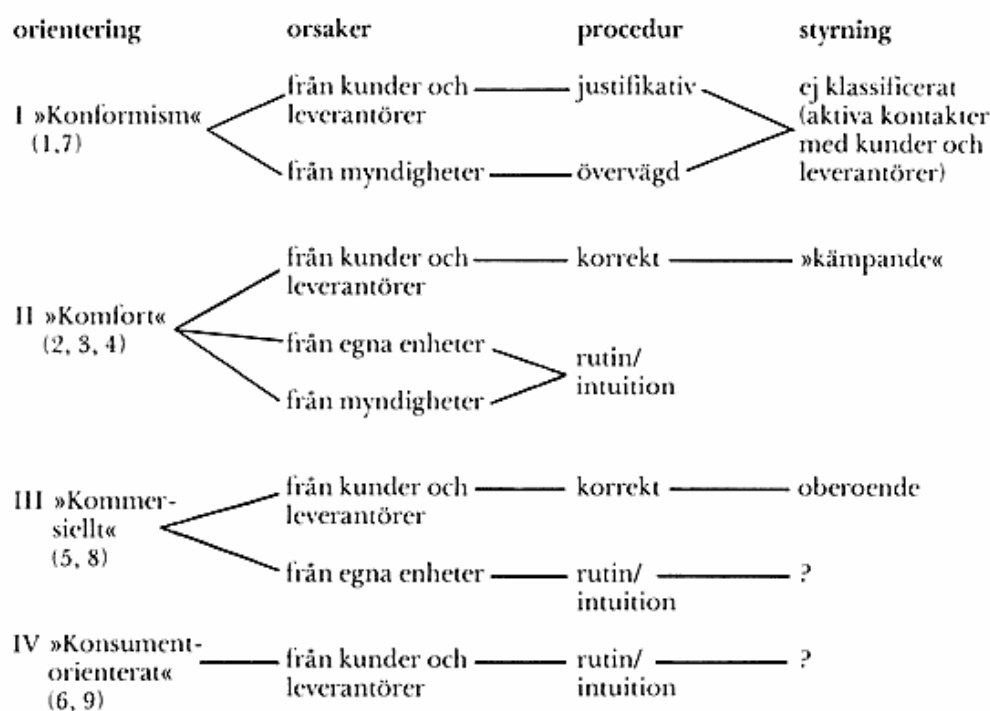
Tabell 1. Sammanfattning av partiell analys av ett års observationer i 12 företag.

Företag nr.	Orsaker	Mål	Beslutsprocedur	Styrmedel - länkar med andra enheter
1.	I huvudsak från kunder och leverantörer. »Uppmanandee» ganska mycket »konkreta åtgärder». Från myndigheter i mindre utsträckning (3:e plats) men då tvingande och konkreta.	»Konformistisk». Huvudorientering: företags intress. Ganska stark orientering mot myndigheter och konsumenter. Målkonflikter vanliga.	»Justifikativ». Otullständig information, många alternativ, starkt formaliserad kalkylerande beslutsmetod.	Ej klassificerat (få »upp-the-line», många styrk/örsök mot kunder och leverantörer).
2.	I huvudsak från kunder och leverantörer, mest »riktningsangivande». Från myndigheter relativt ofta (2:a plats) »svingande» och »riktningsangivande». Stark dominans av direktiv.	»Konformistisk». Huvudorientering företags intress (mindre arbete). Svag orientering mot myndigheter och än svagare mot konsumenter. Målkonflikter sällsynna.	»Korrekt». Rik information, få alternativ knappat formaliserad beslutsmetod.	»Kämpandee» under stark styrning ovanifrån. Starkt mottryck stark lateral påverkan.
3.	I huvudsak från egna enheter »uppmannandee» mest »riktningsangivande». Från myndigheter relativt ofta (2:a plats) »svingande» »riktningsangivande». Direktiv i liten övervikt.	Som ovan.	»Rutin/intuitions». Som ovan.	»Kämpandee». Stark styrning ovanifrån. Starkt mottryck. Svag lateral påverkan.
4.	I huvudsak från myndigheter. »Tvingandee», mest »konkreta åtgärder». Från kunder och leverantörer på andra plats.	Som ovan.	Som ovan.	»Kämpandee». »Down-the-line» styrning i genomsnitt. Starka försök till påverkan uppåt och mot kunder och leverantörer.
5.	I huvudsak från kunder och leverantörer »uppmannandee», »konkreta åtgärder». Från myndigheter i mindre utsträckning (3:e plats) »svingandee», mest »konkreta åtgärder». Parametrar dominerar.	»Kommerciell». Huvudorientering mot konsumenter nära följt av företags intress. Oberördlig orientering mot myndigheter. Målkonflikter vanliga.	»Korrekt». Rik information, få alternativ kalkylerande och starkt formaliserad beslutsmetod.	»Oberoendee». Svag styrning ovanifrån. Få försök till påverkan uppåt. Övervikt för laterala länkar. Stark direktivstyrning av de egna enheterna.
6.	I huvudsak från kunder och leverantörer. »Uppmanandee» mest »konkreta åtgärder». Från myndigheter relativt ofta. »Tvingandee» mestadels »rikt-	»Konsumentorienterad». Minst (jämförelsevis) orienterad av alla mot företags intress. Svag orientering mot myndigheter. Minst »lockvass-	»Rutin/intuitions». Otullständig information, få alternativ, kalkylerande, låg formalisering i beslutsmetod.	Ej klassificerat (få försök till påverkan uppåt, många mot kunder och leverantörer).

## Analys för förklaring

Ett första steg mot definition av en uppsättning beteendemönster är att fastställa vilka element i beskrivningarna i tabellen (1) som är differentierande.

Då ett företag har ett visst mått av frihet har det också möjlighet att forma sin egen framtid, att utveckla egna spontana initiativ och att bearbeta utifrån kommande information på ett aktivt sätt. Därför förefaller det vara så att den viktigaste determinanten för ett beteendemönster är företagets allmänna orientering (huvudorientering i tabellen). Den anger vilka mål som typiskt styr beslutsprocessen så som den manifesteras i de observerade besluten. Vi erhåller följande mönster:



Figur 1. Beteendemönster med avseende på huvudorientering.

Med utgångspunkt från detta schema över de analyserade elementen kan vi konstruera några konsistenta typmönster. Med ett konsistent typmönster menas ett mönster där de ingående elementen förklarar varandra. Det bör påpekas att vi nu generaliserar på basis av observationerna och inte förklarar de enskilda företagens beteende.

Till ett första typmönster hänför vi de tre företag som betecknats »Komfort« och vars styrsituation betecknats »kämpande«. I alla tre företagen förekommer olika dominerande källor för externa signaler som föranlett besluten, men andelen signaler från myndigheter är ungefär lika stor (ca 1/3). Man noterar också skillnader i beslutsprocedur (en »korrekt« och två »rutin/intuition«) men eftersom formaliserad kalkylering observerats endast i en liten del av besluten i alla tre företagen är det rimligt att »rutin/intuition« är den typiska beslutsproceduren för detta beteendemönster. Vi erhåller följande beskrivning:

*a. Beteendemönster »komfort, kämpande«*

Orientering i huvudsak mot det egna företagets intresse och där mest mot att underlätta personalens arbete. Mycket svagare orientering mot konsumenter och myndigheter. Satisfiering av myndigheternas krav uppnås genom maximering av det formella finansiella överskottet. Eftersom huvudorienteringen dominerar starkt är målkonflikter sällsynta. En stark styrning via direktiv från överordnade organ i förening med betoning av företagets egen komfort skapar behovet av att kämpa för komfort. En karaktäristisk egenskap är att starkt »mottryck« riktat mot överordnade (förhandlingar, påtryckningar, överklagande av fattade beslut etc.). Att beslutsproceduren blir »rutin/intuition« förklaras av orienteringen mot komfort i förening med styrning med hjälp av direktiv.

Ett andra typmönster kan beskrivas med utgångspunkt från företag 5. Det är kommersiellt orienterat, d.v.s. i huvudsak mot konsumenter och företagets fördel (i betydelsen inkomster och underlättat arbete). Målkonflikter är vanliga. Orienteringen mot myndigheter och dessa som källa för orsaker till beslut är av liten betydelse. Svag styrning uppifrån och stark styrning av underordnade enheter gör företaget oberoende. Jämförelsevis störst andel parametriska styrinstrument förekommer och beslutsproceduren betecknas »korrekt« men till skillnad

från föregående typ är förekomsten av formaliserad kalkylering påtaglig. Vi får följande beteendemönster:

*b. Beteendemönster »kommersiell, oberoende«*

Huvudsakligen orienterad mot kunder och företagets egenintresse (i form av höga inkomster och underlättat arbete). Dessa båda orienteringar gör målkonflikter högfrekventa. Svag styrning uppifrån mestadels med hjälp av parametrar och en formaliserad, kalkylerande beslutsprocedur är kännetecknen, liksom hög aktivitet gentemot kunder, leverantörer och underordnade enheter. Detta ger oberoende, kommersiell attityd.

Materialet blir mera ofullständigt som underlag för rekonstruktion av ytterligare typmönster.

Ett tredje typmönster grundas i företag 1 i förening med företag 12 (där vissa brister i materialet inte medgav en säker klassificering med avseende på mål).

*c. Beteendemönster »konformism«*

Tre orienteringar är här ungefär jämställda, nämligen att tillgodose företagets egenintresse och kraven från kunder och leverantörer samt myndigheter. Denna multipla orientering implicerar hög frekvens av målkonflikter. Stark styrning uppifrån mestadels med hjälp av direktiv är kännetecknande. En specifik beslutsprocedur är ett kännetecken; ofullständigt informationsunderlag, multipla alternativ och starkt formaliserad kalkylering. Låg aktivitet gentemot myndigheter och andra ekonomiska enheter är också utmärkande. Det »följsamma« beteendet gentemot överordnade organ gör att den formalistiska beslutsproceduren endast tjänar ett »justifikativt« syfte vilket också förklarar passiviteten i anpassningen till omgivningen.

Den fjärde typen grundas på beteendet hos företagen 6 och 9 med tillägg av vissa element som inte finns i det insamlade materialet.

*d. Beteendemönster »konsumentorientering«*

Huvudorienteringen är att tillgodose konsumenternas förväntningar. Den svaga förekomsten av andra orienteringar gör att målkonflikter är i stort sett eliminerade. Beslutsproceduren är »rutin/intuition« med mycket sparsam förekomst av formaliserad kalkylering. Relationerna

till myndigheter, kunder och leverantörer kännetecknas inte av stark ömsesidig påverkan.

Den sista typen av beteendemönster som härleds ur det insamlade observationsmaterialet är i huvudsak grundat på beteendet hos företag 11 men innehåller även det rekonstruerade element.

*e. Beteendemönster »tystlåten«*

Jämn fördelning i orientering mot det egna företagets intresse (inkomster), mot myndigheter och konsumenter. Högfrekventa målkonflikter blir följd. Stark styrning ovanifrån förekommer, mestadels parametrisk. Beslutsproceduren är »korrekt« grundad på god information och ofta med användning av formaliserad kalkylering. Starkt intresse för underordnade enheters problem kännetecknar, liksom bristen på utåtriktade styraktiviteter. Detta beteendemönster kan antas vara representativt för parametrisk styrning under stabila marknadsförhållanden.

Genom att kombinera fritt med element från olika företag i materialet kan flera beteendemönster rekonstrueras. Författarna bedömer de tre nedanstående vara sannolikt förekommande och relevanta för vidare studier.

En sjätte typ konstrueras utifrån antagandet att företagets relationer till myndigheterna liknar det tredje fallet (konformism) men att orienteringen mot att tillgodose överordnade organ dominerar. Konformismen avser alltså bara hierarkiska relationer.

*f. Beteendemönster »följsam«*

Huvudorienteringen är mot myndigheter och stark styrning uppfifrån med hjälp av direktiv förekommer:

Beslutsproceduren kan antas vara dominerad av rutin/intuition vilket innebär att kalkylering mestadels grundas på byråkratiska rutiner och intuitiva gissningar om överordnade organs önskemål. Ett så »följsamt« beteende utesluter uppenbarligen förhandlingar med överordnade organ men är väl förenligt med aktiviteter gentemot kunder, leverantörer och underordnade enheter (i termer av vidarebefordran av impulser som erhållas uppfifrån).

Ett sjunde beteendemönster kan konstrueras på basis av det första »komfort, kämpande« om man antar att kamp inte förekommer.

*g. Beteendemönster »komfort«*

Huvudsaklig orientering mot företagets eget intresse och svag styrning ovanifrån skulle vara viktiga karaktäristika här. Beslutsproceduren kan då förväntas vara »rutin/intuition« eftersom det inte finns särskilda skäl att använda kalkylerande procedurer varken som underlag för oberoende kommersiella beslut eller som rättfärdigande. Inga försök att påverka överordnade organs beslut görs, men troligen kan energiska aktiviteter förekomma gentemot andra ekonomiska enheter för att underlätta det egna företagets arbete.

Slutligen skapas en åttonde typ genom att kombinera egenskaper hos den sjätte (»följsam«) eller tredje (»konformism«) med den fjärde (»konsumentorientering«) typen.

*h. Beteendemönster »följsam, konsumentorientering«*

Här förenas en följsamhet gentemot myndigheter med en strävan att tillgodose konsumenternas förväntningar. Stark styrning uppifrån med hjälp av direktiv förutsättes vara en viktig bestämningsfaktor här. Beslutsproceduren antas vara rutin/intuitiv eller justifikativ. En låg aktivitet gentemot myndigheten kan antas förenad med aktivitet riktad mot kunder och leverantörer. Detta beteendemönster representerar en strävan att följsamt tillmötesgå myndigheternas önskemål, som i sin tur kräver god service till konsumenterna.

Ytterligare typer kan säkert skapas, men man bör påminna om att det blir fråga om lösa spekulationer. Det förefaller emellertid vara en lovande väg att gå vidare att återkomma till empiriska studier av det här redovisade slaget och då med de här presenterade resultaten som arbetshypoteser. Härigenom kan en mera solid, empirisk bas för uppbyggnad av beteendemönster åstadkommas.