

målsspecifikation. Til hver politik svarer et formål, og bag hvert formål står en plan, som budgettet bygges op over. Sorteringen efter variabilitetsfaktorer skaber grundlag for budget revisioner efter vurdering i alternativkalkuler.

Når dette er sagt, må det være på sin plads at beklage, at nogle ret væsentlige problemer omkring oplysningsregnskabet fortsat er uafklaret. Der tænkes på, at oplysningsregnskabet nok kan være en fortrinlig løsning på det, som Vagn Madsen i anden forbindelse har kaldt registreringsopgaven. Men registreringsopgaven kan jo ikke løses isoleret. Den må formuleres ud fra, hvilket informationsbehov der skal tilgodeses. Man må have fat i den modelstruktur, som oplysningsregnskabet vil kunne forsyne med økonomiske data, og som regnskabet og dets kontoplan må underordnes. Dernæst tænkes der på, at der sideløbende med en økonomisk registrering (i oplysningsregnskabet) øjensynlig må opbygges et tilsvarende talmateriale i mænde- og tidsenheder m. v. Ved budgettering svarer dette til *plangrundlaget*, mens der ved regnskabet må blive tale om et *statistikgrundlag*, som opbygges i overensstemmelse med oplysningsregnskabet kontoplan. Og endelig savner vi måske en udbygning af oplysningsregnskabet, så ikke alene indtægter og udgifter, men også *aktiver* og *passiver* sorteres op efter art, sted og *formål* i overensstemmelse med variabilitetsprincippet.

Søren Aggebo.

David B. Montgomery and Glen L. Urban, *Management Science in Marketing*, Prentice-Hall Intern., New Jersey, 1969, 376 sider.

Anvendelse af kvantitative metoder på markedsføringsproblemer har været genstand for flere bøger. De er stort set kendetegnet ved at være samlinger af artikler, og det går naturligvis ud over helhedspræget. Selvom den enkelte artikel kan være fremragende, kan det være

vanskeligt at få en sådan fremstilling til at hænge sammen.

Forfatterne til *Management Science in Marketing* har i et vist omfang rådet bod herpå. Man har virkelig forsøgt at sammenskrive en bog, hvor de gængse kvantitative modeller anvendes på de gængse marketingproblemer.

Der er tale om ni afsnit. I det første gives en introduktion til begrebet management science. Man definerer den kvantitative indstilling til problemløsning, og man diskuterer hvorledes data kan fremskaffes og lagres. Derefter går man over til at afbilde modeller af markedets reaktion. Det sker i form af simulationsmodeller, navnlig af Markov-typen. Derefter behandles reklamebeslutninger. Det sker i vidt omfang ud fra en spil-model, medens allokeringen af reklamemidler foretages ved hjælp af heuristisk programmering og simulation.

Prisproblemer behandles igen ved et heuristisk oplæg og visse spilteoretiske Bayes-agtige modeller. Distributionsbeslutninger tackles ved hjælp af normale transportagtige modeller.

Organiseringen af den personlige salgsindsats har fået sit eget kapitel, hvor man dels anvender allokeringsmodeller, og dels visse organisationsmodeller for løsningen af spørgsmålet om indsats af den enkelte sælger og salgsorganisationsindsats som sådan.

Et kapitel handler om beslutninger vedrørende nye produkter. Man kan for det første søge efter nye produkt-ideer. Det sker i bogen her igennem et programmeringsoplæg og simulationsoplæg. Man kan videre analysere nye produktmuligheder. Det sker her gennem en efterspørgselsmodel, omkostningsmodel, gevinstmodel, usikkerhedsmodel og beslutningsmodel. Derefter kan man gå videre i en analyse. Dette er blot for at give et eksempel på, hvorledes en række partielle beslutningsmodeller anses for at kunne brin-

ges i anvendelse ved typiske markedsføringsproblemer.

Man går ind til slut i en diskussion om anvendelse af management science i markedsføring, altså hvorledes man rent praktisk skal gribe et kvantitativt studium an indenfor marketing-sfæren.

Alt i alt står man her overfor en homogen og anvendelig lærebog i kvantitative metoder indenfor marketing. Abstraktionsniveauet ligger fra HA til cand. merc. som dette er udformet for øjeblikket.

H. Igor Ansoff, **Business Strategy**, Penguin Modern Management Readings, Middlesex, Engl., 1969, 388 sider, 10 sh.

Professor Ansoff har gjort et hæderligt forsøg på at samle, hvad man ved om moderne virksomhedsstrategi og få det fremstillet på i nærheden af 400 sider. Han har opdelt samlingen af artikler i seks hoveddele.

Den første er ganske simpelt et spørgsmål om strategiske ændringer i en virksomhed. Den næste afdeling omfatter virksomhedens omverden, den tredje omfatter forskellige metoder til at formulere en strategi. Den fjerde forsøger at beskrive virksomhedens målsætning, og de to sidste afsnit er cases.

Det er en god idé at forsøge at samle noget om strategisk planlægning i virksomhederne. Vi ved meget om planlægning, men vi ved meget lidt om strategisk planlægning, og man kan vel uden at fornærme nogen sige, at man bliver ikke meget klogere af at gennemgå de artikler, som Ansoff har fået aftrykt. De bedste afsnit er formentlig det første, hvor Ansoff selv lægger for med en artikel om det, man kunne kalde for strategiteori. Han skelner her bl. a. imellem administrative beslutninger og mere konkrete handlingsbetonede beslutninger samt strategiske beslutninger. De sidste har at gøre med ekspansion og med diversifikation.

Når det drejer sig om styring af strategiske ændringer har man efter Ansoff's mening ikke i hverken organisationsteorien eller i informationsteorien tilstrækkelig megen viden. Han foreslår selv, at man for at komme videre, remplacerer de klassiske handlingsbetonede beslutningsvariable, pris og mængde, med det han kalder for passende strategiske beslutninger, hvormed han mener målsætninger, strategier, projektudvælgelse og det modsatte, nedlæggelse af projekter. Han konkluderer med at sige, at en fuldstændig strategisk teori for virksomheden må afbilde to fænomener: relationen mellem eksterne og interne stimuli til virksomheden og den resulterende strategiske respons, og relationen mellem en given strategisk handling og virksomhedens resultat af denne handling.

Der er ikke meget kød på denne gris. Ansoff's egen artikel er i et vist omfang repræsentativ for det øvrige artikelvalg. Der er mange gode og rigtige iagttagelser, og en del artikler kan måske med udbytte læses af studenter, men det er ikke en bog, der kan anbefales praktiske virksomhedsledere.

B. V. Carsberg & H. C. Edey, eds., **Modern Financial Management**, Selected Readings, Penguin Books, Middlesex, 1969, 411 sider, 10 sh.

Penguin's Management-serie indeholder nu også en bog om moderne finansiel beslutningstagning. Dette gælder ihvertfald overskriften på bogen. Noget andet er, hvor bogstaveligt denne overskrift kan tages.

Bogen indeholder 18 artikler opdelt i 6 afsnit: Finansielle problemer, prisfastsættelsesproblemer, langtidspanlægning, problemer i den offentlige sektor, matematiske metoder samt et afsnit om yderligere litteratur.

Det bedste i bogen er formentlig diskussionen af regnskabsprincipper og deres indflydelse på den information, som man