

Internationalisering ver. 2.0: Konsekvenser for danske virksomheders forretningsdesign

Poul Houman Andersen, Jakob Arnoldi, Anne Bøllingtoft, Dorthe Døjbak Håkonsson, Hanne Kragh, Mai Skjøtt Linneberg, Børge Obel, Morten Rask, Marianne Storgaard, Christian Waldstrøm

Danske virksomheders forretningsvilkår globaliseres i disse år. Med globalisering forstår vi den proces, der leder til større indbyrdes afhængighed, bevidsthed og opmærksomhed blandt verdens økonomier og aktører (Guillen, 2000). Konkret udfordres virksomheders organisering og forretningsforståelse grundlæggende: Selv om internationalisering og globalisering ikke er nye fænomener for danske ledere, er globaliseringens omfang og hastighed så forskellig fra tidligere tiders, at forandringerne er væsensforskellige: de har betydning for grundlæggende strategiske spørgsmål om værdiskabelse og tilegnelse, organiseringsform og markedsfokus. Disse kritiske spørgsmål er allerede eller kommer på den strategiske dagsorden i mange danske virksomheder i takt med at globaliseringens konsekvenser for afsætnings- og konkurrencevilkår bliver stadig mere tydelige: Udflagning af produktionsaktiviteter og internationalisering af produktionsnetværk, fremvækst af nye økonomiske vækstcentre, multinationale virksomheders stigende betydning i den nye globale arbejdsdeling og udviklingen af forretningsprocesser og muligheder for at skabe markedsværdi, som en konsekvens af udbredelsen af digital informations- og kommunikationsteknologi, er blandt de væsentligste udfordringer.

På mange måder er denne udvikling et brud mod tidligere tiders evolutionære forståelse af international forretningsudvikling. I den globaliserede markeds kontekst bliver forandringer mere abrupte og de grundlæggende skift i virksomhedernes forretningsbetingelser mere

hyppige. For danske virksomheder forestår en række væsentlige transformationer Formålet med dette papir er at præsentere et forskningstema indenfor International Business, som fokuserer på udfordringer til og forandringer af danske virksomheders design af forretningsaktiviteter. Samtidig præsenterer papiret en ny forskningsgruppe indenfor området: Centre for the Design of Global Enterprise, eller DoGE¹, som med udgangspunkt i nyere teori om organisationsdesign skal bidrage til udviklingen af ny teoretisk og praktisk viden om globaliseringens konsekvenser for design af forretningsaktiviteter. Teoretisk skal forskningstemaet bidrage til den internationale forskning om organisering, ledelse og strategisk forretningsdesign i en global kontekst. Praktisk skal resultaterne give beslutningstagere i danske virksomheder et bedre beslutningsgrundlag i forhold til at agere effektivt og konkurrencedygt i lyset af disse forandringer.

Baggrund

Internationalisering har været på den erhvervspolitiske og ledelsesmæssige dagsorden i mindst tre årtier. Da internationaliseringen af danske virksomheders aktiviteter for alvor tog fat i 1980'erne og 1990'erne, var virksomhedernes fokus især på eksportaktiviteter og de markedsbarrierer og tilpasningsudfordringer, de stod overfor i forhold til deres markedsføringsindsats. Markedsmulighederne var især at finde i landemarkeder indenfor Norden og EU og i USA. Landemarkederne var i høj grad adskilte områder, med hvert sit omsætnings- og konkurrencebillede, og markedsindtrængning krævede tilpasning af virksomhedens markedsførings- og konkurrenceparametre. Virksomhedernes organiserings- og ledelsesformer afspejlede denne virkelighed; ofte var internationale aktiviteter overladt til salgskontoret eller eksportafdelingen. Kun en afgrænset del af organisationen var derfor reelt

¹ Akronymet Doge refererer til de venetianske fyrster, som i over 1000 år søgte at sikre bystatens velstand gennem en offensiv og internationalt orienteret handels- og militærpolitik

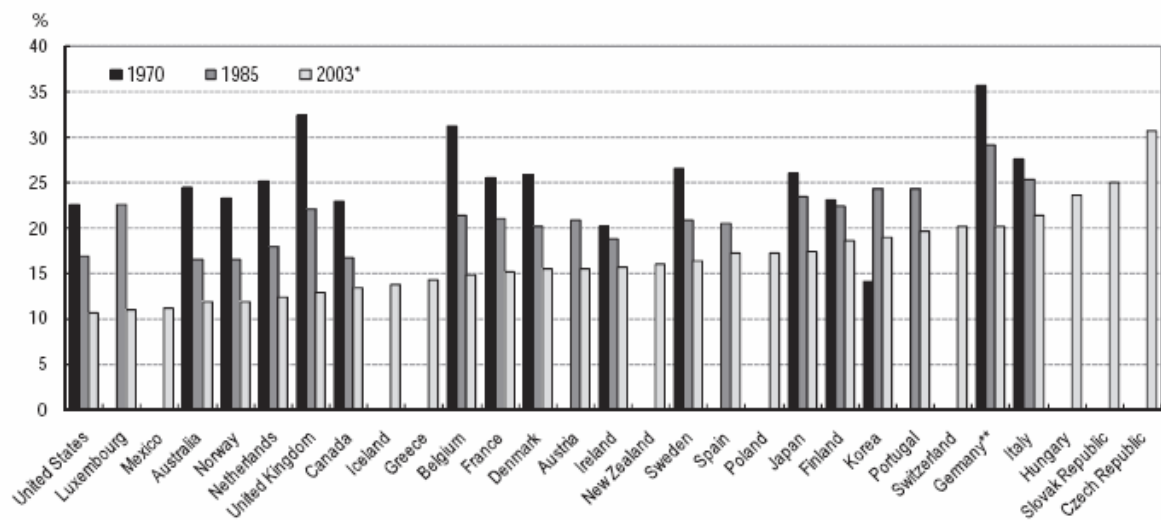
eksponeret for internationale forretningsvilkår og virksomhedernes internationale engagement var – om i mange tilfælde af stor økonomisk betydning for virksomheden – organisatorisk begrænset. Størsteparten af virksomhedens værdiskabende aktiviteter i form af udvikling, design og produktion udfoldede sig i Danmark, mens det internationale salg foregik (og for en stor del virksomheder stadig foregår) via uafhængige eksportformidlere. For størsteparten af de danske virksomheder var de dedikerede investeringer i udenlandske fremstillings- og udviklingsaktiviteter begrænsede og den strategiske og store dele af den operationelle ledelse foregik fra Danmark. Danske virksomheders internationaliseringsforløb lod sig typisk beskrive som en gradvis ekspansionsproces på markedssiden, hvor omsætningen blev mere og mere internationalt orienteret og virksomhederne af samme grund opbyggede viden og organisationsformer på salgssiden, som rummede kompetencer til at håndtere disse markedsforskelle: først internt i form af etablering internationale salgsfunktioner og ansvarsområder; senere i form af etablering af salgsselskaber på nøglemarkeder (Strandskov, 1988).

Globaliseringens drivkræfter

Fra midten af 1990'erne op til 2008 har en række grundlæggende forhold i forretningsvilkårene ændret sig og været med til at skabe endnu større sammenhæng mellem forretningsmiljøer i enkelte lande. Vi befinder os populært sagt i ”internationalisering version 2.0”. Danske direkte investeringer i udenlandske aktiviteter er mere end fordoblet fra 2000 til 2006 (Nationalbank, 2008). Sammenhængen er endnu stærkere på de finansielle markeder, seneste eksemplificeret med krisen i den amerikanske finansielle sektor, som påvirker finansielle institutioner over hele verden og truer med at føre til en økonomisk depression. Forandringerne i de globale konkurrence- og markedsvilkår skyldes især tre sammenhængende drivkræfter:

- *Vidensøkonomiens stigende betydning, drevet af Informations- og kommunikationsteknologisk udvikling*
- *Fremkomsten af nye økonomiske vækstområder*
- *Reduktion af handelsbarrierer*

En central drivkraft for globaliseringen er den øgede betydning af viden som produktionsfaktor. I en økonomi som drives af stigende global konkurrence og med stadig kortere produktlivscykler og hvor også teknologicyklerne afkortes, bliver innovation og læring et imperativ i stadigt flere brancher. De reducerede handelsbarrierer og de øgede interaktionsmuligheder som skabes gennem udbredelsen af informations- og kommunikationsteknologien, betyder at lave lønomkostninger bliver tilgængelige for alle. Dermed skifter den relative differentieringsparameter fra omkostningsreduktion til indholdet af viden i produkter og service-ydelser. Internationale økonomiske organisationer som fx Verdensbanken og OECD bekræfter denne udvikling (OECD, 2007). En række OECD lande befinder sig i en af-industrialiseringsproces, hvor fremstillingsaktiviteternes betydning reduceres og hvor stadig flere fremstillingsaktiviteter flytter til lande med lave produktionsomkostninger (se figur 1).



*Data refer to 2001 for Australia, 2002 for France, Poland and Switzerland.

**Germany before 1991 refers to West Germany.

Source: OECD STAN Indicators Database in OECD (2006a).

Figur 1: Produktionens andel af beskæftigede i OECD-lande

Det er vanskeligt at skille de effekter, der knytter sig til udbredelsen af en vidensøkonomi og af IKT. De er hver især med til at ændre konkurrencebilledet, men virker samtidigt gensidigt forstærkende. Datakraft i form af computere er blevet radikalt billigere og tilgængeligt for alle. Dette har i sig selv været en drivkraft for at digitalisere koordineringen af fremstillings- og innovationsaktiviteter. Eksempelvis betyder en øget digitalisering, at flere virksomheder har mulighed for at få global adgang til informations- og vidensressourcer og kan koordinere aktiviteter på tværs af geografiske skel. Ligeledes betyder digitaliseringen, at aktiviteter, som traditionelt af informationsøkonomiske årsager var sammenhørende, nu frigøres, og at barrierer mellem brancher nedbrydes (Andersen, 2005). Det er igen med til at skabe et konkurrencebillede præget af dynamik og uforudsigelighed. Nye konkurrenter har adgang til markeder, der tidligere var præget af høje adgangsomkostninger: Musikindustrien, flybranchen, boligmarkedet og computerfremstilling er blot nogle få oplagte eksempler på brancher, hvis traditionelle aktører udfordres i og med, at nye aktører har fået adgang og mulighed for at agere

på markedet. Dette presser de etablerede virksomheder direkte i form af øget konkurrence men i høj grad også indirekte i form øget konkurrence om kritiske ressourcer, så som talent og energiressourcer, som det også fremgår i en global undersøgelse af beslutningstageres overvejelser om de vigtigste konkurrencemæssige udfordringer i de kommende år (PWC, 2008).

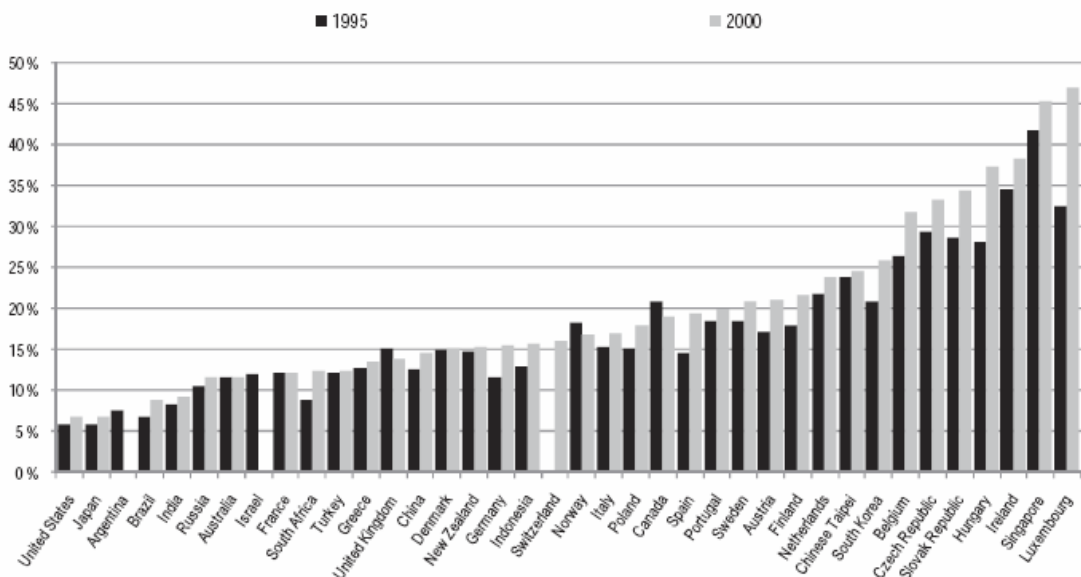
En anden faktor af betydning, er den betydelige økonomiske vækst i BRIC²-landene. Disse lande betegnes som de nye økonomiske vækstmotorer, hvis vækstrater i bruttonationalprodukt og produktivitet har været betydeligt over gennemsnittet i OECD landene i de seneste 25 år og som forventes at have vækstrater i samme størrelsesorden de næste 20-30 år (OECD, 2007). Hvis denne udvikling fortsætter, forventes BRIC-landene at være blandt verdens største økonomier i 2050 målt i GDP (O'Neill, Wilson, Purushothaman, & Stupnytska, 2005). Udviklingen har allerede betydelige konsekvenser for organiseringen af økonomisk aktivitet. Eksempelvis hævder danske multinationale virksomheder som Grundfos og Danfoss, at deres økonomiske vækst vil være i disse lande de kommende år, og at det økonomiske og strategiske tyngdepunkt for virksomhedernes aktiviteter forrykker sig i forhold til denne udvikling.

Et andet symptom på et mere globalt sammenhængende forretningsmiljø er udviklingen i international handel, som i 2006 udgjorde 31% af verdens GDP – en stigning på 8% i forhold til 1999. Denne udvikling afspejler ikke kun øget international økonomisk aktivitet blandt etablerede økonomier, men i høj grad også at nye økonomer er blevet integreret i verdenshandelen. Økonomier i kraftig vækst, såsom Indien, Rusland, Kina og Brasilien har bidraget til denne udvikling. Som endnu et vidnesbyrd om det kvalitative skift, etablerer disse lande samhandelsrelationer, med lande, som tidligere har haft en marginal placering i

² BRIC er et akronym for Brazil, Russia, India, China

verdenshandelen og rykker derved ved det klassiske regionsopdelte handelsmønster, som har domineret verdenshandelen siden kolonitiden i det 19. århundrede. Et eksempel på denne udvikling er Kinas hastigt voksende samhandel med en række afrikanske stater.

Disse ændringer accelererer ikke kun internationaliseringshastigheden, men har i samspil forandret betingelserne for organisering af globale forretningsaktiviteter, først og fremmest i form af en øget vertikal arbejdsdeling og dermed en øget kompleksitet i organiseringen af globale værdikæder i en række brancher. Den øgede økonomiske sammenhæng og globaliseringen af produktionen kan for eksempel aflæses på væksten i handel med halvfabrikata, som er en indikator den betydelige vertikale arbejdsdeling på tværs af lande, som det også fremgår af figur 3 (OECD, 2007).



1. 1995 data is 1994/95 for Australia, 1995/96 for New Zealand, 1996 for Turkey, 1997 for Argentina, 1996 for Chinese Taipei, and 1993/94 for India; no data for Iceland, Mexico and Switzerland.
 2. 2000 data is 1998/99 for Australia, 1999 for Greece, 2002/03 for New Zealand, 1998 for Turkey, 2001 for Chinese Taipei, and 1998/99 for India; no data for Iceland, Mexico, Argentina and Israel.

Figur 2: Importindhold i eksporten (primært halvfabrikata) kilde OECD input-outputtabeller

Det er her vigtigt at understøtte, at globaliseringens transformationspres ikke er ensartet, men at udviklingen påvirkes af branchevilkår: Der er stor variation mellem brancher og lande, hvilket også udtrykker store forskelligheder i teknologisk specialisering mellem lande. Eksempelvis offshores og outsources mere end 60% af komponenterne i den danske telekommunikationsbranche, mens der outsources under 10% i den japanske og 30% i den finske. Dette peger på, at industrisammensætning nationale styrkepositioner og virksomheders design af forretningsstrategier skaber et komplekst samspil, som også påvirkes af teknologiske, lovgivningsmæssige og kulturelle faktorer. Mens IKT og tekstilindustrien er frontløberne i udviklingen, er industrier såsom den farmaceutiske industri i mindre grad konkurrenceudsat som en konsekvens af globaliseringens (De Backer & Yamano, 2007). En stigende del af virksomhedernes aktiviteter udsættes for et konkurrencepres, i form af alternative outsourcingmuligheder og mere effektive organisatoriske grænsedragninger. Muligheden for at opdele værdikæden og lokalisere aktiviteter i områder, med de rette faktoromkostninger eller kompetencer er blevet væsentlig større, i takt med at omkostningerne forbundet med at lokalisere aktiviteter og koordinere på tværs af store fysiske og tidsmæssige afstande reduceres.

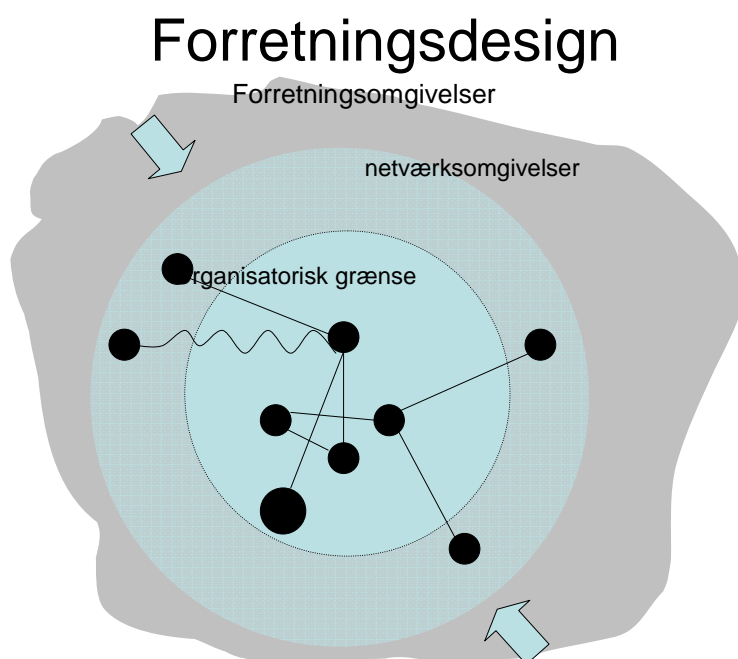
Politiske initiativer på nationalt og internationalt niveau har ligeledes medvirket til at øge globaliseringstakten. I de seneste år har regeringerne i mange udviklingslande og de nye økonomer bevæget sig over mod en mere åben handelspolitik gennem liberalisering af international handel og færre restriktioner overfor internationale investorer. Globalt indgåede aftaler i organisationer som WTO og GATT har også fremmet vilkårene for den internationale handel. Selv om der stadig findes en lang række handelsbarrierer, er der bred enighed om, at de internationale handels- og investeringsvilkår er blevet betydeligt mere liberale i løbet af de seneste 10-15 år.

Globalisering og forretningsdesign – en teoretisk forståelsesramme

Teoretiske forståelsesrammer er i høj grad med til at forme danske virksomheders organiserings- og ledelsespraksis. Virksomheders organisatoriske struktur afspejler en bestemt forståelse af ansvarsområder og arbejdsprocesser. Traditionelt følger langt størsteparten af danske virksomheder en funktionsorienteret organisationsform (CfL, 2007). Denne organisationsform er produktionsorienteret, d.v.s. at den sigter mod at optimere den interne effektivitet gennem at tilrettelægge produktionsaktiviteter således at den teknologiske kerne og flowet i virksomheden beskyttes (Burton & Obel, 2004; Mintzberg, 1983; Thompson, 1967). Organisationsformen afspejler i høj grad ønsker om en klar og stringent arbejdsdeling og et lineært informationsflow – på bekostning af organisatorisk fleksibilitet (Burns & Stalker, 1961). Dette står i kontrast til forandringerne i virksomhedens omgivelser i retning af at blive stadig mere komplekse og uforudsigelige, ligesom den organisatoriske struktur i sig selv fastholder et produktionsmæssigt fokus. I takt med at produktionsaktiviteter gradvist bliver mindre betydende og virksomhedens værdiskabelse i stigende grad betinges af tilpasning, innovationsevne og vidensproduktion, udfordres de underliggende organisatoriske principper i de funktionsopdelte organisationer, ligesom afgrænsningen af organisationen overfor omverden bliver mere udvisket. Der er behov for at introducere nye begreber i danske ledelsessammenhænge, som kan understøtte udviklingen af nye forretningsdesigns som er bedre i overensstemmelse med globaliseringens forretningsmæssige muligheder og udfordringer.

Begrebet forretningsdesign kan overordnet defineres som de strategiske valg beslutningstagere foretager sig i forhold at organisere og lede aktiviteter med henblik på at skabe og tilegne sig værdi. Det vedrører struktureringen af en virksomheds transaktioner med interne og eksterne

samarbejdspartnere på produkt- og faktormarkeder og hvordan organisationens administrative system bidrager til denne udvikling. Dette perspektiv bygger videre på elementer fra organization design-tilgange, idet virksomhedens designaktiviteter, herunder den organisatoriske grænsedragning og ansvarsfordeling, koordinering i forhold til forudsætninger i omgivelserne vedbliver med at være centrale, mens perspektivet flytter fra den formelle organisation, til hvordan aktiviteter organiseres i samvirket med virksomhedens netværk (Dyer & Singh, 1998; Miles, Snow, Mathews, Miles, & Coleman, 1997). Grænsedragningen for organisationens indflydelse ændres således; fra formel ejerskab og legitim autoritet til kompetence- og identitetsbaserede indflydelsessfærer, som rækker ud over virksomhedens formelle grænser (Santos Filipe & Eisenhardt Kathleen, 2005).



Figur 3: Indflydelsessfærer og forretningsdesign

Denne udvikling afspejler den stigende betydning af eksternalisering, netværkssamarbejde på tværs af virksomhedsgrenser og virtuelle organisatoriske designs, som fremskyndes af den teknologiske udvikling (Mendelson, 2000). Denne teoretiske videreudvikling af strategisk

contingency-teori har i de seneste år været stærkt inspirerende for litteraturen om design af forretningsmodeller (Amit & Zott, 2008; Jacobides, 2006) Dette får forskere til i stigende grad at fokusere på organisering af aktiviteter frem for et virksomhedsperspektiv (Nadler & Tushman, 1997). Enterprise-begrebet omfatter ideen om, at virksomheders aktiviteter i stigende grad er temporære og derfor løbende og dynamisk re kombineres i form af værdiskabende netværk (Miles & Snow, 1992) (Mendelson, 2000). Virksomhedens strategiske rolle i markedet bliver i stigende grad dynamisk at konfigurere og rekonfigurere serier af aktiviteter for deres aftagere. Dynamiske kompetencer til at integrere, re-konfigurere, udvikle og videreformidle ressourcer med henblik på at møde eller endog skabe markedsudvikling bliver stadig vigtigere (Eisenhardt Kathleen & Martin, 2000). Evnen til at koordinere aktiviteter bliver derved centrale for at forstå nye forretningsdesign (Dosi, Nelson, & Winter, 2000). Udfordringen for at designe den globale enterprise ligger derfor i stigende grad i evnen til at skabe organisatoriske rutiner, kompetencer og strukturer som gør det muligt at organisere processer der understøtter udvikling af markedstilbud og koordinationen af interne og eksterne interessenter, med henblik på at bringe værdiskabelsen frem til kunderne. Samtidig skal denne effektivisering balanceres af evnen til at udfordre vaner og til at tænke innovativt. Præcist disse modsatrettede krav rejser paradokser for ledelsen i danske virksomheder som skal rumme både evnen til drift og til udvikling.

Udfordringer for danske virksomheders globale forretningsdesign

Som vi har beskrevet, står danske virksomheder overfor en større organisatorisk omstilling, som ikke kun fordrer tillæring af nye kompetencer men i lige så høj grad aflæring af eksisterende, for at kunne agere mere effektivt i det forandrede markeds- og konkurrencebillede. Mange danske virksomheder befinder sig allerede i denne omstillingsproces. Konkret ses denne udvikling

eksempelvis i relation til danske virksomheders stigende anvendelse af global outsourcing. Godt hver fjerde virksomhed forventes ved udgangen af 2009 at have flyttet aktiviteter til udlandet. Desuden vil to ud af tre af de virksomheder, der har erfaringer med outsourcing outsource yderligere i de kommende år (Erhvervsministeriet, 2008). Gennem outsourcing eksponerer virksomheden aktiviteter, der tidligere lå beskyttet i virksomhedens interne værdikæde, for markedet. Generelt internationaliseres produktionsaktiviteterne i disse år, i takt med at den vertikale arbejdsdeling (mellem produktionsprocesser) bliver stadig mere international. Denne udvikling afspejles også i virksomhedernes design af forretningsaktiviteter. Offshoring er især udbredt i højteknologiske fremstillingsindustrier, hvor komplekse teknologiske inputs samt motiver om at beskytte egen viden dominerer (OECD, 2007).

Samtidig skaber outsourcing adgang til andre – og mere varierede - videnskilder end de, som står til rådighed i mere lukkede organisationer, som søger at beherske større dele af deres forædlingskæde. Konsekvensen af denne udvikling er dog mere vidtrækkende end den eksterne sammensætning af aktiviteter. Fokuseres alene på outsourcingens natur og omfang som et eksternt fænomen, overses den grundlæggende transformation af organisationen for at kunne agere under disse forandrede betingelser. Evnen til at kombinere og matche kunders behov med eksterne kompetencer, der knytter sig til fremstilling, udvikling og service forudsætter organisatoriske kompetencer, med fokus på læring og dynamisk og løbende tilpasning til omgivelser under konstant forandring (Eisenhardt Kathleen et al., 2000). Disse elementer har konsekvenser i forhold til design af forretningsaktiviteter i form af organisatorisk innovation, kompetenceskift mm som danske virksomheder sammen med virksomheder fra en række andre udviklede økonomier gennemgår i disse år.

Sammenfattende peger disse forhold på, at den globale arbejdsdeling er særdeles dynamisk og turbulent. Konkurrencemidler, som pris, teknologi og viden, blander sig på måder, som er svære at forudse for virksomhederne. Det eneste konstante synes at være forandringerne. De overskydende gevinster, der kan høstes ved at være først på markedet; gennem et geografisk betinget monopol eller gennem en privilegeret status hos kunderne, indsnævres i såvel tid som omfang.

Design of Global Enterprise: Mod formuleringen af et erhvervsrelevant forskningstema

Virksomhedernes evne til at tilpasse sig de forandrede forretningsbetingelser, eller til at gentænke ny muligheder og dermed skabe helt nye forretningssystemer og industrielle arkitekturer er i høj grad afhængig af deres evne til at se ud over deres eksisterende måder at organisere aktiviteter på. I denne transformationsproces spiller virksomhedernes evne til at tænke og gentænke design af forretningsaktiviteter en central rolle. Gentænkning af matchet mellem forretningsdesign og forretningsvilkår er i fokus. Det overordnede forskningsspørgsmål for forskningsenheden Design of Global Enterprise er derfor:

Hvordan udvikler danske virksomheder deres forretningsdesign til de forandrede globale forretningsvilkår?

Indenfor forskningsområdet, har der traditionelt været to perspektiver på design af internationale organisationer: et procesperspektiv, som især har beskæftiget sig med fremvæksten af internationale organisationer som en udviklingsproces, hvor virksomheden gennem en organisatorisk søge-læreproces gradvist udvikler internationale kompetencer og tilpasser sig organisatorisk fra at være en virksomhed baseret i et forretningsmiljø til at agere og succesfuldt

kombinere sine aktiviteter i flere forretningsmiljøer (Strandskov, 1994). Parallelt med denne forskningstradition, har der været en interesse i den dynamiske og fortløbende strategiske organisering af (allerede) multinationale virksomheder, med henblik på at balancere ressource og autoritetshensyn til lokal tilpasning med hensynene til global integration og udnyttelse af stordriftsfordelene forbundet med den multinationale tilstedeværelse (Kogut & Zander, 2003). I begge disse forskningstraditioner, har det analytiske fokus især været på den enkelte organisation i forhold til dens omgivelser. Imidlertid er dette fokus i de senere år blevet suppleret med et bredere og mere netværksorienteret sigte, hvor organisationsprocesser i stigende grad analyseres på tværs af organisatoriske grænsedragninger (Strandskov, 1994). Kombineres disse to perspektiver, fremkommer et forskningskort, som gruppens forskningsbidrag overordnet kan indplaceres i forhold til.

Forskningsprojekterne lader sig fordele i forhold til i) deres analytiske niveau (Hvorvidt projekterne beskæftiger sig med intra eller inter-organisatoriske problemstillinger) og ii) deres fokus i forhold til virksomhedernes hidtidige internationale ekspansion.

	❶	❷
Organisatorisk proces (vækst) perspektiv	Globaliseringens betydning for fremvækst af nye og aflæring af eksisterende kompetencer, strukturer og processer i organisationen	Udvikling af nye (virtuelle) netværksorganisationer og samarbejdsformer som konsekvens af globalisering
Organisationsstrategisk perspektiv	Ændringer i eksisterende arbejdsdelinger, ansvarsområder og koordineringsformer for at tilpasse sig forandringer i globale forretningsvilkår	Redesign af roller og ansvarsområder i værdiskabelsesaktiviteter mellem Aktører i værdikæde konfigurationer som en konsekvens af globaliseringen
	❸	❹
	Internt fokus	Netværksfokus

Figur 4: Forskningstemaer i DoGE

- Nye former for værdiskabelse og re-orientering af forretningsfokus gennem øget globalisering. Dette perspektiv kan i høj grad ses i forlængelse af teoridannelsen om virksomheders internationalisering. Internationalisering ansues fortsat som en søgelæreproces, der primært drives frem af virksomhedens valg og som primært skal forstås fra dette udgangspunkt. Det forskningsmæssige fokus er på at finde frem til de struktur og/eller branchemæssige faktorer, der accelerer virksomheders internationaliseringsforløb eller skaber udfordringer for virksomhedens fortsatte globale udvikling (Weerawardena, Mort Gillian, Liesch Peter, & Knight, 2007). Stadig flere danske virksomheder søger at reducere deres produktionsaktiviteter og øge vidensindholdet i deres ydelser. Dette fordrer grundlæggende forandringer i virksomhedernes kompetencestruktur, organiseringsmåde og forretningsmodel. En række proaktive virksomheder søger at redesigne sig for at skabe konkurrencefordele eller overlevelsesmuligheder. Andre virksomheder presses til en re-orientering af deres

nuværende kunder, som iværksætter en sourcingproces. Samtidig afspejler den øgede kompleksitet sig også i virksomhedernes mulighed for at gennemskue organiseringspraksis, f. eks i forbindelse med at anvende markedsstandarder.

- Kvadrant 2 tager udgangspunkt i et procesperspektiv, men her er fokus på de eksterne relationer og hvordan disse griber ind i og betinger procesforløbet. For eksempel kan globalisering af industrielle distrikter og netværk, samt de konsekvenser denne udvikling har for lokal organisering af aktiviteter ses i denne sammenhæng. Spørgsmål om evolutionen af netværksdesigns som en konsekvens af globaliseringen, herunder kompetenceudvikling blandt virksomheder i de nye økonomier og hvordan organisationer søger at etablere styrkepositioner i den vertikale konkurrence om de mest kritiske værdiskabende aktiviteter i værdisystemet (Mudambi, 2007). Et spørgsmål under dette forskningsområde er fremvæksten af nye koordinations- og ledelsesopgaver og hvordan disse varetages af aktører, aktiviteter og funktioner som en konsekvens af den stadig mere findelte arbejdsdeling og specialisering i globale værdikæder (Andersen & Christensen, 2005).
- Forskningsspørgsmål som vedrører omorganisering af eksisterende internationale forretningsaktiviteter i den multinationale organisation dækkes i kvadrant tre i figuren. Virksomheder, som igennem de sidste to årtier har etableret en international tilstedeværelse udfordres også af globaliseringen. Ofte afspejler deres organisatoriske processer struktur og ledelsesformer gårsdagens markedsvilkår, hvor udbud og efterspørgsel på nationale markeder ikke i særligt væsentligt omfang påvirkede hinanden og hvor forretningsindsatsen derfor i høj grad var tilpasset nationalmarkeder, ligesom internationalisering sjældent rakte ud over virksomhedens salgsaktiviteter. I takt med at konkurrencen for globale kunder, ressourcer og talent tiltager, fordrer det at

virksomheder gentænker deres organiseringsform, så de bedre er i stand til at agere i forhold til disse ændringer. En række danske internationalt orienterede virksomheder befinder sig derfor i en ledelsesmæssig og organisatorisk innovationsproces.

- I kvadrant fire fokuseres på redesignet af virksomhedens grænseflader i forhold til omgivelserne. En konsekvens af omgivelsernes stigende grad af uforudsigelighed og kompleksitet er, at kravet til virksomhedens tilpasningsevne øges. Evnen til at kunne omstille sig forholdsvis hurtigt fordrer organisationer, som ikke er fastlåst i bestemte ressource og aktivitetskonstellationer, men kan reorganisere sig og inddrage et bredt og forskelligartet sæt af ressourcer. Kun meget få virksomheder har mulighed for at rumme denne diversitet internt, og virksomhederne tvinges derfor i disse år til at indgå stadig mere udbredte former for ressourcepartnerskaber med andre virksomheder, formaliseret i strategiske alliancer eller i mere uformelle og løse netværk, ligesom virksomhedernes interne strukturer bliver mere ”flade” og præget af projekt- og matriksorganiseringsformer, hvor vidensdeling og indflydelse gennem personlige netværk spiller en stadig større rolle for evnen til at kunne agere hurtigt og effektivt i forhold til nye markedssituationer. Derfor kan man også opleve, at der ved siden af de traditionelle – ofte koncernbaserede interne netværk i organisationen, som er præget af en stærk ejermæssig kontrol, udvikles forretningsnetværk, som er mere kortvarige og projektorienterede, er åbne overfor skiftende samarbejdskonstellationer og indeholder elementer af samarbejde og rivalisering mellem deltagerne. Eksternalisering betyder at mindre og mellemstore virksomheder i stigende grad har adgang til de ressourcer, som tidligere var forbeholdt store virksomheder, der kunne opbygge de administrative og finansielle forudsætninger internt. Organiseringen af åbne produktionsnetværk er i langt højere grad præget af iværksættere, som ser forretningsmuligheder i at skabe adgang til

netværket ved at overtage eller etablere funktioner, som letter samspillet mellem aktører i forskellige dele af netværket. Evnen til at indgå og lede disse netværk udenfor ejerskabets kontrol udfordrer konventionelle ledelsesopfattelser. Ledelsesmuligheden har traditionelt hvilet på den autoritet og de beføjelser, som en position i det organisatoriske hierarki. I en organisation, hvis grænser til omgivelserne bliver stadig mere utydelige forsvinder denne ejerskabsmæssige legitimering af ledelsesretten. Ledelse skal i stigende grad udføres i en forhandlet økonomi, hvor evnen til at skabe bytterelationer og gensidige gevinster og muligheder for deltagerne i samarbejdet, samt at kunne kommunikere, lede og koordinere aktiviteter på tværs af en flerhed af professionelle og socio-kulturelle sammenhænge er efterspurgte kompetencer.

Sammenfatning

Formålet med at skabe en ny forskningsgruppe med fokus på dette område er at skabe et forum for vidensudveksling mellem forskere og virksomhedsledere, med henblik på at skabe og formidle ny viden indenfor dette kritiske område. Vi er i berøring med et tema, som er helt centralt for danske virksomheder og som har stor resonans i det internationale forskningsmiljø. Som andre foraer og netværk af denne type er vores succes betinget af, om vi formår at skabe eksternaliseringsgevinster i vores netværk: kan vi inddrage ledende forskere indenfor dette område og få dem i dialog med topledelsen i danske spidsvirksomheder?

Referencer

- Andersen, P. H. 2005. Export intermediation and the Internet: An activity-unbundling approach. *International Marketing Review*, 22(2): 147-164.
- Andersen, P. H., & Christensen, P. R. 2005. Bridges over troubled water: suppliers as connective nodes in global supply networks. *Journal of Business Research*, 58(9): 1261.

- Burns, T., & Stalker, G. M. 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.
- Burton, R. M., & Obel, B. 2004. *Strategic Organizational Diagnosis and Design - The Dynamics of Fit* (third ed.): Kluwer Academic Publishers.
- De Backer, K., & Yamano, N. 2007. The measurement of Globalisation Using International Input-Output tables, *Staying Competitive in the Global Economy - Comendium of Studies on Global Value Chains*. Paris: OECD.
- Dosi, G., Nelson, R. R., & Winter, S. G. 2000. *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford: Oxford University Press.
- Dyer, J., H., & Singh, H. 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4): 660-679.
- Eisenhardt Kathleen, M., & Martin, J. A. 2000. Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
- Erhvervsministeriet, Ø.-o. 2008. Danske virksomheders outsourcing, *Økonomisk Tema*: 1-118.
- Kogut, B., & Zander, U. 2003. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 34(6): 516-516.
- Mendelson, H. 2000. Organizational Architecture and Success in the Information Technology Industry. *Management Science*, 46(4): 513-529.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. 1992. Causes of Failure in Network Organizations. *California Management Review*, 1992(34): 53-72.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Mathews, J. A., Miles, G., & Coleman, H. J. J. 1997. Organizing in the knowledge age: Anticipating the Cellular form. *Academy of Management Executive*, 11(4): 7-24.
- Mintzberg, H. 1983. *Structure in Fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall International.
- Mudambi, R. 2007. Geography and Innovation in Knowledge-intensive Industries: A Value Chain Approach, *Institute of Global Management Studies*: Temple University, Fox School of Business.
- Nationalbank, D. 2008. Årlige direkte investeringer (beholdningsstatistik) efter branche, post, type, balance, land og tid.
- O'Neill, J., Wilson, D., Purushothaman, R., & Stupnytska, A. 2005. How solid are the BRICs? In G. S. h (Ed.), *Economic Research*. New York.
- OECD. 2007. Staying competitive in the global economy - moving up the global value chain. Paris.
- PWC, P. W. 2008. 11th Annual Global CEO survey: Compete and Collaborate - What is success in a connected world?
- Santos Filipe, M., & Eisenhardt Kathleen, M. 2005. Organizational Boundaries and Theories of Organization. *Organization Science*, 16(5): 491-508.
- Strandskov, J. 1988. Typer af internationalt orienterede danske virksomheder: Nogle analyseresultater, *Eksporten under omvurdering*, Vol. 2. Copenhagen, Denmark: Danmarks Sparekasseforening.
- Strandskov, J. 1994. *Studier i danske virksomheders internationaliseringsprocesser. Del I-III*. Århus, Danmark: Handelshøjskolen i Århus, Institut for Udenrigshandel.
- Thompson, J. D. 1967. *Organization in Action*: McGraw-Hill.
- Weerawardena, J., Mort Gillian, S., Liesch Peter, W., & Knight, G. 2007. Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3): 294-294.

