

# Den ledelsesmæssige mangelkamp

Af Kai Kristensen, Børge Obel og Flemming Poulfelt

## Resumé

Den erhvervsøkonomiske forskning og uddannelse har som følge af den globale samfundsudvikling været i hastig udvikling de seneste halvtreds år. Denne udvikling har naturligvis sat sit præg på Danske Civiløkonomers " (i dag Civiløkonomernes) virke og position gennem de samme halvtreds år. Udviklingen giver samtidig klare signaler om de fremtidige udfordringer og krav som erhvervsøkonomien og dermed civiløkonomerne vil blive mødt af.

Formålet med denne artikel er at stille skarpt på en række centrale problemstillinger og udfordringer inden for det erhvervsøkonomiske område med fokus på forskning og uddannelse. Artiklen tager sit afsæt i de efterfølgende artikler, som har til formål at redegøre for udviklingen inden for et givent erhvervsøkonomisk felt samt sætte dets fremtidige dagsorden.

## Det erhvervsøkonomiske ønskemål

Det erhvervsøkonomiske område har udviklet sig hastigt og med stor styrke gennem de seneste 50 år både forskningsmæssigt og i praksis. Det erhvervsøkonomiske "scale and scope" har på mange måder ændret karakter. Klassiske discipliner er blevet yderligere forfinet, nye retninger har set dagens lys og forskellige områder er smeltet sammen. Så de erhvervsøkonomiske domæner er blevet mange og på en del felter nye.

Denne udvikling er i sagens natur en følge af den globale samfundsudvikling samt

Artiklens forfattere har imidlertid ikke kunnet undgå at konstatere, at der i fremstillingen udvikles en række dilemmaer og udfordringer, som kræver en belysning, hvis der skal gives et samlet billede af disciplinens tilstand og muligheder.

Foruden en introduktion af de indbudte forfattere fokuserer artiklen på det erhvervsøkonomiske ønskemål samt de væsentlige dilemmaer, man må tage stilling til, hvis dette ønskemål skal realiseres. Som forfatterne ser det, bliver det ikke alene et spørgsmål om "territoriale" retigheder og krav, men snarere et spørgsmål om, hvordan den ledelsesmæssige mangelkamp kan eksekveres ud fra et ønske om fortsat erhvervsøkonomisk værdiskabelse af teori og praksis.

en ubændig nysgerrighed blandt erhvervsøkonomiske forskere. Og effekten af udviklingen er, at vi på en lang række erhvervsøkonomiske områder har fået enten en fornyet, en forfinet eller en helt ny indsigt.

Samtidig kan det konstateres, at udviklingen også har sat positive fodaftryk i den erhvervsøkonomiske praksis. Virksomheder og organisationer har gjort flittigt brug af den producerede viden gennem rekrutteringer, uddannelser, seminarer, konferencer, bøger, artikler og konkrete projekter. Alene det stigende antal civiløkonomere,

som gennem årene er blevet ansat i virksomheder og offentlige organisationer vidner om en klar "spill over" effekt fra erhvervsøkonomisk forsknings- og uddannelsesregi.

Konsekvenserne af den markante udvikling på det erhvervsøkonomiske og ledelsesmæssige felt har således været dels en forskningsmæssig videreudvikling og forgrening dels en øget gennemslagskraft i praksis. Men samtidig har udviklingen også medført, at det erhvervsøkonomiske område i dag dækker over en ganske bred samling af discipliner og retninger. I forskningsregi betyder det i sagens natur, at erhvervsøkonomiens forskningsfelt breder sig ud i en lange række specialområder, som alle har relevans, men som på den anden side også bliver en slags interne konkurrenter. I relation til forskning, men også i relation til praksis producerer dette således en slags "konkurrence" eller samarbejdssituation. En anden konsekvens af udviklingen er, at denne på den ene side fordrer en fortsat specialisering for konstant at kunne være på "the cutting edge" samtidig med, at behovet for tværfaglig interaktion synes voksende.

Formålet med nærværende artikel er med dette udgangspunkt samt de portrætterede udviklingstendenser, der er redegjort for i de efterfølgende artikler, at belyse og diskutere konsekvenserne af den hidtidige udvikling inden for erhvervsøkonomi og ledelse set i et fremtidsperspektiv. Da vi i høj grad ser, at den fremtidige udvikling indeholder en række dilemmaer, som allerede indikeret, vil artiklen især beskæftige sig med refleksioner over, hvordan erhvervsøkonomi og ledelse kan håndtere dem.

Som vi ser det, bliver det ikke alene et spørgsmål om territoriale rettigheder og krav, men snarere spørgsmålet om, hvordan den ledelsesmæssige mangelkamp kan eksekveres ud fra et ønske om fortsat erhvervsøkonomisk værdiskabelse af teori og praksis.

## Udviklingen i den erhvervsøkonomiske forskning

Den erhvervsøkonomiske forskning har gennemgået en dramatisk udvikling gennem de sidste 50 år. Denne udvikling har vi, uden at hævde, at der er tale om et fuldstændigt billede, bedt en række centralt placerede danske forskere give et indtryk af i de efterfølgende artikler.

Selve beskrivelsen overlader vi trykt til disse forfattere. Vi har dog ikke kunnet undgå at konstatere, at der i fremstillingen udkrystalliseres en række dilemmaer og udfordringer, som vi som redaktører efterfølgende ønsker at diskutere og i et vist omfang tage stilling til.

Erik Johnsen illustrerer i artiklen 50 års udvikling fra en erhvervsøkonomisk synsvinkel en række milepæle i erhvervsøkonomiens udvikling. Med afsæt i en række klassiske discipliner vises mangfoldigheden i den udvikling som det erhvervsøkonomiske område har undergået, samt hvordan ledelsesfeltet er opstået i et forsøg på at integrere de forskellige discipliner. Erhvervsøkonomien er ifølge Johnsen blevet en del af en mere omfattende ledelsesteori. For civiløkonomer og andre, der beskæftiger sig med ledelse, er udfordringen derfor at kunne bidrage til at effektivisere og udvikle ledelsesprocessen.

Louis Printz og Anders Drejer sætter i deres artikel *Strategi – i går, i dag, i morgen* fokus på strategifænomenets udvikling og udfordringer over tid. Det fremhæves, at områdets relevans er forøget grundet omverdens øgede kompleksitet og behovet for konstant at være på omgangshøjde med udviklingen. Artiklen illustrerer bredden i strategiforskningen og påpeger, at den interne konsistens ikke altid er til stede på grund af de mange forskellige retninger, som ofte har rod i forskellige teoridiscipliner. Som en væsentlig pointe påpeger artiklen endelig, at strategi i fremtiden handler om at finde en balance mellem innovativ forretningsskabelse og effektiv drift.

Jan Mouritsen fremhæver i sin artikel *Økonomisk Ledelse: Strategier i performance*, at

økonomisk ledelse drejer sig om at udvikle grundstammen i virksomhedens ledelsessystemer. I denne sammenhæng sammenligner han begrebet Economic Value Added (EVA) med balanced scorecard. Dette giver indtrykket af to diametralt forskellige designs af økonomisystemet, hvor EVA knytter sig til organisationsdesignet og balanced scorecard knytter sig til strategien. De to perspektiver er også forskellige, idet EVA har ét grundlæggende resultatmål, og balanced scorecard har en myriade af forskellige mulige resultatmål, der ikke er integrerede.

I artiklen *IT-ledelse i et halvt århundrede* af Niels Bjørn-Andersen pointeres det indledningsvist, at IT's placering i det erhvervsøkonomiske regi er af forholdsvis nyere dato sammenlignet med andre af de mere klassiske discipliner. Denne placering skal samtidig ses i lyset af, at IT-ledelse er gået fra at være relativt teknisk orienteret til at være ledelse af IT-processer set i et forretningsperspektiv. På grund af den betydning IT i dag og fremover vil få i en virksomheds forretningsmæssige udvikling, understreges det i artiklen, at IT ledelse fremover hører til blandt de mest centrale ledelsesopgaver.

Morten Balling vælger i sin gennemgang af finansieringsteoriens udvikling at lade denne belyse gennem en beskrivelse af områdets Nobelpristagere. I artiklen *Finansieringsteoriens udvikling set i et Nobelprismodtagerperspektiv* bliver det til en sand perlerække af forskere. Ballings gennemgang giver en meget koncentreret og præcis gennemgang af højdepunkterne i finansieringsteoriens udvikling, fra den forholdsvis brede økonomiske tilgang til de matematiske og statistiske komplicerede resultater. Artiklen giver på kort tid et godt indblik i en kompliceret, men meget spændende økonomisk forskningsverden.

I artiklen *Optimering af Reklame: Måling, modeller og styring* giver Flemming Hansen et indblik i dele af marketingverdens udvikling. Han stiller spørgsmålet, hvorfor firmaer reklamerer. Han er ikke i tvivl om, at reklamen har en effekt. Alligevel er det opfat-

telsen, at der er et helt åbenlyst behov for bedre beslutningsinformation på reklamemarkedet. Artiklen peger på, at der ikke findes noget område, hvor behovet for at forbedre beslutningsgrundlaget er så stort som på reklamens! Der gennemgås en række teorier om reklamens effekt og dens samspil med optimering af pris og kvalitet. Måleproblemer illustreres og de praktiske tilgange til reklameplanlægning drøftes. Artiklen peger på, at reklameforskningen endnu har lang vej at gå før virksomhedens krav til dokumentation for de anvendte reklamebeløbs nytte kan efterleves.

John Christensen, Jytte Larsen og Mogens Nielsen viser i deres artikel: *Regnskab, regulering og information – træk af 25 års udvikling*, at regnskabet har bevæget sig fra et fokus på korrekt indkomstmåling til et fokus på informationsperspektiv. De viser ligeledes, at forskellige beslutningssituationer kræver forskellige regnskabssystemer, og at regnskabsreguleringen har medført begrebsrammer, der specificerer ønskede egenskaber og øger mængden af økonomisk information fra virksomheder. Dette betyder samtidigt, at det ikke er et spørgsmål om, hvilket økonomisystem man skal vælge, men snarere, hvad det er for en information man har brug for i hvilke situationer. Her ses kimen til en "Contingency Theory" i regnskabsvæsenet.

### **Forsknings- og udviklingsmæssige dilemmaer**

Som allerede antydnet har udviklingen afstedkommet en række dilemmaer indenfor forskningen. Og fire dilemmaer skal trækkes frem her.

#### **Specialisering kontra tværfaglighed**

Inden for området finansiering findes det relativt nye tidsskrift "Journal of Derivatives", hvor man i det seneste nummer kan finde en artikel med titlen *Valuation of arithmetic average reset options*, hvor "A reset option is a path-dependent contingent claim whose strike price can be adjusted in favor of its holders at predetermined reset dates." Det,

vi ser her, er et typisk eksempel på den specialiseringstendens, der præger forskning og videregående uddannelse såvel i Danmark som internationalt.

I eksemplet ser vi en specialisering af selve tidsskriftet til et meget snævert område inden for finansiering. Desuden ser vi, at et meget specialiseret emne bliver behandlet. Problemstillingerne i en global verden, hvor der hele tiden søges efter nye måder at skabe profit, driver en udvikling mod mere og mere komplicerede finansielle instrumenter, med styring og udnyttelse af nye former for risici og søgen efter nye arbitragemuligheder. Kun ved en stigende specialisering kan der opnås den ønskede kvalitet og dybde i behandlingen af emnerne.

En sådan specialisering er ikke specielt for området finansiering. Man vil kunne finde de samme tendenser inden for f.eks. regnskabsvæsen, ledelse, produktion og marketing.

En af konsekvenserne af behovet for specialisering ser man på jobmarkedet for universitetsprofessorer – ikke mindst i USA – hvor der ses stillingsopslag, som er meget snævre. Dette får selvfølgelig den yderligere konsekvens, at flere ph.d.-afhandlinger bliver meget specialiserede, at ansatte på universiteterne og handelshøjskolerne er højt kvalificerede, men meget specialiserede. Dette præger også kursusudbuddet.

På den anden side er der et stigende pres for at se tingene i en eller anden form for sammenhæng. Et mantra inden for ledelse er, at holistisk ledelse er det eneste, der dur. Kun ved en synergi mellem teknikken og de menneskelige ressourcer kan den moderne virksomhed overleve på sigt. Det stiller krav om, at de ansatte på universiteterne ser tingene i sammenhæng. Kun her ved kan de studerende forstå, hvordan de enkelte specialer hænger sammen. Tværfaglighed er udgangspunktet for denne udvikling. I Danmark er denne tendens særlig tydelig og kan ses i fremkomsten af mange nye uddannelser som f.eks. Språk, Master i IT, Organisation og Kommunikation og HA i entrepreneurship.

Her står vi med to lejre. Den ene lejr siger, at specialisterne er alt for snævre og dermed ikke kan se deres fag i det rette perspektiv. Specialisterne påstår, at et tværfagligt perspektiv betyder, at der ikke bliver dybde og kvalitet nok i behandlingen af de enkelte emner.

*Vi står derfor over for et dilemma: Hvordan sikrer vi specialiseringens kvalitet i et tværfagligt perspektiv?*

### **Nationalt kontra internationalt perspektiv**

At vi er på vej ud af den internationale highway synes ubestrideligt, men samtidig har vores selvopfattelse på dette felt måske fået en tand for meget. For eksempel hævder den franske HR-professor Paul Evans i en bog fra 2002 at: *"Danskere er i egne øjne vældigt internationale. De rejser vidt og bredt, og de taler mange sprog. Men det typiske indtryk de efterlader, er, hvad jeg vil kalde billedet på internationale business-turister. Her er der tale om en person, der ser sig selv som international, fordi de rejser let, uden "bagage." I virkeligheden taler vi om en person, som kun har en overfladisk forståelse for, hvordan man får tingene igennem i udlandet."* Noget af en svada, men nok med et gran af sandhed.

Men påvirkningerne udefra er mange, og globaliseringens vinde blæser hastigt ind over landet. Forskningsmæssigt, uddannelsesmæssigt og i praksis har vi de internationale briller på. Forskningens perspektiv bliver til stadighed mere internationalt gennem samarbejde på tværs af landegrænser, deltagelse i internationale konferencer samt publicering i internationale tidsskrifter. Uddannelserne får en international profil af hensyn til udenlandske og danske studerende for at sikre deres kvalitet på et internationalt arbejdsmarked. Og de fleste virksomheder har den internationale dimension på paletten, hvad enten det drejer sig om f.eks. eksport, samarbejde med udenlandske partnere, importaktiviteter eller videntransfer.

Ovenstående udvikling er i sagens natur udmærket, idet vi som nation ønsker en

samfundsudvikling, som kan konkurrere med de udviklingstendenser, vi ser i andre lande. Herom skal der ikke herske nogen tvivl. Men hvad der samtidig er en relevant parameter er, hvordan vi forvalter det nationale særpræg og dets styrker i denne udvikling. For til tider er der en tendens til, at "importerede" fænomener forekommer mere "moderigtige", fordi de kommer "udefra." På managementområdet har der f.eks. været en tendens til, at nye (importerede) managementfilosofier har haft en stor tiltrækningskraft til trods for, at de måske er baserede på virksomheder af en størrelsesorden, som overhovedet ikke findes i Danmark. Som en konsekvens heraf igangsættes for en årrække siden et forskningsprogram i Danmark, nemlig LOK forskningscenter ([www.lok.cbs.dk](http://www.lok.cbs.dk)), hvis sigte netop har været at udvikle ledelsesteorier og metoder, som er baseret på danske virksomhedskarakteristika specielt i relation til området for små og mellemstore virksomheder (de såkaldte SMVer).

Så desuagtet, at det internationale perspektiv er en attraktiv og nødvendig parameter, står vi over for et dilemma om, hvordan vi kan afbalancere det internationale element med det nationale islæt. For i sidstnævnte kan der nemlig også ligge en (international) konkurrencemæssig styrkeposition.

*Udfordringen er derfor forskningsmæssigt, undervisningsmæssigt og i praksis: At indarbejde det internationale i en national kontekst. Og om det er "think globally and act locally" eller "think locally and act globally" skal blot fremsættes som et spørgsmål til videre refleksion.*

### **Kvalitativ kontra kvantitativ tilgang**

Ifølge sagens natur er begrebet økonomi kvantitativt orienteret. Alligevel har vi i erhvervsøkonomien set to meget forskellige skoler, når det drejer sig om den forskningsmæssige tilgang: Den kvalitative og den kvantitative skole. Repræsentanterne for de to skoler har almindeligvis ikke meget tilovers for hinanden, og der er derfor

heller ikke meget samspil mellem skolerne.

Før 1930'erne var økonomien i høj grad et område præget af kvalitative ræsonnementer. I 1930 fik vi med dannelsen af "The Econometric Society" en voldsom reaktion herimod. Selskabet udgav i 1933 tidsskriftet "Econometrica", hvis første redaktør blev den legendariske norske nobelpristager Ragnar Frisch. I den første leder er Frisch meget kritisk over for den kvalitativt orienterede tilgang. Han skriver således, at formålet med det nye selskab og det nye tidsskrift er: "*to promote studies that aim at a unification of the theoretical-quantitative and the empirical-quantitative approach to economic problems and that are penetrated by constructive and rigorous thinking similar to that which has come to dominate in the natural sciences.*"

Kritikken heri af den klassiske tilgang er tydelig, og Frisch fik da også meget hurtigt både mange tilhængere og mange fjender. Blandt tilhængerne finder vi R.G.D. Allen og Jan Tinbergen, mens J.M. Keynes kun modstræbende lod sig overtale. Han skrev således i en kommentar til Jan Tinbergen i *Economic Journal* i 1940: "...that this branch of statistical alchemy is ripe to become a branch of science, I am not yet persuaded."

Så vidt debatten for ca. halvfjerds år siden. En debat, som mange i dag sikkert vil opfatte som en debat mellem to kvantitativt orienterede skoler. Siden da er skellet mellem de to tilgange blevet endnu større. Den kvantitative (matematiske/statistiske) tilgang er i meget høj grad blevet præget af naturvidenskaberne, mens den kvalitative tilgang har orienteret sig mod humaniora. Metodevalget er blevet eksplorativt med fokus på bl.a. casestudier og den narrative tilgang.

Den kvantitative tilgang har, givet sine forudsætninger, en betydelig gennemslagskraft og generaliserbarhed, mens den kvalitative tilgang har sin styrke i en eksplorativ, bred udforskning af et givent område uden nødvendigvis den store generalitet i resultaterne.

Selv om det kvantitative indhold i den økonomiske forskning generelt set er steget



siden computerens indtrængning, er forskningen i dag tydeligt præget af opdelingen i de to spor. Alt tyder imidlertid på, at opdelingen næppe er særligt frugtbar. Med information som et stort set frit gode er det blevet mere og mere tydeligt, at de fleste områder bedst lader sig studere gennem en kombination af de to tilgange.

*Problemstillingen er derfor ikke så meget, om det er en kvantitativ eller kvalitativ tilgang, men derimod om det samlet set er en rigoristisk metode, som skaber generaliserbare resultater, der anvendes.*

### **National formidling contra international meritering**

Det blev i det foregående afsnit konkluderet, at udfordringen bl.a. forskningsmæssigt er at indarbejde det internationale i en national kontekst. Dette fordrer, at der skabes et øget fokus på en national publicering af forsknings- og udviklingsresultater. Her står vi imidlertid over for endnu et dilemma.

Generelt set bliver national formidling af mange forskere betragtet som spild af tid. Det kan godt være, at man kan opnå 15 minutters berømmelse ved optræden i radio og TV eller ved et avisopslag. Ligeledes kan det naturligvis ikke afvises, at man når en vis udbredelse gennem publicering af sine resultater i danske bøger og tidsskrifter. Det står dog fast, at på dommens dag, når en yngre forsker skal søge at rykke op i forskningshierarkiet, så knyttes der ikke megen meritering til den nationale publicering. Man skal kunne stå distancen internationalt, og man skal kunne fremvise resultater og metoder, der har været prøvet af mod internationale benchmarks.

Meriteringskravet udgør derfor en betydelig barriere for en praktisk formidling af forskningsresultaterne. Naturligvis kan man sige, at megen national forskningsformidling finder sted gennem undervisningen, men det er ikke tilstrækkeligt, hvis man skal sikre resultaternes umiddelbare udbredelse til erhvervslivet, og hvis man skal sikre, at forskningen får sin berettigede position blandt de potentielle brugere.

Ligesom vi skal sikre specialiseringens kvalitet i en breddemæssig sammenhæng, skal vi sikre en kvalificeret, national formidling i en international kontekst. I øjeblikket varetages denne opgave på det økonomiske område af nogle ganske få tidsskrifter, som finansieres (con amore) af de enkelte interesseorganisationer. Heriblandt finder vi Ledelse & Erhvervsøkonomi og Civiløkonomen.

Tilstedeværelsen af disse organer er imidlertid ikke nok til at sikre en kvalificeret formidling. Vi må have skabt en situation, hvor det er meriterende at foretage en national formidling. En situation, hvor det er helt naturligt for en forsker at lade international forskningskommunikation gå hånd i hånd med en national formidling.

Der har i de seneste år været adskillige politiske røster fremme med krav om øget national formidling. Krav, der imidlertid forekommer hule, hvis de ikke ledsages af egentlige tiltag. Også forskningen selv har været fremme, som det fremgår af nedensstående citat fra en konference om naturvidenskab i 2002:

*"På universitetet skal der ved incentives ske en mental forandring, således at det giver "stjerner på skuldrene", når man formidler sin forskning til folket. Regeringen skal hæfte 5% som tillæg til alle forskningsbevillinger til en folkelig formidling af den udførte forskning (Portugal-modellen). Asger Høeg, direktør, Experimentarium, 2002.*

Det står dog fast, at øget national formidling kun vil ske, som det også antydes i ovenstående citat, hvis der sker en intern forandring på universiteterne. En forandring, som lader denne formidling indtage en mere fremtrædende rolle ved de evalueringer som forskerne og institutionerne løbende udsættes for.

*Kort fortalt kan man sige, at vort dilemma er, at man ønsker det hele, men at man, som meriteringssituationen er i dag, kun belønner det halve.*

### **Den erhvervsøkonomiske uddannelse**

Betragtes den hidtidige udvikling på det

erhvervsøkonomiske uddannelsesområde har der været fart og dynamik i udviklingen af feltet. Nye uddannelser har set dagens lys og nye pædagogiske principper er indført alt sammen med det formål at øge kandidatens kvalifikationer. Men det er også klart, at udviklingskadencen ikke vil blive reduceret. Tværtimod, hvorfor der efterfølgende stilles skarpt på fire områder, som også fremover vil have en markant indflydelse.

### **Behovsudvikling**

De erhvervsøkonomiske uddannelser står over for et kompliceret behov. Man ønsker på en og samme tid at gå i dybden, være tværfaglig i et internationalt perspektiv og mestre såvel de kvalitative som kvantitative sider af ledelse og erhvervsøkonomien. Men derudover sker der en forandring af det uddannelsesmæssige landskab.

Et eksempel på dette er den såkaldte Bologna-deklaration. Bologna-deklarationen om et åbent rum for videregående uddannelse blev vedtaget i juni 1999 af undervisningsministre for i alt 29 europæiske lande. I deklARATIONEN udtrykker undervisningsministrene en fælles vilje til over en 10-årig periode at arbejde for følgende 6 hovedmål-sætninger:

- 1 Udviklingen af en gradsstruktur på det videregående uddannelsesområde, der omfatter 2 niveauer, et undergraduate niveau på mindst 3 år og et graduate niveau, der omfatter både master- og ph.d.-uddannelser.
- 2 Udviklingen af letlæselige og sammenlignelige uddannelser og uddannelsesbeviser, bl.a. gennem anvendelse af Diploma Supplement.
- 3 Udviklingen af et meritssystem baseret på ECTS, der fremmer studentermobiliteten.
- 4 Fjernelse af mobilitetshindringer for såvel studerende som lærere.
- 5 Samarbejde om udvikling af kvalitetssikring.
- 6 Styrkelse af den europæiske dimension i uddannelserne.

I Danmark har det bl.a. betydet udviklingen af det parallelle uddannelsessystem med bachelor, kandidat, og Ph.d. på den ene side og de åbne uddannelser med diplom- og master-uddannelser på den anden side.

Strukturen af dette uddannelsessystem kan på sigt – endda på kort sigt - betyde et farvel til den hæderkronede HD-uddannelse, som ikke passer ind i det nye system. Det nye system har også betydet fremkomsten af mange nye uddannelser under betegnelsen masteruddannelser. Dette kan fortolkes som en respons på to behov. For det første et behov om livslang læring på et højt formaliseret niveau og for det andet kravet om en uddannelse, der passer ind i en international sammenhæng.

### **Forskningsmæssig forankring**

Den livslange uddannelse i et internationalt perspektiv fostrer kreativitet i den internationale sammenhæng. Konkurrencen på efteruddannelsesmarkedet er høj og stigende. Civiløkonomuddannelserne udbydes i Danmark på universiteter og handelshøjskoler. Det, der karakteriserer uddannelserne på disse uddannelsessteder, er forskningsforankringen. Dette gør, at uddannelserne adskiller sig markant fra f.eks. "corporate universities" eller mere fritstående programmer. Forskningsforankringen sikrer, at de danske civiløkonomuddannelser løbende bliver opdateret med den nyeste viden. De danske uddannelsesinstitutioners forskningsmæssige samarbejde med udenlandske universiteter og "Business Schools" garanterer ligeledes, at denne viden er globalt testet.

### **Internationalisering**

Internationaliseringen af uddannelserne har været på dagsordenen i mange år om end den internationale dimension var betydeligt snævrere end vi ser det i dag. Udgangspunktet var især via lærebogsmaterialet, både gennem brug af udenlandske lærebøger og danske læreres inddragelse af udenlandske teoridannelser og erfaringer

ger i det nationale lærebogsmateriale.

I dag er den internationale dimension markant i mange erhvervsøkonomiske uddannelser. Ikke alene gennem den brede vifte af national og international litteratur, som står på pensumlisterne på de forskellige studier, men også gennem inddragelse af udenlandske lærerkræfter. Og sidstnævnte ikke kun gennem kortere gæsteoptrædener, men også ved, at udenlandske forskere inden for det erhvervsøkonomiske felt i stigende antal får ansættelse på universiteter og handelshøjskoler. Dertil kommer, at flere og flere uddannelsesretninger i dag udbydes på især engelsk med henblik på at kunne tiltrække studerende fra udenlandske uddannelsesinstitutioner.

Dette fører direkte over i et andet aspekt ved internationalisering, nemlig studenterudveksling mellem institutionerne. I dag har de fleste universiteter og handelshøjskoler et omfattende antal udvekslingsaftaler med institutioner i hele verden, der muliggør, at de pågældende institutioner kan sende og modtage et givent antal studerende. Denne udvikling er nærmest eksploderet igennem de seneste 10 år, og f.eks. Copenhagen Business School sender og modtager i dag mere end 1000 studerende om året. Typisk er modellen, at en studerende opholder sig 1/2 år ved en udenlandsk institution og vice versa. Modellen udmærker sig ved at være baseret på et princip, der betyder, at selve udvekslingspladsen ikke koster penge i økonomiske termer, da der er tale om en "bytteforretning." Med henblik på at sikre en større gennemskuelighed i fag samt deres omfang på tværs af landegrænser, opgør man i dag fagene efter en international målestok (ECTS).

Mobiliteten på uddannelsesmarkedet har således været hastigt voksende. Og der er intet, som tyder på, at den globale dimension vil blive reduceret fremover. Tværtimod. For ud over, at et stigende antal studerende vil søge efter græsgange i udlandet, ses det også, at flere forskningsinstitutioner laver alliancer på tværs af landegrænserne. Og dertil kommer de muligheder, der ligger i at

få den internationale dimension i spil gennem anvendelse af teknologi og internettet. Så de grænseløse uddannelser bliver et vigtigt kendetegn ved fremtidens uddannelsesmarked.

### **Relation til interessenterne**

Interessenter i de erhvervsøkonomiske uddannelser er mange, og de har gennem årene fået en stadigt større betydning i uddannelsernes udvikling og drift. Hvor uddannelserne måske tidligere levede mere isoleret, f.eks. i forhold til aftagergrupperne, er situationen i dag ganske anderledes, om end nogen måske fortsat vil hævde, at uddannelserne ikke er tilstrækkeligt forbundet med erhvervslivets behov og ønsker.

Således har mange uddannelsesinstitutioner knyttet advisory boards til deres forskellige uddannelser, og erhvervsfolk og personer fra den offentlige sektor inddrages aktivt i selve undervisningen, f.eks. som lærere eller som oplægsholdere ved gæsteforelæsning. Og dertil kommer, at mange virksomheder hvert år lægger ryg til tusinder af spændende studenterprojekter.

En række uddannelsesinstitutioner har også etableret partnerskaber med erhvervslivet for løbende at have en tættere gensidig kontakt.

Det kan derfor hævdes, at samspillet mellem interessenterne har virket befordrende og værdiskabende i relation til de erhvervsøkonomiske uddannelser, men at der fortsat er muligheder for forbedringer.

### **Hvor går vi hen?**

I 2003 blev der vedtaget en ny universitetslov i Danmark. Og to områder i denne vil især være med til at sætte nye dagsordener. Det ene punkt vedrører styreformen på universiteterne. Her blev foretaget et opgør med den herskende form, hvor et universitet blandt sine egne og af sine egne udpegede sine ledere. Fremover skal f.eks. rektorer og dekaner ansættes pr. opslag, og alle både interne og eksterne kandidater kan søge jobbene. Desuden er der blevet etableret bestyrelser med en overvægt af eksterne



repræsentanter. Når denne reform for alvor træder i karakter, vil den utvivlsomt få en indflydelse på universiteternes fremtidige udvikling samt fokus på verdenen uden for de universitære mure. Dette hænger sammen med det andet punkt i loven, nemlig at universiteterne har fået en tredje opgave ud over forskning og undervisning, nemlig formidling og videnudveksling med det omgivende samfund. Denne del vil medføre, at universiteterne i yderligere udstrækning vil åbne sig ud ad til. På det erhvervsøkonomiske område, hvor der gennem årene har været et godt samarbejde med omverdenen, vil dette blive intensivere fremover. Viden vil derfor ikke alene blive produceret på universiteterne, men også i de projekter, som vil være omdrejningspunkter for samarbejdet. For begge parter tegner der sig derfor en ganske spændende fremtid.

Konsekvensen vil desuden være, at forskningen i større omfang vil være baseret på ekstern finansiering samtidig med, at de offentlige ressourcer til forskning kan risikere at blive presset yderligere. Så principper for sponsorbaseret forskning vil bl.a. være en dagsorden flere og flere bliver nødt til at forholde sig til for at sikre, at forskningen opretholder sin ultimative uafhængighed. Det kræver ikke kun en holdningssændring hos universiteterne, men også hos de eksterne samarbejdspartnere.

Med markedsgørelsen af den universitære sektor vil vi også se en udvikling, hvor universiteternes uddannelsesportefølje udvides ikke blot på de traditionelle områder, men også med aktiviteter på efteruddannelsesfronten. Tendensen er i dag allerede i gang, men den vil utvivlsomt blive forstærket fremover, således at dette ben får en mere markant placering i uddannelsesporteføljen. Og ud fra filosofien om livslang

læring er det en måde universiteterne kan vedblive med at deltage i denne proces på i forhold til f.eks. tidligere dimittender. Samtidig betyder denne udvikling, at universiteterne i et endnu større omfang kan kapitalisere på deres videnressourcer samt sikre, at yderligere uddannelser får den forskningsbaserede forankring.

Afledt af ovenstående vil vi fremover se, at konkurrencen mellem universiteterne intensiveres bl.a. om nye studerende, om tidligere studerende samt forskere. Så på nogle tidspunkter vil man være gode kolleger, mens man til andre tider vil være "head-on" konkurrenter. Men sådan er vilkårene, der jo ikke er meget anderledes end i andre erhvervsvirksomheder.

Internt på universiteterne vil vi se nye udviklinger i pædagogiske principper i forhold til både den klassiske undervisningssituation i et lokale til e-læring. Alle midler vil blive inddraget med henblik på at sikre den maksimale læring for flest mulige på den kortest mulige tid. For personer, viden og tid er alle knappe ressourcer i vidensamfundet. Dertil kommer den løbende udvikling af nye uddannelser og afvikling af eksisterende for at kunne håndtere samfundets, virksomhedernes og den enkeltes behov. De traditionelle fag vil fortsat bestå, men mange nye og interessante kombinationer vil også se dagens lys.

På forskningsfronten vil håndteringen af en række af de dilemmaer blive vigtige punkter foruden at sikre mangfoldigheden i forskningen både i forhold til problemstillinger, faglige discipliner og forskningsmetoder.

Alle disse udfordringer til erhvervsøkonomisk forskning, uddannelse og formidling kan derfor bedst sammenfattes under etiketten *den ledelsesmæssige mangelkamp*.

## Summary

*Business economics research and education have developed dramatically over the past fifty years as a consequence of global social evolution. This has, of course, influenced the activities and position of the Association of Danish Business Economists throughout those same fifty years. The development clearly signals the future challenges and demands to be met by business economics and business economists.*

*A number of key issues and challenges within the field of business economics with particular relevance for research and education are brought into focus. The article takes its point of departure in the following articles, whose purpose is to present a review of the development within a given business economic*

*field and set the agenda for the future.*

*It has not, however, escaped the attention of the authors that a number of dilemmas and challenges crystallised in the presentations need to be elucidated to provide an overall picture of the state and opportunities of the discipline.*

*In addition to introducing the invited authors, the article focuses on the desired goal for business economics and the essential dilemmas to be determined if these goals are to be realised. In the authors' view, this becomes not only a question of 'territorial' claims and demands but rather a question of how to execute managerial multi-disciplinary tasks, as it is desired to continue business economics value creation of theory and practice.*

## Litteratur

**Evans, P., V. Pucik, J-L. Barsoux & M. Engsbjerg :** Den globale udfordring. JP, 2002.

**Frisch, R. :** Editorial. Econometrica, 1933.

**Keynes, J.M. :** Professor Tinbergen's method. Economic Journal, 1940.