

## Erhvervsøkonomisk litteratur

---

Af Erik Johnsen

Leicester R. Bittel, *Virksomhedsledelsens 9 hovedværktøjer*, Institutet for lederskab og lønsomhed i samarbejde med Nyt Nordisk Forlag, København, 1973, 199 sider. 9 værktøjer er det maksimale af, hvad en normalt begavet person kan overse. For virksomhedslederen er de efter Bittel's opfattelse følgende: situationsanalysehjulet, søgeren for vitale problemer, bedømmelsesstabilisatoren, præstationsalliancen, 5-punktsplanlægningsmodellen, handlingsimpulsdiagrammet, tillidsbarometret, indlæringskurven samt selverkendelsestræet. Forfatteren giver operationelle udformninger af denne filosofi som jo er indiskutabel.

En udløber af general management er marketingmanagement og Institutet for lederskab og lønsomhed har i samarbejde med Nyt Nordisk Forlag, København, 1973, udgivet bogen: Philip Gisser, *Introducer selv varen rigtigt på industri- og forhandlermarkedet*, 129 sider. Da litteraturen omkring industrimarkedsføring er uhyre tynd på dansk, er denne bog af betydning for at opdatere vor indsigt på dette område. Den satser på selve introduktionen af det nye produkt, informationsbehovet for udvikling af introduktionsstrategi, samt selve den konkrete udmøntning af salgsstrategien, massekommunikation, sælgernes indsats i introduktionen, planlægning af introduktionen og styringsproblemer under og efter det nye produkts introduktion. Der er således tale om en oversigt over de problemer, der melder sig, skrevet af en erfaren person på dette område.

W. J. Reddin's amerikanske McGraw-Hill bog fra 1970 er nu oversat til svensk under navnet *Lönsam Ledning*, Beckmans, Stockholm, 1973, 344 s., 48 sv.kr.

Bogens formål er at sætte en leder i stand til at foretage en slags værdianalyse af sig selv i den organisation, han er placeret i. Baseret herpå skal han naturligvis kunne give sig selv råd med henblik på at forbedre sin egen og andres effektivitet og trivsel. Bogens titel *Lönsam Ledning* er altså til en vis grad misvisende. Den burde have heddet ledelse gennem ledelse. Dette så meget desto mere som forfatteren definerer ledelses-effektivitet som den grad, i hvilken en leder opfylder de krav, der stilles til hans rolle. Efter at have gennemdiskuteret en række nøglebegreber og det vigtige situationsbegreb gennemdiskuterer Reddin baseret på egne testerfaringer nogle stilarter, herunder den separerede stil (med desertøren og bureaukraten), den relaterede stil (med missionæren og udvikleren), den dedicerede stil (med autokraten og den velvillige autokrat) samt den integrerede stil (med kompromismennesket og det aktive gennemførende menneske). I det omfang alle ledere har noget af alle disse 8 egenskaber i sig, får man en stilprofil frem med et gennemsnit i form af en stilsyntese. Der er tale om et ganske interessant indlæg i den løbende diskussion om lederudvikling.

Raymond O. Loen, *Sådan arbejder den effektive chef*, Institutet for lederskab og lønsomhed i samarbejde med Branner og Korchs Forlag, København, 1972, 174 sider.

Den effektive chef er naturligvis karakteriseret ved, at han/hun investerer tid i at gennemlæse Loen's bog. Så ved man nemlig, hvorledes der skal planlægges, styres og kontrolleres. Eller for at sige det med overskriften til det konkluderende 24. afsnit: Gør mindre, men udret mere.

S. S. Dubin, ed., *Professional Obsolescence*, The English Universities Press, 1971, 121 sider.

Det er en ikke ukendt sag, at ens uddannelse kan blive for gammel. I Sverige taler man således om *omstigningssamfundet*, indicerende at udviklingen kan gå i en sådan retning, at samfundet ikke har brug for den rolle, som man kan spille baseret på sin grunduddannelse. I så fald må man enten opdatere den eller have en anden. Denne problematik er behandlet i symposieforn i nærværende fremstilling, som ikke kommer længere end til at rejse problematikken.

Casemetoden er som bekendt stærkt anvendt i uddannelsen af potentielle virksomhedsledere. Man har de lange Harvard-cases, hvor der kan gå flere mand-år ind i udarbejdelsen af et oplæg. Nærværende fremstilling af Richard M. Hodgetts og Henry H. Albers, *Cases and Incidents on the Basic Concepts of Management*, Wiley, London, 1972, 124 sider, går en anden vej og lægger 58 små cases op hver på 1-2 sider. De er disponeret i planlægning, organisering, ledelse og kontrol. Små cases egner sig som bekendt til summemøder og fornuftige benstrækningspauser i de lange dage, der knytter sig til management-kurser her i landet.

Et specifikt lederproblem er at hyre den rigtige konsulent og styre vedkommende. Hal Hegdon, *Erhvervslivets Troldmænd, Management konsulenter på godt og ondt*, Teknisk Forlag, København, 1972, 240 sider, 40,25 kr., giver en lang række amerikanske erfaringer m.h.t. konsulenter arbejds måde og giver derved en del materiale til, at konsulentkøberen kan gøre sig sine egne tanker om, hvad han måtte have brug for af støtte udefra og i hvilken form han bør anskaffe sig den. For ingen kan som bekendt drive en virksomhed effektivt uden støtte udefra. Helst af troldmænd.

Ledelse af meget store firmaer giver sine særlige problemer. Jay W. Lorsch og Stephen A. Allen, III, *Managing Diversity and Interdependence, An Organizational Study of Multidivisional Firms*, Division of Research, Harvard Business School, Boston, 1973, 265 sider, 9 dollars, er et yderst interessant empirisk studium af diversificerings- og differentieringsstrategi, der spiller større og større krav til ledelsesrelationerne mellem forskellige divisioner i den store virksomhed. Noget af det, centrallederen kan spørge sig om er følgende: bruger vi vores tid på integrerende aktiviteter i overensstemmelse med den faktiske afhængighed/uafhængighed mellem firmaets enkelte enheder, informerer vi enhedsledelserne rigtigt og tilskynder vi dem til at anvende deres tid rationelt mellem central og decentral ledelse, hvad lærer vi af divionaliseringen, er vi blevet dygtigere til at løse konflikterne imellem de forskellige enheder, giver vi den decentraliserede ledelse magt nok til at klare sine problemer og tør vi udskifte betroede folk, hvis de ikke lever op til centralledelsens ønsker. Den

decentrale ledelse kan på sin side stille spørgsmål som: Bruger vi tiden rigtigt i relation til hovedkontoret og de andre dele af virksomheden, sælger vi os ordentligt i relation til centralledelsen, kan vi fortælle dem, hvad der er væsentligt og uvæsentligt, forsøger vi at få magten over vor egen enhedspolitik, selvom vi ved, at en central indsats er ønskelig og nødvendig, og er vi indstillet på at gå ind i en aktiv løsning af de konflikter, der uvægerligt opstår mellem os og hovedkontoret og mellem os og de øvrige enheder. Baseret på besvarelser af spørgsmål af denne type, har Lorsch & Allen opstillet en egentlig model for ledelse af multidivisionale virksomheder.

Et studium af store engelske virksomheders strategi i forlængelse af Lorsch-Allen studiet er lavet af Derek F. Channon, *The Strategy and Structure of British Enterprise*, Division of Research, Harvard Business School, Boston, 257 sider, 12 dollars. Forfatteren gennemanalyserer den centraliseringstendens, der har været i engelsk industri i efterkrigstiden ud fra en strategisk model om differentiering og divisionalisering.

Mens de store virksomheder kan have deres problemer har de små det også: Avdelningen för företagsekonomi vid Umeå Universitet har under professor Dick Ramström specialiseret sig i »*Mindre företag – problem och vilkora*», som er titlen på en bog forelagt af PRISMA, Stockholm, 1971, 185 sider. Baseret på beskrivelse af den lille virksomheds rolle og udvikling argumenteres for den mindre virksomhed som et egentligt studieobjekt.

Argumentationen er, at megen erhvervsøkonomisk metode baserer sig på de større virksomheder, og at selve den funktionsopdeling som kendetegner visse skandinaviske handelshøjskoler er irrelevant for den lille virksomhed, hvor de forskellige funktioner skal integreres i en og samme person. De forskellige medarbejdere ved Avdelningen för företagsekonomi har skrevet hver sine afsnit. Der diskuteres målsætninger og de motiver hos virksomhedsledere (ejere), der leder frem til disse mål, der diskuteres industriel service og miljøforandring, der diskuteres de mindre virksomheders markedsstrategi og kvantitativ beslutningstagning i min-

dre foretagender, herunder også disses forhold til EDB. Det tør siges at være en uhyre relevant og væsentlig forskning, der her redegøres for. Mange af resultaterne er direkte overførbare til danske forhold.

Uanset om man er stor eller lille, er *forskning for fremtiden* af betydning. Erik Maaløe har for Statens Byggeforskningsinstitut produceret SBI-rapport nr. 85, København, 1972, i kommission hos Teknisk Forlag, 174 sider. Bogen har undertitlen *Metodesamling om fremtidsorientering med eksempler især fra byggeri og teknologi*. Det sidste skal man nu ikke tage særligt højtideligt, men man skal hæfte sig ved, at der nu på dansk foreligger en helt fremragende oversigt over de fremtidsforskningsmetoder, der hidtil har været bragt i anvendelse. Maaløe har disponeret sin fremstilling i metoder, der giver visse tegn på en udvikling, metoder, der beskæftiger sig med aktive udviklingsmuligheder og metoder til styring af udviklingsforløb samt hvorledes man har lært og evt. kan lære sig noget af de fejl, man er sikker på at begå undervejs.

Et af de bedste resumeer om fremtidsforskning, som hidtil er kommet på skandinavisk, er sikkert Herman Kahn og B. Bruce-Briggs, *Vad som komma skall . . .*, Beckmans, Stockholm, 1973, 222 sider.

Det drejer sig om en svensk udgave af »Things to come« fra The Hudson Institute, 1971. I 10 kapitler ridser Kahn og Briggs de perspektiver op, som de i de sidste par år har berejst verden for at meddele den om dens fremtid. Det karakteristiske for Kahn's metode er jo kombinationen af det mindste og det største perspektiv i en usystematisk systematik, der ligner den, vi oplever selv, når vi befatter os med fremtiden. Nogen egentlig vurdering af fremstillingens indhold tjener det ikke noget fornuftigt formål at forsøge at give, bogen er ganske simpelt et »must« for topledere.

Det samme kan næppe siges om Karl-Henrik Petterson's bog, *Det herreløse industrisamfund*, Gyldendal, København, 1974. Forfatteren, der både er tekniker og økonom, indtager en ledende stilling i den svenske centraladministration. Han har som så mange andre konstateret, at vi har svært ved at styre det sæt af beslutningsprocesser, der medfører økonomisk vækst, med alle de positive og navnlig negative følger, som vi op-

lever af denne udvikling. Petterson siger, at vi må standse denne udvikling og bringe økonomien i balance, herunder stille nye krav til effektiv udnyttelse af vore ressourcer og anlægge en global synsvinkel. Fordelingspolitikken må også effektiviseres. Er det ikke disse forløb verden er presset ind i i foråret 1974? Spørgsmålet er, hvordan vi skal efterleve den erkendelse, som oliekrisen på internationalt plan og den hjemlige politiske struktur på det lokale plan har meddelt os noget klarere end Karl-Henrik Petterson.

Måske er en af fremgangsmåderne til at få styr på tingene det *erkendende menneske*. Knut Jørem, *Mennesket, Bedriften og Litteraturen*, Bedriftsøkonomens forlag, Oslo, 1973, er prototypen herpå. Det er en praktiserende virksomhedsleder, der bruger sin sparsomme fritid til at studere dagens litteratur og fundere over denne kombineret med dagens tildragelser. Denne forunderlige kombination giver nu og da den rygrad, der skal til, for at gøre sig til herre over det herreløse.

I øvrigt er beslutningsprocessen som sådan sat i focus i Anders Lyth, Carl-Ivar Richter og Christer Ruthberg, *Beslut med mål i blickpunkten*, Hermods-Studentlitteratur, Lund, 1973. Det er simpelthen en lærebog i beslutningstagning og må siges at være et ualmindelig smukt eksempel på en sammenskrevet konklusion af de sidste 20 års forskning på dette område. Forfatterne siger selv i forordet, at deres bog repræsenterer en forbrugertilpasset beslutningsrationalisering. Bortset fra, at det ikke kan lade sig gøre, er det stort set rigtigt. Bogen har 3 hovedafsnit. Det første drejer sig om beslutningen, d.v.s. beslutningsprocessen modsættende virksomhed, opstilling af handlingsalternativer, vurdering af disse samt valg. Anden del beskriver det, forfatterne kalder beslutningsrationalisering, d.v.s. teknikker til analyse af beslutningsprocesserne indbyrdes og den enkelte beslutningsproces samt den herpå muliggjorte rationalisering. Tredje del giver 5 eksempler fra praksis på anvendelse af metodikken.

Det er en let tilgængelig lærebog, der dels kan anvendes i intern uddannelse dels som kursusbog på efteruddannelse og dels naturligvis på læreanstalterne.

I forlængelse af beslutningsresumeeet kan man pege på fremstillingen *Fem företagsforskare föreläsor*, Gleerup, Lund, 1972, 113 sider.