

# Editorial

Af Flemming Poulfelt

Mange har en mening om vejret uden at det nødvendigvis ændrer sig af den grund. Og mange har også klare meninger om, hvordan en række virksomhedsmæssige problematikker kan og skal håndteres. Det være sig i spørgsmål om, hvilke aktiviteter der med fordel kan outsources til lavtlønslande, hvordan værdien af aktiver og forpligtigelser i en virksomhed kan opgøres, hvordan finansiel styring kan optimeres eller hvordan strategisk kommunikation kan styrke en virksomheds evne til at eksekvere sine strategiske mål og aktiviteter.

I dette nummer af Ledelse & Erhvervsøkonomi vil der blive stillet skarpt på de fire tematikker som kort er fremhævet indledningsvist. Formålet er ikke alene at illustrere en række meninger om de pågældende fænomener, men tillige at kvalificere disse yderligere gennem en diskurs, der endvidere søger at binde både teori og praksis sammen. For netop dette er Ledelse & Erhvervsøkonomis adelsmærke.

Den første artikel *Distribueret global produktion - den strategiske konfigurering af produktionsnetværk* af Brian Vejrum Wæhrens, John Johansen og Jens O. Riis tager sit afsæt i tesen: "Bevar innovation, markedsføring, og pilotproduktion i hjemlandet og flyt resten til et lavtlønsland." På dette grundlag stiller artiklen skarpt på to spørgsmål, nemlig 1) Hvad driver danske virksomheders globale produktionsstrategier, og hvad betyder det for de beslutninger, som tages, og den praksis, der etableres på området? og 2) Hvor går grænsen mellem de innovative kræfter, som virksomheden søger at fastholde, og den produktion, som flyttes til udlandet, og hvordan flytter

denne grænse sig over tid? På basis af en empirisk analyse af en række virksomheders produktionsstrategier viser artiklen, dels at der opereres med en bred vifte af strategier, og dels at der er behov for at afdække, hvad der konkret sker på netværksniveau efter den oprindelige etablering af en produktion. Således viser det sig, at det er den dynamiske relation og de aktører, som tegner denne, der er helt central for virksomhedens styring af et globalt distribueret produktionsnetværk. På trods af at relationen ofte tænkes som en stabil relation, vil der i praksis foregå en række lokale såvel som inter-organisatoriske tilpasninger, der vil ændre den oprindelige (tiltænkte) relation og dermed på udformningen af, hvorledes det eksisterende produktionsnetværk er konfigureret.

Den anden artikel, som er skrevet af Christian Petersen og Thomas Plenborg, har titlen *En empirisk analyse af hvorledes antallet af fejl reduceres i forbindelse med værdiforringelsestest*. Her er udgangspunktet, at dagsværdier stadig oftere bliver anvendt som målingsmetode ved opgørelse af aktiver og forpligtigelser. Mens dette forekommer naturligt for finansielle aktiver og forpligtigelser, synes det mere kontroversielt at anvende dagsværdier ved opgørelse af goodwill, idet fastlæggelse af værdien af goodwill er teknisk udfordrende og forbundet med et stort element af skøn. Baseret på en spørgeskemaundersøgelse af børsnoterede virksomheders ageren på dette felt, viser artiklen, at virksomheder, der udarbejder manualer og involverer folk med erfaring med værdiansættelse af virksomheder, begår signifikant færre fejl ved gennemførelse af værdiforringelsestest. Det vurderes som nyttig viden i et fremadrettet

perspektiv. I forhold til en hensigtsmæssig implementering af internationale regnskabsstandarder (IAS 36) synes det således anbefalelsesværdigt, at der udarbejdes manualer, der beskriver retningslinierne for en korrekt implementering af en værdiforringelsestest. Og derudover bør ansatte med betydelig erfaring inddrages i forbindelse med værdiforringelsestest.

I den tredje artikel *Strategic Financial Management - Et nyt styringsværktøj for praksis* af Carsten Mejer og Svend Pedersen sættes der fokus på hvorledes konceptet Strategic Financial Management (SFM) kan understøtte virksomheders strategiske samt finansielle og økonomiske styring, som i disse år har fået en større og større bevågenhed fra den finansielle verden. Argumentet for at inddrage SFM mere eksplicit er, at der herigennem fås et analyseværktøj, der sætter fokus på økonomisk værditilvækst, og som anvender indtægts-, omkostnings-, lønsomhedsdata samt nøgletal til evaluering og værdiansættelse af virksomheden i relation til den udvalgte strategi. Dette sker for at forbedre virksomhedens langsigtede præstation i markedet. Således kan SFM med fokus på praksis siges at repræsentere et skridt i udviklingen af finansielle og økonomiske metoder til anvendelse for topledelsen. Virksomhedens øgede behov for at koble finansielle og non-finansielle informationer på et strategisk styringsniveau kan dermed gennemføres ved rapportering af data ved SFM. Dermed fremstår SFM på nuværende tidspunkt som et værktøj, metode eller system, der formaliserer og systematiserer virksomhedens finansielle og non-finansielle kommunikation til virksomhedens topledelse.

Den fjerde artikel *One Company, One Language? - en sproglig regibemærkning* af Jørn Helder, og baseret på dennes ph.d. afhandling, vedrører feltet strategisk kommunikation. Udgangspunktet er, at det er en almindelig antagelse i dele af litteraturen, at det ikke er muligt at sikre fælles mål og fælles ånd i en virksomhed, med mindre den som strategisk ledelsesprincip drives under devisen et fæl-

les virksomhedssprog - *One company, one language*. Imidlertid viser et større casestudie, at en virksomhed godt kan være succesfuld, selvom det fælles sprog som sådan ikke eksisterer. Og det skyldes bl.a. at en ledelse er i stand til at anlægge forskellige sproglige perspektiver, fx psykologisk, sprogfilosofisk osv. på organisationer for at optimere dem. Artiklen stiller derfor spørgsmålstegn ved antagelsen om, at italesættelsen af forskellige virkeligheder hæmmer eller vil hæmme kommunikationen i en sådan grad, at virksomheden er i fare for at sprænges. Fx viste der sig i casevirksomheden en høj grad af ikke-fælles betydningsdannelse (ledelse og medarbejdere imellem), men der er intet, der tyder på, at det på nogen måde var en hæmmende faktor i virksomheden. Faktisk argumenterer artiklen for at man kunne fristes til at sige tværtimod.

Johnsens Klumme tager denne gang fat på en central strategisk problematik, idet begreberne eksistens og eksistensberettigelse sættes i centrum. Sprogligt set er der en forskel, idet eksistens blot betyder at man er til, mens eksistensberettigelse sigter mod dens *raison d'être*, dvs. hvorfor er vi til. Johnsens pointe er, at for mange virksomheder mere har formuleret parademissioner og -visioner end missioner, der dækker virksomheden som helhed. Heldigvis har Johnsen også svaret på hvordan en virksomhed kan arbejde mere totalt med den strategiske missionsproblematik. Det består i at arbejde med 4 systemer (interessent-, kultur-, transformations- og ledelsessystem) og 6 processer (etik-, politiske-, bidrags-belønnings-, professionaliserings-, koordinerings- og ledelsesudviklingsprocesser) i alt 10 komponenter, og hvor argumentationen er, at disse tilsammen konstituerer virksomheden, og at de tilsammen skaber dens eksistens. I Johnsens terminologi bliver der således tale om en missionsformulering for hver af de 10 komponenter også benævnt multimission. Der er således tale om en ny strategisk ABCD.