

Strategisk litteratur

Af Erik Johnsen

Strategisk ledelse har været inde i et boom i 80'erne og resultaterne ses nu i form af et kumuleret lærebogsmateriale med mange cases og en løbende tidsskriftslitteratur med teoretiske såvel som praktiske spydspidser.

Et af de bedre eksempler på de sidste er Wiley's *International Review of Strategic Management*, hvis 1. årgang startede i 1990.

Det er redigeret af D.E. Hussey, som dels er en ikke ukendt forfatter til bøger inden for planlægning og dels er direktør i et internationalt konsulentfirma.

Tidsskriftet udmærker sig bl.a. ved at have et kumulativt indeks fra hæfte til hæfte (hvoraf der er to boglignende pr. år). Formålet med dette skulle være at folk altid, når de får behov for det, kan slå op på en relevant artikel i publikationen.

I volume 2 nr.1, 1991 giver den åndelige fader til moderne strategisk tænkning, H.Igor Ansoff sin 70-siders version af udviklingen af strategisk ledelse som disciplin. Det kan ikke undre læseren at Ansoff stadig er glad for sin produktmarkeds-matrix, sine turbulente omgivelser og strategisk initiativtagning, herunder på ledelsessiden. Det kan heller ikke undre at han har fået nogle erfaringer på det portefølje-strategiske område, og det man har kaldt »implementering«. Det sidste giver sig udslag i en checkliste på de forhindringer, man normalt løber ind i for grænseoverskridende virksomhed. Ansoff's råd er, at få talt tingene igennem med folk, hvis magtposition er truet, hvis prestige vil ændre sig og som i øvrigt vil miste indtægt. I det omfang det ikke er tilstrækkeligt så må »this part of behavioural resistance be overcome by application of power by general management«. Så ved vi det.

Ajourføringen afsluttes med Ansoff's strategiske ledelsessystem, hvor projektledelse er anbragt i centrum. På den ene side skal der plan-

lægges strategisk, og på den anden side skal nye produkter, nye services, ny organisation og ny teknologi implementeres.

Ansoff's visdom og erfaring har han i øvrigt sammen med Edward McDonnell nedfældet i et 520-siders langt værk (Prentice Hall), London 1990, *Implanting Strategic Management*.

Forfatterne har opdelt deres stof i 7 hovedafsnit: ledelsessystemer, strategisk planlægning, virksomhedens matching med den turbulente omverden, ledere, systemer og struktur, respons på ydre stimuli, ledelse af strategiske ændringsprocesser og endelig en slags oversigt.

Der skal ikke gås i detaljer med de enkelte afsnit af denne fremstilling, det skal blot siges, at det nok er den mest komplette og operationelle bog på markedet. Den kræver dog, at man er i stand til at læse og man tager sig tid til det, samt at man selv omformer forfatterens modeller og tankegange til den konkrete anvendelse i egen virksomhed.

Det andet store dyr i den strategiske litteratur er Henry Mintzberg og James Brian Quinn, *The Strategy Process*, Prentice Hall, London 1991, 1083 sider.

Når dette værk er blevet umanerligt stort, hænger det dels sammen med at der er aftrykt 600 sider cases, og dels at der ikke er tale om nogen gennemarbejdet lærebog, men mere en samling artikler af folk, som såvel teoretisk som praktisk har ajourført vores indsigt i strategisk tankegang og ledelse.

Redaktørerne har inddelt bogen i 3 hovedsektioner: Strategi, organisation og context. Men hensyn til det sidste går det på en række forskellige ledelsesmiljøer, som iværksættermiljøet, den modne organisation, diversifikation, det professionelle miljø, innovationsmiljøet og endelig ledelse af forandringer og strategisk tænkning.

Såvel litteraturhenvisninger som index er af en karat, der gør at man godt kan anvende fremstillingen som en slags håndbog.

For at blive i elefantgården kunne man nævne Charles W. Hill og Gareth R. Jones, *Strategic Management, An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co, 1992 (980 sider).

Man skal ikke lade sig forskrække af omfanget, idet halvdelen af bogen er amerikanske cases. Et par af dem skal man nok anvende i sit uddannelsesforløb, så man kan snakke med dem, der er udlært på den anden side af dammen. Deres direkte relevans for danske forhold er diskutabel. Men her hvor internationaliseringen griber om sig, kunne det måske været nyttigt at se, hvordan mange udenlandske virksomheder har gjort det i mange år.

I øvrigt er bogen disponeret i 3 hovedafsnit: en introduktion, strategiformulering og strategiimplementering. Det er til at overse. Der skal atter ikke gås i detaljer med det differentierede indhold i denne fremstilling, det skal blot siges, at det man for øjeblikket tror, at man ved om strategisk ledelse, er behandlet på en let tilgængelig måde i teksten.

For at gå fra mammutværkerne til mere oversigtelige fremstillinger kunne man nævne et par kompendie-agtige bøger fra Prentice Hall. Den ene er Gordon J. Pearson, *Strategic Thinking* (1990) 236 sider. Pearson løber stort set det hele igennem, hvad er strategi, strategi og målsætning, langtidspanlægning, livstidscykler og portefølje, strategisk konkurrence, strategisk marketing, teknologi og innovation, struktur, kultur og symbolisme, entrepreneurship og endelig det afsluttende kapitel 10 med konklusionen. Det gode ved denne fremstilling er, at alle de kendte modeller er systematiseret på en let tilgængelig og nogenlunde komplet måde. Den forbindende tekst er god og der er mange små illustrerende eksempler.

Noget lignende burde man kunne sige om Cliff Bowman's bog *The Essence of Strategic Management* (Prentice Hall, 1990, 152 sider).

Men det kan man desværre ikke. Det er egentlig synd, fordi ideen med »The Essence of...« er en gode idé, og forlaget har faktisk udgivet en lang række bøger med essensen af de forskellige dele

af erhvervsøkonomiens og ledelseslærens mangeartede discipliner. Men sproget her er tungt, og man føler sig ikke rigtigt overbevist om, at det er essensen, forfatteren har holdt i.

En enkelt forfatter beskæftiger sig med at få den strategiske planlægning datamatiseret. Det er Patrick B. McNamee, *Tools and Technics for Strategic Management* (Pergamon Press, 1985, 319 sider). Her er tale om et forsøg på at kvantificere strategisk ledelse i højere grad end i de større amerikanske lærebøger. Det er et forsøg på at kombinere det, der i gamle dage hed langtidspanlægning med produkt-markedsovervejelser, portefølje-overvejelser og en simulering af dispositionerne.

Det er et forsøg, som forfatteren formentlig har haft stor glæde af at gennemføre for sig selv.

Oven på denne enorme såkaldte internationale litteratur om strategisk ledelse er det helt befriende at tage FDC-bogen fra 1989 på 142 sider i hånden. Den hedder *Strategisk analyse og planlægning - et eksempel* og er skrevet af Kjeld Arnth Jørgensen og Michael Mark.

Kjeld Arnth Jørgensen lagde med sin bog om *Strategisk ledelse i mellemstore virksomheder* fra 1977 grunden til den danske strategiske ledelses-tradition. Arnth's terminologi og modeldannelser har været anvendt i hundredvis af kandidatafhandlinger gennem årene.

Følger man Arnth Jørgensens fremgangsmåde, er man sikker på at nå hele vejen rundt: Beskrivelse af den strategiske profil, grovdiagnosen, vurdering af forretningsgrundlaget, vurdering af strukturgrundlaget, sammenfatning af diagnosen, udvikling af strategier, vurdering og valg af strategier og planlægning og gennemførelse af strategien.

I denne bog gennemfører forfatterne et meget detaljeret studium af en konkret virksomhed kaldet »Tøjstil« og giver derved modellen for en strategisk analyse. En model, der blot fordrer at blive fodret med den konkrete virksomheds egne data.

Spørgsmålet er, om der er ret meget mere sige om operationel og anvendelig strategisk analyse og planlægning, end der er indeholdt i denne gennemførte og ajourførte fremstilling, som med et af 90'ernes nøgleord er kendetegnet ved en gennemført kvalitet.