

Editorial

Af Kai Kristensen

Med dette nummer tager vi hul på en ny årgang af Ledelse & Erhvervsøkonomi. Den økonomiske indgang til året har været knap så jublende som for et år siden. Det finansielle marked er trængt, og det samme er boligmarkedet. Forbrugertilliden falder, og der er udbredt frygt for recession i USA. En recession, som ikke kan undgå at få afsmittende effekt på Europa.

I en sådan situation er der naturligvis grobund for helt uforklarlige udsving på de finansielle børser. Udsving, som ikke har bund i realøkonomiske forhold, men som henter næring på en helt anden børs. En børs uden for pædagogisk rækkevidde, en børs uden ansvar men med enorm indflydelse. Navnet er Rygtebørsen.

Der er ingen tvivl om, at kursen på Rygtebørsen er omvendt proportional med den viden, der er til stede på markedet. Jo mindre viden, jo højere kurs. Netop det faktum er problematisk i en situation, hvor en stadig større del af en virksomheds værdi knytter sig til immaterielle aktiver som ledelseskvalitet, medarbejder-commitment og kundeloyalitet.

Det er derfor ganske passende at dette nummer af Ledelse & Erhvervsøkonomi beskæftiger sig med forsøg på kvantificering af strategi, ledelse, kundeloyalitet og medarbejderstabilitet.

I den første artikel behandler *Elmer Steensen* virksomheders strategiprocesser og præstationer. I artiklen præsenteres en model til måling af organisationers strategi-processer sammen med resultater fra en undersøgelse af danske virksomheders strategiprocesser. Strategiprocesserne relateres til generelle

karaktistika i virksomhedernes organisation, og det undersøges, hvorvidt forskellige strategiprocesser kan forbindes med højere eller lavere økonomiske præstationer og organisatorisk effektivitet. Mest markant ses en negativ sammenhæng mellem graden af top-down styring i virksomheder og disse virksomheders generelle organisatoriske effektivitet.

I den anden artikel behandler *Ole Hinz* implementering af ledelsesinitierede forandringsprojekter med vægten på arbejdslederens og mellemlederens perspektiv. Artiklen påpeger, at vellykket implementering af ledelsesinitierede forandringsprojekter kræver at lederen på to afgørende dimensioner, *emergens* og *frihed*, kan forstå, hvorledes hans medarbejdere oplever forandringssituationen. Vellykket implementering kræver, at både leder og medarbejder oplever balance mellem disse dimensioner. Det påpeges, at en leder i emergente situationer må tage en særdeles aktiv lederrolle, på én gang nærværende og medvirkende til, at medarbejderen oplever stor frihed. Modellen holdes op mod kendte teorier om forandringsledelse, og afslutningsvis udmøntes dens praktiske konsekvenser for ledere, ledelser og konsulenter.

I den tredje artikel diskuterer *Jakob Lauring* begrebet mangfoldighedsledelse. Det bliver ofte hævdet, at der er en direkte forbindelse mellem tilstedeværelsen af menneskelig mangfoldighed og en organisations forretningsmæssige formåen. Det er et positivt, hævder forfatteren, men, desværre, noget forsimplet budskab. Menneskelig mangfoldighed er i sig selv en kompleks størrelse. Mangfoldighed er kontekstafhængig, relativ, og hvis situationen og mangfoldighedssam-

mensætningen er hensigtsmæssig, til tider en forretningsmæssig fordel. Baseret på en case fra en dansk organisation, der arbejder strategisk med mangfoldighedsledelse, argumenteres det, at virksomhedsledere skal arbejde bevidst med mangfoldighedsledelse i forhold til konteksten og opgaven, hvis der skal opnås forretningsmæssige fordele.

I den fjerde artikel forlades ledelsesdimensionen, og vi bevæger os over på et andet immaterielt område, nemlig kundeloyalitet og Customer Value. I artiklen belyser *Jacob Eskildsen* og *Kai Kristensen* forholdet mellem kundetilfredshed, kundeloyalitet og forretningspotentialet i nuværende kunder. Analysedataene stammer fra Dansk Kundetilfredshedsindeks 2006. Her vurderede i alt cirka 2000 privatkunder deres foretrukne skadesforsikrings-selskab. Analysen afdækker, om kundetilfredshed og/eller kundeloyalitet kan bruges til at forudsige en virksomheds potentiale set i forhold til nuværende kunder eller ej, hvad der er hovedindsatsområderne, og om demografi, såsom virksomhedens størrelse og respondentens køn og alder, har nogen indflydelse.

I nummerets sidste artikel belyser *Anders Frederiksen* et meget varmt emne i dansk erhvervsliv netop nu, nemlig medarbejderomsætning. Det danske arbejdsmarked er kendetegnet ved at have en høj grad af medarbejderomsætning. Dette skaber en række fordele men også ulemper for danske virksomheder. I artiklen redegøres for omfanget af medarbejderomsætning i den private sektor i Danmark, og det belyses, hvilke medarbejdergrupper der har den største sandsynlighed for at forlade

deres nuværende job. Desuden diskuteres, hvordan denne information kan anvendes af virksomhedsledere til dels at håndtere den høje mobilitet og dels at reducere den med henblik på en omkostningsreduktion. Centralt for artiklen er at belyse, hvorledes den nyeste forskning indenfor medarbejdermobilitet og -stabilitet kan anvendes i praksis af virksomhedsledere.

God læselyst!

Afslutningsvis ønsker redaktionen at takke følgende reviewere for værdifuld assistance i løbet af 2007:

Andersen, Torben Juul, CBS
Andersen, Vibeke Normann, SDU
Bager, Torben, SDU
Christensen, Michael, ASB
Christoffersen, Henrik, AKF
Groes, Nils, AKF
Gustafsson, Jeppe, AUC
Hansen, Morten Balle, SDU
Herlau, Henrik, CBS
Jørgensen, Steen Bilde, B&O
Jørgensen, Torben Beck, KU
Larsen, Jens Kr. Elkjær, CVL
Larsen, Jytte, SDU
Moos, Leif, DPU
Mouritsen, Jan, CBS
Pedersen, Leif Vestergaard, Region Midtjylland
Smith, Nina, ASB
Strandskov, Jesper, ASB