

Det er en let læst bog med masser af gode fif på stort set alle områder af virksomhedsledelse. Der er en del teoretiske overvejelser, og de pågældende modeller er bragt i god sammenhæng med teksten, og de synes stort set relevante. Der er en række checklister spredt rundt i bogen, og en og anden af disse kan man altid have fornøjelse af.

Bogen er opdelt i 9 kapitler: strategi for MBO, udviklingen i virksomhedsledelse, målsøgning, målformulering, målevaluering, gennemførelse af målsætning, afrapportering af målstatus, træning og udvikling med henblik på MBO samt en række hits med henblik på forbedring i betydningen effektivisering af individuel og organisationsmæssig adfærd.

Man kan uden overdivelse sige, at dette – atter på godt og ondt – er den mest kompetente fremstilling af MBO, som hidtil er trykt.

Stafford Beer, *Cybernetics and Management*, 2nd edition, The English University's Press, London, 1970, 240 sider.

Siden Stafford Beer's bog så dagens lys i 1959 er der sket en vældig udvikling på området Cybernetik og Virksomhedsledelse. Stafford Beer har selv været en af hovedmændene i denne udvikling og har skrevet adskillige artikler og et par fremtrædende bøger på området.

Når denne klassiker alligevel udsendes i billigbogsudgave er det fordi der stadig er en række grundlæggende synspunkter, som man kan have gavn af at vende tilbage til.

Bogen er opdelt i fem afdelinger: Den grundlæggende begrebsdannelse, Kybernetikkens teori, Kybernetikkens biofysiske teori og for efterskriften, Analoge Kybernetiske Teoridannelser.

Det er vel navnlig de sidste, der påkalder sig opmærksomhed, som Analogien til en mekanisme, Analogien til usikkerhed, Analogien til sprog og Analogien til en proces.

Den gamle efterskrift: Mod den Kybernetiske virksomhed, mener Stafford Beer selv senere at have givet eksempel på.

Dette er en klassiker for den interesserede student.

George A. Steiner, *Business and Society*, Random House, New York, 1971, 610 sider, 10 \$.

Forfatteren, der er professor ved University of California i Los Angeles, er kendt for sine tidligere bøger om langtidsplanlægning.

Formålet med bogen er at pege på og analysere en del af de mange relationer, der eksisterer mellem virksomheden og samfundet. Forfatteren betegner sin problemstilling som denne at udvikle en slags virksomhedens økologi.

Han trækker først tråden op fra kapitalismen og kapitalismens teori til det, han kalder for Dagens »pluralistiske samfund«. Som det ser ud, kan det karakteriseres ved en række værdinormer, som er under ændring, og en række ideologier for virksomhedernes drift, der interfererer med de værdiændringer, der sker i samfundet. Specielt diskuterer han magtfænomener i relation til virksomhederne og disses ansvar for omgivelserne.

En særlig del af bogen behandler virksomhedens og erhvervslivets relationer i almindelighed til regeringen. Dette afsnit er mere af lokal amerikansk interesse.

Sluttelig behandler Steiner forholdet imellem virksomhederne og væsentlige grupper i samfundet: fagforeningsbevægelsen, konsumentbevægelsen og uddannelsesgrupperne.

Endelig får fremtiden et lille vers med på vejen. Selvom bogen uden tvivl behandler et særdeles aktuelt og vigtigt problemkompleks, må den siges at være af storst interesse for amerikanske læsere, men et og andet kan måske være relevant i den hjemlige boldgade.

Bo Arpi, *Avanceret Marknadsteknik I, Hjälpvetenskaper i Marknadsföringens tjänst*, Bonniers, Stockholm, 1972, 243 sider.

Forfatteren, som er ekon. dr. opbyggede fra 1965–68 Volvos markedsanalyseafdeling, og fra 1967–71 har han været chef for virksomhedens hjernetrust for markedsundersøgelser, markedsforingsanalyser og markedsplanlægningssystem. Videre har han arbejdet med Volvos nye koncernplanlægning.

Denne baggrund har givet sig udslag i en ganske fin kombination af avanceret teori og praksis. Dette skal forstås på den måde, at hvad teorien har frembragt på empirisk grundlag i de senere år, har forfatteren afprøvet og delvis selv bidraget til, og det er resultatet af dette arbejde, som er nedlagt i nærværende fremstilling.

Arpi forener fire teoridannelser og dermed fire

synsvinkler i sit oplæg: markedsinformationssystemet, adfærdsmodeller for konsumenterne, markedsreaktionsmodeller og endelig normative beslutningsmodeller.

Arpi har selv arbejdet med databanker for markedsføringsinformation. Disse må naturligvis indeholde ikke alene numeriske data, men også statistikprogrammer og en afdeling for modeller, herunder navnlig markedsreaktionsmodeller, konkurrentreaktionsmodeller og normative beslutningsmodeller.

Modellerne for konsumentadfærd er analyseret igennem baseret på Howards model, Sheth-Howards model, Nicosias model og Collat, Gladwells og Engels model. Resultatet bliver en samling egenskaber ved konsumentadfærd, som lader sig måle og dermed simulere. Et særligt afsnit behandler kommunikation i relation til konsumentadfærd.

Når det drejer sig om markedsreaktionsmodellerne, ligger hovedvægten nok på de komplekse strukturanalytiske modeller, hvor branchers og virksomheders afsætningsforhold er simuleret. Iøvrigt synes netop dette aspekt af teknikken at være det svageste for øjeblikket.

Et afsluttende kapitel behandler konkurrentreaktionsmodeller og normative beslutningsmodeller. Arpi gennemgår her de klassiske operationsanalytiske modeller med henblik på at påvise nytten af deres anvendelse på markedsføringsproblemer.

Sammenfattende kan det siges at Arpis bog er en ajourføring af teoretisk praksis og praktisk teori. Den er derved inspirerende og let læst.

James D. Thomson and Donald A. Van Houten, *The Behavioural Sciences: An Interpretation*, Addison-Wesley, London, 1970, 268 sider.

Af de efterhånden mange fremstillinger af almen adfærdsvidenskab, der er kommet på (det engelsktalende) marked i de senere år, fremtræder denne bog som en af de mest omfattende og overskuelige.

I første afsnit viser forfatterne hvorledes forskellige modeller af mennesket giver forskellige typer af indsigt i vor varierede adfærd. Det er naturligvis vigtigt at vide, hvilken indfaldsvinkel ud af de mange mulige, man vælger for en beskrivelse. I et andet afsnit behandles det, man kunne kalde det enkelte individs sociale udvikling, herunder uddannelse, livsstil, udvikling af særlig kompeten-

ce, karriere, arbejdsrollen og familierollen og udviklinger af præferencer.

I et tredje afsnit går forfatterne i detaljer med rolle-begrebet. Hver af os spiller mange roller, hvorledes får vi disse afbalanceret overfor hinanden og hvorledes passerer vi alle de hurdler, som omgivelserne opstiller for at forhindre vort rollespil. Dette belyses navnlig ud fra beslutnings-synsvinklen.

I det afsluttende afsnit går forfatterne ind på samspillet imellem individ og samfund, idet de særlig lægger vægt på vor indflydelse på de ændringer som samfundet undergår, subs. som vi ønsker samfundet bør undergå. Dette stiller krav til individet i form af tilpasninger, i form af aktiv politisering, i form af aktiv og vedblivende læring og i form af engagement i det hele taget.

Fremstillingens afgørende styrke er at disse almene spørgsmål diskuteres i et generelt sprog, baseret på den viden, som disse discipliner efterhånden har udviklet.

Arnold C. Harberger, *Project evaluation*, McMillan, London, 1972, 330 s., 9,50 £.

Cost-benefit problematikken er under udvikling. Visse teoretikere mener, at der er forskel på samfundsmæssige omkostninger og omkostninger relateret til virksomhederne samt på samfundsmæssige indtægter sammenlignet med indtægterne i en erhvervsvirksomhed. Vanskelighederne er blot, at opgøre de samfundsmæssige omkostninger og indtægter.

Forfatteren giver en række eksempler på studier af cost-benefit karakter, dels i en række u-lande og dels for en række offentlige investeringer.

Bogen har ikke nogen éntydig konklusion men belyser en række af de aspekter, man ikke kan undgå at involvere sig i.

V. Spang-Thomsen, *Skattemæssige afskrivninger*, 3. udgave, 1971, Branner og Korch Forlag, København, 1971.

Den reviderede udgave af *Skattemæssige afskrivninger* udmærker sig dels med en redisponering af stoffet, dels ved et indgående stikordsregister og naturligvis med en ajourføring af afskrivningsmæssige problemer og deres skattemæssige behandling.