

Litteraturoversigter

Ny dansk disputats

GENEFKE, JENS: *Samordning, arbejdsdeling og planlægningsystemer. Et teoretisk studie over 28 danske erhvervsvirksomheder*. København: Akademisk forlag, 1975. 278 pp. Kr. 74,75.

Emnet for afhandlingen er virksomheders planlægningsystemer: Disses opbygning og virkemåde i forhold til virksomhedernes organisation.

Omkring emnet foretages en række afgrænsninger: Afhandlingen bygger alene på interviews med ledende medarbejdere i et antal virksomheder. Undersøgelsen begrænses til de interne forhold i virksomhederne; den omfatter alene den formaliserede planlægning samt på organisationssiden afdelingerne som blokke. Planernes økonomiske virkninger med retning mod overskud og mod motivation og trivsel holdes også uden for studiet.

Inden for rammerne opbygger Genefke sit eget begrebsapparat, som vel må betegnes som værende organisatorisk, for så vidt som det ikke er relateret til den økonomiske problemstilling. Men samtidig må det siges, at afgrænsningen af emnet til de formelle relationer afskærer forbindelsen til væsentlige dele af organisasjonsteorien.

Eftersom de andre opponenter kommer ind på de organisatoriske problemer, vil jeg lægge vægten på den anden vigtige synsvinkel: Hvad betyder denne disputats i forholdet til vort driftsøkonomiske fagområde?

Dette spørgsmål kan løses op i to dele:

Hvordan er disputatsen udsprunget af vort fagområde?

Hvad fører disputatsen tilbage til vort fagområde?

Udspringet er for så vidt klart nok: Planer skal vurderes. Vi har hidtil forudsat, at planerne eksisterer, således at vi kan beskæftige os med vurderingen og dennes videre konsekvenser. Det er imidlertid ikke rimeligt, at vi fortsat holder os passive over for selve planlægningen og planstrukturen. Planlægning og budgettering er nært knyttet til hinanden, og følgelig er det værdifuldt for os, at disputatsen beskæftiger sig med planers opbygning. Opbygningen af planer i strukturer kan betragtes som et betydningsfuldt felt på grænsen mellem driftsøkonomi og organisation.

Genefke studerer et antal virksomheder og søger ud fra det specifikke studium frem mod generelle betragtninger om planlægningsystemers opbygning.

De afgrænsninger, Genefke lægger omkring emnet, samler jeg i tre punkter:

1. Afhandlingen bygger på et antal virksomheder; de er meget forskelligartede, og analyserne er alene baseret på *interviews*. De problemer, som denne del af afgrænsningerne skaber, kommer jeg ikke ind på.
2. Analyserne begrænses til de interne forhold i virksomhederne, og de omfatter alene den *formaliserede* planlægning samt på organisationssiden alene afdelingerne. Denne afgrænsning berører jeg.
3. Planernes *økonomiske* problemstillinger holdes uden for emnet, for skulle de indgå i emnet, kunne dette ikke afgrænses til de in-

Litteraturoversigter

Ny dansk disputats

GENEFKE, JENS: *Samordning, arbejdsdeling og planlægningsystemer. Et teoretisk studie over 28 danske erhvervsvirksomheder*. København: Akademisk forlag, 1975. 278 pp. Kr. 74,75.

Emnet for afhandlingen er virksomheders planlægningsystemer: Disses opbygning og virkemåde i forhold til virksomhedernes organisation.

Omkring emnet foretages en række afgrænsninger: Afhandlingen bygger alene på interviews med ledende medarbejdere i et antal virksomheder. Undersøgelsen begrænses til de interne forhold i virksomhederne; den omfatter alene den formaliserede planlægning samt på organisationssiden afdelingerne som blokke. Planernes økonomiske virkninger med retning mod overskud og mod motivation og trivsel holdes også uden for studiet.

Inden for rammerne opbygger Genefke sit eget begrebsapparat, som vel må betegnes som værende organisatorisk, for så vidt som det ikke er relateret til den økonomiske problemstilling. Men samtidig må det siges, at afgrænsningen af emnet til de formelle relationer afskærer forbindelsen til væsentlige dele af organisasjonsteorien.

Eftersom de andre opponenter kommer ind på de organisatoriske problemer, vil jeg lægge vægten på den anden vigtige synsvinkel: Hvad betyder denne disputats i forholdet til vort driftsøkonomiske fagområde?

Dette spørgsmål kan løses op i to dele:

Hvordan er disputatsen udsprunget af vort fagområde?

Hvad fører disputatsen tilbage til vort fagområde?

Udspringet er for så vidt klart nok: Planer skal vurderes. Vi har hidtil forudsat, at planerne eksisterer, således at vi kan beskæftige os med vurderingen og dennes videre konsekvenser. Det er imidlertid ikke rimeligt, at vi fortsat holder os passive over for selve planlægningen og planstrukturen. Planlægning og budgettering er nært knyttet til hinanden, og følgelig er det værdifuldt for os, at disputatsen beskæftiger sig med planers opbygning. Opbygningen af planer i strukturer kan betragtes som et betydningsfuldt felt på grænsen mellem driftsøkonomi og organisation.

Genefke studerer et antal virksomheder og søger ud fra det specifikke studium frem mod generelle betragtninger om planlægningsystemers opbygning.

De afgrænsninger, Genefke lægger omkring emnet, samler jeg i tre punkter:

1. Afhandlingen bygger på et antal virksomheder; de er meget forskelligartede, og analyserne er alene baseret på *interviews*. De problemer, som denne del af afgrænsningerne skaber, kommer jeg ikke ind på.
2. Analyserne begrænses til de interne forhold i virksomhederne, og de omfatter alene den *formaliserede* planlægning samt på organisationssiden alene afdelingerne. Denne afgrænsning berører jeg.
3. Planernes *økonomiske* problemstillinger holdes uden for emnet, for skulle de indgå i emnet, kunne dette ikke afgrænses til de in-

terne forhold (s. 11). Denne side af disputatsen bliver central i min opposition.

Samlet maner afgrænsningerne i hvert fald til forsigtighed i konklusionerne, og Genevke søger at tage højde herfor ved at betegne resultaterne af sine undersøgelser som hypoteser.

Lad mig først tage brodden af min opposition ved at sige generelt: Enhver doktorand må afgrænse sin disputats med forudsætninger og udtrykke disse explicit. Enhver opponenter må bedømme afhandlingens kvalitet inden for forudsætningernes rammer, men han må også bedømme forudsætningernes rimelighed.

Når jeg tager udgangspunktet i den 3. afgrænsning, kan min kritik udtrykkes med få ord ved at benytte en strofe fra en gammel Osvald Helmuth vise: »Det er ikke det, at han gør det; det er måden, at han gør det på«. Sagt med relation til afhandlingen kritiserer jeg ikke, at planernes økonomiske problemstillinger holdes uden for emnet, men jeg kritiserer måden det gøres på: Du distancerer afhandlingen begrebsmæssigt fra den økonomiske problemstilling: Ja, du skaber faktisk dit eget begrebsapparat omkring emnet, isoleret fra de tilgrænsende discipliner.

I første omgang medfører denne isolering og de mange begrebs betegnelse betydelige vanskeligheder for læseren. Det har været svært for mig at komme helt ind i afhandlingen.

Som opponenter holder jeg mig hovedproblemet for øje: Hvad betyder denne disputats i forhold til driftsøkonomi og virksomhedsledelse? Jeg gentager derfor de to underspørgsmål, jeg stillede i indledningen, for det er dem, jeg søger afklaret.

Hvordan er disputatsen udsprunget af vort fagområde?

Hvad fører disputatsen tilbage til fagområdet?

Jeg går nu ind på det første spørgsmål. Min bedømmelse af den side af disputatsen indebærer det kritiske aspekt, medens de positive betragtninger kommer frem i tilknytning til det andet spørgsmål.

Under det første spørgsmål vender jeg mig til de tre hovedbegreber, som fremgår af dispositionen for disputatsen: Planstruktur, arbejdsdelingsstruktur og samordningsstruktur.

Man kan sondre mellem planer, som indeholder fysiske og materielle størrelser, og budgetter og kalkuler, som udtrykker den økonomiske vurdering. Denne sondring benytter du dig ikke af: F.eks. indeholder dine likviditetsplaner rene budgettal. Jeg har ikke her indvendinger mod, at du i din *planstruktur* blander fysiske og økonomiske størrelser; jeg vil kun fremhæve, at så bliver planstruktur i din fremstilling identisk med budgetstruktur.

Dit andet hovedbegreb, *arbejdsdelingsstruktur*, indeholder kun ét inddelingskriterium, nemlig en opdeling i afdelinger. Derfor ville jeg finde det rimeligt at anvende betegnelsen: Afdelingsstruktur. Betegnelsen arbejdsdelingsstruktur er bredere og lover for meget, som ikke bliver indfriet. Endelig vil jeg stille dit tredje begreb *samordning* over for det begreb, som ligger nærmest i budgetteringen, nemlig politikker.

Plan- og budgetstrukturen: Du belyser strukturen ud fra dens dimensioner, og du karakteriserer 6 sådanne dimensioner. Hvad de 3 første dimensioner angår, taler du om et tredelt planhierarki (s. 50) »der ligger som en slags implicit forudsætning for betragtningerne over virksomhedens ledelsesniveauer«. Det, der for mig at se, er det reelle, er, at dine

tre dimensioner samlet repræsenterer planernes tidsaspekt: Den enkelte plans horisont, den længste plans horisont samt det forhold, at planer lægges simultant eller successivt. Det forekommer mig ikke naturligt at kalde disse tre aspekter for dimensioner, og det har forvirret mig, at du også kalder de enkelte planniveauer for ledelsesniveauer (f.eks. s. 50). Det karakteristiske for planniveauet er jo, at det er knyttet til en horisont (s. 52).

Dine tre øvrige dimensioner udtrykker for mig at se typeaspekter: Antal plantyper, typekombinationer og længste plantype. Ganske vist er begreberne heller ikke her særligt klare: Planomfanget, siger du, kan udtrykkes ved

antal planer, antal plantyper og ved antal planlægningsprocesser (s. 54). Du foretrækker i første omgang »antal planlægningsprocesser« (s. 54), du lægger vægten på antal plantyper i kap. 7, og du benytter antal planer i enkelte tilfælde, bl.a. for produktionsplaner. Imidlertid anfører du i en fodnote (s. 55), at »der er stærk korrelation mellem de tre nævnte måder at beskrive planomfanget på«.

Igen spørger jeg: Er det ikke at skyde gråspurve med kanoner, når de tre aspekter kaldes dimensioner, og du giver dem betegnelser, der ligesom overdimensionerer deres selvstændighed? De er dog alene tre aspekter for plantyperne.

1. dimension	planniveau	= planhorisont dvs. antal planniveauer = antal planhorisonter	} tidsaspekt
2. dimension	plansigt	= ledelsesniveau	
3. dimension	simultan eller successiv planlægning	= længste planhorisont × } successiv × } planlægning × } × } × × × × × t simultan planlægning	
4. dimension	planomfang	= antal planer = antal planprocesser	} typeaspekt
5. dimension	plankonstellation	= antal plantyper = kombination af plantyper	
6. dimension	planorientering	= rækkefølge af plantyper = længste plantype = langtidsplan	

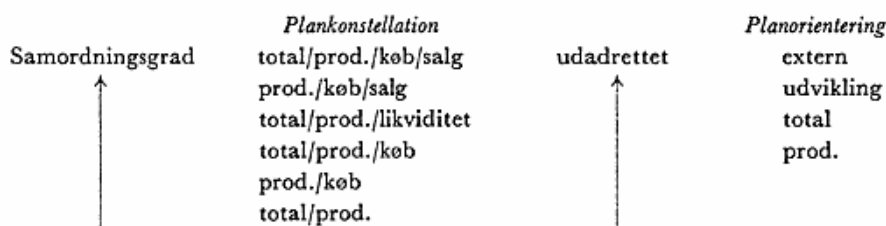


FIG. 1. Plan- og budgetstrukturen

Hvis vi flytter om på den 5. og 6. dimension, kan vi få et enkelt og klart billede af den planstruktur, du beskæftiger dig med (fig. 2). Så vidt jeg kan se, indeholder fig. 2 de seks aspekter – eller dimensioner som du kalder dem – for planstrukturen i en form, som åbner op for forbindelsen til budgettet og altså

gør din isoleret formulerede planstruktur anvendelig som budgetstruktur.

Indholdet af fig. 2 er identisk med din planstruktur. Min begrebsmæssige omfortolkning af planstruktur ændrer ikke indholdet af dine hypoteser, men den gør nogle af hypoteserne til selvfølgeligheder.

Tidsaspekt	{	Antal planhorisonter Længste planhorisont Tidsmæssig plankonstellation	Antal plantyper Længste plantype Typemæssig plankonstellation	}	Typeaspekt
------------	---	--	---	---	------------

FIG. 2. *Planstruktur*

Jeg ser ingen grund til at gå ind på dine hypotesedannelser, men går frem til dine mere teoridannende betragtninger i den senere del af disputatsen. Undervejs springer jeg dit andet hovedemne »arbejdsdelingsstrukturen« over, dels fordi du allerede selv har reduceret emnet ved at begrænse strukturbetragtningen til afdelinger, og dels fordi du for afdelingernes vedkommende i virkeligheden kun benytter et aspekt (eller en dimension), nemlig den du betegner som »arbejdsdelingssystemets differentiering« (s. 122). Jeg ved godt, at det kan forvirre dig, hvis jeg igen vil benytte en anden betegnelse; men en differentiering skaber jo en konstellation, og da du bruger konstellation som begrebsbetegnelse under planstrukturen, ville det være rimeligt – og meget klarere – at du her anvendte betegnelsen »afdelingskonstellation« (jvf. definition s. 267).

Inden jeg går ind på det tredje hovedfelt, samordningen, vil jeg vende tilbage til de to spørgsmål, der går igen i min opposition:

Hvordan er disputatsen udsprunget af vort fagområde?

Emnet ligger på grænsen mellem organisation og driftsøkonomi. Det er vigtigt, for

både organisation og økonomi indgår som discipliner i »virksomhedsledelse«, og vi kan f.eks. i budgettering ikke vedblive med at forudsætte, at planer foreligger; vi må nødvendigvis også beskæftige os med planernes opbygning. Her tager du emnet op: Den formelle planstruktur. Det er betydningsfuldt.

Men hvorfor isolerer du emnet begrebsmæssigt fra budgettet? Jeg kan acceptere, at du ikke vil gå ind på planernes indhold og vurdering i budgettet. Det er udmærket, at du holder dig til planstrukturen, og det er også forståeligt, at du på organisationssiden nøjes med at anvende en afdelingskonstellation. Men jeg forstår ikke, at du opbygger og fastholder dit eget til opgaven isolerede begrebsapparat. Hvorfor tager du ikke hensyn til det forhold, at planstrukturen bliver en budgetstruktur?

Hvad fører disputatsen tilbage til vort fagområde?

For mig at se har dine hypoteser begrænset interesse – men det kommer jeg tilbage til i det efterfølgende. Det, der har værdi – betydelig værdi – er, at du ud fra analyser af et antal virksomheder har foretaget en første-gangsproblemsortering, og at du har udfør-

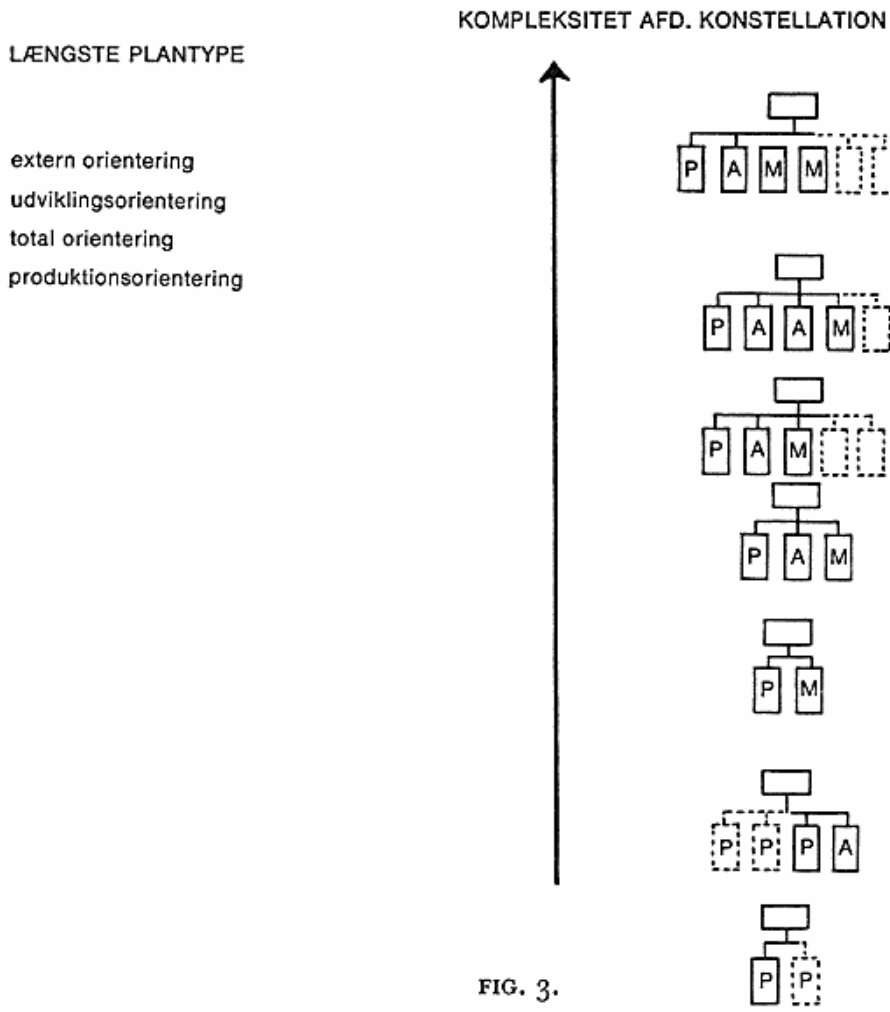
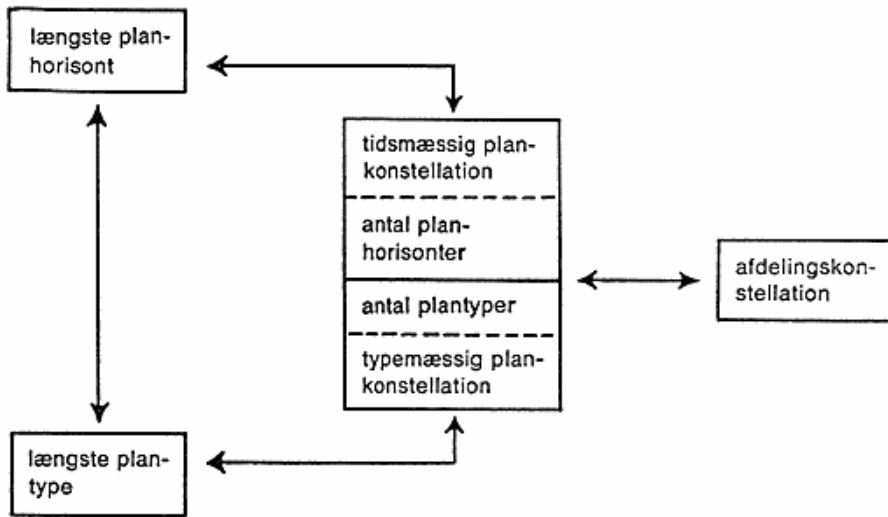


FIG. 3.

met, hvad jeg vil betegne som to betydningsfulde teorier: Det ene er teorien om den typemæssige plankonstellations opbygning efter samordningsgrad, og den anden teorien om længste plantypes orientering (fig. 1 nederst).

Herefter kan vi gå videre til den tredje struktur, som du benævner Samordningsstrukturen.

Du siger, at samordning »vedrører udvælgelse af handlinger« (s. 84); Samordningen er altså knyttet til »beslutningerne om hvilke handlinger der skal vælges«. Du kommer frem til en række kommunikationsmønstre, kendetegnet ved begreber som overordning, adaptation og koordination. I budgetterminologien er det netop disse karaktertræk, der udtrykkes i de rammer og regler, som er samlet under begrebet: Politikker. Da det er tilfældet, undrer jeg mig igen over, at du ikke berører dette vigtige forhold. Hvis man holder dig fast til din forudsætning om kun at beskæftige sig med formaliseret planlægning, måtte du netop etablere kontakt mellem kommunikationsmønstre og politikker. Du kalder jo selv samordning for en mekanisme, der skal skabe overensstemmelse mellem de planer der lægges af ledelsen og afdelingerne (s. 268).

I de sidste kapitler fremstilles de mere konkluderende betragtninger. Jeg vil beskæftige med dem i to tempi, nemlig dels i tilknytning til de gennemgående relationsfigurer side 118, 129, 150 og dels i forbindelse med den sammenfattende strålefigur s. 181.

Relationsfigurerne indgår i en række, der følger din fortsatte udbygning af de konkluderende betragtninger. Jeg vælger figuren på side 129, som kombinerer plan- og afdelingsstrukturene. I fortsættelse af figur 2 kommer jeg frem til, at din figur på side 129 måtte omskrives til figur 3.

Ræsonnementet i tilknytning til figuren side 129 og figur 3 kan udtrykkes i følgende 4 hovedpunkter:

1. længste planhorisont og længste plantype må forventes at have en nær indbyrdes relation.
2. tidsmæssig plankonstellation – successive kontra simultane planer som du lader ude af din figur – og antal planhorisonter er begge tidsmæssige aspekter, som må ses i sammenhæng. Det tilsvarende gælder antal plantyper og typemæssige plankonstellationer, som også må være meget nært forbundet.
3. ud fra dine hypoteser – s. 127 – om korrelation mellem planstrukturens aspekter og afdelingskonstellationen – »arbejdsdelingssystemets differentiering« – kan man sige, at der består en relation mellem de to strukturer. Men at føre relationen alene ind over den typemæssige plankonstellation, som du gør, er tvivlsomt og efter min mening en ikke rimelig forenkling af en betydningsfuld problemkreds.
4. endelig må planstrukturens aspekter ses samlet og integreret, således at kun længste planhorisont og længste plantype trækkes ud, fordi de samlet repræsenterer udgangspunktet for planernes skabelse.

De betragtninger, som jeg her fører frem i tilknytning til relationsfigurerne, gør du også dig selv i strålefiguren s. 181. Så man må spørge, om ikke dine relationsfigurer kunne være opbygget på en sådan måde, at læserne kunne se og forstå forbindelsen videre til strålefiguren umiddelbart. Det kræver et stort arbejde af læseren, når han selv skal finde frem til og forstå forbindelsen.

Strålefiguren føres frem i fig. 4, som er din figur 11.6 med de her anvendte betegnelser føjet til.

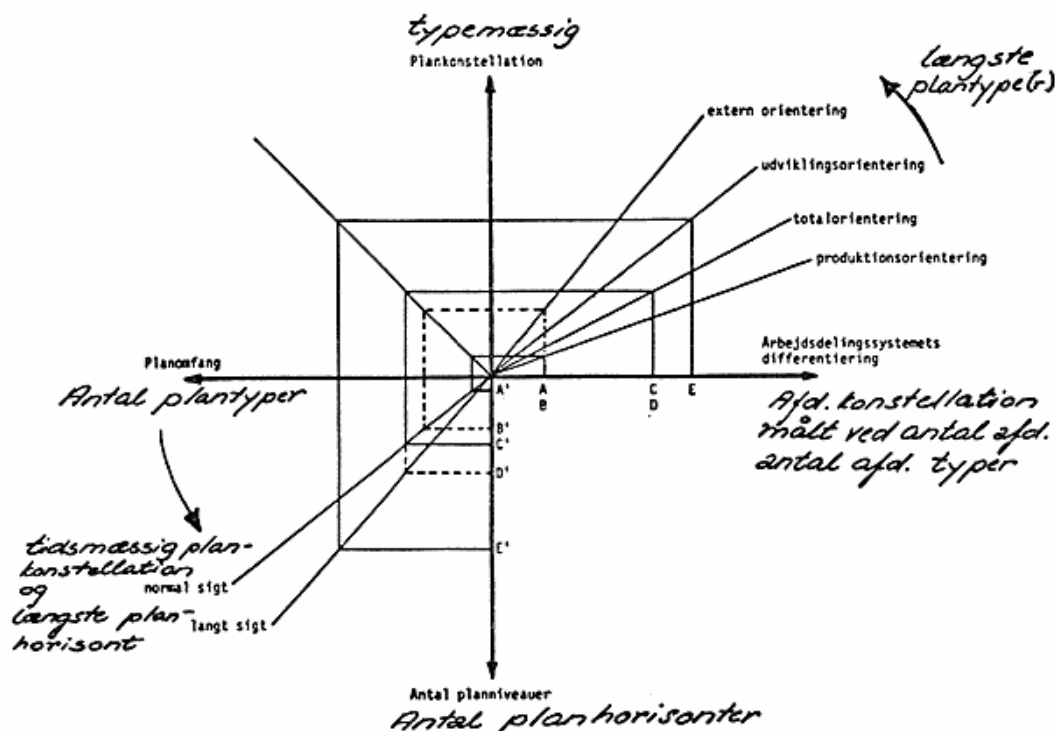


FIG. 4.

Strålefigurens 4 dimensioner – eller aspekter – er hentet fra figuren side 129, hvor du dog fortsat udelader det ene aspekt: Tidsmæssig plankonstellation. De to mest langsigtede aspekter, længste plantype og længste planhorisont, er placeret i henholdsvis II og IV kvadrat.

Vi kan herudfra sige:

ad 1. figuren illustrerer en sammenhæng mellem længste plantype og længste planhorisont.
ad 2. den tidsmæssige plankonstellation indgår ikke i din figur; jeg antager imidlertid, at dette aspekt må være et betydningsfuldt led i sammenhængen.

ad 3. omløbene viser den nære sammenhæng – korrelation – der er mellem de 4 aspekter. Men der kunne godt flyttes om på aspekternes rækkefølge.

ad 4. længste plantype og længste planhorisont er trukket selvstændigt frem og deres indflydelse fremtræder som styreelement i strukturen.

Min positive holdning til din afhandling ligger oven på de fremførte mere kritiske betragtninger, og den skal bringes til udtryk i den sidste del af oppositionen.

Jeg har ikke indtryk af, at disputatsens emne før har været taget op og betragter den derfor i ret høj grad som et pionerarbejde. Herudfra vender jeg tilbage til det spørgsmål, jeg stillede i indledningen: Hvad fører disputatsen tilbage til fagområdet?

Der er i disputatsen foretaget en væsentlig belysning af de mange aspekter, der kan anlægges omkring planstrukturen. Denne belysning kan danne et godt grundlag for det

videre arbejde med problemkredsen, enten med organisatorisk tilknytning ved udbygning fra det afdelingssystem, som du anvender i disputatsen, til det arbejdssystem, som du henviser til i disputatsens titel; eller med budgetmæssig tilknytning. Jeg har naturligt lagt vægten på den sidstnævnte tilknytning i min opposition.

Endelig vil jeg fremhæve det som betydningsfuldt, at du har typiseret en række vigtige aspekter og udformet dem i skalabetræktninger. Det gælder især: Plankonstellation ordnet efter samordningsgrad og planorientering graderet efter dens udadrettede sigte (fig. 1) samt afdelingskonstellationen disponeret efter kompleksitet (fig. 3). Du har her skabt ideer, som kan føres videre i et fortsat arbejde med samordning mellem virksomhedens planlægning, dens organisation og dens budget. Det ville være ønskeligt, at du fortsætter arbejdet, men også for andre, der vil udvikle problemstillingen, vil din disputats have værdi.

Vagn Madsen

Institut for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet

Boganmeldelse

BAUMOL, WILLIAM J. OG WALLACE E. OATES:
The Theory of Environmental Policy. Externalities, public outlays, and the quality of life.
Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. 1975. 272 pp.

Miljøproblemer har tiltrukket sig en stigende interesse i de seneste år, hvilket har afspejlet sig i en voksende litteratur inden for området. Baumol og Oates har med deres bog givet et nyttigt bidrag til denne litteratur. Bogen, der overvejende er teoretisk, men med vægt på de anvendelsesorienterede sider af teorien, er

opdelt i tre hovedafsnit. I første afsnit (kapitlerne 2-8) gives en teoretisk gennemgang af eksternaliteter. Efter i kapitel 2 at have begrundet, hvorfor de stort set har begrænset fremstillingen til eksternaliteter, hvor antallet af implicerede parter er så stort, at forhandlinger, som Coase forestillede sig, ikke er mulige, gives i kapitel 3 en klassifikation af eksternaliteter. En eksternalitet er til stede, når et individs nytte- og produktionsfunktion inkluderer reale variable, hvis værdier er valgt af andre. Der sondres mellem eksternaliteter af kollektivt-gode-karakter og eksternaliteter af privat-gode-karakter. I kapitel 4, der er et af bogens vigtigste, vises, hvorledes Paretooptimalitet kan tilvejebringes ved de to typer af eksternaliteter inden for rammerne af en generel ligevægtsmodel med fuldkommen konkurrence. Hvor eksternaliteterne er af kollektivt-gode-karakter vises under »passende« antagelser, at Paretooptimalitet tilvejebringes ved beskatning efter Pigous princip, hvor den eksternalitetsskabende aktivitet pålægges en afgift svarende til den marginale samfundsmæssige skadesvirkning, medens de skaderamte hverken skal betale afgifter eller modtage kompensation (bortset fra lumpsum skatter). Der er således en asymmetri mellem forbrugerpris og producentpris. Denne asymmetri vil ikke være til stede ved eksternaliteter af privat-gode-karakter.

I kapitel 5 redegøres for prisfastsættelsen for udtømmelige ressourcer. I kapitel 6 analyseres betydningen af, at en forurenende virksomhed ikke betragter sig som pris- og afgiftstager. Den her givne analyse når dog ikke meget ud over formuleringstudiet.

Mere interessante er kapitlerne 7 og 8. I kapitel 7 vises, under hvilke omstændigheder fuldkommen konkurrence giver overproduktion af goder med skadelige eksternaliteter.