

naturlove og adfærdslove. De sidste er efter hans opfattelse karakteriseret ved, at individet selv skaber sine love.

Der skal ikke i denne omtale gås i detaljer med Herbsts modeldannelser, det skal blot siges, at en fremstilling af denne type må og skal studeres af folk, der er aktivt engageret i socialvidenskab.

Anders Linde, red., *Strategisk Planering*, Bonniers, Stockholm, 1971, 223 s.

Denne bog har undertitlen „Hvad kan, vil og bør virksomheder og andre organisationer gøre nu og i fremtiden.“

Det er en stor mundfuld, men der har også været mange forskere på Företagsekonomiska Institutionen vid Stockholms Universitet om at klare den, ikke mindre end 10.

Efter et forord af institutionens chef, professor *Bertil Näslund*, sammenfatter bogens redaktør hovedindholdet i dette studium. *Lars Åbrell* diskuterer, hvad strategisk planlægning egentlig er, og *Jens Lindberg* går i detaljer med de aktiviteter, man må igangsætte ved strategisk planlægning. *Linde* går videre med en beskrivelse af virksomheden og omgivelsernes krav til denne, mens *Söderman* diskuterer virksomhedens målsætningsproblematik. *Sellstedt* beskriver og vurderer virksomhedens nutidssituation og *Gullander* virksomheden i fremtiden. *Birger Rapp* går ind på informationsbehov og prognosemetoder i relation til strategisk planlægning, mens *Lars Lönnstedt* tager sig af de administrative problemer ved strategisk planlægning. *Leonardz* og *Lars Engwall* analogiserer hvad er strategi og ressourceallokering, og bogen afsluttes så med tre konkrete eksempler samt *Lindes* funderinger over den strategiske planlægnings proces.

Det er en bog, der på den ene eller den anden måde kommer ind på de aspekter, som man i dag anlægger, og som man indtil nu har anlagt på begrebet strategisk planlægning. Baseret på et stof som dette kan vi nu gå videre.

Det er en fremragende statusrapport.

Bengt Rydén, *Fusioner i svensk industri*, Industriens Utredningsinstitut, Stockholm, 1971, 246 s.

Svenskerne i almindelighed og Bengt Rydén i særdeleshed har gennem en årrække vist fusionsproblematikken betydelig interesse.

Nu foreligger den hidtil mest ambitiøse behandling af emnet. Rydén ønsker at kortlægge og årsagsanalysere fusionsvirksomheden i svensk industri fra 1946–1969. Hovedvægten lægges på at belyse, hvorfor fusioner gennemføres.

Efter et indledningskapitel rummer afhandlingens kapitel 2 forfatterens begrebsapparat. Ligeledes beskriver han sine dataindsamlingsmetoder (især dagspressen), og han ræsonnerer sig frem til, at materialet mangler 15–25 % i at være fuldstændigt. Endelig fremlægges det empiriske materiale, som omfatter små 2.000 fusioner i perioden 1946–69.

Kapitel 3 gør rede for fusionsudviklingen i udlandet, hvor man har foretaget undersøgelser, som i mangt og meget minder om den foreliggende. Det viser sig, at i bl.a. USA, Japan, UK og flere EEC-lande har man som i Sverige oplevet en kraftig vækst i industriens fusionsvirksomhed siden slutningen af 1950'erne.

I de to næste kapitler formulerer Rydén sine forudsætninger og hypoteser. Den grundlæggende, nødvendige forudsætning for, at man kan få en fusion og den dertil svarende handel i stand, er den samme som ved enhver anden handel: Købers og sælgers vurdering af byttegenstanden er forskellig. Denne forskel kalder Rydén for værdigabet. Uden værdigab ingen fusion.

Hvilke forhold bestemmer nu forekomsten af et værdigab? Enten må køber øjne samordningsmuligheder (synergi) i form af (1) effektivitetsforbedringer eller (2) markedsfordele gennem konkurrencebegrænsning af den ene eller den anden art. Eller også foreligger der (3) et rendyrket værdigab, som alene beror på forskelle i købers og sælgers viden, risikovurdering, subjektive rente m.v.

Disse tre hypoteser („fusionsteorier“) præciseres og afprøves på det empiriske materiale, hovedsagelig gennem korrelationsanalyser. Analyserne har svært ved at give klare udslag, fordi de faktorer, som udløser fusioner, vel sagtens er så komplicerede og heterogene, at de ikke lader sig indfange i simple funktionssammenhænge og alt andet-lige-forudsætninger m.v. Kun hypotesen om effektivitetsfaktoren synes at finde en vis bekræftelse, mens de øvrige forhold hverken kan bekræftes eller afkræftes af det indsamlede materiale.

Det afsluttende kapitel behandler fusion som et middel til virksomhedsvækst. Det er et betydningsfuldt emne, som tages op. Først behandles kort den sparsomme teori om virksomheders

naturlove og adfærdslove. De sidste er efter hans opfattelse karakteriseret ved, at individet selv skaber sine love.

Der skal ikke i denne omtale gås i detaljer med Herbsts modeldannelser, det skal blot siges, at en fremstilling af denne type må og skal studeres af folk, der er aktivt engageret i socialvidenskab.

Anders Linde, red., *Strategisk Planering*, Bonniers, Stockholm, 1971, 223 s.

Denne bog har undertitlen „Hvad kan, vil og bør virksomheder og andre organisationer gøre nu og i fremtiden.“

Det er en stor mundfuld, men der har også været mange forskere på Företagsekonomiska Institutionen vid Stockholms Universitet om at klare den, ikke mindre end 10.

Efter et forord af institutionens chef, professor *Bertil Näslund*, sammenfatter bogens redaktør hovedindholdet i dette studium. *Lars Åbrell* diskuterer, hvad strategisk planlægning egentlig er, og *Jens Lindberg* går i detaljer med de aktiviteter, man må igangsætte ved strategisk planlægning. *Linde* går videre med en beskrivelse af virksomheden og omgivelsernes krav til denne, mens *Söderman* diskuterer virksomhedens målsætningsproblematik. *Sellstedt* beskriver og vurderer virksomhedens nutidssituation og *Gullander* virksomheden i fremtiden. *Birger Rapp* går ind på informationsbehov og prognosemetoder i relation til strategisk planlægning, mens *Lars Lönnstedt* tager sig af de administrative problemer ved strategisk planlægning. *Leonardz* og *Lars Engwall* analogiserer hvad er strategi og ressourceallokering, og bogen afsluttes så med tre konkrete eksempler samt *Lindes* funderinger over den strategiske planlægnings proces.

Det er en bog, der på den ene eller den anden måde kommer ind på de aspekter, som man i dag anlægger, og som man indtil nu har anlagt på begrebet strategisk planlægning. Baseret på et stof som dette kan vi nu gå videre.

Det er en fremragende statusrapport.

Bengt Rydén, *Fusioner i svensk industri*, Industriens Utredningsinstitut, Stockholm, 1971, 246 s.

Svenskerne i almindelighed og Bengt Rydén i særdeleshed har gennem en årrække vist fusionsproblematikken betydelig interesse.

Nu foreligger den hidtil mest ambitiøse behandling af emnet. Rydén ønsker at kortlægge og årsagsanalysere fusionsvirksomheden i svensk industri fra 1946–1969. Hovedvægten lægges på at belyse, hvorfor fusioner gennemføres.

Efter et indledningskapitel rummer afhandlingens kapitel 2 forfatterens begrebsapparat. Ligeledes beskriver han sine dataindsamlingsmetoder (især dagspressen), og han ræsonnerer sig frem til, at materialet mangler 15–25 % i at være fuldstændigt. Endelig fremlægges det empiriske materiale, som omfatter små 2.000 fusioner i perioden 1946–69.

Kapitel 3 gør rede for fusionsudviklingen i udlandet, hvor man har foretaget undersøgelser, som i mangt og meget minder om den foreliggende. Det viser sig, at i bl.a. USA, Japan, UK og flere EEC-lande har man som i Sverige oplevet en kraftig vækst i industriens fusionsvirksomhed siden slutningen af 1950'erne.

I de to næste kapitler formulerer Rydén sine forudsætninger og hypoteser. Den grundlæggende, nødvendige forudsætning for, at man kan få en fusion og den dertil svarende handel i stand, er den samme som ved enhver anden handel: Købers og sælgers vurdering af byttegenstanden er forskellig. Denne forskel kalder Rydén for værdigabet. Uden værdigab ingen fusion.

Hvilke forhold bestemmer nu forekomsten af et værdigab? Enten må køber øjne samordningsmuligheder (synergi) i form af (1) effektivitetsforbedringer eller (2) markedsfordele gennem konkurrencebegrænsning af den ene eller den anden art. Eller også foreligger der (3) et rendyrket værdigab, som alene beror på forskelle i købers og sælgers viden, risikovurdering, subjektive rente m.v.

Disse tre hypoteser („fusionsteorier“) præciseres og afprøves på det empiriske materiale, hovedsagelig gennem korrelationsanalyser. Analyserne har svært ved at give klare udslag, fordi de faktorer, som udløser fusioner, vel sagtens er så komplicerede og heterogene, at de ikke lader sig indfange i simple funktionssammenhænge og alt andet-lige-forudsætninger m.v. Kun hypotesen om effektivitetsfaktoren synes at finde en vis bekræftelse, mens de øvrige forhold hverken kan bekræftes eller afkræftes af det indsamlede materiale.

Det afsluttende kapitel behandler fusion som et middel til virksomhedsvækst. Det er et betydningsfuldt emne, som tages op. Først behandles kort den sparsomme teori om virksomheders

vækst. Ekspansion opfattes her som en naturlig og selvgenererende proces for en profitorienteret virksomhed, der søger at udnytte sine ressourcer så effektivt som muligt. Rydén søger at belyse fusionernes andel i virksomhedsvæksten, og undersøgelserne peger på, at omkring 20 % af den samlede ekspansion i de analyserede virksomheder stammer fra fusioner. En række meget interessante hypoteser om sammenhængen mellem fusioner og lønsomhed og om fusioner som et middel til at imødegå hindringer for intern ekspansion lader sig desværre hverken bekræfte eller afkræfte.

Og det er iøvrigt karakteristisk for det foreliggende arbejde, at det – på trods af materialets omfang og forfatterens skarpsindighed og (dum) dristighed i dets udnyttelse – rejser flere spørgsmål, end det besvarer. Det gælder også bogens engelske Summary, Conclusions, Prospects.

Bogen anbefales på det varmeste til dem, der er interesseret i fusioner ud fra samfundsøkonomiske og erhvervspolitiske synspunkter. Bogen vil derimod sikkert skuffe den læser, der havde regnet med at finde råd og vejledning i driftsøkonomisk henseende.

*Søren Aggebo.*

Jan H. B. M. Huysmans, *The Implementation of Operations Research*, Wiley, London, 1970, 234 s.

Huysmans studium har undertitlen »An Approach to the Joint Consideration of Social and Technological Aspects.»

Emnet for denne fremstilling er den observation, at operationsanalysens metoder har haft svært ved at slå igennem, fordi de organisationer, man har anvendt den i, ikke har været forberedt og iøvrigt ikke er indrettede på at tage kvantitative og utraditionelle analyser så alvorligt, at man skrider til implementering af resultaterne. Huysmans hypotese er, at dette først og fremmest skyldes forskel i det, han kalder for virksomhedsledernes og analysefolkenes kognitive stil, d.v.s. deres måde at tænke på og deres måde at løse problemer på.

Forfatteren har designet en række eksperimenter, hvis resultater bekræfter den pågældende hypotese.

Dette får ham til at drage følgende slutning. Alle de begrænsninger, som man på forhånd kan overse, når det drejer sig om at få en organisation til at fungere bedre gennem operationsanalysestudier, må tages ind i problemformuleringen allerede

fra begyndelsen. Dette uanset om disse begrænsninger er af teknisk, økonomisk, politisk, psykologisk natur eller om de kan henføres til de sociale omgivelser. Konsekvensen er, at man som analysemand i en organisation må kæmpe på to fronter: Både den rent forskningsmæssige og den implementeringsmæssige. Disse to vil naturligvis interferere efterhånden som analysen skrider frem og man må derfor acceptere, at analyse og implementering er en proces, d.v.s. at man står over for en dynamisk udvikling, der kan ændre både forskningsprogrammet og implementeringsprogrammet.

Dette er ikke nye synspunkter på vore breddegrader, hvor man forlængst har forsøgt at integrere klassisk operationsanalyse og adfærdsteori, delvis i en systemteoretisk begrebsramme, men Huysmans arbejde går videre med at udvikle operationsanalytisk teori og praksis.

Warren G. Bennis, Kenneth D. Benne og Robert Chin, ed., *The Planning of Change*, second edition, Holt, Rinehart and Winston, London, 1970, 627 s.

Dette er en ajourført udgave af 1961-bogen, hvor redaktørerne satte sig som formål at samle signifikante artikler sammen om organisationsændringer. Den nye udgave indeholder dels det gamle stof og dels en række synspunkter på organisationsudviklingen.

Bogen er disponeret i 4 dele: 1. udviklingen i planlagte ændringer af en virksomhed, 2. elementer i planlagt ændring, 3. dynamikken i planlagte ændringer og 4. målsætningsproblematik.

Der skal ikke her gås i detaljer med de godt og vel 40 artikler, men det skal kort siges, at denne sammenstilling indeholder stort set, hvad vi ved om organisationsændringer og organisationsudvikling. Det er således en fremstilling, der kan indgå som lærebog i forskellige typer af kurser i ændrings- og implementeringsproblematik.

Steuert Henderson Britt, Editor, *Psychological Experiments in Consumer Behavior*, Wiley, London, 1970, 416 s., £3,10.

Henderson Britt, som er psykolog, har her udvalgt 33 artikler, hvis indhold knytter sig til dispositionen i ovennævnte bog om konsumentadfærd.

Redaktøren har forsøgt at leve op til seks intentioner i sin udvælgelse. For det første skal det