

Editorial

Carsten Stig Poulsen

Dette nummer af L&E indeholder fem bidrag, som – skønt de er frembragt uafhængigt af hinanden – alle har en vis indbyrdes sammenhæng, som gør læsningen af dem ekstra udbytterig.

Søren Askegaard, Martine Gertsen og Tage Koed Madsen foretager i deres artikel en »meta-analyse« af kulturelle barrierers betydning for danske virksomheders internationalisering. De stiller spørgsmålet, om der er nogle særlige træk i den danske nationalkarakter – i det omfang en sådan findes – som virker hæmmende for denne proces. På grundlag af en række nyere undersøgelser, der ganske vist adskiller sig metodisk såvel som formålmæssigt, når forfatterne frem til en liste på 7 kulturtræk: lighed, informalitet, social indadvendthed, faglig/saglig præcision, bedrevid, blødhed og svag karrierefokusering. En forståelse af disse træk vil kunne effektivisere den måde, virksomhedens medarbejdere fungerer på i forhold til international markeds kommunikation.

I Malene Djursaa, Simon Kragh og Jan Holm Møllers artikel stilles spørgsmål som: Hvad gør den eksporterende virksomhed, når den skal ind på et – for den – nyt marked? Hvilke midler råder den over i sit forsøg på at vinde fodfæste på markedet, dvs. *positionere* sig? En oplagt mulighed er at udnytte det *nationale* image som led i positioneringsstrategien. Forudsætningen herfor må naturligvis være, at et internationalt image eksisterer, at det er kendt af virksomheden og at det kan »smitte« positivt af på virksomheden og dens produkter. Man kan mere generelt tale om et hierarki af mekanismer til imageoverførsel: fra det nationale image til virksomhedsimage og videre til produkt(linie)image. Overførslen

af imagekomponenter kan desuden gå begge veje: Lego, B&O etc. er med til at forme det *danske* image på de markeder, de opererer på, som igen virker tilbage på de danske produkters image. Forfatternes tilgang til problemet er naturligt nok på dette trin *kvalitativ*. Et interessant projekt kunne være at søge at *måle* disse overførsels styrke inden for en række produkter/markeder.

Erik Johnsen opstiller i sin artikel en *strategisk balancemodel*, som påpeger nødvendigheden af, at supplere den traditionelle strategiske analyse og syntese med et sprog, som i højere grad er egnet til at håndtere de *dynamiske* og *grænseoverskridende* aspekter af strategiudviklingsprocessen. Hans bidrag har således direkte implikationer for de strategiudviklingsprocesser, som de næste forfattere, Thorbjørn Meyer og C. A. Øberg, betjener sig af.

Deres artikler indeholder begge bud på, hvorledes virksomheden kan arbejde strategisk på grundlag af identificerede »værdier«. Meyers bygger på en *interessentmodel*, hvor alle involverede parter har mulighed for at give deres bud på, hvad der er acceptable svar på de centrale spørgsmål, som opstår mellem virksomhed og interessenter. Fremgangsmåden hos Meyer er gennemløb af en række faser: bevidstgørelse, identifikation, analyse, dialog og konfrontation, hvortil knyttes en blanding af kvalitative og kvantitative undersøgelsesmetoder. Resultatet kaldes af forfatteren det *strategiske regnskab*. Hermed gør han op med betegnelsen *etisk* regnskab, som hidtil har været det gængse navn for det synspunkt, at regnskaber kan omfatte andre værdier end dem, der kan måles i kr. og øre.

Øberg har også reference til det *etiske* regnskab, idet hans formål er at anvende virksom-

hedens værdigrundlag som kobling for ledelsesfunktionens to dele: (økonomiske) resultater og menneskelige ressourcer. Værdigrundlaget opfattes her som en del af det mere omfattende begreb »idégrundlaget« – en terminologi, som Johnsen iøvrigt i sin artikel bevidst undgår. Værdigrundlaget er her tilsyneladende anvendt lidt mere snævert end hos Meyer, idet Øbergs case er en virksomhed med behov for »turn around«. Resultatet af den strategiske proces kaldes hos Øberg Det

værdifulde Regnskab. Det synes dog klart, at de to forfatteres synspunkter ikke principielt er modstridende.

De fem bidrag har således en indre sammenhæng, som i en vis udstrækning gør dette nummer tematisk. De har alle værdibegrebet som væsentlig bestanddel: Kultur, strategisk udvikling og værdigrundlag er nødvendige elementer i ethvert forsøg på beskrivelse og ledelse af en virksomhed i dynamiske omgivelser.