

# Editorial

Af Flemming Poulfelt

Virksomheders evne til at håndtere den stigende kompleksitet og usikkerhed, de konfronteres med, sættes i disse år på en stadig større prøve. At skulle forudsige og agere på konsekvenserne af fx skiftende konjunkturer, politiske udspil, ændrede forbrugsmønstre, svingende råvarepriser, nye medarbejderkrav samt finansielle fluktuationer stiller krav til det strategiske beredskab. Strategisk tænkning og handling er derfor centrale temaer på den ledelsesmæssige dagsorden. Men hvordan de strategiske indsatser håndteres, er meget forskelligt, og blandt andet afhængigt af, hvilket perspektiv og hvilken indsats ledelsen har lagt i den fremtidsrettede del af ledelsesfunktionen.

Nu er strategisk ledelse ikke en ny disciplin, men et etableret område, hvor der er sket en stærk udvikling de seneste 10 år. Relevante spørgsmål er derfor: Hvad er status på strategi og strategisk ledelse i både teori og praksis? Hvad har kendetegnet teoriudviklingen på det strategiske område, hvilke nye landvindinger kan konstateres, og er der dukket nye strategiske ledelsesprincipper op? Hvordan arbejdes der med forretningsudvikling og strategiske processer i virksomheder og offentlige organisationer? Hvad kendetegner værdiskabende strategiudvikling? Hvilke strategiske tilgange og modeller nytter, samt hvilke faktorer fremmer og hæmmer strategisk fremdrift? Og endelig: Hvordan sikres implementeringen af de strategiske planer? – et punkt som har stået på de strategiske dagsordener i mange år.

På basis af ovenstående refleksioner har redaktionen af *Ledelse & Erhvervsøkonomi* valgt ”*Strategi og strategisk ledelse*” som temanummer 3/2003 med henblik på at tage en pejling på, hvor forskning og praksis på området befinder sig, samt at søge identificeret hvilke udfordringer, vi står overfor på strategifeltet. I udvælgelsen af artikler har ønsket været at skabe et nummer af *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, som afspejler pejlemærker på teoriområdet, illustrerer alternative strategiske ledelsestilgange, rummer observationer fra såvel private virksomheder som offentlige organisationer samt viser strategi i praksis.

I den første artikel behandler *Torben Juul Andersen* strategi som en effektiv ledelsesproces. I megen strategilitteratur har strategi været anset for topledelsens plan. Imidlertid kommer mange strategiske initiativer også fra andre områder i organisationen fx fra mellemledere. Artiklen argumenterer derfor for, at strategi bør ses som et samspil mellem centrale og decentrale aktiviteter i virksomheden. Ifølge forfatteren er effektiv strategiudvikling en dynamisk proces, hvor den øverste ledelse er i stand til at kombinere rationelle planlægningsaktiviteter med nye initiativer blandt organisationens græsgrødder.

Kompetencebegrebet har været et centralt element i strategilitteraturen jf. ”kernekompetence.” I den anden artikel drøfter *Christian Tangkjær* og *Stig Hartmann* det strategiske kompetencebegreb i relation til offentlige organisationer. Synspunktet er, at megen kompetencefokus på dette område

har været rettet mod individuelle kompetencer og i mindre grad mod organisatoriske kompetencer. Med afsæt i strategilitteraturens kompetenceperspektiver drøftes der i artiklen tre typer af kompetencer, nemlig: politiske, tekniske og sociale kompetencer, som udfoldes nærmere i relation til den typiske opgaveportefølje i en offentlig organisation samt hvilken type af strategi dette afleder.

Strategi i praksis præsenteres i de følgende to artikler. *Michael Holm* præsenterer resultatet af seks casestudier blandt mindre og mellemstore virksomheder (SMVer) med markante vækststrategier. Dette er en interessant gruppe af virksomheder, idet SMVerne udgør en meget stor del af dansk erhvervsliv. Analysens fokus har især været på, hvordan strategier succesfuldt kan udvikles. Blandt de resultater, analysen afkaster var især virksomhedernes lederskab, øje for strategi og indtjening, stærke forretningssystemer og evnen til at positionere virksomheden i markedet. Det er tillige bemærkelsesværdigt, at hovedparten af virksomhederne er stærkt internationale i deres orientering. Artiklen rummer afgjort inspirationsmuligheder for andre SMVer.

I den fjerde artikel præsenterer *Jørgen Lægaard* et konkret eksempel på strategiudvikling i en virksomhed baseret på personlige erfaringer. Der er tale om strategi i en lidt utraditionel virksomhed nemlig Gyl-

densteen Gods. Med afsæt i en række klassiske strategibetragtninger gennemgås strategiprocesen i virksomheden og de udfordringer, dette indebærer for godset, ligesom der opstilles og benyttes en model for selve strategievalueringen.

Den femte artikel af *Jesper Piihl* tilbyder et alternativt perspektiv på strategisk ledelse. Med afsæt i aktør-netværksteori foreslås det, at det er et grundlæggende vilkår for strategisk ledelse, at de begivenheder, der skal ledes, ligger i fremtiden og derfor ikke er til stede, hvorfra der ledes. Konsekvensen er at tænke strategisk ledelse som det at organisere på distancen. I artiklen illustreres perspektivet gennem en alternativ tolkning af et strategiseminar i en mindre dansk IT-virksomhed.

Vanen tro runder *Erik Johnsen* af med sin reflekterende klumme. Titlen er denne gang "dukseri", og blandt pointerne er spørgsmålet om, hvad det vil sige, og hvad det kræver at "opføre sig ordentligt" i virksomhedsregi blandt andet afledt af skandaler og magtmisbrug. Klummen peger på nødvendigheden af mere styr på lederiet i form af indsigt i og erfaring med professionelle ledelsesprocesser. Så Johnsens udspil til den videre debat om Corporate Governance er spørgsmålet om hvilken type ledelseskørekort, der bør på banen. Skal det være et lille eller et stort, hvad skal det omfatte, samt hvilken test skal gennemføres?