

styreprocesser (kontrolprocesser), organisation af operationsanalysegrupper, sekventielle beslutningsprocesser, vedligeholdelsesproblemer, informationsteori, produktionsplanlægning og endelig simulation.

Det er et værdifuldt materiale at have samlet, selvom der siden er fremstillet væsentligt bedre lærebøger.

George D. Downing, *Sales Management*, John Wiley & Sons Ltd., New York, 1969, 392 sider, 79 sh.

Denne bog fremtræder som en gennemsnits-lærebog i salgsledelse. Den er inddelt i fire dele, hvoraf den første omhandler selve markedsføringsbegrebet og salgsfremmende foranstaltninger. Der lægges dog vægt på ledelsens stilling i denne problemkreds.

Anden del behandler selve de beslutninger, der skal træffes med henblik på gennemførelsen af salgsfremmende foranstaltninger. Man kan her navnlig pege på kapitlet om fastsættelse af målsætninger for salget, planlægning af strategier på ledelsesniveau og planlægning af strategier på køberniveau, samt en række konkrete organisationsaktiviteter med henblik på salgsanstrengelserne.

I tredje del går man ind på selve personaleproblemet. Hvilke typer af sælgere skal man ansætte og uddanne.

Endelig går man i 4. del ind på lederskab og motivation, og har herunder et morsomt afsnit om lederstrategier.

Van Court Hare, jr., *Systems Analysis; a Diagnostic Approach*, Harcourt Brace & World, Inc., New York, 1967, 544 s. \$ 12,95.

Vi kender forfatteren fra flere korte indlæg i operationsanalytisk litteratur. Han skrev således afsnittet om systemer i Churchman, Ackoff & Arnoff's klassiske *Introduction to Operations Research*, og han har senere forestået udarbejdelse af et oversigtligt afsnit omkring systemteori

i *Progress in Operations Research*, vol. 1. Begge disse sammenskrivninger har været af en fremragende pædagogisk kvalitet. Det er derfor ikke uden forventning, at man orienterer sig i van Court Hare's første egentlige lærebog omkring systemproblematik, og det skal straks siges, at forventningerne ikke skuffes.

Det drejer sig om en bog på lidt over fem hundrede sider, inklusive en omfattende bibliografi og et index. Det drejer sig videre om en bog, som indeholder mange aspekter af systembegrebet og systemarbejdsmetodik, selv om interessen vel går på informationssystemer og opbygning af sådanne.

Fremstillingen kan måske opdeles i to hovedafsnit.

Det første går i så fald på systembeskrivelsesmetoder, og det andet går på, hvad man kunne kalde søge-metodik indenfor et beskrevet system.

Detaljerne i det, Hare betegner som systemdefinition, er følgende: Først en oversigt over forskellige systemtyper, derefter systembeskrivelse i blokdiagrammer, i flowdiagrammer samt en diskussion af klassifikationsproblemer indenfor et system. Herefter følger fire ganske væsentlige afsnit. Det første er: Styresystemer inklusive en fremstilling og diskussion af systemhukommelse. Det andet er en fremstilling og diskussion af Ashby's Law of requisite variety. Herefter følger en meget vigtig og original fremstilling af simplificationsmetoder. Det drejer sig om her at udtrykke en stor information på en enkelt måde.

I hele anden del af bogen går forfatteren ind på en fremstilling og diskussion af forskellige søge-processer, herunder også systemsimulation. Generelt kan det siges, at disse afsnit er særdeles informative.

Det sidste egentlige afsnit i bogen er anvendelse af systemtankegang og organisering af systemarbejde samt en diskus-

sion af, hvorledes man kan forbedre et systemoplæg.

Bogen afsluttes med fire væsentlige appendix, et om matrix-operationer, et om matematiske transformationer, et om principper for kodning og et om informationsmål. Der er en omfattende bibliografi og index.

Der er her tale om en ganske fremragende lærebog i området informations-systemer.

MANAGEMENT LITTERATUR

Management and organizational behavior, a multidimensional approach.

Af Billy J. Hodge og Herbert J. Johnson, John Wiley and Sons Inc., New York, London, Sidney, Toronto, 1970. 531 s.

Forfatterne, som er professorer ved Florida State University, indleder med at sige, at det er *forandringer*, der karakteriserer dagens organisationer. Den tekniske udvikling, nye ideer, nye værdier og nye problemer er det, virksomhedslederen må beskæftige sig med. Den måde, man løste problemerne på i går, er ikke adækvat i dag. Virksomhedslederen må lære at spille sin rolle som beslutningstager, og formålet med denne bog er at give praktikerer såvel som studenter en flerdimensionel præferenceramme for beslutningstagning.

Denne præferenceramme består af, at man lægger vægt på organisationens omgivelser, altså samspillet mellem organisation og omgivelser, på formuleringen af det man kunne kalde for ledelsens filosofi, og endelig hvorledes denne filosofi bringes til konkret udførelse.

Når det drejer sig om organisationens samspil med omgivelserne skelner forfatterne imellem »makroomgivelser«, d. v. s. det kulturelle, politiske og økonomiske system, og organisationens »mellemomgivelser«, d. v. s. de sædvanlige delsystemer, som organisationen tænkes at bestå af: marketing, leverandører, kommunikation, konkurrence, teknologi, service og inter-

essegruppe-systemerne. Endelig tales der om organisationens »mikro-omgivelser«: belønningssystemet, menneskesystemet og maskinsystemet.

Forfatterne forestiller sig, at tre systemer lænker disse mikrosystemer sammen: autoritet, kommunikation og organisationsstruktur.

Bogens formentlig vigtigste afsnit behandler det forfatterne kalder opstilling af en filosofi for virksomheden. En sådan filosofi indeholder fem dele: selve organiseringen af virksomhedens mission, »idégrundlag, motivering af de implicerede, rolleadfærd, værdimål (hvad der skabes og hvorledes det fordeles) og lederskab.

Når det drejer sig om at få filosofien udført i praksis går forfatterne ret detaljeret til værks både med de sædvanlige råd og måske med et par nye. De slår for eksempel på virksomhedsledernes beslutningstagende rolle, de mener, at virksomhedslederen mere og mere får en problem-løsende opgave. Endelig postulerer de, at udgangspunktet for at konstatere, om en mission lykkes består i en finansiell analyse. De andre beslutningsvariable, der står til lederens rådighed, med baggrund i organisationsteorien skal ikke omtales her. Man giver i og for sig den sædvanlige oversigt.

I deres konklusion siger forfatterne, at dagens ledere står i et dilemma, der er karakteriseret ved en konstant strid mellem de kræfter, der trækker i retning af konformitet, og de kreative kræfter. Forfatterne mener, at der kan gøres noget for at styrke de sidste.

Denne bog er skrevet for praktiske virksomhedsledere og for studenter. Efter vor bedømmelse er det navnlig de sidste, der kan have glæde af den.

Kristian S. Palda, **Economic Analysis for Marketing Decisions**, Prentice-Hall International, 1969, 260 sider, 95 sh.

Der var engang, hvor erhvervsøkonomien var et appendix til en almindelig