

Editorial

Af Fleming Poulfelt

Ledelse & Erhvervsøkonomi's styrke er, at tidsskriftet kan formidle interessante artikler på tværs af fagdiscipliner og interesser. Det betyder, at læserne hele tiden kan ajourføre sig med dels de emner som de er superinteresserede i, og dels få inspiration og en udvidet horisont på temaer, som de måske ikke bruger i arbejdssituationen hver dag. Dette er profilen af nærværende udgave af L&E, og som i dette nummer bringer fire ganske forskellige artikler både temamæssigt og sektorielt. I redaktionens terminologi er der derfor tale om et blandingsnummer, som spænder vidt lige fra employer branding og til lidt mere klassisk økonomistyring.

Branding er for tiden et relativt 'in' udtryk. For mange virksomheder vil gerne brande sig med henblik på at gøre sig attraktive overfor sine kunder, sine ansatte, mulige medarbejdere, leverandører og andre samarbejdspartnere. I det landskab er begrebet employer branding dukket op. Og i artiklen af Mona Toft Madsen & Jakob Lauring *Den psykologiske kontrakt – nøglen til succesfuld employer branding?* redegøres der nærmere for, hvordan virksomheder kan anvende dette ledelsesværktøj i deres bestræbelser på at opbygge et arbejdsgiverbrand. Artiklen redegør for baggrunden for employer branding, samt hvilken betydning det kan forventes at få fremover. Afsættet er at styrke en virksomheds medarbejderprofil med sigte på at virksomhedens evne til at fastholde medarbejdere øges, samt dens evne til at tiltrække de kvalificerede styrkes. I det spil handler den psykologiske kontrakt om at afstemme de gensidige forventninger og spilleregler. Matches disse ikke skaber det forvirring og frustration og med et formentligt lavere employer brand til følge. Artikler er illustreret ved to caseeksempler, der hver især viser forskellige sider af, hvordan virksomheder kan arbejde med begrebet, samt hvad konsekvenserne på både godt og ondt kan blive. Artiklen afrundes med at give et bud på, hvordan man kan arbejde med employer branding i praksis samt hvad en psykologisk kontrakt bør indeholde.

Den efterfølgende artikel handler i en vis udstrækning også om branding om end udtrykket ikke bruges. Det drejer sig om, hvordan mindre virksomheder kan arbejde sammen i kollektiver. Artiklen er skrevet af Anne Bøllingtoft har titlen *Netværks- og samarbejdsaktiviteter i selvorganiserende virksomhedskollektiver*. I artiklen sættes der fokus på virksomhedskollektiver, og de aktiviteter, der foregår mellem virksomheder bosat i samme sted. I modsætning til de efterhånden traditionelle forsker- og innovationsmiljøer, er virksomhedskollektiver kendetegnet ved, at de drives og ledes i fællesskab, samt at der et meget tæt samarbejde imel-

lem dem. Dermed afviger de fra de mere klassiske netværksorganisationer. Artiklen illustrerer en række af de motiver, som er drivkraft for at vælge at bosætte sig i et virksomhedskollektiv, samt en række af de problemstillinger og udfordringer et sådant samarbejde indebærer. Der redegøres for to eksempler, som illustrerer, at der i de pågældende kollektiver foregår et samarbejde på tværs af virksomhederne, samt at en stor del af virksomhederne har evnet at dele viden på tværs. Artiklen fremhæver at kendskab til hinanden, evnen til at tilpasse sig til fælles værdier og et socialt fællesskab, er fundamentale forudsætninger for at kollektivet kan blive instrumentelt og værdiskabende.

Hvorfor vælger nogle danske kommuner at producere offentlig service internt, mens andre anvender eksterne leverandører? Og hvilken betydning har disse valg for kommunens tilfredshed med den leverede service? Det er nogle af de spørgsmål artiklen *En empirisk analyse af danske kommuners make-or-buy beslutninger* skrevet af Jesper Rosenberg Hansen, Niels Peter Mols & Anders Ryom Villadsen rejser. Artiklen anlægger fire forskellige teoretiske perspektiver i sit forsøg på at besvare disse spørgsmål som: 1) Transaktionsomkostningsperspektivet, 2) Det ressourcebaserede perspektiv, 3) Et neoklassisk perspektiv og 4) Et institutionelt perspektiv. Disse fire perspektiver inddrages i belsningen af en række hypoteser. Artiklens empiriske del omfatter en omfattende spørgeskemaundersøgelse blandt alle danske kommuner. Denne viser, at der ikke kan tegnes noget entydigt billede. Dog viser den, at fx specielt ressourcebaserede og neoklassiske variable kan forklare graden af intern eller ekstern produktion, men at også lokale institutionelle faktorer kan trække i retning af større anvendelse af eksterne leverandører. Resultaterne indikerer endvidere, at lokale kommunale forhold både forklarer, hvorfor kommunerne vælger de løsninger de gør, samt hvor godt de fungerer. Herved bidrager artiklen til debatten om udlicitering, og hvad der skaber de mest værdiskabende løsninger.

Emnet ABC har i mange år stået på dagsordenen i økonomistyringsverdenen. Og herom har Poul Israelsen & Carsten Rohde skrevet artiklen *En analyse af Activity Based Costing og driftsøkonomi som ex ante og ex post information*. I artiklen søger forfatterne at identificere og demonstrere forskelle i økonomibeskrivelser, som følger et driftsøkonomisk tankesæt, med en tankemåde, der følger principperne i Activity Based Costing (ABC). Derigennem fås en indsigt om hvilke der er de grundlæggende forskelle, samt hvad der skal til for at opnå et kompromis mellem idealet af en driftsøkonomisk model, samt den praksis i hvilken den skal virke. Dette sker via en belsning af forskelle mellem ex ante behandlingen af omkostninger og udgifter i ABC og den driftsøkonomiske model. Fx fremhæves forskelle i det økonomiske ræsonnement og det budgetmæssige layout under såvel ledig som knap kapacitet. Endelig anføres det, og måske ikke overraskende, at en logisk konsekvens af en fuldt udviklet Activity-Based budgetteringsmodel er, at ex ante lønsomhedsopgørelser af virksomhedens forskellige segmenter kan give fejlsignaler om segmentlønsomhed på grund af ABC'e brug af gennemsnitssomkostninger, samtidig med at de samlede indtægter og udgifter udmærket kan være korrekt estimeret.

Johnsens Klumme er denne gang noget særligt. Det signalerer overskriften *Erhvervsøkonomi i ledelse* allerede. Og hvori består så det særlige? For Johnsen har jo i mange år pirret og tirret læserne med sine punktlige, præcise og til tider provokerende synspunkter om ledelse og erhvervsøkonomi. Det helt særlige består i, at tidsskriftets nestor nemlig Johnsen efter over 50 år (ja, det er ikke en slåfejl) går fra borde efter veludført gerning. Og Klummen er derfor denne gang et tilbageblik på, hvorfra Ledelse & Erhvervsøkonomi kom og til hvor tidsskriftet står i dag. Johnsen causerer over tidsskriftets form, herunder de navne der undervejs har været benyttet, indtil det nuværende L&E, over tidsskriftets form og indhold samt målgruppen. Og konklusionen er ganske klar. Med den hastige udvikling der er på det ledelsesmæssige og erhvervsøkonomiske område, tjener tidsskriftet et vigtigt formål i relation til de forskellige målgrupper, som serviceres. Det være sig de civiløkonomer og andre personer, der beskæftiger sig med ledelse i deres erhvervsområde. For ny viden og inspiration er der konstant behov

for. Og det gælder også de studerende, som med stor flid, viser vores undersøgelser, benytter sig af den kvalificerede vidensbase, der er indeholdt i de mange numre af L&E gennem årene. Så for den nuværende såvel som for kommende redaktioner gælder det derfor hele tiden om, at indfange nye faglige spydspidser, samt formidle dem på en måde, der styrker deres omsættelighed. Det er både udfordringen og fordringen til L&E.

Redaktionen og L&E's læsere vil derfor benytte lejligheden til at sige Erik Johnsen en stor tak for en utrættelig og markant indsats. Der er tale om en epoke i tidsskriftets historie, hvor det har flyttet sig fra at være meget specialiseret, og til at dække et bredt felt af ledelsesmæssige og erhvervsøkonomiske temaer. Og i den udvikling har Johnsen været primus motor. Som Johnsen selv udtrykker det i Klummen, er han endnu mere glad for, "at arbejdet fortsætter med differentieret faglig intensitet." Bedre kan det ikke udtrykkes, når stafetten skal gives videre. Derfor: Tak og farvel!