

Editorial

Carsten Stig Poulsen

Dette nummer er resultat af et call for papers, der blev udsendt i nr. 4/91. Temaet er »krydsfeltet mellem ledelse, økonomi og teknologi«. Betegnelsen »teknologiledelse« eller »management of technology« blev bevidst ikke anvendt for ikke på forhånd at fastlåse bidragene i en bestemt retning. Det var redaktionens håb, at der derved blev åbnet for en frugtbar udvikling af den tværdisciplinære tænkemåde, som forståelse, vurdering og udnyttelse af moderne teknologi forudsætter.

Der er voksende fornemmelse af, at udviklingen i teknologien løber hurtigere end dens praktiske anvendelser, og mange virksomheder er blevet skuffede over de opnåede resultater. Disse forhold kan tolkes på forskellig måde. Problemet kan være, at ledelsen ikke har været i stand til at udnytte de teknologiske muligheder effektivt, men det kan ikke udelukkes, at måden at *måle* resultaterne på er en del af forklaringen. Teknologi kan ikke vurderes på linie med andre former for investeringer. Forskellen er, at mens en investeringskalkule er udtryk for en *partiel* betragtning, må teknologi typisk vurderes ud fra en *total* betragtning, og det er langt vanskeligere.

Det kræver en række forudsætninger opfyldt. Ledelsen skal først og fremmest erkende, at teknologiske beslutningsproblemer indgår som en del af arbejdet. Dernæst skal den have en forståelse af teknologiens muligheder, så den indgår som en integreret del af den samlede planlægning. Der har hidtil været en tendens til for ledelsen at frasige sig ansvaret for beslutninger om anskaffelse og anvendelse af teknologi. Man har for villigt overladt det til tekniske specialister at træffe disse valg. Man forveksler her *tekniske spørgsmål*, som naturligt besvares af teknikere, med

teknologiske problemstillinger, som kræver ledelsens stillingtagen. Endelig skal opfattelsen af teknologi som en mulighed for at effektivisere og omkostningsminimere (»gøre tingene rigtigt«) ændres til i højere grad at betragte teknologi som en strategisk mulighed til opnåelse af konkurrencemæssige fordele (»gøre de rigtige ting«).

En sådan ændring i opfattelsen af teknologi tager tid. Det kræver forskning, systematisk erfaringsopsamling og uddannelse. Flere læreanstalter herhjemme har startet programmer, der integrerer økonomi og teknologi. Mens det hidtil har været almindeligt for ingeniører at supplere deres uddannelse med erhvervsøkonomiske fag, er den omvendte situation nu aktuell: erhvervsøkonomer må også have kendskab til teknologi, men vel at mærke uden at skulle være teknikere.

Forskningen må også tage udfordringen og de fremkomne bidrag, hvoraf fire er publicerede i dette nummer, afspejler dette.

To af forfatterne, John Kjeldsen og John Parm Ulhøi, giver hver deres bud på en oversigt over området. Man kan mene, at det er en flothed i samme nummer at bringe to oversigtsartikler, men som læseren ved selvsyn kan konstatere, er de noget forskellige i deres synsvinkel.

John Kjeldsen påpeger i sit bidrag på de traditionelle (partielle) modellers svagheder i forhold til de beslutningsproblemer, som moderne teknologi giver anledning til. Han gennemgår en række specifikke fagområder indenfor erhvervsøkonomien (investeringsteori, regnskabsvæsen, markedsføring og strategisk ledelse), der alle bygger på forudsætninger, som ikke kan forventes at være opfyldt under vilkår, præget af hastige teknologiske spring.

Synsvinkeln i *John Parm Uthøis* artikel er overvejende den strategiske, dvs. udtryk for en langsigtet, total tilpasning til ny teknologi. Udover kravet om forbedrede målemetoder til vurdering af teknologier, peger han på behovet for at inddrage den menneskelige («bløde») side af indførelsen af ny teknologi – både internt i organisationen såvel som i forhold til virksomhedens omgivelser.

Christian Larsen tager tråden op fra *John Kjeldsens* artikel, idet han søger at formulere tilpasningen til ny teknologi som en normativ beslutningsmodel under usikkerhed. Hans model er statisk, men han peger på mulighederne for at tage hensyn til teknologiens dynamik.

For at kunne anlægge en langsigtet strategi

for virksomheden på det teknologiske område må man have metoder til at forudsige udviklingen af nye teknologier og scenarier til beskrivelse af den indflydelse, de kan få for virksomheden og dens omgivelser. Dette forecast-problem behandler *Henning Madsen* i nummerets afsluttende artikel. Han gør dermed op med det synspunkt, man ofte støder på, at den teknologiske udvikling med sine radikale spring skulle være uforudsigelig i sit indhold og sine konsekvenser og af denne grund unddrage sig ledelsens ansvar.

Med dette nummer er gjort et forsøg på at bevidstgøre danske erhvervsøkonomer om de vigtige opgaver på det teknologiske område, som de vil blive stillet overfor i fremtiden – og den kommer, som alle ved, før vi tror det.