

## **Editorial**

**Af Kai Kristensen**

De seneste års hastige udvikling i erhvervslivet har betydet en tilsvarende hastig udvikling og implementering af ledelsesfilosofier. Udviklingen er gået i retningen af stadig mere holistiske ledelsesprincipper med begreber som total quality management og business excellence i forgrunden.

Udviklingen kan kort skitseres som i nedenstående tabel 1, hvor det tidsmæssige perspektiv dækker over perioden fra begyndelsen af 1980'erne til begyndelsen af det nye årtusinde. Tabellens rækkebetegnelser dækker over de forskellige tilstande, virksomheden kan befinde sig i. Nederst findes de ledelsesmæssige discipliner, der på det pågældende tidspunkt må betegnes som konkurrencemæssige nødvendigheder. I midten beskrives de forhold, der kunne/kan skabe konkurrencemæssige fordele, og øverst findes de discipliner, hvis beherskelse på det anførte tidspunkt kan eller vil give virksomheden en strategisk fordel.

Skal man karakterisere gårsdagens excellente virksomhed var der tre nøglebegreber i centrum: Pris og omkostningspolitik, evnen til rationel tidsudnyttelse og endelig quality og service management. Pris- og omkostningspolitik havde været der længe, og det er næppe nogen tilfældighed, at

Tabel 1. Nogle ledelsesfilosofier fra de sidste par tiår.

	Yesterday	Today	Tomorrow
"Reaching for the stars"	Quality Management	Facts Management Relations Management	Change Management Innovation Early warning
Going to the finals	Time Management	Quality Management	Facts Management Relations Management
Getting access to the market place	Cost/price Management	Time Management Cost/price Management	Quality Management Time Management Cost/price Management

et af de første fag, man møder på handelshøjskolen netop er omkostningslære og prispolitik. I midten af halvfjerdserne blev det tidsmæssige perspektiv meget centralt, og vi oplevede en række virksomheder, der direkte specialiserede sig på dette område, som f.eks. Time Manager og Time System. I midten af firserne dukkede kvalitetsområdet så småt op som ledelsesdisciplin, og vi fik de første kvalitetspriser, herunder bl.a. Malcolm Baldrige i 1988.

Ved overgangen til halvfemserne oplevede det traditionelle kvalitetsområde et skift fra at være en strategisk fordel til at blive en konkurrencemæssig nødvendighed. Der kom nye discipliner på banen, herunder meget større fokus på fakta og på håndtering af relationer. Kunde- og medarbejdertilfredshed og ikke mindst måling heraf blev eksempler på de nye strategiske våben. Også disse er nu blevet konkurrencemæssige nødvendigheder, og ved indgangen til år 2000 er det blevet mere og mere klart, at virksomhedernes overlevelse hænger snævert sammen med evnen til fornyelse og evnen til "early warning".

Hermed er vi fremme ved den nyeste kvalitetsdefinition, nemlig Business Excellence, som omfatter alle de elementer, der er givet i tabellens sidste søjle.

Business Excellence og begrebets delelementer er temaet for dette nummer af Ledelse og Erhvervsøkonomi. Oprindeligt var det som annonceret tanken, at temaet skulle omfatte både nummer 4/97 og 1/98, men administrative problemstillinger satte en stopper for dette initiativ.

I den første artikel gennemgår *Kristensen, Martensen og Grønholdt* en række aspekter af begrebet kundetilfredshed med speciel vægt på at demonstrere en sammenhæng mellem kundetilfredshed, kundeloyalitet og virksomhedens bundlinie. Det fremgår, at der i en række udenlandske studier baseret på det såkaldte kundebarometer, kan vises en snæver sammenhæng mellem de omtalte begreber. En sammenhæng, der har ført til, at der nu i Danmark fokuseres meget på at indføre et kundeindeks baseret på de samme principper, som man har anvendt i bl.a. Sverige og USA.

I den næste artikel beskæftiger *Anne Bech* sig med produktudvikling, som naturligvis er en forudsætning for kundetilfredshed. QFD-metoden demonstreres inden for fødevarerområdet, nærmere betegnet produktudvikling af røget ål, og forfatteren diskuterer de forhold, der skal være opfyldt, for at QFD-metoden med fordel kan anvendes som et værktøj til produktudvikling.

Herefter beskæftiger *Ivar Friis* sig med et andet velkendt begreb fra kvalitetsverdenen, nemlig kaizen. Han præsenterer taget costing og kaizen budgettering og argumenterer for, at de to ledelsesteknikker, hvis udgangspunkt er "fokus på kunden" og "løbende forbedringer", kan udgøre en strategisk integration af økonomi- og kvalitetsstyring.

I den efterfølgende artikel tager de tre studerende *Kim Andersen, Jesper Hartmann, Peter Giørtz-Carlsen* og deres vejleder *Peder Østergaard* et andet centralt kvalitetstema op til diskussion. Det drejer sig om evaluering af leverandørsamarbejde. Der opstilles en referenceramme, og der gennemgås en case baseret på A/S Kaj Neckelmann. Som metode anvendes igen en form for QFD, men dog med et helt andet sigte end det, der blev beskrevet af Anne Bech.

De første fire artikler har alle beskæftiget sig med mere teoretiske aspekter af kvalitetsarbejdet og Business Excellence. De sidste tre omhandler cases fra det danske erhvervsliv, både offentligt og privat.

Det første eksempel er fra Silkeborg Centralsygehus, hvor *Judith Mølgaard* og *Peter Hommelgaard*, der begge har deres daglige arbejde i hospitalsverdenen, beskriver organisering af en dagkirurgisk afdeling baseret på kvalitet. De konklude-

rer, at det kan lade sig gøre indenfor det offentlige system at skabe en afdeling, hvor effektivitet og servicekvalitet er i top, samtidig med at medarbejderne trives.

I det næste eksempel beskriver *Flemming Bligaard Pedersen* en nyskabelse i dansk erhvervsliv, Rambølls holistiske regnskab. Dette regnskab er baseret på modellen for Den Danske Kvalitets Pris (EFQM-modellen) og er et forsøg på at integrere alle centrale ledelselementer hos Rambøll med henblik på en mere fremadrettet rapportering.

I den afsluttende case gennemgår *Søren Casparij* selvevalueringsprocessen hos DiEU. På basis af EFQM-modellen foretager DiEU løbende selvevalueringer med henblik på at identificere forbedringsområder i virksomheden. DiEU har gennem dette arbejde opnået en sådan erfaring og et sådant niveau, at virksomheden i 1997 opnåede en finaleplads hos EFQM i kampen om den Europæiske Kvalitetspris. Forfatteren konkluderer, at selvevalueringsprocessen er et effektivt værktøj til langsigtet styring af virksomheden.