

# Editorial

Kai Kristensen

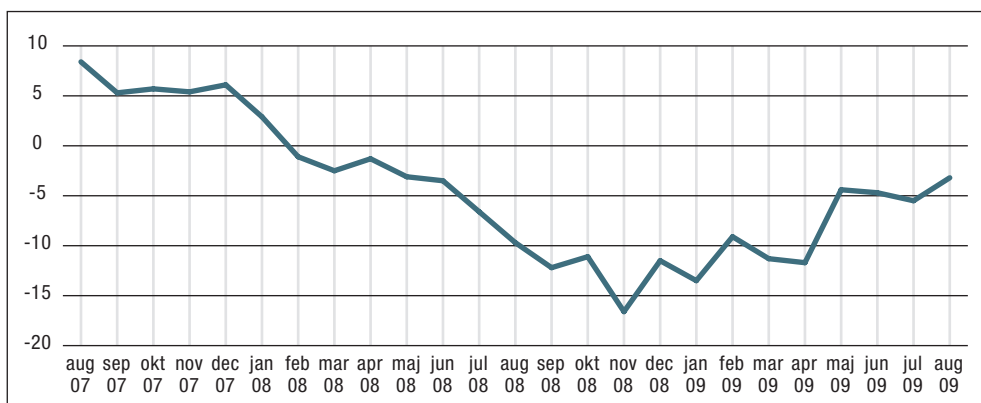
I redaktionens editorial til Ledelse og Erhvervsøkonomi nr. 1, 2008 skrev vi følgende:

*”Med dette nummer tager vi hul på en ny årgang af Ledelse og 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.”*

Uden at redaktionen skal påkalde sig specielle evner som spåmænd, kan man roligt sige, at forudsigelsen gik i opfyldelse. Vi har oplevet den værste recession i mands minde. Boligpriserne er kommet under et voldsomt pres, adskillige banker har måttet bukke under, og i vore virksomheder falder både investeringer og beskæftigelse.

Som det fremgår af nedenstående figur fra Danmarks Statistik, nåede forbrugertilliden et markant lavpunkt i oktober 2008. Tilliden er som det ses stadig negativ, men der er dog i 2009 efterhånden tegn på vækst i forbrugernes tillid til økonomien. Dette er ganske opløftende, da forbrugertilliden (i sammenhæng med forbrugertilfredsheden) har vist sig at være en ganske god indikator for den forventede udvikling i økonomien.

Figur 1: Forbrugerforventninger og forbrugertillid



Det var tydeligvis tilfældet forud for den nuværende krise, men det samme har vist sig i en lang række andre tilfælde. F.eks. har man ved University of Michigan vist, at såvel Consumer Sentiment (forbrugerforventningerne) som ACSI (kundetilfredshedsindikatoren) er gode ledende indikatorer for forbruget (consumer spending) i USA.

Det er derfor ikke så underligt, at begrebet tillid har fundet vej ind i ledelseslitteraturen, og den første af vore artikler i dette nummer beskæftiger sig netop med tillidsbaseret ledelse. *Søren Jagd* konstaterer, at tillid i stigende grad bliver fremhævet som et vigtigt ledelsesværktøj i den udenlandske ledelseslitteratur. I artiklen analyseres, hvordan tillidsbaseret ledelse beskrives i den nyere ledelseslitteratur. Der fokuseres på, hvordan begreberne tillid og tillidsbaseret ledelse defineres, hvordan tillid konkret foreslås brugt som ledelsesværktøj, samt hvilke ledelsesmæssige udfordringer brugen af den tillidsbaserede ledelsesform stiller ledere overfor. Til slut diskuteres hvordan tillidsbaseret ledelse adskiller sig fra traditionel (mere kontrolbaseret) ledelse. Det konkluderes at tillidsbaseret ledelse er en krævende ledelsesform, idet lederen skal udvikle sin egen tillidsværdighed og desuden gøre sig sårbar over for medarbejderne ved at afvikle traditionelle regler og kontrolsystemer.

I artikel nr. 2 vender vi tilbage til et mere traditionelt begrebsapparat. I artiklen behandler *Ann Højbjerg Clarke* og *Per Vagn Freytag* segmentering i industrielle virksomheder. De konstaterer, at siden Wendell Smith introducerede begrebet segmentering, er der skrevet mange artikler, som har diskuteret og introduceret forskellige definitioner af og modeller for segmentering. Der er imidlertid langt imellem undersøgelser, der rapporterer, hvordan virksomheders segmenteringspraksis faktisk er. Formålet med artiklen er at beskrive, hvordan danske industrielle virksomheder segmenterer markedet. Undersøgelsen viser, hvilke faktorer danske virksomheder benytter for at danne og udvælge segmenter, hvilke kriterier der anvendes for at målrette aktiviteterne mod markederne, hvilke segmenteringsprocesser der bruges, og hvilke kriterier der er vigtige for en overvågning, der kan føre til fornyet segmentering. Artiklen er baseret på resultaterne af telefoninterviews med 183 danske industrielle virksomheder.

I de to sidste artikler vender vi blikket mod den kommunale sektor. I den første af artiklerne behandler *Christian Nielsen* og *Steen Nielsen* anvendelse af nyere ledelsesteknologier i den kommunale sektor. "New Public Management" vedrører transformeringen af ledelse i den offentlige sektor, bl.a. ved introduktion af nye krav til de offentlige ledere, herunder kvaliteten af de leverede ydelser, samt en fornuftig anvendelse af skatteborgernes penge. En central del af "New Public Management" bevægelsen er derfor introduktionen af nye ledelsesmodeller og økonomistyringsteknikker. Artiklen fokuserer på udbredelsen og nytten af sådanne tiltag i kommunalt regi. Artiklen sætter desuden fokus på, hvorvidt økonomistyringsteknikker og ledelsesmodeller, udviklet til private virksomheder, også har en fremtid i den offentlige sektor. Resultaterne indikerer, at viden om konkrete ledelses- og præstationsmålingsteknikker er forbausende høj, også selvom de adspurgte ikke selv anvender metoderne.

I den anden af de "kommunale" artikler tager *Jan Stentoft Arlbjøn* og *Per Vagn Freytag* tråden op gennem artiklen "Positionering eller effektivisering via lean i den kommunale sektor". De fleste af de nye ledelsesfilosofier er udviklet i en privatøkonomisk kontekst og søges herefter overført til en offentlig kontekst. Dette er bl.a. gældende for tidens populære ledelsesbegreb 'lean', som en del danske kommuner har kastet sig over. Lean-begrebet er en moderne version af Toyota's produktionssystem, og det trækker på mange elementer fra Total Quality Management. Formålet med artiklen er at

afdække, gennem en spørgeskemaundersøgelse blandt landets 98 kommuner, hvad der forstås ved og hvordan der arbejdes med lean i den kommunale sektor. Dette giver anledning til refleksion over, om det giver mening at overføre lean fra en privat kontekst til en kommunal kontekst, og hvad konsekvenserne heraf er.

God læselyst!