



Editorial

Det er ikke helt tilfældigt, at 'margin'-teksten til tre af de fire artikler i dette nummer af *Ledelse & Erhvervsøkonomi* er udformet som et spørgsmål, der knytter sig til afvejning af tilsyneladende modstridende forhold. Det rette svar, der i den givne situation finder balancen mellem disse, er vejen til at være en succesfuld leder.

Den første artikel af *Steen Scheuer*, der er en bearbejdet udgave af den forelæsning, som forfatteren holdt som indledning til forsvaret for din doktordisputats, behandler kollektive overenskomster. Han sammenfatter baggrunden for de kollektive overenskomster og konkluderer, at såvel institutionalisering som sociale normer har betydning for arbejdslivsadfærden og det vigtige er at forstå det komplekse samspil mellem disse faktorer.

Heine Thorsgaard Larsen behandler Balanced Scorecard princippet, hvor ideen netop er, at få balance mellem forskellige perspektiver i den strategiske planlægning, således at man ikke kun fokuserer på de finansielle og økonomiske nøgletal. Forfatteren sætter spørgsmålstegn ved, hvad det er for en balance, der tales om i Balanced Scorecard og konkluderer, at det måske ikke så meget er en balance men et hierarki, der er opstillet mellem de forskellige perspektiver. Det fjerner dog ikke det forhold, at Balanced Scorecard netop

Af Børge Obel

forsøger at inddrage forskellige perspektiver, således at der opnås en balance mellem de økonomiske nøgletal og de mere bløde perspektiver i virksomhedens strategiproces.

Der tales meget om nye organisationsformer og nye måder at drive virksomhed på set i lyset af den heftige udvikling af informationsteknologien. *Karsten Boye Rasmussen* ser kritisk på den virtuelle organisation og prøver at få et overblik over, hvad dette begreb egentlig står for. Han konkluderer, at virtualitet skal ses som en effekt af organisationens anvendelse af teknologi inden for kommunikation og information. Det betyder, at organisationens egenskaber påvirkes så kraftigt gennem intensiv anvendelse af informationsteknologi, at opfattelsen af en organisation må

revideres. Her skal skabes en balance mellem det, der er og det, der ikke er; mellem det nære og det fjerne.

Den sidste artikel af *Svend Hollensen* og *Per Jenster* behandler danske virksomheders udfordringer i fremtidens globale markedsføring. De opstiller en faseopdelt model, der kan hjælpe virksomhederne med at få den rette markeds-mæssige respons til den ændrede globale konkurrence. Her er der fokus på balancen mellem at være hjemmemarkedsorienteret eller at være globalt orienteret.

Dette nummer behandler en række væsentlige ledelsesmæssige problemstillinger, der er særdeles aktuelle i den moderne verden, som dagens virksomheder befinder sig i. God læselyst.