

Editorial

Af Kai Kristensen

Virksomhedens økonomiske målesystemer har i de seneste år været underkastet en kritisk revision, som har givet anledning til fornyet debat om deres anvendelighed. Blandt de væsentligste kritikpunkter har det været anført, at målesystemernes tidsmæssige perspektiv er for kort, og at for få af de relevante interessenter omfattes af systemerne. Kritikken har været fremført fra en række forskellige sider. Ikke unaturligt har den kreds af erhvervsfolk, forskere og embedsmænd, som har taget det Brundtlandske bæredygtighedsbegreb til sig, været meget fremtrædende i kritikken, men også personer med en mere traditionel tilgang til erhvervsøkonomien har med udgangspunkt i virksomhedens fremtidige behov stillet forslag om et langt mere holistisk målesystem for virksomheden end det nuværende.

I teorien om kvalitetsledelse, TQM, finder vi en veludbygget ramme for et fremtidigt målesystem, der med udgangspunkt i virksomhedens behov tager højde for de fremførte kritikpunkter. Denne ramme fremgår af tabel 1 på næste side.

De grundlæggende antagelser bag rammen er på den ene side, at det økonomiske driftsresultat er helt utilstrækkeligt som styringsinstrument i et virksomhedsklima, hvis hovedkendetegn er forandringer. Målinger bør være fremadrettede og fremfor alt give »early warning« til virksomhedens ledelse. Dette opnås ved at inkludere tilfredsheds mål og proces mål i den systematiske økonomiske afrapportering. Herudover må den moderne virksomhed erkende, at samspillet med det omgivende samfund bliver stadig mere komplekst. Man kan ikke tilrettelægge en virksomheds strategi, uden at denne inkluderer virksomhedens samfundsmæssige relationer i bred forstand.

Hermed er vi fremme ved temaet for dette nummer af Ledelse og Erhvervsøkonomi, som vi

lidt populært har kaldt den grønne udfordring, men som i virkeligheden omfatter alle de aspekter af relationen mellem virksomhed og samfund, som er omtalt ovenfor.

I den første artikel argumenterer *Ulhøi og Madsen* for, at bæredygtig sameksistens mellem natur og menneske er en udfordring, som mennesket og dermed vore virksomheder ikke på sigt kan ignorere. Forfatterne konstaterer dog, at selvom området har været i hastig udvikling siden sidste halvdel af 1980'erne, er der endnu ikke udviklet en egentlig, sammenhængende teori på området. En række ledelsesmæssige hjælpeværktøjer er det imidlertid blevet til, bl.a. miljøstandarden BS7750, EU Kommissionens forordning EFT Nr. 1836/93 og den såkaldte livscyklusanalyse. Disse værktøjer har en vis fællesmængde med kendte, accepterede ledelsesværktøjer, bl.a. BS5750, og netop denne fællesmængde kan vise sig at blive den løftestang, der er nødvendig for at komme videre med det miljømæssige perspektiv på virksomhedsledelse.

I den efterfølgende artikel beskriver *Madsen og Ulhøi*, de områder som vil blive påvirket, når virksomheden skal indføre miljømæssige hensyn i driften. Det konstateres, at danske virksomheder generelt set ikke er dårligere end deres europæiske konkurrenter. Dog er danske virksomheder meget sjældent proaktive på området. I stedet finder de fleste ændringer sted som konsekvens af lovgivningsmæssig krav.

I *Grunerts* artikel stilles spørgsmålet, om miljøledelse kan integreres i den traditionelle strategiske ledelse, uden at kravet om bæredygtighed svækkes. Forfatteren konkluderer, at miljøledelse ikke kan være én blandt mange andre para-

metre i den strategiske ledelse, da de to ledelsesbegreber har vidt forskellige udgangspunkter. Derimod kan miljøledelsen med fordel betjene sig af den strategiske ledelses mange instrumenter, så længe de bliver tilpasset det bæredygtige princip.

Med *Christensens* artikel bevæger vi os fra den teoretiske til den praktiske miljøstyring i virksomheden. Forfatteren redegør for de offentlige reguleringer på området og konstaterer, at traditionel reguleringspraksis ikke alene magter at løse problemerne. På denne baggrund diskuteres de frivillige ordninger, hvor virksomhederne selv anvender miljøstyring som ledelsesværktøj til at opnå de ønskede mål på miljøbeskyttelsesområdet.

I temanummerets afsluttende artikel gennemgår *Gramstrup* et konkret eksempel på en virksomhed, som har en proaktiv miljøstrategi. Man har erkendt, at det ikke kun er myndighederne, man skal i dialog med på det miljømæssige område, og der er derfor etableret en intern miljøorganisation. Miljøarbejdet kommunikeres åbent både internt og eksternt, og Novo var den første virksomhed i Danmark til at udgive en selvstændig miljørapport.

Problematikken om den bæredygtige erhvervsøkonomi har mange facetter. Det er redaktionen håb, at der med denne samling artikler er givet en passende blanding af teori og praksis på den danske miljøscene, og vi håber, at vi med dette temanummer har bidraget til en større forståelse, således at der kan udvikles en velgennemtænkt dansk politik og praksis på området.

Tabel 1. Et moderne, holistisk målesystem for virksomheden.

	Virksomheden	Kunden	Samfundet
Processen	1. Medarbejdertilfredshed 2. Nøgletal for intern servicekvalitet.	1. Internt defineret kvalitet.	1. Eksternt definerede nøgletal om virksomhedens samfundsmæssige påvirkning (ex. miljø).
Resultatet	1. Det økonomiske driftsresultat. 2. Økonomiske nøgletal.	1. Kundetilfredshed.	1. Etisk regnskab.