

Politik, strategi og konkurrenceevne

Af Stig Ree

Resumé

Når en erhvervsvirksomheds position på markedet diskuteres, bruges der ofte begreber som virksomhedens strategiske profil og konkurrenceevne. Disse begreber dækker igen over en række ofte rent erhvervsøkonomiske forhold, som strukturerer markedet horisontalt og vertikalt efter størrelsen og fordelingen af antallet af udbydere og integration med underleverandører og kunder.

Med integrationen i den europæiske økonomi via EF og nedbrydningen af det gamle jerntæppe er der imidlertid behov for en udvidelse af det spektroskop, vi vurderer det strategiske grundlag med, så det også omfatter politiske forhold i mere bred forstand. Dette er specielt vigtigt i Europa, hvor EF blandt andet forsøger at være førende på miljøområdet.

Men er det i det hele taget muligt at finde frem til begreber, der kan beskrive den politiske virkelighed så konkret, at den kan trækkes ind i en strategisk analyse på en fornuftig facon. Politikere og politiske partier bedømmes ofte på deres troværdighed og evne til at skabe resultater, vælgerne er tilfredse med. Det afgørende er at få en fornemmelse for, hvordan og hvornår den herved skabte politiske proces kan udmønte sig i etablering af nye markeder for private virksomheder. – Det er derfor vigtigt, at virksomhederne oparbejder en politisk lytteevne, der gør dem i stand til at fange signaler af denne karakter i den løbende politiske debat.

Det er imidlertid ikke kun inden for nye politisk skabte markeder, at det er vigtigt for virksomhederne i den private sektor at have politisk fingerspidsfornemmelse; det gælder som bekendt efterhånden også på en række traditionelle danske erhvervsområder som landbrug, fiskeri og fødevarerindustrien, hvor den politiske turbulens om de økonomiske ordninger for disse områder er bestemmende for virksomhedernes markedsmæssige muligheder; og hvor der kan opstå helt nye markeder eksempelvis for produktion af

ethanol i landbruget, dvs. et marked for non food landbrugsprodukter.

Vi skal i det følgende gennem en analyse af karakteren af den politiske dynamik og af forskellige typer af politiske kontekster specielt relevante for erhvervsvirksomheder, forsøge at udmønte, hvad politisk og strategisk konkurrenceevne kan bestå i. Til sidst vil der blive opstillet en politisk orienteret strategisk diagnosemodel, der kan benyttes i den strategiske ledelsesproces.

1. Den politiske dynamik

For at kunne fange politiske trends, der er af betydning for virksomhedens strategiske udvikling, er det nødvendigt at have en forståelse af dynamikken i politiske ledelsesprocesser. Politiske ledelsesprocesser kan beskrives med tre dimensioner, jf. Ree (1987): *Den politiske troværdighed, den administrative effektivitet hos politikerne og den evne, de har til at fange nye politiske strømninger. Dynamikken i den politiske ledelsesproces opstår, i og med disse tre ledelsesdimensioner interagerer.*

Interaktionen kan have en negativ karakter, eksempelvis når øget administrativ effektivitet hos politikere, indgåelse af forlig, hvor der må gives køb, giver anledning til et fald i de pågældendes troværdighed. Undertiden kan øget troværdighed give anledning til stigende effektivitet, i og med den medfører større gennemslagskraft i forhandlinger, dvs. der er en konstruktiv interaktion mellem de to politiske ledelsesdimensioner. – Mellem evnen til at fange nye politiske strømninger og den politiske troværdighed vil der også ofte være en positiv sammenhæng. Det er lettere for politikeren at blive troværdig, når vedkommende kan se, hvad der bliver de nye

Politik, strategi og konkurrenceevne

Af Stig Ree

Resumé

Når en erhvervsvirksomheds position på markedet diskuteres, bruges der ofte begreber som virksomhedens strategiske profil og konkurrenceevne. Disse begreber dækker igen over en række ofte rent erhvervsøkonomiske forhold, som strukturerer markedet horisontalt og vertikalt efter størrelsen og fordelingen af antallet af udbydere og integration med underleverandører og kunder.

Med integrationen i den europæiske økonomi via EF og nedbrydningen af det gamle jerntæppe er der imidlertid behov for en udvidelse af det spektroskop, vi vurderer det strategiske grundlag med, så det også omfatter politiske forhold i mere bred forstand. Dette er specielt vigtigt i Europa, hvor EF blandt andet forsøger at være førende på miljøområdet.

Men er det i det hele taget muligt at finde frem til begreber, der kan beskrive den politiske virkelighed så konkret, at den kan trækkes ind i en strategisk analyse på en fornuftig facon. Politikere og politiske partier bedømmes ofte på deres troværdighed og evne til at skabe resultater, vælgerne er tilfredse med. Det afgørende er at få en fornemmelse for, hvordan og hvornår den herved skabte politiske proces kan udmønte sig i etablering af nye markeder for private virksomheder. – Det er derfor vigtigt, at virksomhederne oparbejder en politisk lytteevne, der gør dem i stand til at fange signaler af denne karakter i den løbende politiske debat.

Det er imidlertid ikke kun inden for nye politisk skabte markeder, at det er vigtigt for virksomhederne i den private sektor at have politisk fingerspidsfornemmelse; det gælder som bekendt efterhånden også på en række traditionelle danske erhvervsområder som landbrug, fiskeri og fødevarerindustrien, hvor den politiske turbulens om de økonomiske ordninger for disse områder er bestemmende for virksomhedernes markedsmæssige muligheder; og hvor der kan opstå helt nye markeder eksempelvis for produktion af

ethanol i landbruget, dvs. et marked for non food landbrugsprodukter.

Vi skal i det følgende gennem en analyse af karakteren af den politiske dynamik og af forskellige typer af politiske kontekster specielt relevante for erhvervsvirksomheder, forsøge at udmønte, hvad politisk og strategisk konkurrenceevne kan bestå i. Til sidst vil der blive opstillet en politisk orienteret strategisk diagnosemodel, der kan benyttes i den strategiske ledelsesproces.

1. Den politiske dynamik

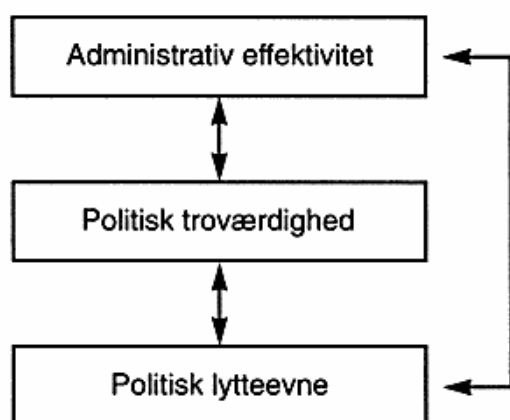
For at kunne fange politiske trends, der er af betydning for virksomhedens strategiske udvikling, er det nødvendigt at have en forståelse af dynamikken i politiske ledelsesprocesser. Politiske ledelsesprocesser kan beskrives med tre dimensioner, jf. Ree (1987): *Den politiske troværdighed, den administrative effektivitet hos politikerne og den evne, de har til at fange nye politiske strømninger. Dynamikken i den politiske ledelsesproces opstår, i og med disse tre ledelsesdimensioner interagerer.*

Interaktionen kan have en negativ karakter, eksempelvis når øget administrativ effektivitet hos politikere, indgåelse af forlig, hvor der må gives køb, giver anledning til et fald i de pågældendes troværdighed. Undertiden kan øget troværdighed give anledning til stigende effektivitet, i og med den medfører større gennemslagskraft i forhandlinger, dvs. der er en konstruktiv interaktion mellem de to politiske ledelsesdimensioner. – Mellem evnen til at fange nye politiske strømninger og den politiske troværdighed vil der også ofte være en positiv sammenhæng. Det er lettere for politikeren at blive troværdig, når vedkommende kan se, hvad der bliver de nye

politiske strømninger i befolkningen. Sammenhængen kan dog også være negativ, når politikeren løber så meget efter enhver ny politisk trend, at han helt mister politisk identitet og dermed troværdighed.

De tre politiske ledelsesdimensioners samspil og modspil er illustreret på figur 1 neden for:

Figur 1. Dimensionerne i den politiske dynamik.



En konstruktiv politisk udvikling på et politikområde skabes ofte ved en balance mellem udviklingen på de enkelte dimensioner, hvor en af dimensionerne katalyserer for en konstruktiv udvikling på de to andre. – Den stigende miljøbevidsthed hos befolkningen i Vesteuropa er i løbet af firserne blevet fanget af de centrale politikere i EF specielt i Tyskland, de har forsøgt at gøre noget ved miljøproblemerne ved administrative reguleringer og har herved opnået politisk troværdighed på området. Den politiske lytteevne trækker her administrativ effektivitet og politisk troværdighed op med sig, og der skabes en dynamisk politisk proces, der er selvforstærkende.

Herved skabes der også efterhånden en række markeder for miljøudstyr, der kan udnyttes af private virksomheder. Et nyt erhvervsområde er blevet etableret. I Ree opr.cit. er der en række eksempler på tilsvarende dynamiske politiske udviklingsprocesser, hvor andre af de tre politiske ledelsesdimensioner er katalyserende for den politiske udvikling.

Virksomhederne må opbygge et *beredskab*, så de kan fange denne type af politisk orienterede udviklingsprocesser. Men det kan naturligvis ikke ske alene ved ændrede planlægningsprocedurer og deslige. Ledelsen må selv blive mere bevidst om karakteren og betydningen af disse politiske trends og forsøge at blive mere professionel i dens behandling af politiske forhold, dvs. blive bedre til at fange nye politiske strømninger, der kan få erhvervsøkonomisk betydning for virksomheden. I det hele taget oparbejde en fornemmelse for, hvad det er for forhold, der katalyserer for den politiske proces.

For at kunne fange de politiske strømninger og trends, der umiddelbart har betydning for udviklingen af virksomhedens strategi, er det ofte nødvendigt at have en fornemmelse af, hvad der rør sig på det overordnede politiske plan. For at kunne fange miljøtrendens konkrete udformning i politiske tiltag, er det nødvendigt at kunne kombinere med integrationstrenden inden for EF og med den nationalistiske trend i Østeuropa. Der er her tale om to politiske strømninger, der optræder overalt i Europa blot med forskellig styrke i den vestlige og den østlige del.

Man forstår ikke, hvor de erhvervsøkonomiske muligheder ligger i det duale system for emballagetilbagebetaling i Tyskland – der skal gå igang i midten af halvfemserne – medmindre man har en klar fornemmelse af, hvordan systemet vil brede sig over hele EF gennem integrationsprocessen, som den er blevet formuleret og tilrettelagt i Maastricht-dokumenterne. I modsætning hertil vil man have svært ved at sælge miljøudstyr til østeuropæiske lande, medmindre man har en klar fornemmelse af, hvordan de enkelte nationale regeringers særegne miljøpolitik er.

Den *politiske strategiudvikling* stiller derfor krav om, at ledelsen i den private virksomhed er i stand til at se den politiske linje og dens konkretisering fra de overordnede politiske trends (mega trends) over strømningerne inden for de enkelte erhvervsområder ned til de konkrete erhvervsområder inden for specielle fagområder. Inden for miljøområdet

afsætningsmuligheder inden for røgrensningsudstyr, vandrensningsudstyr etc.

2. Politisk kontekst

Ovenfor er det forsøgt illustreret, hvad den politiske dynamik kan bestå i. Den politiske dynamik udspiller sig imidlertid i en referenceramme, som vi vil kalde den politiske kontekst. Den *politiske kontekst* kan eksempelvis være kommunen, landet, regionen eller EF og/eller den industrisektor virksomheden arbejder i. Der vil ofte på samme tid spilles på/arbejdes i flere forskellige typer af kontekster. Mange erhvervsvirksomheder opererer både lokalt, på hjemmemarkedet og internationalt. Det er afgørende at erkende, hvilke kontekster der primært opereres i, og hvilke man er ved at forlade henholdsvis ved at arbejde sig ind i.

Det er dynamikken i den politiske ledelsesproces, der er af afgørende betydning for, hvilke kontekster, der kan grænseoverskrides til og fra. Netop derfor er det valgt i denne artikel at starte med diskussionen af betydningen af den politiske dynamik. Den politiske dynamik, de politiske trends og strømninger, har deres eget selvstændige liv, der ofte går på tværs af de forskellige kendte erhvervsøkonomiske kontekster, jf. diskussionen ovenfor om den europæiske miljøpolitik.

Det er yderligere således, at *strategiske muligheder for en virksomhed kan opstå ved, at virksomheden hæfter sig på/bruger en selvforstærkende politisk trend som løftestang*. Det skal der gives et par eksempler på:

SAS udviklede i starten af firserne konceptet »The Business Mans Airline«, det var et brud med den traditionelle skandinaviske politiske strømning, der lægger vægt på ligestilling og bredt demokrati. Ledelsen i SAS udnyttede den dengang begyndende konservative politiske strømning, der bredte sig over hele det vestlige kontinent med USA og UK i spidsen. Denne konservative trend har i løbet af firserne vokset sig stærkere og stærkere, og kan siges at være tiårets væsentligste.

På trods af at det lykkedes SAS med denne

strategi at skabe nogle fornemme overskud i starten af firserne, er det ikke lykkedes for ledelsen at bryde igennem den lokale europæiske/skandinaviske kontekst og slå igennem til en international kontekst. – Den valgte strategi kan der imidlertid ikke indvendes noget imod. Ledelsen har valgt at videreføre service/rejsebureau-strategien med opkøb af hoteller og udvikling af avancerede bookingsystemer, så SAS blev mere helstøbt og vertikalt integreret, og man har ved opkøbet af CONTINENTAL fået adgang til de nødvendige amerikanske storlufthavne, så der virkelig kan ageres internationalt.

Nye stærke internationale politiske strømninger og forviklinger opstod imidlertid og var af afgørende betydning for at spillet blev væltet. Golfkrigen fik i en længere periode flypassagermarkedet til at gå helt i bund, og rejsemønstret har i de senere år ændret sig, så efterspørgslen for hotelsejere relativt og absolut er faldet kraftigt.

Negativt vurderet er SAS faldet på sine egne præmisser. Vil man være et internationalt selskab, må man også evne at fange de internationale politiske strømninger, der kan have strategisk betydning for virksomheden. Den politiske strømning i USA, der var med til at skabe Golfkrigen, kan man i hvert fald i bakspejlet se har været tilstede igennem længere tid før Golfkrigen konkret kom til udbrud. Under hele Ronald Reagans præsidenttid voksede den amerikanske selvtilid til at kunne agere militært internationalt efter dødsvandet med Vietnamkrigen og den identitetskrise, den skabte i den amerikanske befolkning.

Det er imidlertid svært at klandre SAS-ledelsen incl. bestyrelsen for, at de ikke kunne forudse, at der ville opstå en ny militær konflikt i Mellemøsten, og at USA ville blive aktivt inddraget. – På den anden side er det lige så klart, at det altid er et gode for en internationalt orienteret virksomhed at have et så godt politisk orienteret strategisk beredskab som overhovedet muligt.

En metode her er naturligvis at have folk i bestyrelsen, der har evnen og erfaringen med

at kunne fange nye internationale politiske strømninger. Det er en væsentlig del af diplomatiets kunst. Som diplomatiet i de senere år har forsøgt at supplere sig med forretningsfolk som handelsattachéer m.v., således burde de store internationalt orienterede virksomheder måske forsøge at supplere sig med diplomater eller folk med diplomatisk forstand.

De bør i hvert fald forsøge at *kombinere politisk og strategisk ledelse*.

For Philips var og er situationen anderledes. Ledelsen har her forsøgt at bekæmpe en tiltagende krise med en udvidelse af den politiske kontekst i form af en udvidelse af Philips hjemmemarked til EFs indre marked, der skulle realiseres med udgangen af 1992. Det har ledelsen blandt andet gjort ved gennem lobbyarbejde i EF-korridorerne at opnå at få lagt antidumpingtold på produkter fra japanske konkurrenter på helt op til 15%.

Den valgte strategi er imidlertid herved gået hen og blevet defensiv, idet den bygger på etablering af »Fortress Europe«. Den mangler at blive hæftet til en international strategisk forretningsmæssig mulighed og hermed blive gjort offensiv. Philips har i mange år været for sent ude inden for nye elektroniske masseprodukter. Philips egne PCere og andre computersystemer er aldrig slået rigtigt igennem, og tilsvarende inden for Edb-industriens byggestene, chips, har Philips helt måttet opgive produktionen og overlade denne til japanerne.

Philips har overlevet på, at dets plade- og cd-selskab har tjent godt i en længere år-række, blandt andet p.g.a. de kunstnere, man har haft i stalden. Den overordnede strategi virker imidlertid diffus. Det er som om Philips administration har udviklet sig til et offentligt bureaukrati, der satser på nedskæringer og besparelser, og når man skal være udfarende, er det højeste, man kan svinge sig op til lobbyvirksomhed og andre taktiske tiltag.

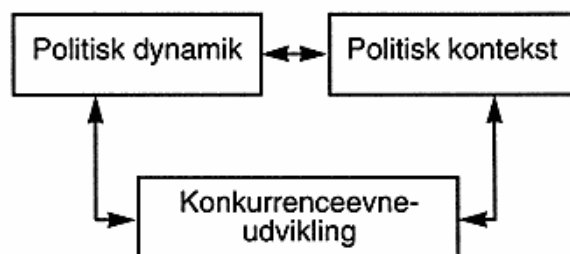
Men som hos SAS er det måske igen *kombinationen af den politiske og strategiske ledelse, der er for svag*. I den internationale konkurrence inden for elektronikindustrien har japanerne indtil videre vundet på lokal differentiering

af deres produkter og economics of scale og kvalitetsstyring i produktionen – uanset den foregår hjemme i Japan eller er lagt ud til datterselskaber i udlandet som inden for bilindustrien – støttet af en handelspolitik, der offensivt, men ikke aggressivt udnytter mulighederne for at udvide salget på de forskellige internationale markeder. Især det japanske industriministerium er god til at læse de politiske signaler og udviklingstendenser på de internationale markeder, og ikke mindst til at sende disse observationer videre til de store internationale japanske virksomheder, der igen er gode til at anvende disse signaler konkret.

I det japanske klansamfund har *integrationen* mellem det strategiske og politiske lettere ved at fungere end i EF og i USA, og blandt andet herved opnår japanerne en bestandig forbedring af deres internationale konkurrenceevne. Japanerne har netop den offensive sammenkobling af diplomati og forretning, som europæerne og amerikanerne mangler.

Lad os herefter gå over til at se, hvorledes et par internationale velkendte teoretikere har forsøgt at sammenkoble det strategiske og politiske i deres modeller for »business policy development«. Meget apropos skal vi se på henholdsvis en amerikaner og en japaner, Michael Porter og Kenichi Ohmae. De har imidlertid begge i deres seneste bøger, jf. Porter (91) og Ohmae (91) også beskæftiget sig med europæiske forhold.

Inden vi går igang hermed skal strukturen i den indtil videre førte diskussion illustreres med figur 2.



Figur 2. Elementer i en politisk orienteret strategisk ledelsesproces.

Vi har ovenfor illustreret, hvordan et uhen-sigtsmæssigt samspil mellem politisk dynamik og politisk kontekst gjorde det svært for SAS og Philips at opnå konkurrenceevne, fordi strategi og politik ikke var kombineret godt nok i ledelsesprocessen. Omvendt i de store japanske virksomheder. Her skabes der gennem en kombination af politiske og strategiske ledelsesprocesser en konkurrenceudvikling, der igen ofte påvirker både den politiske dynamik og den politiske kontekst på de japanske hovedmarkeder til japanernes egen fordel.

3. Konkurrenceevne. Politisk og strategisk

Evnen til at konkurrere blev oprindelig i *økonomisk teori* betinget af den markedsform, virksomheden arbejdede under. Var der tale om et såkaldt fuldkommen konkurrencemarked overlevede de virksomheder, der var i stand til at holde deres enhedsomkostninger nede, idet prisen var udefra givet af den totale efterspørgsel og det totale udbud, og idet differentiering af produktet i køberens bevidsthed p.g.a. fuld gennemsigtighed på markedet ikke var muligt. På det monopolistiske marked, hvor differentiering kunne lade sig gøre, var pris og medfølgende service nogle af de eneste handlingsparametre, virksomhedsledelsen kunne spille på. Markedsformen angav og indsnævrede det strategiske spillerum, jf. Fog (1974), kapitel 7.

I den *almindelige strategiteori* blev råderummet større jf. Jørgensen (1980), men der var dog stadig tale om en strukturering af forholdsvis veldefinerede markeder, selv om de nu blev struktureret både horisontalt og vertikalt. Der blev skelnet mellem forretningsområdet, den horisontale strukturering af markedet, og virksomhedens placering i den vertikale produktions- og afsætningskæde, funktionsområdet. – Men hertil kom et begreb som konkurrencegrundlaget, der defineredes som evnen til at skabe sig konkurrencekraft på baggrund af og i et samspil med den etablerede horisontale og vertikale strukture-

ring. Konkurrencekraften kunne bestå i en niche, i en bestemt type differentiering af produkterne, i relativt lave omkostninger osv. eller i kombinationer heraf.

Set i bakspejlet er det klart, at der forudsættes en stabilitet i omverdenen, der netop muliggjorde en sådan velordnet strukturering af informationerne. Der var stadig meget *strategisk planlægning* i begreberne og ikke *strategisk ledelse* (management), der signalerer en mere turbulent omverden, som virksomhedens ledelse skal forsøge at gebærde sig i/skabe en fornuftig proces i forhold til.

I den seneste *internationale litteratur om konkurrenceevneudvikling* er de faktorer, der kan skabe turbulens både inden for og uden for det mere snævre marked virksomheden arbejder på, da også forsøgt eksplicit inddraget i teorierne om og metoderne for udøvelse af strategisk ledelse. Således har *Michael Porter* i sine to seneste større arbejder, se Porter (1985 og 1991) i højere og højere grad inddraget omverdensforhold eksplicit.

I (1985) bogen om konkurrencemæssige fordele, er hans grundmodel, »*Five Forces*«-modellen, der forsøger at angive de fem vigtigste faktorer for udviklingen på et marked/i en branche. De fem forhold er: den interne rivalisering i branchen/på markedet, købermagt, leverandørmagt (de tre gamle strategiske planlægnings foci); men hertil kommer muligheden for »nyindtrængere« på markedet og udviklingen af substitutter for de på markedet solgte produkter, som nye afgørende faktorer for virksomhedens udvikling af konkurrenceevne. – Argumentet er i al sin enkelthed, at jo flere substitutter, der er mulighed for at skabe, og jo flere virksomheder, der har mulighed for at trænge ind på det pågældende marked, jo større *international konkurrenceevne* får virksomhederne i den pågældende industri.

Udefra kommende turbulens i forhold til det marked virksomheden befinder sig på tages *eksplicit* ind som forudsætning for den strategiske ledelse. Denne linje fortsættes i Porters sidste bog om, hvorledes nationerne konkurrerer fra (1991), hvor grundmodellen

er den såkaldte »dynamic diamond«, der udvider focus fra den enkelte branche og dertil relaterede sektorer til hele nationen, som den altafgørende faktor for skabelse af konkurrenceevne i landets industrier. – Synspunktet er, at man i hvert fald ikke på forhånd kan udelukke, at der kan komme forandringer fra næsten alle dele af nationen, der kan være med til at forøge konkurrenceevnen hos den enkelte virksomhed. Det være sig fra autonome nationale faktor- og efterspørgselsbetingelser, fra brancherelaterede og supporterende industrier, samt og ikke mindst fra den offentlige sektor.

Politiske forhold af strategisk betydning kommer herved til at spille en større og større rolle.

Kenichi Ohmae har også i sin nyeste bog om international strategi udvidet den markedsanalyseform, der karakteriserede tidligere metoder for strategisk planlægning. Men det sker ikke som hos Porter ved at udvide spektret i analysen af nationale markedsforhold og derved forsøge at få hold på, hvad der kan danne udgangspunkt i det hjemlige for en styrkelse af virksomhedernes internationale konkurrenceevne. Ohmae udvider analysen i bredden og ikke i dybden, i og med han anbefaler, at der lægges mere vægt på lokale forhold på de forskellige internationale markeder, når strategien skal lægges. Ohmae understreger dermed betydningen af den internationale markedsføring og dens betoning af det unikke ved hvert enkelt udenlandsk marked, virksomheden opererer på eller påtænker at trænge ind på.

Men netop herved bliver politik og kultur på de udenlandske markeder af central betydning i den strategiske analyse. Dette gælder jo selv for danske virksomheder, der skal trænge ind på det tyske marked eksempelvis inden for byggeindustrien. – For japanerne er denne form for tilpasning imidlertid af helt afgørende betydning. Inden for bilindustrien tilpasser japanerne sig således pragmatisk gennem forhandling af de politiske betingelser, der stilles på EF-markedet og på det amerikanske marked, og tilsvarende inden for andre internationale markeder, såsom marke-

det for chips og anden elektronik.

Japanerne kombinerer deres internationale lokalt tilpassede markedsføring med »economics of scale« i produktionen og kvalitetsstyring. *Som vi har set det tidligere går politik og strategi hermed op i en højere enhed, der er med til at give Japan en stærk international konkurrenceevne.*

Paradoksalt nok giver Porters modeller imidlertid også en udmærket beskrivelse af den japanske industrielle økonomi, i og med de fokuserer så stærkt på hjemmebasens betydning for udvikling af konkurrenceevne, og omvendt kan Ohmaes model med dens fokusering på betydningen af lokalt tilpasset markedsføring give en god indgang til forståelse af, hvad der giver konkurrenceevne for multinationale amerikanske virksomheder.

De to modeller supplerer med deres forskellige udgangspunkt og vægtning hinanden udmærket. Det er næsten sådan, at man kan anbefale, at de to modeller altid begge forsøges anvendt i konkrete strategianalyser. Det afgørende er det *mix* de anvendes i, så der bliver en hensigtsmæssig blanding af modelementerne i den konkrete politiske og strategiske kontekst virksomheden befinder sig i, nationalt og internationalt.

Der er derfor i højere grad end nye modeldannelser for udvikling af virksomhedens konkurrenceevne behov for *diagnosemetoder, der eksplicit inddrager politiske forhold i den strategiske ledelsesproces*. En sådan metode vil blive opstillet neden for.

4. Politisk og strategisk diagnose

Ud fra diskussionen gennemført ovenfor kan indholdet i en politisk orienteret strategianalyse være som følger:

1. En analyse af den politiske dynamik, der omgiver virksomheden både nationalt og internationalt.

Vi vil starte med en analyse af den politiske dynamik, da den ofte går på tværs af de forskellige politiske og strategiske kontekster, virksomhederne opererer under. En dyna-

misk orienteret politisk analysemodel kan benyttes, jf. Ree op.cit. p. 2 ovenfor.

2. En analyse af de politiske kontekster virksomheden arbejder i.

For en privat virksomhed vil det altid være naturligt at begynde med en politisk orienteret analyse af den branche/industri, virksomheden er en del af. Men herefter bør følge en analyse af strategiske muligheder og umuligheder inden for forskellige egentlige politiske kontekster. Staten, EF osv.

Porters »Five Forces/Dynamic Diamond« og/eller Ohmaes fleksible markedsføringsfaktor kan evt. benyttes her. Eller mere egentlig politisk orienterede ledelsesmodeller, der indeholder en metode for interessegruppebeskrivelse, som hos Johnsen (1991).

3. Konkrete årsager til konkurrencekraft i relevante politiske kontekster.

Hvad giver anledning til konkurrencekraft i den pågældende industri. Hvad giver konkurrencekraft i den politiske region, virksomheden primært arbejder i: Øresundsregion, Østersøregion osv.

Identificer mulige strategiske grupper og karakteren af barriererne omkring dem i de forskellige politiske kontekster.

4. Vurdering af eksisterende og evt. kommende konkurrenter inden for de forskellige politiske kontekster.

Her kan evt. de traditionelle konkurrentanalysemodeller benyttes, men det afgørende er den politiske vurdering af konkurrenternes muligheder, og politisk fingerspidsførelse vil da ofte have større betydning end kontant modelanvendelse.

Af traditionelle konkurrentanalysemodeller kan nævnes:

Det strategiske hjul, se Andrews (1970).

Arnth Jørgensen, op.cit. Diagnosemodel.

Ohmae op.cit. Den strategiske trekant.

Porter op.cit. Værdikædeanalyse.

5. En vurdering af virksomhedens egne strategiske handlemuligheder i de forskellige re-

levante politiske kontekster.

Her analyseres det spillerum, der er tilbage til virksomheden. Har den mulighed for ved hjælp af en politisk strømning at bryde igennem forskellige kontekster og/eller videreudvikle en position inden for en given kontekst, så der herved skabes bæredygtige strategier.

Af gængse strategiu udviklingsredskaber kan her benyttes SWOT-analyser, generiske strategier af alle afskygninger o.l., men igen er den politiske fortolkning det afgørende.

Ved gennemløb af diagnosemodellen sker en konkretisering af, hvad der skaber/kan udvikle konkurrenceevne hos den enkelte virksomhed i forskellige politiske kontekster.

Den filosofiske og videnskabsteoretiske baggrund for indholdet i modellen er systemteorien og nyere teorier om dynamiske udviklingsprocesser, jf. Ree (1989).

Summary:

In discussions of a company's market position, concepts such as strategic profile and competitiveness are often used. Concepts which in turn cover a number of aspects exclusively related to the business economics that structure the market horizontally and vertically, according to size and distribution of the number of suppliers and the degree of integration with sub-suppliers and customers.

However, the integration of the European economies in the EC and the tearing down of the old Iron Curtain, require a widening of the spectroscopy, through which we assess the strategic foundation, to encompass political relations in a broader sense. This is particularly important in Europe where the EC attempts to take the lead in environmental issues.

But is it at all possible to find concepts that describe the political reality so concretely, that this reality can rationally be incorporated into a strategic analysis. Politicians and political parties are often judged by their credibility and their capacity for attaining results that will satisfy the voters. The decisive factor, therefore, is to get an impression of how and when this political process may result in the creation of new markets for private companies: It is important that companies develop a political respon-

siveness to signals of this nature in the ongoing political debate.

Not only in new, politically created markets, however, is it important for the private sector companies to have political instinct. This is a well-known fact that also, increasingly, applies to a number of traditional Danish industries such as agriculture, the fishing industry and the food processing industry where the political turbulence of various economic schemes decides market potentials of companies and the emergence of new markets, such as the production of ethanol for agricultural use, i.e. a market for non-food agricultural products.

Through an analysis of the nature of political dynamics and of various types of political contexts, particularly relevant for private enterprises, an attempt is made to define possible components of political and strategic competitiveness. The article concludes in the presentation of a politically orientated strategic diagnosis model, applicable in the strategic management process.

Litteratur

Andrews, Kenneth (1970): *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood IL.

Fog, Bjarne (1974): *Driftsøkonomi*. København.

Johnsen, Erik (1991): *Strategisk analyse og syntese, Ledelse og Erhvervsøkonomi* nr. 3, 91.

Jørgensen, Arnth (1980): *Strategisk ledelse i mellemstore virksomheder*. København.

Ohmae, Kenichi (1990): *The Borderless World*. London.

Porter, Michael (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. London.

Ree, Stig (1987): *Bedre politisk ledelse*. København.

Ree, Stig (1989): *Nogle betragtninger over ledelsesforskningens særpræg*. Harvard Børsen nr. 31.

siveness to signals of this nature in the ongoing political debate.

Not only in new, politically created markets, however, is it important for the private sector companies to have political instinct. This is a well-known fact that also, increasingly, applies to a number of traditional Danish industries such as agriculture, the fishing industry and the food processing industry where the political turbulence of various economic schemes decides market potentials of companies and the emergence of new markets, such as the production of ethanol for agricultural use, i.e. a market for non-food agricultural products.

Through an analysis of the nature of political dynamics and of various types of political contexts, particularly relevant for private enterprises, an attempt is made to define possible components of political and strategic competitiveness. The article concludes in the presentation of a politically orientated strategic diagnosis model, applicable in the strategic management process.

Litteratur

Andrews, Kenneth (1970): *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood IL.

Fog, Bjarne (1974): *Driftsøkonomi*. København.

Johnsen, Erik (1991): *Strategisk analyse og syntese, Ledelse og Erhvervsøkonomi* nr. 3, 91.

Jørgensen, Arnth (1980): *Strategisk ledelse i mellemstore virksomheder*. København.

Ohmae, Kenichi (1990): *The Borderless World*. London.

Porter, Michael (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. London.

Ree, Stig (1987): *Bedre politisk ledelse*. København.

Ree, Stig (1989): *Nogle betragtninger over ledelsesforskningens særpræg*. Harvard Børsen nr. 31.