

# WORKING PAPER

**Nov 2007 / nr. 14**

**Strategisk Forecasting  
som  
Erhvervsøkonomisk Disciplin**

**af**

**Henrik Johannsen Duus**

**CENTER OF MARKET ECONOMICS  
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL**

**DALGAS HAVE 15 , DK-2000 FREDERIKSBERG  
Ph.: +45 38 15 29 89**

[www.cbs.dk/forskning\\_viden/institutter\\_centre/institutter/cme](http://www.cbs.dk/forskning_viden/institutter_centre/institutter/cme)

**STRATEGISK FORECASTING  
SOM  
ERHVERVSØKONOMISK DISCIPLIN**

af

Henrik Johannsen Duus  
Ph.D., cand.merc.  
Lektor  
Center of Market Economics  
Copenhagen Business School  
Dalgas Have 15  
2000 Frederiksberg  
Denmark  
Tlf.: +45 38152124  
Fax: +45 38152102  
Email: [hjd.cme@cbs.dk](mailto:hjd.cme@cbs.dk)

**Acknowledgements:**

Ved udarbejdelsen af nærværende paper har jeg draget fordel af diskussioner og kommentarer fra en lang række kolleger – ikke mindst Steen Ehlers, Claus Jacobsen (begge Copenhagen Business School) og Lasse Rangstrup (Catinet Research). Alle fejl, mangler og udeladelser er, som altid, forfatterens ansvar. Alle henvendelser om paperet til Henrik Johannsen Duus

# STRATEGISK FORECASTING SOM ERHVERVSØKONOMISK DISCIPLIN

**Abstract:** Der kan forventes en øget interesse for virksomhedens eksterne omgivelser i strategilægningen i forbindelse med ændringer i virksomhedernes erhvervsbetingelser. Dette aktualiserer Strategisk Forecasting, som kan defineres som det område af erhvervsøkonomien, der omhandler studiet og anvendelsen af metoder, teorier og teknikker, som understøtter langsigtede analyser af virksomhedernes fjernmiljø i forbindelse med den strategiske iværksættelse af innovative aktiviteter. Dette paper afgrænser området i forhold til andre typer af analyser og udvikler det teoretiske grundlag bag området. Afslutningsvis specificeres udfordringerne i den fremtidige teoretiske udvikling og implikationerne for den erhvervsøkonomiske praksis i virksomhederne.

## INDLEDNING

Virksomhederne står overalt overfor turbulente erhvervsbetingelser, som påvirker både deres top- og bundlinie. Tendensen er, at denne turbulens tiltager betragteligt som en funktion af fire faktorer, der idag bliver stadigt mere fremherskende; øget internationalisering, øget valg af erhvervsmarkeder (i.e. business-to-business) som operationsområde<sup>1</sup>, øget anvendelse af finansmarkederne samt øget teknologisk og videnskabelig udvikling. Dertil kommer den altid varierende indflydelse fra konjunkturerne og fra det politiske system (Oxelheim & Wihlborg, 1997; Duus, 1999, 2000a).

Internationalt opererende videns- og kapitalintensive virksomheder på erhvervsmarkederne er formentlig de mest udsatte qua det forhold, at turbulensen tiltager som en funktion af netop disse virksomheders særlige karakteristika, men virksomheder, som opererer på finansmarkederne og virksomheder, der afsætter langvarige forbrugsgoder, er også yderst eksponerede. På en sidste plads over eksponeringsgraden overfor turbulens kommer virksomheder, som afsætter kortvarige forbrugsgoder direkte til forbrugerne. Tilgængeld kan langvarige megatendenser i

---

<sup>1</sup> Erhvervsmarkederne, hvor der vertikalt produceres og sælges fra virksomhed til virksomhed, er betydeligt mere konjunktursensitive, teknologi-, kapital- og vidensintensive samt mere internationale, end markederne tæt på forbrugerne (Skousen, 1990). De udgør også langt den største del af det økonomiske system.

forbrugernes præferencer have stor betydning for disse virksomheder (Duus, 1999, 2000a).

Der synes således, at være et klart og stigende behov for anvendelsen af teorier, modeller, metoder og teknikker, som medfører en øget evne hos virksomhederne til fremtidsorienteret, at forstå og agere på disse turbulente erhvervsbetingelser<sup>2</sup>. I forlængelse af denne erkendelse synes det dog at være problematisk, at en systematisk anvendelse ikke vies særlig opmærksomhed, når man kaster et blik på den erhvervsøkonomiske teori og praksis (Duus, 1999; Duus, 2000a).

Dette paper søger at give en række bud på, hvorledes dette kan afhjælpes. Først afgrænses Strategisk Forecasting som både teoretisk og praktisk felt. Strategisk Forecasting kan ses som kombinationen af strategi og forecasting, men adskiller sig væsentligt fra traditionelle opfattelser af begge dele. Der opridses en række fremtidige udviklingsveje for området. Dernæst søges anvendelsen af Strategisk Forecasting vurderet med udgangspunkt i virksomhedsstrategiområdets historie og mulige fremtidige udvikling. Slutteligt opridses nogle implikationer for både forskning og erhvervsliv.

## **STRATEGISK FORECASTING: DEFINITIONER OG AFGRÆNSNINGER**

Strategisk Forecasting kan umiddelbart og rent intuitivt ses som en samlebetegnelse for netop teorier, modeller, metoder og teknikker, som kan sætte virksomheder i stand til at forstå og agere på fremtidige erhvervsbetingelser. Ikke mindst er det denne opfattelse, som almindeligvis gengives hos erhvervsøkonomer, der har beskæftiget sig med området (Rangstrup, 2000; Jørgensen, 2001).

Men hvad er Strategisk Forecasting mere præcist? Strategisk Forecasting opstår som selvstændigt begreb og område i midten af 80'erne, da det navngives med denne betegnelse af Capon & Hulbert (1985). Disse definerer området med input fra allerede længe eksisterende teorier og modeller som væsensforskelligt fra såvel traditionel strategisk planlægning som fra traditionel forecasting.

---

<sup>2</sup> Det bemærkes, at sigtet netop ikke er at forudsige fremtiden, hvilket, i sagens natur, er umuligt. Der er alene tale om at opnå en bedre forståelse for fremtiden. En sådan bedre forståelse vil medføre en konkurrenceevnefordel, da konkurrencen udspiller sig mellem økonomiske agenter, som alle er imperfekt informerede om fremtiden. Det er den relative fremtidsforståelse, som er afgørende, og ikke forudsigelse af fremtiden i nogen absolut forstand (Duus, 2000a, 2000b).

Ud fra dette synspunkt er den Strategiske Forecasting således ikke strategisk planlægning, og ej heller strategisk udvikling eller strategisk ledelse, men en selvstændig del af disse to sidstnævnte områder, som beskæftiger sig med opstillingen af handlingsalternativer som forudsætningen for eller startpunktet for selve valget mellem disse (Duus, 1997).

Med det forbehold, at områderne i praksis må erkendes at overlappe, kan vi opdele den strategiske udviklingsproces. Hvor den Strategiske Forecasting således søger efter handlingsalternativer, kan man analogt se den Strategiske Planlægning som valget mellem disse, og den Strategiske Implementering som selve udførelsen. Den samlede strategiske udviklingsproces er foreningen af disse tre områder, og den strategiske ledelsesopgave vedrører den samlede ledelsesopgave, som knytter sig til håndteringen af den strategiske udviklingsproces.

Ligeledes ses den Strategiske Forecasting som noget væsensforskelligt fra de teknikker, metoder og modeller, som almindeligvis forbindes med ordet forecasting eller markedsanalyse, idet disse almindeligvis har fundet anvendelse på virksomhedens operationelle og taktiske niveauer.

Der er ikke tale om simple fremskrivninger af allerede eksisterende markeder, produkter, forhold og aktiviteter, men om beskæftigelsen med basalt og radikalt nye og ofte endnu ikke eksisterende forhold. Forecasting på det strategiske niveau er således noget helt andet bredere og anderledes end de kvantitative kalkulationer, som anlægges på lavere virksomhedsniveauer, og som hidtil er associeret med forecasting eller markedsanalyse.

En par meget væsentlige effekter af disse specifikationer skal understreges. Ved at ændre synet på beskaffenheden af forecasting, ændres implicit også synet på virksomhedens rolle. I Strategisk Forecasting sammenhæng skifter virksomheden karakter fra at være en passiv ”tilpasser” til at være en aktiv ”innovationsmaskine”. Innovation skal her forstås i den brede Schumpeterske definition, som omfatter enhver fornyelse, der indtjener et ekstra overskud (Schumpeter, 1939, 1983; Duus, 1996; Sundbo, 2001).

Dertil kommer, at når kun en del af de nødvendige overvejelser kan kvantificeres substitueres der naturligt i beslutningsprocessen med en række kreative og subjektive

elementer, som reelt bedst kan beskrives som lig med entrepreneurship i den Penrosianske form, hvor virksomhedens vækst ses som en funktion af de forretningsmuligheder som virksomhedens ledere entreprenurielt kan identificere (Penrose, 1995).

Capon & Hulbert (1985) pointerer således, at systematisk Strategisk Forecasting indeholder følgende kvaliteter:

- Indsatsen skal koncentreres om de elementer i omgivelserne, som rent strukturelt vil ændre sig. Der skal altså ikke være tale om simple fremskrivninger.
- Tidshorisonterne bør være lange, men afhængige af virksomhedens natur. En service- og/eller forbrugsvirksomhed kan klare sig med et par måneder, medens en producent på erhvervsmarkederne kan have fordel af en horisont på godt 15 år<sup>3</sup>.
- Betingede fremfor ubetingede forecasts skal laves. Man skal stille spørgsmål, der begynder med ”hvad nu hvis”.
- Der skal opbygges databaser om nøgleområder. Indikatorer, der viser udviklingen, skal designes på forhånd og følges. Økonomisk teori skal anvendes til indikatordesignet.
- Kvantitative og kvalitative metoder skal kombineres.
- Eksakte punkttestimater er umulige og unødvendige. Man skal bare kunne udtale sig mere kvalificeret om fremtiden end konkurrenterne.
- Opnået viden om fremtiden skal gøres tilgængelig i alle dele af virksomheden for at sikre brug af den.

Mere konkret kan Strategisk Forecasting teoretisk defineres som det område af erhvervsøkonomien, der omhandler studiet og anvendelsen af metoder, teorier og teknikker, som understøtter langsigtede analyser af virksomhedernes fjernmiljø med henblik på den strategiske iværksættelse af innovative aktiviteter.

Strategisk Forecasting adskiller sig dermed markant fra traditionel markedsanalyse og traditionel forecasting ved, at de sidstnævnte områder almindeligvis er koncentreret om

---

<sup>3</sup> Hvilket hænger sammen med de længere investeringshorisonter på erhvervsmarkederne (se også Skousen, 1990).

kortsigtede analyser på virksomhedernes operationelle og taktiske niveau af virksomhedernes nærmiljø i forbindelse med traditionelle produkter og aktiviteter.

Selvom der således kan konstateres et betydeligt metodeoverlap mellem metoder anvendt på de forskellige organisatoriske niveauer – ikke mindst, når der er tale om arsenalet fra den kvantitative værktøjskasse (Shim, 2000), så sætter mange teoretikere indenfor området en ære i at pointere områdets forskellighed (Makridakis, 1981, 1988, 1996; Naylor, 1983; Armstrong, 1985, 2001).

Som nævnt adskiller Strategisk Forecasting sig ligeledes fra øvrige aktiviteter på virksomhedernes strategiske niveau ved, at Strategisk Forecasting må ses som startpunktet for de øvrige aktiviteter på det strategiske niveau<sup>4</sup>. Strategisk Forecasting vedrører således opstillingen af handlingsalternativer som der efterfølgende kan vælges imellem (Duus, 1997).

I forlængelse af det ovenstående kan man se den Strategiske Forecasting som kraftigt overlappende til teorier, modeller og metoder, som beskæftiger sig med innovation, entrepreneurship, markedsorientering og virksomhedslæring (Ackoff, 1981; Drucker, 1985; O'Hare, 1988; Itoh, 1996; Jaworski & Kohli, 1997; Tellefsen, 1995; Hougaard & Duus, 1999; Hougaard, 2004; Kim & Mauborgne, 2005). Forskellen består her i, at der i Strategisk Forecasting er et kraftigere fokus på den praktiske identifikation af trusler, muligheder og handlingsalternativer (Duus, 1997).

Området kan overordnet set overskueliggøres ved nedenstående figur 1.

---

<sup>4</sup> Den Abellianske analysemetodik indenfor strategi har ligeledes hævdet en position som startpunktet for al strategilægning i virksomheden (Abell, 1980, 1993). Det Abellianske perspektiv kan i høj grad argumenteres at være konsistent med og komplementært understøttende det Strategiske Forecasting perspektiv, hvor det førstnævntes elementer således må ses som en ægte delmængde af det sidstnævntes elementer.

**FIGUR 1:  
STRATEGISK FORECASTING  
I  
FORHOLD TIL ANDRE ANALYSETYPER.**

Analysetyper	Traditionel Markedsanalyse (herunder traditionel forecasting)	Strategisk Forecasting
Egenskaber		
Tidshorisont	Kortsigtet	Langsigtet
Organisatorisk niveau	Operativt/taktisk	Strategisk
Analyseobjekt	Virksomhedens nærmiljø	Virksomhedens fjernmiljø
Anvendelse	Traditionelle produkter og aktiviteter	Innovation af enhver slags
Eksempler	Spørgeskemaer til forbrugere af produkter, fokusgrupper, mediaanalyser, kvalitative interviews, Lindberg's ontologiske metode <sup>5</sup> , økonometriske analyser, etc.	Konjunkturvarsling, strategisk varsling, scenarieanalyser, fremtidsforskning, teknologisk forecasting, finansielle markedsanalyser (f.eks. teknisk analyse), demografiske fremskrivninger, etc.

## HOVEDSTRØMNINGER OG UDVIKLINGSMULIGHEDER

Som felt kan Strategisk Forecasting i dag siges at eksistere i forskellige udgaver, som hver for sig udgør hovedstrømninger, der kan fungere som et input til udviklingen af området (Rangstrup, 2000). På trods af, at grænserne mellem de forskellige udgaver er flydende

<sup>5</sup> Lindberg's (2001) meget uortodokse metode vil dog med ændringer også kunne anvendes i Strategisk Forecasting sammenhæng. Dette afhænger faktisk af den erfaringsverden, som søges udforsket via metoden.



kan der identificeres 3 forskellige sådanne hovedstrømme, som hver for sig har understrømme.

En første hovedstrøm funderer sig på *fremtidsforskning*, hvorunder expertvurderinger, scenarieskrivning, indholdsanalyser, demografiske analyser, delphi-teknik og teknologisk forecasting indgår som ikke udtømmende eksempler på metoder (Ruby, 1971; Porter, 1985; Michman, 1987; Martino, 1992; Georgantzias & Acar, 1995; Heijden, 1998; Graf, 2002a, 2002b; Aligica, 2007).

Indenfor denne hovedstrøm eksisterer der markante underretninger, som knytter sig til forskernes præferencer for bestemte metoder. Den traditionelle erhvervsøkonomiske skillelinie mellem kvantitativ og kvalitativ metodik synes her at være suspenderet, idet mange metodikker findes i både kvantitative og kvalitative udgaver. Dette ses især indenfor scenariemetodikken og den teknologiske forecasting.

I praksis synes expertvurderinger og scenariemetodikken at have en betydelig popularitet i større virksomheder og hos fremtidsforskningsinstitutter (Printz, 1992; Printz & Olesen, 1994; Olesen, 1995; Duus, 2000b).

Af markante atypiske bidrag indenfor denne hovedstrømning kan nævnes arbejdet hos Martino (1992) Marchetti (1980, 1983a, 1983b, 1983c, 1983d, 1983e, 1986, 1993, 1997) og Modis (1992, 1998, 1999, 2002). Alle tre forskere udvider i høj grad og på hver deres egen måde rammerne for anvendelse af systematiske metodikker med kvantitativt indhold.

En anden hovedstrømning udgøres af hvad der kan kaldes *strategisk varsling*. Denne må siges at være historisk rodfæstet i Ansoff's arbejde, og omfatter det traditionelle strategiske arbejde med analyser af virksomhedens eksterne forhold (Aaker, 2006).

Markant Ansoffiansk fremstår arbejdet af Printz og Olesen (Printz, 1992; Printz og Olesen, 1994; Olesen, 1995)<sup>6</sup>, som har betonet strategisk varsling som en særlig del af den strategiske analyse i virksomhedens ledelsessystem. En grundtanke er her, at arbejdet

---

<sup>6</sup> Traditionelt har strategisk varsling stået stærkt som tema for den såkaldte Århus-skole repræsenteret af Th. Herborg Nielsen, Louis Printz, Henning Madsen, John P. Ulhøi og Frank Olesen (Madsen, 1989; Printz, 1992; Printz & Olesen, 1994; Olesen, 1995; Jørgensen, 2001).

skal ses som en del af virksomhedens organisationsudviklingsarbejde, hvorunder det anbefales, at metodikken udvikles og fornyes i forbindelse med iværksættelsen af strategiske udviklingsprocesser og nye aktiviteter. Denne udvikling og fornyelse skal ske i forlængelse af virksomhedens værdisystemer, historie, kultur og kompetencer, hvilket anknytter arbejdet med Strategisk Forecasting til nyere virksomhedsteorier om virksomhedens afhængighed af sin historie, ressourcer, kompetencer og kapabiliteter (Printz, 1992; Printz & Olsen, 1994; Duus, 1997).

En tredje hovedstrømning udgøres af, hvad der kan kaldes *konjunkturvarsling/strategic business cycle forecasting*, som ikke eksisterer som velafgrænset område i den strategiske beslutningsproces (Puggaard, 1987; Duus, 1992; Niemera & Klein, 1994; Duus, 1996, 1999, 2000a). Dette område<sup>7</sup> dyrkes især af større virksomheder, enkelte analysevirksomheder samt af finansanalytikere med speciale i såkaldt teknisk analyse<sup>8</sup> (Pring, 1981, 1985, 2002; Tvede, 1997, 1998; Duus, 2000b).

Det egentlige underliggende teori- og metodegrundlag kan i sagens natur være yderst forskelligt, og afspejlende forskellige økonomisk-teoretiske og metodologiske forskelle hos analytikerne. Arbejdet er sjældent begrænset til kortsigtede analyser, men kan antage særdeles langsigtet karakter, således som det, for eksempel, fremgår af arbejde med langsigtede økonomiske svingninger (Marchetti, 1993; Freeman, 1996).

Forskellen mellem de tre hovedstrømninger kan konkretiseres ved at sige, at den første hovedstrømning *fremtidsforskning* lægger tyngden på *fremtidsanalysen*, den anden hovedretning *strategisk varsling* lægger tyngden på *ledelsessystemet*, den tredje hovedretning *konjunkturvarsling* lægger tyngden på *konjunkturanalysen*.

Ofte er arbejdet ganske tværgående og ingen af hovedstrømningerne arbejder isoleret. Arbejdet med strategisk varsling inkluderer helt naturligt teknikker og metoder fra

---

<sup>7</sup> Som eksempler på virksomheder med en stærk profil på området kan i en dansk sammenhæng nævnes Danfoss, Bruel & Kjær, A.P. Møller-Maersk, Institut for Konjunkturanalyse og AlmBrandHenton (Puggaard et al., 1987; Duus, 2000b; Hochheim, 2006).

<sup>8</sup> Denne analyseretning har ofte været i miskredit på grund af undersøgelser, som påviste stor markedsefficiens, men nyligt arbejde af Peters (1994, 1996, 2001) har markant ændret dette billede.

fremtidsforskningsområdet, ligesom Marchetti og Modis<sup>9</sup> kombinerer fremtidsforskningsteknikker med langsigtede konjunkturvarslingsteknikker.

For hver af de tre hovedstrømninger kan der specificeres nogle frugtbare forskningsmæssige udviklingsmuligheder, der kan udgøre komplementære ekspansionsveje.

Den første hovedstrømning er *fremtidsforskningen*, hvor selve *fremtidsanalysen* er i fokus.

Her frembyder arbejdet, som udspringer af teknologisk forecasting og systemanalyse som dette kendes hos Martino, Marchetti og Modis interessante udviklingsmuligheder, ikke mindst, fordi der empirisk kan konstateres - og ikke mindst *bevises* - emergent regularitet derved, at forhold, som fremtræder ubestemmelige på det økonomiske systems mikroniveau ikke nødvendigvis er det på økonomiens makroniveau (Duus, 1997). Den overordnede pointe hos disse forfattere er, at strukturer og regularitet i økonomiske systemer kan afdækkes forbløffende godt via top-down tidsserieanalyser, men kun særdeles vanskeligt gennem bottom-up tidsserieanalyser<sup>10</sup>.

Den anden hovedretning er *strategisk varsling*, som sætter fokus på *ledelsessystemet*.

En givtigt forskningsfelt er her, hvorledes virksomheder i praksis organiserer arbejdet med Strategisk Forecasting. Her er der to hovedretninger, som kan kombineres til en hybridløsning (Printz, 1992; Printz & Olesen, 1994).

Problemstillingen er her, at der i den enkelte virksomhed må iværksættes en kulturel og organisatorisk forandringsproces, for at etablere og opbygge Strategisk Forecasting kapacitet.

Dette er, som nævnt, en kulturel og organisatorisk opgave, og den involverer følgelig en kulturel og organisatorisk ekspertise, som er afvigende fra de metodikker, teorier og teknikker, der her søges indført i virksomhedernes kulturelle og organisatoriske praksis.

---

<sup>9</sup> Et særligt bidrag findes hos Erve (1994), som har gjort Modis' arbejde til en del af en generel ledelsesteori.

<sup>10</sup> Meget tæt relateret hertil er arbejdet med regularitet i konjunkturbølger f.eks. de såkaldte Kitchin-bølger (50-60 måneder), Juglar-bølger (8-10 år), Kuznets-bølger (15-20 år) og Kondratieff-bølger (50-60år). Jvf. f.eks. Schumpeter (1939), Freeman (1996), Tvede (1997, 1998) og Pring (2002).

Der er med andre ord behov for en række personer, som kan spænde tværfagligt over fra det kvalitative organisationsforandrende til det informationsindsamlende og videnskabelige metodologiske felt, der i sagens natur vil omfatte en tværfaglig teoritilgang samt en såvel kvantitativ som kvalitativ analysemetodik.

Ikke alle personer vil kunne dække alle områder, teorier, metoder og teknikker, og der er således behov for, at der i de enkelte virksomheder etableres tværfagligt sammensatte teams omkring disse opgaver.

På det organisatoriske felt fremstår der tre muligheder for organiseringen af den Strategiske Forecasting opgave i virksomheden (Printz, 1992; Printz & Olesen, 1994; Duus, 2000b).

For det første kan Strategisk Forecasting etableres som en særlig organisatorisk funktion på linie med marketing, R & D etc. – dog ikke nødvendigvis etableret i en særlig afdeling til formålet. Her vil der reelt være tale om en analysefunktion tæt på ledelsen<sup>11</sup>, i større virksomheder måske i hovedsædesammenhæng (Kono, 2003).

Én anden mulighed er, at den Strategiske Forecasting opgave indgår som en del af den organisatoriske bevidsthed f.eks. via en organisationsudviklingsproces – og nærmest antager projektkarakter. Herved sikres organisationens engagement.

En tredje mulighed er ikke overraskende en hybrid løsning, hvor den Strategiske Forecasting opgave både varetages i en særlig afdeling tæt på ledelsen og mere decentralt hos enheder og ressourcepersoner, der følger direktiver fra denne enhed.

De fleste virksomheder finder selv en løsning på varetagelsen af deres Strategiske Forecasting opgave internt i virksomheden. En empirisk undersøgelse af den del af den danske konsulentbranche, som beskæftiger sig med – hvad vi i denne sammenhæng har

---

<sup>11</sup> Denne løsning blev tidligt anbefalet til den Teknologiske Forecasting opgave af Beattie & Fraser (1967), der ydermere fremhæver den pointe, at resultatet af en Teknologisk Forecasting, som kommunikerer til virksomhedens interessenter og aftagere, kan være en selvstændig del af virksomhedens kommunikation udadtil, idet der herved sker en bevidstgørelse af virksomhedens aftagere og interessenter om nye fremtidige tilbud fra virksomheden.

defineret som - Strategisk Forecasting, viste, at denne er forholdsvis begrænset i omfang, idet kun et mindre antal ret forskellige virksomheder er opererende (Duus, 2000b).

Den tredje hovedretning er *konjunkturvarsling*, som koncentrerer sig om *konjunkturanalyse*.

Som tidligere nævnt er turbulente omverdensbetingelser primært et problem for videns- og kapitalintensive virksomheder på erhvervsmarkedene (Puggaard, 1987; Skousen, 1990; Duus, 1994, 1996, 1999, 2000a). Det er her, vi finder de største konjunktursvingninger, den største grad af internationalisering, den største grad af teknologisk forandring og den største videns- og kapitalintensitet<sup>12</sup>.

Realiteterne er nemlig, at tocifrede procentvise årlige ændringer på både udbuds- efterspørgselssiden er normalt på erhvervsmarkedene (Duus, 1999, 2000a; Skousen, 1990). På forbrugermarkedene finder man derimod, som regel, kun relativt marginale årlige ændringer. Undtagelsen er her afsætningen af langvarige forbrugsgoder der, som følge af den langvarige konsumtionstid, ligeledes kan opvise store årlige ændringer i lighed med erhvervsmarkedene (Skousen, 1990). Hovedreglen er her, at konjunkturfølsomheden ved produktion og afsætning er proportional med kapitalintensiteten målt som aktivmassen divideret med afsætningen<sup>13</sup>.

Der synes for erhvervsmarkedsvirksomhederne, således at være ikke så lidt at hente gennem bedre forecasts af konjunkturer og tilpasning til de ændrede omverdens betingelser som de forskellige faser i konjunkturforløbet måtte medføre (Puggaard, 1987; Tvede, 1997).

---

<sup>12</sup> Men der fremtræder samtidig et kraftigt skel mellem teori og praksis i behandlingen af disse virksomheders problemer. Det er nemlig også her på erhvervsmarkedene, vi finder forestillingen om domesticerede markeder (Arndt, 1979), som er mundet ud i det i de senere år så populære relations- og netværksperspektiv (Håkonsson, 1987; Hougaard & Bjerre, 2002). Perspektivet introducerer netop en mulighed for virksomheder til effektivt at eliminere en stor del af deres forecastingbehov ved at aftale sig ud af turbulens, risiko og usikkerhed med kunder og andre interessenter. Problemet er dog, at det forbliver fuldstændig uforklaret, hvorledes man kan forudsætte stabile langvarige relationer i konkurrencesituationer, som på erhvervsmarkedene, hvor massiv turbulens og ikke mindst store konjunktursvingninger netop er normen (Skousen, 1990; Duus, 1999, 2000a).

<sup>13</sup> Virksomheder, som i produktionskæden ligger tæt på endeligt forbrug opnår således almindeligvis overskud ved en høj gennemløbstid (= lav kapitalintensitet) og omkostningsminimering, hvorimod virksomheder, som ligger langt fra forbrugerne opnår overskud ved en høj kapitalintensitet og en høj overskudsgrad gennem produktdifferentiering (Selling & Stickney, 1989). Dermed kan der vises en sammenhæng mellem vertikal produktionskædestruktur, generiske strategier og regnskabstal.

Umiddelbart synes der ved en overfladisk betragtning, hvor man alene udmåler konjunkturforløb gennem forskellige indikatorer at være en lang række teorier, som kan anvendes som forklaringsgrundlag – og som kan bruges f.eks. ved konstruktionen af bedre indikatorer (Niemera & Klein, 1994)<sup>14</sup>. Typisk er forskningen i konjunkturindikatorer udført af deskriptive nationaløkonomer og således hverken teoristyret eller erhvervsorienteret.

Angribes konjunkturvarsling derimod som et emne ud fra en teoristyret normativ erhvervsøkonomisk betragtning er der en teori, som fremstår helt fremtrædende, nemlig den østrigske økonomiske skoles konjunkturteori, der netop ser konjunkturer som tidsstrukturerede variationer i en heterogen vertikal kapitalstruktur (Skousen, 1990). Denne er eksplicit blevet kaldt ”the businessman’s viewpoint” (Hicks, 1973).

Der er tale om en generel teori; som reducerer de fleste øvrige konjunkturteorier til specialtilfælde, som eksplicit tager et mikroperspektiv og som let lader sig integrere med forestillinger, teorier og modeller om læring, innovation og entrepreneurship. Dette sidste gælder ikke mindst, fordi de østrigske økonomer har spillet en central rolle i udviklingen af disse begreber (O’Driscoll & Rizzo, 1996).

Ydermere har denne teori den store fordel, at den betragter økonomiske processer som tidsstrukturerede i en bestemt orden, og derfor kan give hints til hvilke produkter, markeder, brancher, virksomheder, som vil stige og falde i bestemte faser af konjunkturforløbet<sup>15</sup>.

Faktisk er opfattelsen af det økonomiske system som tidsstruktureret (som man finder det i denne teori) helt afgørende for, at man overhovedet kan tale om økonomiske indikatorer som ledende, coincidente og laggede (hvilket man uden blusel gør i medfør af øvrige økonomiske teorier, der forudsætter en mere homogen kapitalstruktur).

---

<sup>14</sup> Markant indenfor konjunkturforskningen har stået det superdeskriptive såkaldte ”measurement-without-out-theory” perspektiv, som kendes fra det amerikanske National Bureau of Economic Research (Mitchell, 1927; Moore & Shiskin, 1967). Den ikke særligt flatterende betegnelse kommer fra nobelpristageren i økonomi Tjalling C. Koopmans (Niemera & Klein, 1994).

<sup>15</sup> Bizart vel for alle andre end tilhængerne leder den østrigske skoles superteoretiske rene handlingslogik (Rothbard, 1986) ved en direkte anvendelse på konjunkturteori (Wainhouse, 1982; Skousen, 1990, 1994) frem til konklusioner, som ligger tæt op ad den man finder hos de finansanalytikere, der beskæftiger sig med teknisk analyse (Pring, 1981, 1985, 2002; Peters, 1994, 1996, 2001; Tvede, 1997, 1998).

En videreudvikling af denne teori til anvendelse i virksomheders Strategiske Forecasting ville ikke mindst betyde, at man skulle tage et opgør med den simple målepraksis, som i dag præger udviklingen af f.eks. ledende indikatorer, og acceptere at indikatordesignet godt kunne være væsentligt mere og anderledes teoristyret.

En umiddelbar nytte ville formentlig være at detaljeringsgraden (dvs. antallet af indikatorer), som kunne designes og følges for den enkelte virksomhed kunne forøges meget, idet teorien ville kunne indikere eksistensen af helt nye datasæt (Duus, 1999, 2000a).

### **AKTUEL ANVENDELSE AF STRATEGISK FORECASTING**

Brugen af Strategisk Forecasting kan dog, som tidligere nævnt, ikke siges at være særligt kendt eller udbredt i forskning, i undervisning og i erhvervslivet. I praksis dækker erhvervslivets kendskab og anvendelse dog over betydelige forskelle. Virksomheder, som arbejder med finansiering og investering, kapitaltunge virksomheder på erhvervsmarkederne samt enkelte mindre analysevirksomheder er naturlige forbrugere af Strategisk Forecasting med et betydeligt kendskab til området (Duus, 2000b). Men områdets tilstedeværelse i almindelig erhvervsøkonomisk forskning og undervisning samt i den praksis, som naturligt kan afledes heraf, er marginal.

Årsagerne hertil skal utvivlsomt søges i strategiområdets historiske udvikling, der i grove træk kan inddeles som værende udviklet i tre faser (Ansoff & McDonnell, 1990; Hax & Majluf, 1991; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998; Aaker, 2006). Disse tre faser kan vises at korrespondere med faser i erhvervsbetingelserne, som følger den klassiske 50-60 års Kondratieff-cyklus i økonomiske data (Mensch, 1979; Mensch, Coutinho & Kaasch, 1981; Marchetti, 1986, 1993; Freeman, 1996)<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Teoretiske økonomer er ofte forfaldet til den tanke, at teori udvikler sig med en vis deduktiv autonomi derved, at teorier indenfor den økonomiske – herunder den erhvervsøkonomiske - forskning udvikler sig uafhængigt af ydre forhold, når man ser bort fra eksternt bestemte variationer i forskningens finansiering. Den bagvedliggende tankegang er, at forskerne altid bliver gradvist "klogere" og at udviklingen går gradvist mod en stadig større mængde af sand viden. Denne tankegang er næppe fuldstændig.

Den første fase i 50'erne og 60'erne er præanalytisk i sin karakter, idet vi her ser en gradvis opbygning af en disciplin med stort intuitivt og praktisk input. Teoretisk udgør den militære operationsanalyse en stor inspirationskilde.

Den anden fase i 70'erne og start-80'erne er karakteriseret ved, at metoder, teorier, modeller og teknikker forfines ganske meget, således, at strategiområdet bliver mere analytisk i sin karakter. Økonomisk teori gør sit indtog. Bidragene fra Michael E. Porter (f.eks. 1980) kan ses som idealtypiske eksponenter for perioden. Men også mere kvalitative teorier og metoder fra f.eks. organisation, ledelse og humaniora kommer til (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998).

Den tredje fase fra midt-80'erne og fremefter er præget af opbrud i form af nye tanker og idéer. Økonomisk teori om virksomhedsplanlægning og strategi udvikler sig i retning af fokus på evolutionære processer i markeder, virksomheder og netværk. Evolutionær økonomisk teori, dynamiske markedsteorier, nyere virksomhedsteori, økonomisk organisationsteori og teoridannelser inkorporerende ressourcer, kompetencer og kapabiliteter, aktiver og path-dependency gør deres indtog (Duus, 1997).

Den første fase og anden fase i teoriudviklingen korresponderer godt med opsvinget fra 2 verdenskrig til stagnationen varende til 80'ernes start. Den tredje fase korresponderer med perioden fra start 80'erne til tæt på nuet, hvor der, med tiltagende succes, må siges at have været en bestandig søgen efter nye løsninger, der kunne forøge den økonomiske vækst.

I den første fase synes nøglesuccesfaktorerne således at have været høj markedsandel og masseproduktion i store porteføljestyrede virksomheder. Med den anden fase som mellemlid kan man identificere nøglesuccesfaktorerne i den tredje fase som effektiv ressourceudnyttelse, opbygning af kompetencer og målrettet kundepleje i den enkelte virksomhed.

Det var en integreret del af forskningen i første og anden fase, at man beskæftigede sig med virksomheden som en del af større systemer, og således ikke kunne forklare performance forskelle beroende på virksomhedsspecifikke forhold. I den tredje fase har der omvendt været et stort fokus på performanceforskelle hidrørende fra



virksomhedsspecifikke forhold (Itami & Roehl, 1987; Carlsson, 1989; Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991; Rumelt, Schendel & Teece, 1991; Porter, 1991; Jacobson, 1992; Hamel & Prahalad, 1994; Reve, 1994).

Basalt set afspejler udviklingen, et langsigtet skift fra et fokus på virksomhedens eksterne omgivelser i den første og anden bølge til, et fokus på virksomhedens nære og interne omgivelser i den tredje bølge (Duus, 1999, 2000a)<sup>17</sup>.

Fokus i erhvervsøkonomisk forskning, i undervisning og i den praksis, som resulterer af disse aktiviteter, er populært sagt flyttet fra ”hændelser i omgivelserne” til ”virksomhedens handlinger” eller rettere sagt fra ”det-som-sker-udenfor-virksomheden” til ”det-som-sker-indenfor-eller-ved-virksomheden”(Duus, 1999, 2000a, 2000c).

Dette kan vises i figur 2.

---

<sup>17</sup> I takt med udviklingen har erhvervsøkonomernes retorik ændret sig. For ca. 30-40 år siden var erhvervsøkonomi og virksomhedstrategi domineret af modeord såsom langsigtet planlægning, strategisk planlægning, teknologisk forecasting, markedsbaseret porteføljestyling, efterspørgselsanalyse, industrianalyse, fremtidsforskning, konjunkturvarsling, etc. I dag taler man om kernekompetencer, ressourcer, kapabiliteter, faktormarkeder, transaktionsomkostninger, relationer, virksomhedskultur, image, kvalitetsstyring, værdistyring, netværk, etc. (Duus, 1999, 2000a).

FIGUR 2: STRATEGI-LÆREN FØR OG NU

Periode	FØR	NU
<b>Karakteristika</b>		
<b>Omverdensopfattelse</b>	Nogenlunde forudsigelige elementer.	Uforudsigelig, turbulent, kompleks.
<b>Virksomhedsopfattelse</b>	Fleksible, styrbare og tilpasningsdygtige. Virksomheden er et rationelt beslutningscenter.	Rigide, uflexible og meget påvirkede af historie og ressourcer.
<b>Information</b>	Perfekt, omkostningsfri.	Imperfekt og omkostningskrævende.
<b>Konkurrencefokus</b>	Produktmarked, branche, virksomheden beskrives ved sine præstationer og omkostninger.	Faktormarkeder, virksomhedens interne kompetencer og kapabiliteter, rammebetingelser.
<b>Væsentlige udviklingsfaktorer</b>	Efterspørgselsøkonomiske.	Udbudsøkonomiske.
<b>Ressourcer og ressourcekarakteristika</b>	Kapital, arbejde, naturlige ressourcer. Disse er som regel homogene og mobile.	Finansielle, fysiske, juridiske, menneskelige, organisatoriske, informatoriske, og relationelle. Disse er som regel heterogene og imperfekt mobile.
<b>Konkurrencefordele</b>	Opstår gennem overlegne strategivalg, der øger entry- og mobilitetsbarriererne. Fordele optræder som dominans og markedskraft via lave omkostninger eller produktdifferentiering.	Opstår gennem opbygningen/udviklingen af sjældne, værdifulde, ikke-kopierbare og ikke substituérbare fysiske, menneskelige eller organisatoriske ressourcer med henblik på at lave innovation.
<b>Typiske normative forskrifter</b>	Analysér omgivelserne og tilpas virksomheden til vilkårene. Ekstern diagnose i detaljer er vigtigst, implementering er uinteressant fordi denne ansues som relativt uproblematisk.	Analysér omgivelserne generelt og langsigtet, og opbyg virksomhedens kompetencer og kapabiliteter i henhold til en langsigtet vision. Både informationssøgning og implementering er interessant og ses som problematisk.

Forklaringen synes her at være evolutionær derved, at teorier løbende fremsættes, men ”staying value” i en periode forekommer alene for de teorier, som har den bedste forklarings- og anvendelsesværdi i perioden.

Et kritisk aspekt ved udviklingen i den tredje fase har dog været, at adskillige indsigter fra den første og den anden fase er trådt i baggrunden. Ikke mindst er forskning og udvikling i værktøjerne til ekstern analyse og dens anvendelse i virksomheden trådt noget i baggrunden med det fokus, som er kommet på det interne og virksomhedsnære perspektiv. Hermed er Strategisk Forecasting også blevet nedprioriteret.

Men samtidig er det måske nærliggende at antage, at en ekspansiv økonomi med begrænsede omkostningsstigninger, som vi har set det i de senere år, igen vil fremme udviklingen af et øget fokus på virksomhedens eksterne forhold og dermed på Strategisk Forecasting (Duus, 1999).

Sikkert er det, at turbulensen i det økonomiske system næppe vil blive mindre og virksomhederne formentlig vil blive mere eksponerede afhængigt af deres virkeområde og position i det økonomiske system.

## **DISKUSSION: IMPLIKATIONER FOR FORSKNINGEN OG FOR PRAKSIS**

Det foranstående materiale peger i retning af et behov for ny forskning og for praksisændringer på en række afgørende områder.

På det forskningsmæssige felt er der behov for at fremme forskning i de 3 identificerede hovedretninger. I denne forstand bør man se den fremtidige udvikling af forskningsområdet som potentielt ligeligt informeret af de 3 retninger – dvs. ingen retninger bør i den indledende forskning under- eller overvurderes.

På det akademisk organisatoriske felt er der behov for, at der dannes tværfaglige netværk, hvor teoretikere og praktikere på tværs af de 3 hovedretninger kan mødes.

I forvejen er der indenfor Strategisk Forecasting en lav afstand mellem teori og praksis, som er usædvanlig tæt relativt set til andre akademiske områder, og også set i relation til andre dele af det erhvervsøkonomiske område. Området må indrømmes en vis implicit ”nørdethed”, hvor spekulationer, kreativitet, struktur, metode, modelbygning og teori

kan forenes til forståelser af det fremtidige konkurrencerum med umiddelbare bundliniekonsekvenser.

Konsekvensen er, at teoretiske indsigter på området lynhurtigt kan applikeres i praksis, men også at de teoretiske indsigter i høj grad udvikles informeret af praksis. Megen forskning indenfor området kan således ses som modus 2 forskning, hvor tværfagligt samarbejde mellem forskere og erhvervsliv karakteriserer arbejdet (Gibbons et al, 1994)<sup>18</sup>.

For praksis kan der identificeres adskillige implikationer. Først og fremmest peger denne artikel i retning af, at der i den enkelte virksomhed må iværksættes en kulturel og organisatorisk forandringsproces for at opbygge Strategisk Forecasting kapacitet i virksomheden.

Men derudover må der, i både teori og praksis, vedvarende ske en forfining og udvikling af arsenalet af metoder, teknikker og teorier til forståelse af fremtiden og identifikation af handlingsalternativer. Dette er, ret beset, en fælles opgave for både teori og praksis, som må involvere aktionsforskning (Gummesson, 2000) og/eller modus 2 forskning (Gibbons et al., 1994).

Teknologisk forecasting og systemisk forecasting som det kendes fra forfattere som Marchetti, Martino og Modis synes her at frembyde et særdeles utappet potentiale. Det samme gælder for de to stærkt samhørende områder; konjunkturvarsling og finansiel forecasting. Stærkt relateret til alle disse er teorien om kvasi-regelmæssige (aperiodiske) konjunktursvingninger, hvor tekniske og økonomiske forhold skaber en målbar regularitet (Duus, 1996; Freeman, 1996).

Derudover synes den økonomiske teori om vertikalt organiserede konjunktursvingninger her at frembyde interessante udviklingsmuligheder i kombination med de allerede nævnte, eksisterende og anvendte teorier og modeller (Skousen, 1990).

---

<sup>18</sup> Et konkret projekt initiativ, er etableringen af det såkaldte VISTRAFORN projekt (Virtuel Strategic Forecasting Network), hvori der opbygges og drives en virtuel netværksgruppe af teoretikere og praktikere indenfor Strategisk Forecasting (Duus, 2007). En sådan vil være stærkt baseret på problemstyret dialog (Duus, 2006).

Den fremtidige opgave for forskere og praktikere synes således at være, at støtte oprettelsen og/eller videreudviklingen af ledelsessystemer og metoder, som kan udføre Strategisk Forecasting i virksomheder.

En sådan vil kun have få ligheder med den traditionelle markedsanalysefunktion, som netop modsætningsvis er karakteriseret, ved kortsigtede analyser af traditionelle produkter og aktiviteter på lavere organisatoriske niveauer, og ved at være indeholdt i en afdelingsspecifik sammenhæng.

Organisatorisk vil Strategisk Forecasting formentlig være tæt knyttet til ledelsen og dennes langsigtede betragtninger, ligesom det på det teknisk/teknologiske plan formentlig vil involvere en kombination af menneskelige og maskinelle vurderinger, som ligner dem man i dag finder hos finansanalytikere. Økonomisk teori vil spille en stor rolle i arbejdet.

## LITTERATURLISTE

Aaker, David (2006) *Strategic Market Management*, Berkeley, John Wiley & Sons.

Abell, Derek F. (1980) *Defining The Business – The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cl., New Jersey, Prentice Hall.

Abell, Derek F. (1993) *Managing with Dual Strategies – Mastering the Present, Preempting the Future*, New York, The Free Press.

Ackoff, Russell L. (1981) *Creating the Corporate Future*, New York, John Wiley & Sons.

Aligica, Paul Dragos (2007) Uncertainty, Human Action and Scenarios: An Austrian Theory Based Decision Support Tool for Business Strategy and Public Policy, *Review of Austrian Economics*, 20, pp. 293-312.

Ansoff, Igor & Edward J. McDonnell (1990) *Implanting Strategic Management*, New York, Prentice-Hall.

Armstrong, J. Scott (1985) *Long Range Forecasting: From Crystal Ball to Computer*, New York, John Wiley & Sons.

Armstrong, J. Scott (2001) *Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners*, Norwell, Kluwer/Springer.

Arndt, Johan (1979) Towards a Concept of Domesticated Markets, *Journal of Marketing*, 43, 69-75.

Barney, J (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 1, 99-120.

Beattie, C. McG. and J.C. Fraser (1967) The Impact of Technological Forecasting on Marketing. In G. Willis (ed.) *Technological Forecasting and Corporate Strategy*, London, Bradford University Press.

Capon, Noel & James M. Hulbert (1985) The Integration of Forecasting and Strategic Planning, *International Journal of Forecasting*, 1, pp. 123-133.

Carlsson, Bo (1989) *Industrial Dynamics – Technological, Organizational and Structural Changes in Industries and Firms*, Boston: Kluwer Academic Publishers.

Day, George S. (1994) The Capabilities of Market Driven Organizations, *Journal of Marketing*, 58, 37-52.

De Man, A. P. (1994) 1980, 1985, 1990: A Porter Exegesis, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 10, No 4, pp. 437-450.

Drucker, Peter F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship – Practice and Principles*, Harper & Row, New York.

Duus, Henrik Johannsen (1992) Fra Makro til Mikro i Virksomhedsplanlægningen, *Fremtidsorientering*, 3, pp. 25-31.

Duus, Henrik Johannsen (1994) Økonomisk Teori og Vertikal Erhvervsudvikling, *Fremtidsorientering*, 2, pp. 20 – 26.

Duus, Henrik Johannsen (1996) Økonomisk Forretningsudvikling på Internationale Industrielle Markeder, *Ledelse i Dag*, 12, 6, 1, pp. 97-105.

Duus, Henrik Johannsen (1997) Economic Foundations for an Entrepreneurial Marketing Concept, *Scandinavian Journal of Management*, 13, 3, pp. 287-305.

Duus, Henrik Johannsen (1999) Strategic Business Market Forecasting, *Journal of Strategic Change*, 8, pp. 173-182.

Duus, Henrik Johannsen (2000a) Den Glemte Fremtid – Om Anvendelsen af Strategisk Forecasting særligt på Business-to-Business Området, *Ledelse i Dag*, 38, 10, 2, pp. 78-87.

Duus, Henrik Johannsen (2000b) Fremtiden som Produkt: Forecasting Konsulentbranchen i Danmark, *Ledelse i Dag*, 10, 5, pp. 446-449.

Duus, Henrik Johannsen & Søren Hougaard (2000c) Fra Viden til Vækst – Essensen af en Række Teoretiske og Praktiske Undersøgelser af Faktorerne Bag Vedvarende Virksomhedsvækst, *Ledelse i Dag*, 39, 3, pp. 206-217.

Duus, Henrik Johannsen (2006) *E-learning Paradigms and The Development of E-learning Strategy*, Working Paper nr. 11, København, Center of Market Economics, Copenhagen Business School.

Duus, Henrik Johannsen (2007) *Virtual Strategic Forecasting Network: Strategisk Forecasting gennem Samarbejdende Læring i et Virtuelt Netværk*. København, Center of Market Economics, Copenhagen Business School.

Erve, Marc van der (1994) *Evolution Management*, Oxford, Butterworth Heinemann.

Freeman, Christopher (1996) *Long Wave Theory*, Cheltenham, Elgar.

Georgantzias; Nicolas C & William Acar (1995) *Scenario-Driven Planning – Learning to Manage Strategic Uncertainty*, Westport, Co., Quorum Books.

Gibbons, Michael; Camilla Limoges; Helga Novotny; Simon Schwartzmann; Peter Scott & Martin Trow (1994) *The New Production of Knowledge – The Dynamics of Science and Research In Contemporary Societies*, London, Sage Publications.

Graf, Hans Georg (2002a) *Economic Forecasting for Management – Possibilities and Limitations*, Westport, Connecticut, Quorum Books.

Graf, Hans Georg (2002b) *Global Scenarios: Megatrends in Worldwide Dynamics*, Zürich, Rüegger.

Gummesson, Evert (2000) *Qualitative Methods in Management Research*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

Hamel, Gary & C. K. Prahalad (1994) *Competing for The Future*, Harvard, Harvard Business School Press.

Hax, Arnaldo C. & Nicolas S. Majluf (1991) *The Strategy Concept and Process – a Pragmatic Approach*, New Jersey, Prentice-Hall.

Heijden, Kees van der (1998) *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, Chichester, John Wiley & Sons.

Hicks, John (1973) *Capital and Time – a Neo-Austrian Theory*, Clarendon Press, Oxford.

Hochheim, Anders (2006) Fremtiden har det med at overraske, *CBS Executive*, sept. 2006, pp. 33-37

Hougaard, Søren & Henrik Johannsen Duus (1999) Competing in The Digital Age, *Journal of General Management*, 24, 3, pp. 1-10.



Hougaard, Søren (2004) *Forretningsideen – Om Iværksættelsens Tidligste Faser*, København, Samfundslitteratur.

Hougaard, Søren & Mogens Bjerre (2002) *Strategic Relationship Marketing*, København, Springer/Samfundslitteratur.

Håkonsson, Håkon (1987) *Industrial Technological Development – A Network Approach*, London, Routledge.

Itami, Hiroyuki & Thomas Roehl (1987) *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, Cambridge University Press.

Itoh, Toshio (1996) *A New Approach to Future Enterprises – Abduction for Creativity*, Tokyo, Omsha.

Jacobsen, Robert (1992) The Austrian “School” of Strategy, *Academy of Management Review*, 17, 782-807.

Jaworski, Bernhard & A. K. Kohli (1997) Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap, *Journal of Market Focused Management*, 1, pp. 119-135.

Jørgensen, Anja (2001) *Strategisk Forecasting: i Teori og Praksis*, Århus, Institut for Organisation og Ledelse, Aarhus School of Economics and Business Administration.

Kim, W. Chan & Renée Mauborgne (2005) *Blue Ocean Strategy*, Boston, Harvard Business School Press.

Kono, Toyohiro (2003) Et Stærkt Hovedsæde giver en Stærk Virksomhed, *Ledelse i Dag*, 13, 3, pp. 324- 338.

Lindberg, Frank (2001) *Ontological Consumer Research*, København, Published Ph.D. Dissertation, Copenhagen Business School.

Madsen, Henning (1989) *Technological Forecasting in Managing New Technology*, Århus, Institut for Informationsbehandling, Handelshøjskolen i Århus, Århus.

Makridakis, Spyros (1981) If We Cannot Forecast: How Can We Plan?, *Long Range Planning*, 14, 3, pp. 10-20.

Makridakis, Spyros (1988) Metaforecasting: Ways of Improving Forecasting Accuracy and Usefulness, *International Journal of Forecasting*, 4, 3, pp. 467-491.

Makridakis, Spyros (1996) Forecasting: It's Role and Value for Planning and Strategy, *International Journal of Forecasting*, 12, pp. 513-537.

Marchetti, Cesare (1980) Society as a Learning System – Discovery, Invention and Innovation Cycles Revisited, *Technological Forecasting and Social Change*, 18, 267-288.

Marchetti, Cesare (1983a) *Innovation, Industry and Economy – A Top-down Analysis*, PP-83-6, Laxenburg, International Institute for Systems Analysis.

Marchetti, Cesare (1983b) *Innovation: A Vigorous River with High Banks*, PP-83-107, Laxenburg, International Institute for Systems Analysis.

Marchetti, Cesare (1983c) On The Role of Science in the Post-Industrial Society: Logos, The Empire Builder, *Technological Forecasting and Social Change*, 24, pp. 197-206.

Marchetti, Cesare (1983d) Recession 1983: Ten More Years to Go?, *Technological Forecasting and Social Change*, 24, pp. 331-342.

Marchetti, Cesare (1983e) The Automobile in a Systems Context, the Past 80 Years and The Next 20 Years, *Technological Forecasting and Social Change*, 23, pp. 3-23.

Marchetti, Cesare (1986) Fifty-Year Pulsation in Human Affairs, *Futures*, 17, pp. 376-388.

Marchetti, Cesare (1993) *Predicting Recession*, paper for the Conference “The Next 24 Years”, Copenhagen, 17 nov. 1993, organized by the Danish Society for Future Studies.

Marchetti, Cesare (1997) Longevity and Life-expectancy, *Technological Forecasting and Social Change*, 55, pp. 281-299.

Martino, Joseph P. (1992) *Technological Forecasting for Decision Making*, New York, McGraw-Hill.

Mensch, Gerhard (1979) *Stalemate in Technology – Innovations Overcome the Depression*, Cambridge, MA., Ballinger.

Mensch, Gerhard; C. Coutinho & Klaus Kaasch (1981) Changing Capital Values and The Propensity to Innovate, *Futures*, August, pp. 276-292.

Michman, Ronald D. (1987) Linking Futuristics with Marketing Planning, Forecasting and Strategy, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 2,2, pp. 61-67.

Mintzberg; Henry; Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel (1998) *Strategy Safari*, London, Prentice-Hall.

Mitchell, Wesley (1927) *Business Cycles – The Problem and Its Setting*, New York, National Bureau of Economic Research.

Modis, Theodore (1992) *Predictions*, New York, Simon & Schuster.

Modis, Theodore (1998) *Conquering Uncertainty*, New York, McGraw-Hill.

Modis, Theodore (1999) *An S-shaped Trail to Wall Street*, New York, Growth-Dynamics.

Modis, Theodore (2002) *Predictions – 10 Years Later*, Geneva, Growth-Dynamics.

Moore, Geoffrey & Julius Shiskin (1967) *Indicators of Business Expansions and Contractions*, National Bureau of Economic Research, Columbia University Press.

Naylor, Thomas H. (1983) Strategic Planning and Forecasting, *Journal of Forecasting*, vol. 2, pp. 109-118.

Niemera, Michael P. & Phillip A. Klein (1994) *Forecasting Financial and Economic Cycles*, New York, Wiley.

O'Driscoll, Gerald P. & Mario J. Rizzo (1996) *The Economics of Time and Ignorance*, London, Routledge.

O'Hare, Mark (1988) *Innovate – How to Gain and Sustain Competitive Advantage*, Oxford, Basil Blackwell.

Olesen, Frank (1995) *Teorien om det Situationsbestemte Strategiske Varslingsystem*, Århus, Ph.D. afhandling, Handelshøjskolen i Århus.

Oxelheim, Lars & Claes Wihlborg (1997) *Managing in the Turbulent World Economy – Corporate Performance and Risk Exposure*, Chichester, Wiley.

Penrose, Edith (1995) *The Theory of The Growth of The Firm*, New York, Oxford University Press.

Peters, Edgar E. (1994) *Fractal Market Analysis: Applying Chaos Theory to Investment and Economics*, New York, Wiley.

Peters, Edgar E. (1996) *Chaos and Order in The Capital Markets: A New View of Cycles, Prices and Market Volatility*, New York, Wiley.

Peters; Edgar E. (2001) *Complexity, Risk and Financial Markets*, New York, Wiley.

Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy*, New York, The Free Press.

Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage*, New York, The Free Press.

Porter, Michael E. (1991) Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, 12 Winter Special Issue, pp. 95-117.

Pralahad, C.K. & Gary Hamel (1990) The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 68, pp. 79-91.

Pring, Martin J. (1981) *How to Forecast Interest Rates – A Guide To Profits for Consumers, Managers and Investors*, New York, Mc Graw-Hill.

Pring, Martin J. (1985) *The McGrawHill Handbook of Commodities and Futures*, New York, McGrawHill.

Pring, Martin J (2002) *Technical Analysis Explained*, New York, McGrawHill.

Printz, Louis (1992) Strategisk Varsling. In John Parm Ulhøi (ed.) *Virksomhedsledelse i International Belysning*, Systime, Herning.

Printz, Louis & Frank Olesen (1994) Strategisk Varsling; i *Ledelse Nu – 10 Danske Professorers Bud på Aktuel Ledelse*, redigeret af Steen Hildebrandt og Erik Johansen, Århus, Børsen Bøger.

Puggaard, Verner (ed.) (1987) *Konjunkturvarsling i virksomheden*, København, Industrirådet.

Rangstrup, Lasse (2000) *Strategic Forecasting – The Theoretical Construction of a Framework for Strategic Forecasting*, Copenhagen, Copenhagen Business School.

Reve, Torger (1994) Toward an Integrative Model of Strategy Development – From Dynamic Clusters to Core Competencies, in J. Barney; J. Spender and Torger Reve (eds.) *Does Management Matter – On Competencies and Competitive Advantage*, Institute of Economic Research, Lund University.

Rothbard, Murray N. (1986) Praxeology as The Method of Economics. In Stephen C. Littlechild (ed.) *Austrian Economics*, Vol I, London, Elgar Reference Collection.

Ruby, Bjarne (1971) *Fremtidsforskning*, København, LOK.

Rumelt, R. P.; Dan Schendel and David Teece (1991) Strategic Management and Economics, *Strategic Management Journal*, 12, pp. 5-21.

Schumpeter, Joseph A. (1983) *The Theory of Economic Development – An Inquiry into Entrepreneurial Profit, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, New Brunswick, The Transaction Press (first published 1911).

Schumpeter, Joseph A. (1939) *Business Cycles – a Theoretical, Historical and Statistical Analysis of The Capitalist Process*, Vol I and II, New York, Mc GrawHill.

Selling, Thomas I & Clyde P. Stickney (1989) The Effects of Business Environment and Strategy on a Firm's Rate of Return on Assets, *Financial Analysts Journal*, Jan-Feb., pp. 43-52 + p. 68.

Shim, Jae K. (2000) *Strategic Business Forecasting – The Complete Guide to Forecasting Real World Company Performance*, New York, St.Lucie Press.

Skousen, Mark (1990) *The Structure of Production*, NewYork, New York University Press.

Skousen, Mark (1994) Who Predicted the 1929 Crash?, in *The Meaning of Ludwig von Mises* (ed. by Jeffrey M. Herbener), Auburn, Kluwer.

Sundbo, Jon (2001) *The Strategic Management of Innovation: A Sociological and Economic Theory*, Cheltenham, Edward Elgar.

Tellefsen, Brynjulf (ed.) (1995) *Market Orientation*, Bergen-Sandvikan, Fakkbok Forlaget.

Tvede, Lars (1997) *Business Cycles from John Law to Chaos Theory*, Harwood, Australia.

Tvede, Lars (1998) *The Psychology of Finance*, Oslo, Norwegian University Press.

Wainhouse, Charles W (1982) *Hayek's Theory of The Trade Cycle: The Evidence from The Time Series*, Ph.D. afhandling, New York, New York University.

**ISBN 978-87-992212-1-9**