

Editorial

Halvfemsernes hastige udvikling i erhvervslivet har som tidligere omtalt i dette tidsskrift betydet en tilsvarende hastig udvikling i og implementering af nye ledelsesfilosofier. Udviklingen er gået i retning af stadig mere holistiske ledelsesprincipper, hvor hovedformålet er at skabe "early warning" om udviklingen i virksomhedens generelle værdi..

Der er efterhånden fremkommet et stort antal forskellige tilgange til løsning af denne problemstilling, og navne som bl.a. Balanced Scorecard, Shareholder Value, Stakeholder Value, Holistisk regnskab, Socialt regnskab, Videnregnskab og Business Excellence er blevet en fast bestanddel af den danske erhvervsleders ordforråd.

For nylig afholdt Foreningen Den Danske Kvalitets Pris en workshop for at afdekke en fælles referenceramme for de mange metoder og tilgange. I workshoppen, hvor der deltog både praktikere og teoretikere, konkluderede man, at de mange modeller på ingen måde konflikter, men derimod supplerer hinanden. Fælles for dem alle er, at de søger at skabe et ledelsesmæssigt helhedssyn på virksomheden for derigennem at skabe et overblik over, hvordan relevante sammenhænge i virksomheden kan udnyttes for at skabe maksimal værdi.

Af Kai Kristensen

I denne forbindelse har styring af virksomhedens relationer fået en helt central placering. Det være sig relationer til kunder, medarbejdere og ejere, men også relationer til det omgivende samfund, leverandører, partnere og andre relevante stakeholders.

Denne centrale placering giver sig bl.a. udtryk i, at den europæiske kvalitetsorganisation EFQM har revideret sin Business Excellence model, således at de enkelte stakeholders nu fremgår eksplicit af modellen. Placeringen betyder imidlertid også, at vi i redaktionen for tiden modtager mange artikler, der netop handler om håndtering af virksomhedens relationer. Dette nummer bærer præg heraf, idet de fire artikler alle har dette emne som hovedtema.

I den første artikel er det medarbejderrelationer, der er i fokus. *Marie Louise Rams* og *Poul Nørgård Dahl* behandler dialog og magt i jobsamtaler og undersøger, hvorvidt de to begreber er uforenelige størrelser. Forfatterne argumenterer, at dialog i en jobsamtale er nødvendig for at kunne afgøre, om jobbet og ansøgeren passer sammen. Samtidig hæmmes dialogen af det ulige magtforhold, der hersker mellem ansætter og ansøger.

På basis af observerede jobsamtaler og interviews i et konsulentfirma har forfatterne undersøgt den anførte problemstilling. De konkluderer, at dialogen ønskes af begge parter, men at den er både vanskelig og risikofyldt. Der findes dog, fremgår det af artiklen, forskellige måder at forholde sig til dialogen, som kan være med til at løse op for problemstillingen.

I den efterfølgende artikel er det underleverandørrelationer, som tages under be-

handling. *Allan Hansen, Carsten Ørts Hansen* og *Jan Mouritsen* gennemgår to cases med virksomheder, der har outsourcet store dele af de interne processer. Disse virksomheder, der begge har markedsfølsom succes, oplevede krise, da de outsourcete. Der opstod så at sige et ledelsesmæssigt tomrum, fordi man mistede følingen med processerne. For at imødegå dette, blev der igangsat initiativer for at udvikle nye ledelsesværktøjer i forhold til de interorganisatoriske processer. Begreber som target costing og open book accounting kom i fokus.

I den tredje artikel behandler *Jan Sten-toft Arlbjørn* logistik og supply chain management. Med udgangspunkt i en tidligere diskussion i dette tidsskrift forsøger forfatteren at afdække, hvorvidt der er et teoretisk ståsted for de omtalte begreber. Konklusionen på analysen er, at der ikke blot er ét men flere teoretiske ståsteder. Denne teoretiske pluralisme kan på den ene side være sund, da den åbner op for nye vinkler, men den kan også skabe ganske stor forvirring på feltet.

Den sidste artikel i denne omgang omhandler indbegrebet af moderne relationskabelse: internettet. *Martin Fog, Mikkel Skov* og *Per Jenster* diskuterer integration af internettet i et firmas forretningsstrategi. Gennem en case for en industriel virksomhed belyses problemstillingen, idet man som udgangspunkt havde, at internettet på mange måder ændrer de spilleregler, der tidligere har været gældende virksomhedens marked. Forfatterne giver en række anbefalinger til virksomheden, og man diskuterer de problemstillinger, både internt og eksternt, en øget anvendelse af internettet vil give anledning til.