

Strategisk ledelse

Af Kjeld Arnth Jørgensen*)

Resumé

Artiklen beskriver i store træk udviklingen fra langtidsplanlægning over strategisk planlægning til strategisk ledelse, og der peges på en række årsager til denne udvikling. Det konkluderes, at strategisk ledelse primært vil komme til at fokusere på virksomhedens systemadfærd og på innovationsledelse.

1. Indledning

Såvel i praksis som i litteraturen vil man møde forskellige opfattelser af den centrale opgave for en teori om virksomhedens strategiske forhold:

*) Lektor, cand. merc., Institut for Erhvervsøkonomi, Metodeforskningsgruppen, Handelshøjskolen i København.

Strategisk ledelse

Af Kjeld Arnth Jørgensen*)

Resumé

Artiklen beskriver i store træk udviklingen fra langtidsplanlægning over strategisk planlægning til strategisk ledelse, og der peges på en række årsager til denne udvikling. Det konkluderes, at strategisk ledelse primært vil komme til at fokusere på virksomhedens systemadfærd og på innovationsledelse.

1. Indledning

Såvel i praksis som i litteraturen vil man møde forskellige opfattelser af den centrale opgave for en teori om virksomhedens strategiske forhold:

*) Lektor, cand. merc., Institut for Erhvervsøkonomi, Metodeforskningsgruppen, Handelshøjskolen i København.

- Hvordan skal virksomheden se ud om 10 år?
 - Fastlægge virksomhedens mål og politikker og derudfra udlede de nødvendige handlingsprogrammer.
 - Træffe beslutning om afvikling/udvikling af produktgrupper og markeder.
 - Afhjælpe virksomhedens svagheder og udvikle/udnytte dens stærke sider.
 - Gøre virksomheden mindre sårbar/mere fleksibel.
 - Fastlægge virksomhedens strategiske målsætning og udvikle organisationen til at realisere denne målsætning.
- eller*
- Træffe beslutning om virksomhedens udviklingsretning og sørge for sammenhæng i dens aktiviteter.

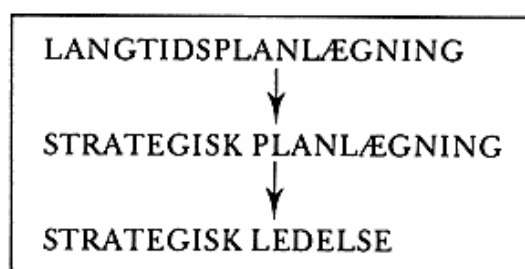
Alle disse formuleringer sigter imidlertid mod samme grundsubstans: *Virksomhedens fremtidige udvikling*. Men samtidig afspejler de en faglig udvikling – affødt af udviklingen i erhvervslivets betingelser og af den forskningsmæssige indsats. Dertil kommer, at de nye fagområder typisk vil være præget af meget forskellige opfattelser.

Man kan undre sig over, at strategisk ledelse er en ung teoretisk disciplin – de praktiske problemer har jo eksisteret så længe, der har været virksomheder. Men man må erindre, at der har været og stadig er en fasttømret tradition for en funktionsorientering af erhvervsøkonomien – afsætning, finansiering, regnskab etc. Den har langt op i 60'erne betydet, at de strategiske aspekter af virksomhedens forhold ikke er blevet behandlet i sin helhed, fordi der jo er tale om et emne, der går på tværs af disse traditionelle fagskel. Nok er strategiske aspekter blevet taget op inden for de forskellige discipliner, men det er sket partielt ud fra disciplinens præmisser og især på grundlag af disciplinens begrebsapparat. Der findes derfor fremstillinger, der lægger vægt på de marketingsmæssige, regnskabsmæssige sider o.s.v. Det gør naturligvis ikke litteraturen lettere at orientere sig i.

Dertil kommer, at virksomhedens strategiske forhold er blevet betragtet som for kompliceret et studieobjekt, således at de traditionelle forskningsmæssige krav, som f.eks. repræsentativt udsnit med henblik på at klarlægge statistisk holdbare årsagsforhold, ikke har kunnet opfyldes. Her ligger måske den primære grund til, at området først i 70'erne er begyndt at manifestere sig som selvstændig disciplin.

2. Den faglige udvikling i store træk

Man kan opfatte udtrykket strategisk ledelse som et forsøg på at sælge gammel vin på nye flasker. Men man kan også se betegnelsen strategisk ledelse som et resultat af en udvikling:



Figur 1. Den faglige udvikling.

De erhvervmæssige betingelser har i perioden fra begyndelsen af 60'erne og til idag skiftet karakter flere gange – det er en velkendt sag. For fagområdets udvikling har det betydet, at især troen på prognoseteknikker og på værdien af nøje specificerede langtidsplaner er faldet betydeligt. Interessen er i højere grad blevet rettet mod kritiske sammenhænge i virksomheden og omverdenen – det være sig økonomiske, teknologiske, sociale og ikke mindst politiske sammenhænge. Man kan dog ikke sige, at prognosevirksomhed og langsigtet planlægning totalt har mistet deres betydning. Der er snarere tale om en anden vægning af disse hjælpemidlers rolle. Man kan vel udtrykke det på den måde, at ledelsens *kvalitative funderinger om de kritiske systemsammenhænge er blevet opprioriteret på bekostning af kvantitative forudsigelser og langsigtede planer.*

I slutningen af 60'erne kom udtrykket strategisk planlægning til at stå for en organisatorisk formalisering af de kvalitative og kvantitative overvejelser om virksomhedens fremtidige udvikling. Man anbefalede, at udbygge budgetteringsproceduren med de strategiske overvejelser og samtidig involvere en større del af organisationen i arbejdet. Det affødte i reglen et væld af blanketter, projektgrupper og endeløse mål-/politikdiskussioner. I nogle tilfælde kom disse aktiviteter til at bidrage positivt til en organisatorisk og ledelsesmæssig udvikling. Men i de virksomheder, hvor man fastholdt den meget formalistiske fremgangsmåde, blev resultatet enten en motivationsødelæggende ledelsesform eller også en unødvendig bureaukratisering af ledelsesarbejdet.

Dette førte til, at man i teori og praksis opprioriterede *de reelle organisatoriske og ledelsesmæssige forhold på bekostning af de formelle procedurer*.

Sammenfattende er udviklingen fra langtidsplanlægning til strategisk ledelse således karakteriseret ved, at virksomhedens systemkarakter og ledelsesfænomene er blevet det centrale tema: *Virksomhedens interne og eksterne relationer, ledelsens sammensætning, dens samspil med organisationen, dens kvalitative vurderingsevne og politiske færdigheder har fået større vægt end prognoseteknikker, langtidsplaner og formalistiske planlægningsystemer*, jf. iøvrigt Ansoff og Declerck (1973), Enderud (1974), Poulfelt (1978) og Jørgensen (1977).

3. Den metodemæssige udvikling

Denne udvikling kan i store træk beskrives ved at pege på de forskellige typer af teoretiske fremstillinger, som litteraturen indeholder.

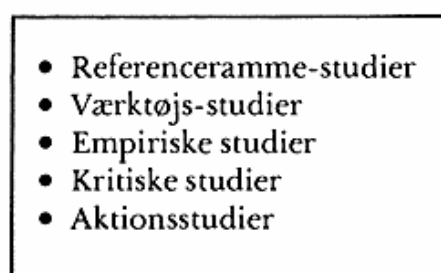
Der er for det første de principielle, ofte noget abstrakte, fremstillinger, der fortrinsvis beskæftiger sig med at udvikle begrebsapparatet, og som opstiller hypoteser. Disse teoretiske fremstillinger kan man kalde *referencerammestudier*, jf. f.eks. Anthony (1965) og Madsen (1964). Sådanne fremstillinger er udgangspunktet for ethvert nyt fag. Men det er klart, at der i løbet af fagets udvikling er behov for nye referencerammestudier, således som det f.eks. sker i Lemar og Nilsson (1974), Madsen (1976), Hansen (1976) og i Jørgensen (1977, kap. 1 og 2).

En anden gruppe type er fremstillinger repræsenteres af, hvad man kunne kalde *værktøjsstudier*, der primært beskæftiger sig med teknikker til brug for det praktiske arbejde med strategiske overvejelser, jf. f.eks. Cannon (1968), Hansen (1973) og Lund & Lorentzen (1976).

Den tredje typiske gruppe af teoretiske fremstillinger er de *empiriske studier*. Det er undersøgelser af den praktiske anvendelse af teknikkerne, herunder også af hvorledes de strategiske overvejelser tilrettelægges i praksis, og undersøgelse af en eller flere virksomhedstypers strategiske udvikling, jf. f.eks. Chandler (1966), Ringbakk (1968), Danmarks Erhvervsfond (1969), Scott (1971) og Channon (1973).

Den fjerde gruppe er de *kritiske studier*. Denne gruppe er karakteriseret ved, at forfatterne ofte med udgangspunkt i organisationsteorien har sat sig for at analysere de forudsætninger, som planlægningslitteraturen bygger på, jf. f.eks. Lawrence & Lorsch (1967), Enderud (1974), Malm (1975) og Poulfelt (1978).

Den femte gruppe består af teoretiske fremstillinger, der bygger på forskernes aktive medvirken i strategiske overvejelser i praksis – *aktionsstudierne*. Der er naturligvis en glidende overgang imellem gruppen bestående af kritiske studier og aktionsstudierne, spændende over overvejende skrivebordsstudier, observation af strategiske overvejelser i et antal virksomheder (case-studier) og så de udprægede aktionsstudier, så som Rhenman (1974) og Normann (1975).

- 
- Referenceramme-studier
 - Værktøjs-studier
 - Empiriske studier
 - Kritiske studier
 - Aktionsstudier

Figur 2. Gruppering af litteraturen efter metode.

Denne metodemæssige udvikling har bidraget til, at teorien har opfanget de ændringer og erfaringer, der er blevet indhøstet i praksis, ligesom især aktionsstudier har været afgørende for, at specielt ledelsesforholdene har fået en central placering i de teoretiske fremstillinger.

4. Teoriudviklingen

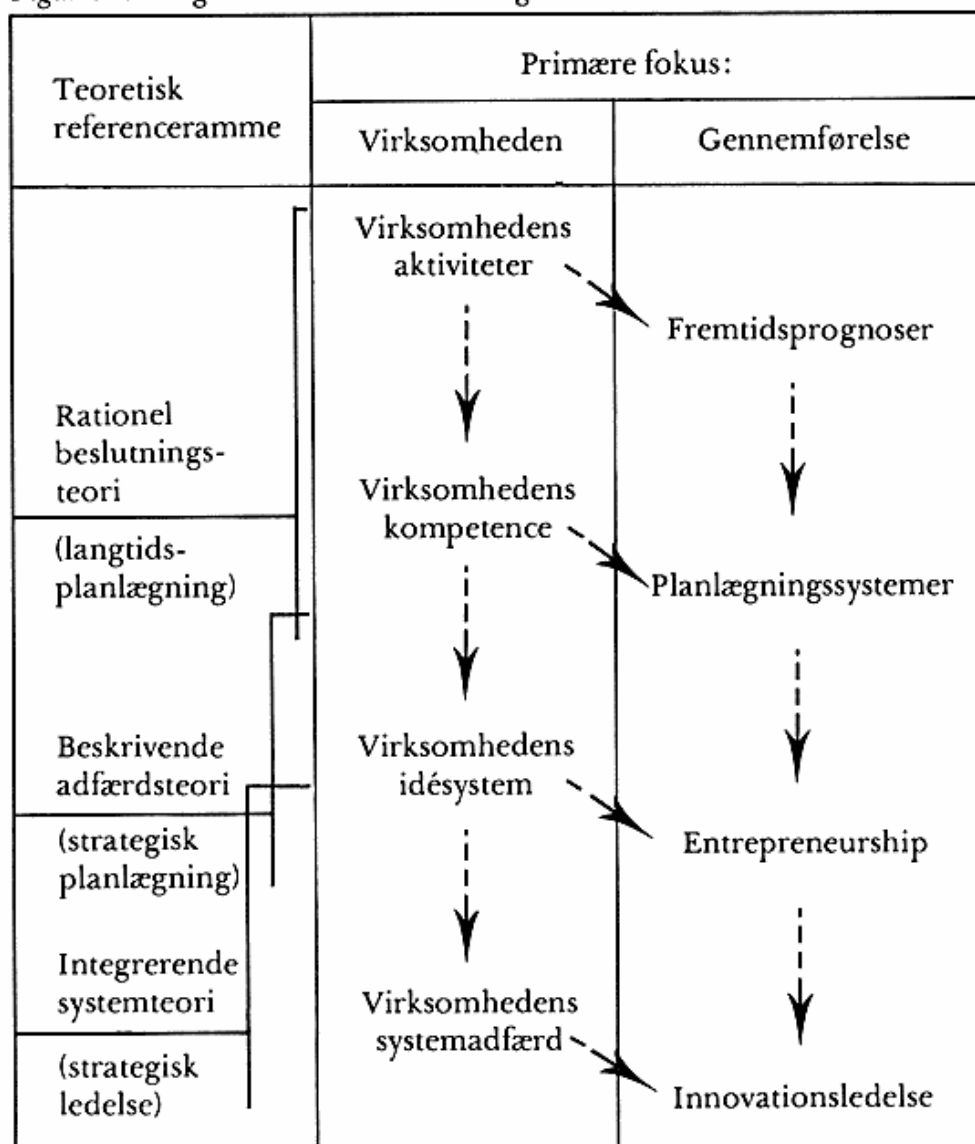
Det er klart, at udviklingen i virksomhedens betingelser (jf. afsnit 2) og de forskellige metodemæssige angrebsvinkler (jf. afsnit 3) må give en differentieret teori. Dertil kommer, at der også er tale om forskellige teoretiske synsvinkler eller rettere teoretiske referencerammer. De teoretiske referencerammer bestemmer i vid udstrækning teoriens indhold – virkeligheden bestemmes af de briller, man ser med. Nedenfor er den gennemgående udvikling i teoretisk referenceramme og dens konsekvenser for teoriudviklingen vist:

Tid	Teoretisk referenceramme	Primært fokus
Igår	Rationel beslutningsteori	Opstille beslutningsgrundlag
Idag	Beskrivende adfærdsteori	Beskrive og designe planlægningsprocessen
Imorgen	Integrerende systemteori	Beskrive og designe systemadfærd

Figur 3. Teoriudvikling og teoretisk referenceramme.

Figur 3 kan således læses som en præcisering af udviklingen fra langtidsplanlægning over strategisk planlægning og til strategisk ledelse. Med dette udgangspunkt kan vi nu fremstille teoriudviklingen i følgende klassifikation:

Figur 4. Strategisk ledelse – teoriudviklingen.



I figur 4 er teoriudviklingen vist som en glidende udvikling – fra langtidsplanlægning, strategisk planlægning til strategisk ledelse. Det mest karakteristiske for denne udvikling er en fortløbende udvidelse af synsfeltet. Den rationelle beslutningsteori har fået en mere underordnet placering i forhold til den beskrivende adfærdsteori, der er på vej til at få en underordnet placering i forhold til systemteorien. Dette er søgt illustreret i figur 4's forspalte.

Som en konsekvens af udviklingen af den teoretiske referenceramme er der foregået en udvikling i opfattelsen af virksomheden – fra alene at fokusere på dens aktiviteter, dens strategiske kompetence, dens idé-system og til begyndende bestræbelser for at beskrive dens systemadfærd. Samtidig og delvist affødt af denne udvikling er der sket en ændring i, hvad der betragtes som det primære redskab i overvejelserne om strategisk udvikling – prognoser, planlægningssystemer, entrepreneurship og innovationsledelse.

4.1. Virksomhedens aktiviteter – fremtidsprognoser

Historisk set har overvejelserne om virksomhedens fremtidige udvikling taget sit udgangspunkt i dens aktivitetsområder: salg, produktion, indkøb, produktudvikling, administration, finansiering, se f.eks. Danmarks Erhvervsfond (1969). Langtidsplanlægningen bestod i at samordne de langsigtede planer for virksomhedens enkelte aktivitetsområder med det sigte at opnå det størst mulige økonomiske afkast over tid.

Men de strategiske overvejelser blev ikke alene betragtet som et spørgsmål om optimal økonomisk koordinering af aktivitetsområdernes udvikling. Formulering af differentierede mål, politikker og strategier blev op igennem 60'erne anset som et nødvendigt led i overvejelserne om virksomhedens udvikling, se f.eks. Cannon (1968). Det filosofiske udgangspunkt for virksomhedens generelle mål – idégrundlaget – blev Levitt (1960). Hans formulering af spørgsmålet:

»what is your business, and what should it be?«

har siden stået som et af de stedsegrønne strategiske spørgsmål.

60'erne som helhed blev imidlertid stærkt præget af den omfattende interesse for *fremtidsprognoser* – regressionsanalyser, delfiteknik, scenarioteknik, relevanstæ etc., se f.eks. Holst (1975), som er en kortfattet oversigt over området »futuurologi«.

Prognoser om den fremtidige udvikling, formulering af idégrundlag, mål, politikker er ifølge langtidspanlægningsteorien udgangspunktet for opstilling af langtidspaner og deraf afledte handlingsprogrammer, se også Hansen (1973).

4.2. Virksomhedens kompetence – planlægningssystem

Med Ansoff (1965) sker der en præcisering af strategibegrebet. Ansoff (s. 100) definerer strategi ved følgende fire komponenter:

- a. Product – market scope
- b. Growth vector
- c. Competitive advantage
- d. Synergy«

Det første punkt er fulgt op af en omfattende litteratur, der beskæftiger sig med virksomhedens *produkt- markedsportefølge*, se f.eks. Channon (1978) og Lund & Lorentzen (1976). Ligeledes har Ansoff's såkaldte vækstmatrice, især emnet *diversifikation* været genstand for flere større empiriske undersøgelser, jf. f.eks. Scott (1971). Men Ansoff's væsentligste bidrag er begreberne *virksomhedens kompetence* (»competence profiles«):

»the major skills and competences in the firm rated with respect to other firms which have the same capabilities« (s. 87).

og *synergy*:

»This effect which can produce a combined return on the firm's resources greater than the sum of its parts is frequently referred to as $2+2=5$ « (s. 75).

På dansk er Ansoff (1965) videreført af Maach & Skytte (1973) og Hansen (1977).

De strategiske *planlægningsystemer* er kendetegnet ved en formalisering af de strategiske overvejelser i tilknytning til virksomhedens budgetarbejde, se f.eks. Steiner (1969) og Ringbakk (1970). Hovedsigtet er at inddrage liniefunktionerne i strategiarbejdet, ofte med udgangspunkt i et mere omfattende mål- og politikformuleringsprojekt, se f.eks. Øberg-Petersen (1971). Erfaringerne med disse ofte meget stive systemer viser imidlertid, at de centrale strategiske spørgsmål let glider i baggrunden til fordel for de formelle diskussioner, og at de reelle strategiske overvejelser kommer til at foregå »udenfor systemet«. Man kan sige, at de organisatoriske forudsætninger, disse systemer bygger på, næppe er særlig realistiske, således som bl.a. Enderud (1974) meget præcist har peget på.

4.3. Virksomhedens idésystem – entrepreneurship

Harvard-skolen fokuserer langt mindre på det formalistiske, og i højere grad på *ledelsens personlige forhold til virksomheden og på ledelsen virkemidler*. Grundmodellen for Harvard-skolens arbejde er beskrevet af Andrews (1971, s. 41).

Ledelsens personlige ambitioner, idéer og præferencer er sammen med virksomhedens grundlæggende kompetence det primære udgangspunkt for virksomhedens strategiske udvikling. Dertil kommer, at Harvard-skolen meget stærkt understreger, at implementeringen af den strategiske udvikling primært er et spørgsmål om tilpasning af organisationens struktur og ledelsesforhold til de vedtagne strategier, jf. iøvrigt Chandler (1966).

Inspireret af bl.a. Selznick (1957) og Thompson (1967) går Rhenmann (1974) videre og peger på, at der i enhver virksomhed findes et »værdesystem« :

»Værdesystemet i en organisation omfatter de föreställningar om vad som är gott eller dåligt, önskvärt eller inte önskvärt« (s. 63).

Organisationens værdisystem indeholder virksomhedens forretningsmæssige ideer og principper, og værdisystemet må være i overensstem-

melse med værdierne i omverdenen og med virksomhedens opbygning. Rhenmann kommer frem til en række måder, hvorpå denne overensstemmelse – og dermed strategiske udvikling – typisk sker, jf. især Rhenmann (1974, kap. 5).

Denne udvikling af teorien er fulgt op af Normann (1975), der argumenterer for en opdeling af idésystemet i:

1. Äffärsidéer
2. Växtidéer

Hvor »äffärsiden« består af en række komponenter, som udgør et mønster, der beskriver:

- Den nich i omgivningen som företaget dominerer – företagens revir.
- De produkter eller det »system« som erbjuds reviret.
- De resurser och interna förhållanden i företaget med vilkas hjälp dominansen åstadkommer« (s. 52).

»Äffärsidéen« er ifølge Normann virksomhedens »sätt att tjäna pengar«, en »överbäns formåga« (distinctive competence), der er indbygget i virksomhedens organisatoriske struktur, og hos de »signifikante aktörer«, d.v.s. de indflydelsesrige personer i virksomheden.

En växtidé er på lignende vis et mønster, der indebærer spirene til nye forretningsområder.

Ledergruppens tolkning af virksomhedens situation i forhold til omverdenen, udkrystalliseret i et ændret idésystem, der forankres i virksomhedens organisatoriske system fremhæves af Normann som centralt for virksomhedens strategiske udvikling.

Interessen for *entrepreneurship* – udviklingen af nye forretningsområder – og især for iværksætteren som person kan vel ses som en reaktion på de ofte negative erfaringer med at få planlægningssystemerne til at fungere efter deres formål. Under alle omstændigheder er der i 70'erne, ikke mindst efter oliekrisen, kommet adskillige teoretiske fremstillinger, der beskæftiger sig med de egenskaber, der kendetegner den typiske iværksætter, jf. f.eks. Management (1975). Hovedsigtet har været at finde ud af, dels hvorledes virksomheden kan identificere iværksæt-

tere, dels hvorledes virksomheden kan give iværksætteren de rette organisatoriske betingelser. S sammensætningen af ledergruppen og magtforholdene i gruppen over tid er specielt blevet fremhævet af Normann (1975) og senest af Adizes (1979).

5. Den fremtidige udvikling

Forskningen har i de seneste år søgt at tage pejling på den teoretiske udvikling. Der er bred enighed om, at *strategisk ledelse* vil manifestere sig som betegnelse for den del af erhvervsøkonomien, der beskæftiger sig med virksomhedens fremtidige udvikling.

Ansoff (1976) fremhæver især ledelsens evne til at tolke ofte svage signaler. Der bliver derfor behov for at kunne beskrive virksomhedens system-adfærd. Der har tidligere været mange forsøg på at benytte den såkaldte generelle systemteori, men uden større held. Det har vist sig at være vanskeligt at overføre den generelle systemteori om fysiske/biologiske systemer til virksomheder.

Ackoff (1974) er imidlertid et skridt på vejen imod en selvstændig udformning af en systemteori for sociale systemer.

Agersnap (1976 og 1977) er et skridt i samme retning, jf. begrebet metaorganisation og interorganisatorisk analyse, hvor virksomheden ses som del af flere systemer med omverdenen.

Jørgensen (1977, kap. 1) indeholder en systemorienteret model, der sammenholder en række centrale faktorer for strategisk udvikling.

Normann (1975) er det første større bidrag til udviklingen af en teori om *innovationsledelse*, jf. især kap. 11 om lederen som statsmand. Ligeledes er Johnsen (1975 og 1978) det første større bidrag til en differentieret ledelsesteori, der samtidig knytter de forskellige lederroller til virksomhedens strategiske udviklingssituation.

Man kan sammenfattende sige, at ændringerne i de erhvervmæssige betingelser og resultaterne af den forskningsmæssige indsats har ført til, at følgende temaer er kommet i fokus:

- Hvilke mekanismer/kritiske faktorer af teknologisk, økonomisk, social og politisk art – internt og eksternt – betinger den enkelte virksomheds/branches udviklingsmuligheder?

- Hvad betinger virksomhedens evne til at opfange og udnytte nye forretningsmuligheder med succes?
- Hvordan forøges virksomhedens reaktionsevne/dens fleksibilitet?
- Hvordan kan virksomhedens ledergruppe bringes og holdes i harmoni med de indre og ydre krav – hvilke lederroller skal spilles?
- Hvad indebærer ledelsens politiske rolle, internt såvel som eksternt?

Virksomhedens *systemadfærd* og *innovationsledelse* synes således at blive de centrale områder for virksomhedens *strategiske ledelse*.

Referencer:

- Ackoff, R. L.: Redesigning the future. New York 1974.
- Adizes, Ichak: How to solve the Mismanagement crises. New York 1979.
- Agersnap, Fl.: Strategi – analyse, planlægning og organisationstilpasning. 1976.
- Agersnap, Fl.: Virksomhedens strategi i et interorganisatorisk perspektiv. Erhvervsøkonomisk Tidsskrift 1977, nr. 2.
- Andrews, K. R.: The Concept og Corporate Strategy. 1971.
- Ansoff, I.: Corporate Strategy, 1965.
- Ansoff, I., Declerck and R. L. Hayes: From Strategic Planning to Strategic Management. 1973.
- Ansoff, I.: Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. Bedriftsøkonomi 1976-5.
- Anthony, R. N.: Planning and Control System. 1965.
- Cannon, J. T.: Business Strategy and Policy. 1968.
- Chandler, A. D.: Strategy and Structure. 1966.
- Channon, D. F.: The Strategy and Structure of British Enterprise. 1973.
- Channon, D. F.: The Process of Strategy Formulation. 1978.
- Danmarks Erhvervsfond: Undersøgelse af langtidsplanlægning i danske virksomheder. 1969.
- Enderud, H.: Langtidsplanlægning: Kritik og alternativer. Arbejdsnote 1974.
- Hansen, E. & V. T. Jacobsen og Fl. Rasmussen: Langtidsstyring. 1973.
- Hansen, Erik: Modeller og begreber i langtidsstyring. Samfundslitteratur 1976.
- Holst, Hans: Futurologi. 1975.
- Johnsen, Erik: Teorien om ledelse. 1975.
- Johnsen, Erik: Ledelselære. Erhvervsøkonomisk Tidsskrift. 1978, nr. 4.
- Jørgensen, Kj. Arnth: Strategisk ledelse i mellemstore virksomheder. Industrirådet. 1977.
- Levitt, T.: Marketing Myopia. Harvard Business Review. 1960, nr. 4.
- Lund, Jan & R. Lorentzen: Strategisk ledelse. Oslo. 1976.

- Hvad betinger virksomhedens evne til at opfange og udnytte nye forretningsmuligheder med succes?
- Hvordan forøges virksomhedens reaktionsevne/dens fleksibilitet?
- Hvordan kan virksomhedens ledergruppe bringes og holdes i harmoni med de indre og ydre krav – hvilke lederroller skal spilles?
- Hvad indebærer ledelsens politiske rolle, internt såvel som eksternt?

Virksomhedens *systemadfærd* og *innovationsledelse* synes således at blive de centrale områder for virksomhedens *strategiske ledelse*.

Referencer:

- Ackoff, R. L.: Redesigning the future. New York 1974.
- Adizes, Ichak: How to solve the Mismanagement crises. New York 1979.
- Agersnap, Fl.: Strategi – analyse, planlægning og organisationstilpasning. 1976.
- Agersnap, Fl.: Virksomhedens strategi i et interorganisatorisk perspektiv. Erhvervsøkonomisk Tidsskrift 1977, nr. 2.
- Andrews, K. R.: The Concept og Corporate Strategy. 1971.
- Ansoff, I.: Corporate Strategy, 1965.
- Ansoff, I., Declerck and R. L. Hayes: From Strategic Planning to Strategic Management. 1973.
- Ansoff, I.: Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. Bedriftsøkonomi 1976-5.
- Anthony, R. N.: Planning and Control System. 1965.
- Cannon, J. T.: Business Strategy and Policy. 1968.
- Chandler, A. D.: Strategy and Structure. 1966.
- Channon, D. F.: The Strategy and Structure of British Enterprise. 1973.
- Channon, D. F.: The Process of Strategy Formulation. 1978.
- Danmarks Erhvervsfond: Undersøgelse af langtidsplanlægning i danske virksomheder. 1969.
- Enderud, H.: Langtidsplanlægning: Kritik og alternativer. Arbejdsnote 1974.
- Hansen, E. & V. T. Jacobsen og Fl. Rasmussen: Langtidsstyring. 1973.
- Hansen, Erik: Modeller og begreber i langtidsstyring. Samfundslitteratur 1976.
- Holst, Hans: Futurologi. 1975.
- Johnsen, Erik: Teorien om ledelse. 1975.
- Johnsen, Erik: Ledelselære. Erhvervsøkonomisk Tidsskrift. 1978, nr. 4.
- Jørgensen, Kj. Arnth: Strategisk ledelse i mellemstore virksomheder. Industrirådet. 1977.
- Levitt, T.: Marketing Myopia. Harvard Business Review. 1960, nr. 4.
- Lund, Jan & R. Lorentzen: Strategisk ledelse. Oslo. 1976.

- Maack, P. & P. Skytte: *Udviklingsstrategier i den industrielle virksomhed*. 1973.
- Madsen, Vagn: *Virksomhedsledelsens problemer i organisatorisk belysning*. 1964.
- Madsen, Vagn: *Strategi og budget*. 1976.
- Malm, Allan T.: *Strategic Planning Systems*. 1975.
- Management, dec. 75: *Artikler om entrepreneurship*.
- Normann, R.: *Skapande företagsledning*. 1975.
- Pouffelt, Fl.: *Studier i forandringsprocesser og -teorier*. København 1979.
- Ringbakk, K. A. & D. Dawson: *Organized Planning in 40 Major U.S. Corporations*. 1968.
- Ringbakk, K. A. (red): *Ledelse med plan*. Oslo. 1970.
- Rhenman, Eric: *Organisationsteori för långsiktplanering*. 1974.
- Scott, B. R.: *Stages of Corporate Development*, Boston. 1971.
- Selznick, P.: *Leadership in Administration*. 1957.
- Steiner, George A.: *Top Management Planning*. New York. 1969.
- Thompson, J. D.: *Organizations in Action*. 1967.
- Øberg-Petersen: *Målsætningsteknik*, *Erhvervsøkonomisk Tidsskrift*. 1971, nr. 1.