

H. Uldall-Hansen, **Om låntagers valg af rentefod**, udgivet af Østifternes Kreditforening, november 1963 (18 sider).

Forfatteren belyser den markedsmekanisme, som gør, at den effektive rentefod af kreditforeningslån af en vis løbetid vokser med stigende nominal rentefod.

Derpå undersøges det, under hvilke betingelser en låntager vil have fordel af at vælge et 7 % lån, som i løbet af et vist åremål konverteres til et 5 % lån, frem for straks at optage et lån med lavest forekommende nominal rente (4 eller 4½ %). Undersøgelsen gennemføres for lån af forskellig løbetid og med hensyntagen til alternative beskatningsforhold for låntager. Forfatteren konkluderer derhen, at »For så vidt de fundne resultater kan anses for typiske, kunne en tommelfingerregel gå ud på, at låntagere, som er fritaget for indkomst- og formueskat, bør vælge lavrentede lån, medens låntagere med skattepligtig indkomst på 20-25.000 kr. og derover, og som ikke skal svare formueskat, hyppigt vil have fordel af at vælge højtforrentede lån. Låntagere, der pålægges såvel indkomst- som formueskat, indtager en mellemstilling«.

Undersøgelsen bygger overalt på en forudsætning om en ganske bestemt kurskonstellation på det mulige konverteringstidspunkt; analysen ville have vundet i almen gyldighed, såfremt denne størrelse blev inddraget i modellen som en variabel.

Fremstillingen er beregnet på et bredt publikum inden for den hjemlige finansverden. Den er velskrevet og let tilgængelig – og særdeles aktuel.

Søren Aggebo.

Bruce Payne, **Planning for Company Growth**, McGraw-Hill, New York 1963, 316 sider, \$ 8.50.

✓ Forfatteren er konsulent i virksomheds-

ledelse og – det fornemmes efter få sider læsning – en af de gode i faget. Her er ingen yndlingsteorier til luftning eller overforfinet specialteknik til beskuelse, men en flydende fremstilling af langtidspanlægningens – LTP – enkelte sider og samspillet mellem dem, lagt sådan til rette, at læseren får lejlighed til at følge opbygningen af LTP skridt for skridt. Den ledelsesfilosofi, som følger med, er nøgtern, men ikke kynisk.

På forbløffende få sider gives forklaringerne på, dels hvorfor LTP er nødvendig, dels hvorfor den er så svær at komme igang med. Når derefter LTP defineres som en *total koordination af alle virksomhedens funktioner og aktiviteter til opfyldelse af de kvantitativt og tidsmæssigt fastlagte fremtidsmål*, vil man forstå, at det, vi i praksis er tilbøjelige til at kalde LTP, nok snarere med forfatteren bør kaldes *skitser* til LTP. Vanskeligheden ved at få praktiske ledere til at acceptere nødvendigheden af at *definere klare mål* er heller ikke mindre kendt herhjemme. Forfatteren anbefaler at stille en række spørgsmål om virksomhedens mål og politikker til ledergruppens medlemmer for besvarelse i enrum og garanterer så forskellige svar, at behovet for at begynde en klar definering bliver helt indlysende. De case-eksempler på formulerende mål, som bringes i bogen, er i øvrigt særdeles inspirerende. Bag disse mål ligger den *idéudvikling*, som skal bære virksomheden videre, når de produkter, man lever af i dag, og den teknik, som fremstiller dem, er passé.

I bogens senere kapitler drøftes LTP problemerne for de enkelte hovedfunktioner: Marketing, produktudvikling, forskning, produktion og finans. Gennemgående er indstillingen om teamwork med en stærk koordination, som understreges af en omhyggelig tidsmæssig planlægning for fremskaffelsen af alt det materiale, som bygger langtidspanen op. Lidt naiv oversystematisering hist og

H. Uldall-Hansen, **Om låntagers valg af rentefod**, udgivet af Østifternes Kreditforening, november 1963 (18 sider).

Forfatteren belyser den markedsmekanisme, som gør, at den effektive rentefod af kreditforeningslån af en vis løbetid vokser med stigende nominal rentefod.

Derpå undersøges det, under hvilke betingelser en låntager vil have fordel af at vælge et 7 % lån, som i løbet af et vist åremål konverteres til et 5 % lån, frem for straks at optage et lån med lavest forekommende nominal rente (4 eller 4½ %). Undersøgelsen gennemføres for lån af forskellig løbetid og med hensyntagen til alternative beskatningsforhold for låntager. Forfatteren konkluderer derhen, at »For så vidt de fundne resultater kan anses for typiske, kunne en tommelfingerregel gå ud på, at låntagere, som er fritaget for indkomst- og formueskat, bør vælge lavrentede lån, medens låntagere med skattepligtig indkomst på 20-25.000 kr. og derover, og som ikke skal svare formueskat, hyppigt vil have fordel af at vælge højtforrentede lån. Låntagere, der pålægges såvel indkomst- som formueskat, indtager en mellemstilling«.

Undersøgelsen bygger overalt på en forudsætning om en ganske bestemt kurskonstellation på det mulige konverteringstidspunkt; analysen ville have vundet i almen gyldighed, såfremt denne størrelse blev inddraget i modellen som en variabel.

Fremstillingen er beregnet på et bredt publikum inden for den hjemlige finansverden. Den er velskrevet og let tilgængelig – og særdeles aktuel.

Søren Aggebo.

Bruce Payne, **Planning for Company Growth**, McGraw-Hill, New York 1963, 316 sider, \$ 8.50.

✓ Forfatteren er konsulent i virksomheds-

ledelse og – det fornemmes efter få sider læsning – en af de gode i faget. Her er ingen yndlingsteorier til luftning eller overforfinet specialteknik til beskuelse, men en flydende fremstilling af langtidsplanlægningens – LTP – enkelte sider og samspillet mellem dem, lagt sådan til rette, at læseren får lejlighed til at følge opbygningen af LTP skridt for skridt. Den ledelsesfilosofi, som følger med, er nøgtern, men ikke kynisk.

På forbløffende få sider gives forklaringerne på, dels hvorfor LTP er nødvendig, dels hvorfor den er så svær at komme igang med. Når derefter LTP defineres som en *total koordination af alle virksomhedens funktioner og aktiviteter til opfyldelse af de kvantitativt og tidsmæssigt fastlagte fremtidsmål*, vil man forstå, at det, vi i praksis er tilbøjelige til at kalde LTP, nok snarere med forfatteren bør kaldes *skitser* til LTP. Vanskeligheden ved at få praktiske ledere til at acceptere nødvendigheden af at *definere klare mål* er heller ikke mindre kendt herhjemme. Forfatteren anbefaler at stille en række spørgsmål om virksomhedens mål og politikker til ledergruppens medlemmer for besvarelse i enrum og garanterer så forskellige svar, at behovet for at begynde en klar definering bliver helt indlysende. De case-eksempler på formulerende mål, som bringes i bogen, er i øvrigt særdeles inspirerende. Bag disse mål ligger den *idéudvikling*, som skal bære virksomheden videre, når de produkter, man lever af i dag, og den teknik, som fremstiller dem, er passé.

I bogens senere kapitler drøftes LTP problemerne for de enkelte hovedfunktioner: Marketing, produktudvikling, forskning, produktion og finans. Gennemgående er indstillingen om teamwork med en stærk koordination, som understreges af en omhyggelig tidsmæssig planlægning for fremskaffelsen af alt det materiale, som bygger langtidsplanen op. Lidt naiv oversystematisering hist og

her må læseren affinde sig med – det er øjensynlig prisen for at lære »How to make Bigger and Better Elephants«.

LTP er nødvendiggjort af den økonomiske vækst, som har givet virksomhederne mange nye usikkerhedsmomenter i forhold til markedet, samtidig med at teknificeringen og de deraf følgende faste omkostninger øget behovet for stabilitet. Med fortsat økonomisk vækst vil behovet for systematisk LTP accelerere. Derfor kan nærværende bog varmt anbefales.

Ole Bruhn Johansen.

Kjel Nowak, **Massekommunikationsforskning i Sverige**, P. A. Norstedt och Söners Förag, Stockholm 1963, 98 sider, 15 sv. kr.

Dette er en oversigt over svensk massekommunikationsforskning, dels i mere sammenhængende form, dels i form af en kommenteret bibliografi. Denne sidste er delt op efter massekommunikationens struktur og kommunikationsprocessen og dens effekter. Begge disse afsnit er opdelt efter mønstret afsender, kanal, meddelelse og modtager.

Initiativ og resultat er påskønnelsesværdigt.

Erik Johnsen.

Eric Rhenman, Lennart Strömberg och Gunnar Westerlund, **Om linje och stab**. En studie av konflikt och samverkan i företagens organisation, FFI – Företagsekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm, Nordsteds.

Da det videnskabelige studium af virksomhedernes organisationsformer startede, var de fleste »forskere« folk fra det praktiske erhvervsliv, der udmøntede deres erfaringer. Derfor udmærker den tidlige organisationslitteratur sig ved at rumme nogle meget konkrete og anvendelige anvisninger på, hvordan man i de fleste tilfælde kan løse organisatoriske problemer. Der var derimod ikke megen

interesse for grundforskning, for at søge en forklaring på, hvordan virkningerne af en given handling satte sig igennem eller for at søge en præcisering af de begreber og teorier, man anvendte.

Det er på dette felt at næste generation af forskere har sat ind. I første række ved at afsløre, i hvilken udstrækning de hidtidige teorier er utilstrækkelige på visse punkter og direkte modstridende på andre. Denne linie er i særlig grad ført frem af forskere fra Carnegie Tech. i Pittsburgh i særdeleshed Herbert A. Simon.

Der er også gjort forskellige forsøg på at formulere mere tilfredsstillende teorier, men det er naturligt, at sådanne nydannelser er sværere at frembringe end kritikken af det bestående.

Som en indførelse til denne udvikling og til de problemstillinger, der endnu idag er uafklarede, er Rhenman, Strömberg og Westerlunds bog særdeles velgnet.

Emnet er taget op til behandling på opfordring af medlemmer af »Företagslederseminariet vid Företagsekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm«. Företagslederseminariet er startet i 1959 og rummer en ca. 30 medlemmer, der er direktører i store svenske virksomheder. Denne gruppe diskuterer de emner, som tages op til behandling i forskningsinstitutet, og må utvivlsomt være et særdeles værdifuldt kontaktorgan mellem Handelshögskolens videnskabelige medarbejdere og det praktiske erhvervsliv.

Det forskningshold, der er sat på opgaven, er det værd at fæstne sig ved. Professor Westerlund er en velkendt chef for denne faggruppe, medens de to andre er yngre forskere, som også tidligere har vist deres evne til at bringe forskningen videre og formidle resultaterne fra udenlandsk forskning. Især bør måske her Rhenman fremhæves, da han bærer hovedansvaret for de forsøg, der er gjort,