

Ledelsesroller i globalisering af cleantech

Poul Frøjk Knudsen, Civilingeniør, Poul.Froejk.Knudsen@LEGO.com

Torben Tambo, Lektor, torbento@hih.au.dk

AU Herning, Aarhus Universitet, 7400 Herning

Abstract: Cleantech anses i de fleste industrialiserede lande for den nye væksthølge, der både skal fastholde arbejdspladser og beskæftigelse og også redde miljøet. Danmark har været early-mover på vindkraft. Aktiv ledelse har til dato fastholdt et forspring. Denne aktive ledelse har sikret anvendelse af nyeste teknologier, globalisering af salg, installation og produktion, og at vækstdagsordenen er blevet fastholdt. Den globale satsning på cleantech sætter disse ledelsesmæssige kvaliteter under pres. Dette studie ser på en mellemstor komponentleverandør til vindindustrien, og dennes kamp for ledelsesmæssigt at transformere sig fra en dansk virksomhed til en global virksomhed. Kampen foregår i høj grad både mod konkurrenter i et marked, der både har billigere og "bedre" produkter, men også på de indre linjer, hvor uenighed, mangel på dagsorden, frygt for at viden stjæles, og en tvivl om egne evner og økonomisk bæredygtighed præger ledelsesprocesserne. Studiet giver et sæt anbefalinger til en justering af egen-forståelsen i den bredere del af cleantech-sektoren med fokus på ledelse, som i denne sektor i særlig grad skal håndtere krav ud over den klassiske supply chain i form af politiske dagsordener i rummet mellem økonomi og miljø.

INDLEDNING

Fra alle dele af det politiske spektrum knytter der sig store forventninger til cleantech industrien både som svar på fremtidens miljøudfordringer, men også til fastholdelse af økonomisk vækst. Danmark har haft et forspring inden for vind-sektoren, men prioriteringen af cleantech – især vindenergi - er global og står højt på den politiske dagsorden i de fleste industrialiserede og ny-industrialiserede (BRIC) lande. Den danske cleantech sektor har de seneste 10 år ændret sig fra en god håndfuld mellemstore regionalt orienterede virksomheder til, at Siemens Wind Power og Vestas Wind Systems har distanceret sig som globale spillere. Der er langt til de næste på listen, når det gælder produktion af cleantech teknologi. Store dele af leverandør-netværket fra "dengang" er dog intakt. En stor del af potentialet for vækst i cleantech må forventes at ligge i dette leverandør-lag. Mange leverandører har naturligt fulgt med de store, nogle har også fået nye kunder, og har kunnet omstille sig til en global position, f.eks. LM Wind Power og søstervirksomheden Svendborg Brakes. Rigtig mange små og mellemstore leverandører bl.a. organiseret i foreningen Vindmølleindustrien står overfor store udfordringer med globalisering, prispres og ændrede krav til effektivitet i vindmølleproducenternes forsyningskæde.

God ledelse vil være altafgørende for om de små og mellemstore leverandører vil kunne positionere sig globalt. Mindre god ledelse vil betyde, at leverandør-laget vil udspille sin betydning og dermed fjerne grobunden for de politiske vækstambitioner.

I bestræbelserne på at udvikle en mere globaliseret dimension af ledelsespraksis i cleantech er der mange helt ordinære elementer i ledelse af globale virksomheder, som skal inddrages m.h.t. tilpasning af ledelsespraksis til forskellige markeder og lokale (forretnings-) kulturelle forhold. I

vindsektoren er der nogle kritiske elementer i dette. Først og fremmest er sektoren vokset. De store danske spillere er også vokset. Men hovedparten af væksten er "opsuget" af nye kinesiske markedsdeltagere især Sinovel, Goldwind, Dongfang og United Power. Disse har på få år opnået mere end 30% af markedet. Dette understreger vestens – og den øvrige verdens – udfordring med at matche Kina på industriel styrke og tilpasningsevne; samtidig understreges at Kina har erkendt cleantech's betydning for industriel transformation 2 – 3 år før de fleste vestlige økonomier. Interessant er også, at de "traditionelle" vestlige aktører i nogenlunde samme takt har udvidet deres produktion i Kina (BusinessGreen 2009, Financial Times 2010, Ingeniøren 2010, Vedvarende energi 2010). Med de kinesiske producenters produktion i Kina, og de vestlige producenters – samt Suzlons - tilsvarende produktion i Kina, må Kina forventes at stå for mindst 40% af den globale vindmøllerproduktion i antal. Underleverandørbranchen må derfor i betydelig grad indstille sig på at skulle være synligt tilstede på det kinesiske marked, hvis de fortsat vil gøre sig gældende.

Globalisering af ledelsespraksis har ofte haft en (lidt naiv) forestilling om, at man skulle håndtere kultur og diversitet bredt på en global arena. Imidlertid er Kina så dominerende, at fokus på andet en Kina forekommer som niche-præget. Omvendt kræver en "kina-globalisering" eller "kina-isering" en særlig og målrettet læring om kinesiske forhold. Her har mange virksomheder enten "betalt prisen" for at være med eller har entret med lokale partnere. Kina-orienteringen rummer en blanding af viden og "myter".

Dette studie tager udgangspunkt i case virksomhedens ønske om etablering af salg, udvikling og produktion i Kina med lokale kinesiske kunder som mål. Disse dominerer i altoverskyggende grad markedet for cleantech i Kina. Årsagen til denne internationalisering er dels pres fra nuværende kunder som tidligere nævnt, men ligeledes initieret af vækstpotentialet for cleantech i Kina og ønsket om at få del i denne. Studiet afslørede gennem den empirisk og teoretisk iterative proces en uoverensstemmelse mellem case virksomhedens nuværende strategiske orientering, organisatoriske attitude overfor datterselskaber samt utilstrækkelig videnoverførsel. Den brændende platform for case virksomheden er således risikoen for at miste signifikante vækstmuligheder og blive henvist til en marginaliseret rolle i dette industrisegment til global cleantech.

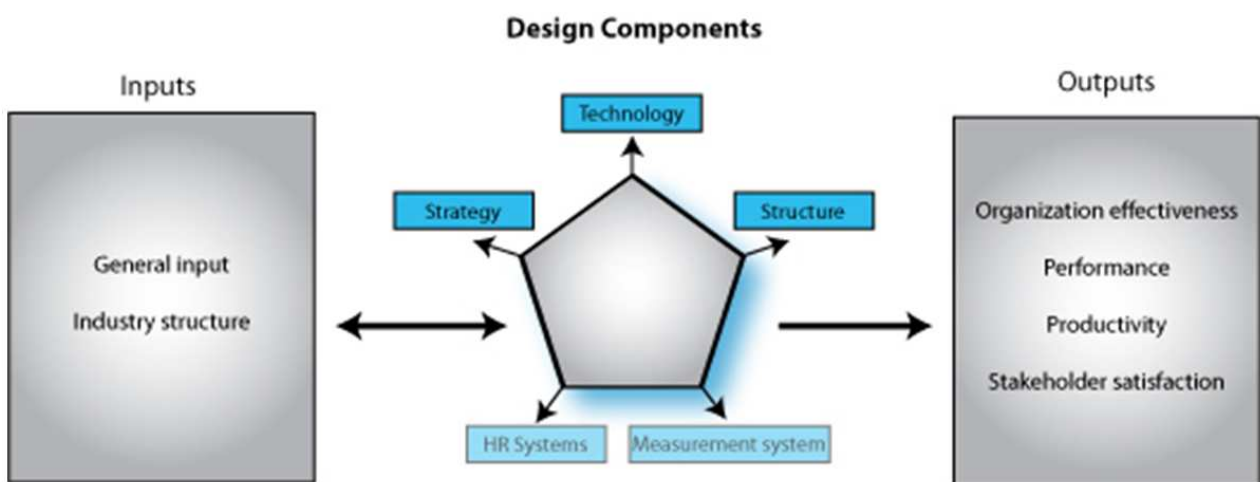
Der er dog betydelige barrierer for en sådan ekspansion i Kina. Anerkender virksomheden i tilstrækkelig grad behovet for investeringer lokalt - ikke kun i materielle artefakter, men også behovet for klar ledelse, skarpt differentieringsgrundlag og organisatorisk udvikling internt?

TEORI

Teoretisk ser dette papir på en række af de ledelsesteorier, der generelt gør sig gældende omkring globalisering, men også et SME (Small & Mediumsized Enterprises) perspektiv inddrages (Schulz et al. 2009), da virksomheden trods størrelsen møder mange af den lille virksomheds udfordringer i arbejdet på etablering på et så kritisk eksportmarked som Kina. Uppsala modellen beskriver forandringsprocessen. Kumulativ og situations-baseret læring er fundamental (Blomstermo et al. 2004). Forståelsen af foreignness og outsidership er nyt for den konkrete virksomhed. Signaler og støj fra hovedkontoret til de forskellige aktører i hovedkontoret og i det nye lokalkontor forvirrer billedet og skaber indtryk af utilstrækkelighed i ledelsen. Designet af relationer mellem det lokale og det centrale led er dermed essentielt for at skabe en succes omkring ledelsesprocesserne.

Relationer og netværk på det lokale plan er en kritisk overvejelse, som spænder fra klassiske aktiviteter omkring kunderelationer til et mere vidtgående samfundsengagement og forsøget på at forstå regulerende myndigheder, faglige kompetence-organer, og underliggende kulturer.

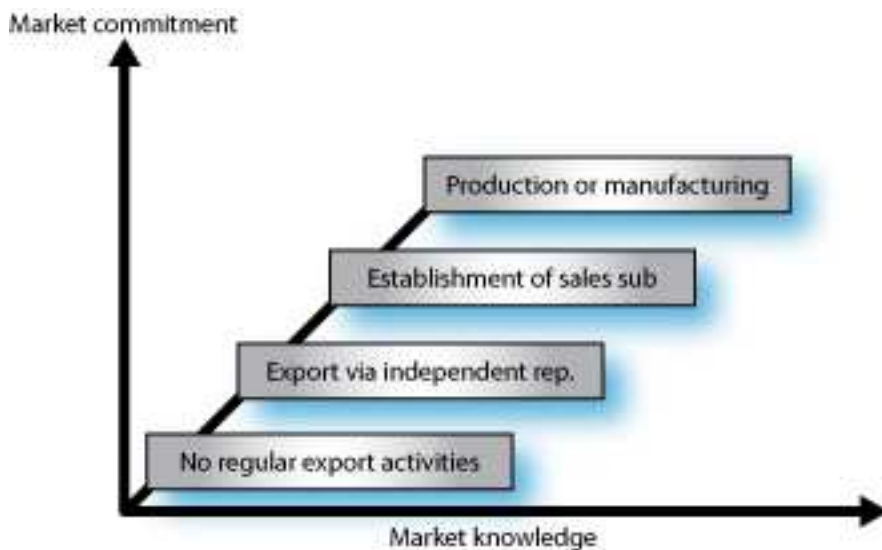
Entre på et marked som de kinesiske kan gribes an på talrige måder. Forfattere som De Wit & Meyer (2005) foreslår en "revolutionær" tilgang med en hurtig forandringsproces, en proces som er disruptiv i forhold til eksisterende strategi, organisation og produktstyring. Grundlæggende taler vi om organisationsudvikling (OU), defineret af f.eks. Cummins & Worley (2009) som 'planned organizational change of strategy, structure and processes in an organization to enhance organizational effectiveness'. Der tales endvidere om at organisationen bør betragtes som et åbent system, som tager udgangspunkt i en forståelse af organisationen som del af et større system. Cummins & Worleys (2009) model ser således ud:



Figur 1: Model for diagnosticering af organisatoriske systemer. (Cummins & Worley 2009)

Internationalisering

Studiet af virksomheders internationalisering er klassisk og ser dybest set på en virksomheds ekspansion ud over egen landegrænse (Ruzzier et al. 2006, Johansen & Vahlne 1977, 2009). Centralt i analysen af modenhed, parathed og succes i internationalisering står Johansen & Vahlne's (1977) Uppsala-trin-model.



Figur 2. Uppsala trin-modellen for internationalisering (Johanson & Vahlne 1977)

Forfattere som (Bartlett et al. 2008, Björkmann & Kock 1995) påpeger, at på trods af de enorme muligheder har mange ikke-kinesiske virksomheder fejlet eller 'underperformet' på det kinesiske marked – i studier, der især har omfattet større virksomheder (MNC). Litteraturen rummer noget mere begrænset med studier af SME's succes i relation til Kina.

Strategisk satsning på et nyt land og marked stiller store krav til organisatorisk læring og forandring. I den henseende er globaliseringen for den enkelte virksomhed præget af både innovation og forretningsudvikling. Innovationstænkning giver således betydelig mening (Nonaka 1994). Læring, erfaringsdannelse og viden er dyr, vanskelig at håndtere, men skal nødvendigvis indarbejdes i den organisatoriske udviklingsproces (Eriksson et al., 1997; Petersen et al., 2003; Johanson & Vahlne, 1977). Eriksson et al. (1997) ser således læring i internationaliseringssammenhængen som bygget af

- Internationaliseringsviden (internationalisation knowledge)
- Markedsspecifikke erfaringer (foreign business knowledge)
- Landesspecifik institutionel viden (foreign institutional knowledge)

Omkostninger ved internationalisering er følgelig knyttet til indsamling, kodning, overførsel og afkodning af viden / erfaring samt den efterfølgende forandring af rutiner, processer og strukturer i virksomheden. Et læringsperspektiv er også relevant (Blomstermo & Sharma 2003).

Med Johanson & Vahlne (1977, 2009) ser vi yderligere på to vigtige hjørneste i internationaliseringsprocessen: Fremmedhed (foreignness) og externalitet (outsidership). Disse to faktorer udgør en kritisk forpligtelse (liability) i fremdrift hhv barriere vurderingen af internationaliseringsprocessen. Fremmedheden dikterer, at jo mindre mental og kulturel forskel der er mellem virksomheden og markedet jo lettere er det at komme ind og spille en rolle. Externalitet er den medfødte "ulempe" i at stå udenfor og mangle relationer og position.

Leonard-Barton (1995) diskuterer internationalisering af virksomheden som en fire-trinsmodel bestående af (1) overførsel af nøglefærdige koncepter, (2) tilpasning og lokalisering, (3) redesign

af systemet, (4) produkt design. Denne model tillader en mere præcis analyse af virksomhedens integration i internationale og regionale miljøer.

Industriel struktur

I henhold til det åbne system tilgang, undersøges det pågældende marked eller lands eksterne miljø for at tilvejebringe input til design af organisationen. I henhold til De Wit & Meyer (2005) anskues konteksten ud fra hvorvidt fokalkvirksomheden er i stand til at påvirke markedet (industry leadership) eller i højere grad tilpasse strategi, mål og organisation efter de givne forhold (industry dynamics). Ligeledes analyseres branchens udvikling ved at monitorere hvorvidt fragmentering eller konsolidering finder sted blandt markedets aktører eller i værdikæden.

Netværk og relationer er kritisk for enhver virksomheds muligheder for at gøre sig gældende. Særligt i forhold til Kina angiver flere forfattere (Buckley et al. 2006, Björkmann & Koch 1995) et fintmasket socialt netværk ("guanxi") som vigtigt i forhold både at skabe formelle forretningsrelationer, men også et meget værdsat socialt og værdibaseret bagvedliggende netværk. Et netværk som også er baseret på rang, prestige og anseelse.

Organisatorisk design

Den internationaliserende virksomhed skal have en forståelse for nødvendige organisatoriske forandringer og må forventes at udvikle et organisatorisk design, der understøtter de forretningsmæssige ambitioner. Afhængigt af virksomhedens størrelse, ambitioner og struktur kan dette udtrykkes som:

	International	Multinational	Global	Transnational
Strategic orientation	Exploiting parent company knowledge and capabilities through worldwide diffusion and adaptation	Building flexibility to national differences through strong, resourceful, and entrepreneurial national operations	Building cost advantages through centralized global-scale operations	Developing global efficiency, flexibility and worldwide learning capability simultaneously
Configuration of assets and capabilities	Sources of core competencies centralized, others decentralized	Decentralized and nationally self-sufficient	Centralized and globally scaled	Dispersed interdependent and specialized

Tabel 1: Strategisk orientering og configuration af aktiver og kapabiliteter i internationale, globale og transnationale virksomheder. (Bartlett et al. 2008)

Opfattelsen af sig selv, omverdenen, konkrete vilkår og potentielle og konkrete samarbejdspartnere spiller en essentiel rolle i dannelsen af virksomhedens og de ansattes mentale apparat for at indgå i internationalisering. Vi har i den sammensætning set på EPG (Perlmutter 1965) – etnocentrisme, polycentrisme og geocentrisme – som værktøj til at tegne en profil af den virksomhed, som er eller påtænker at være en del af en internationaliseringsproces. Orienteringen

fra hovedkontor mod datterselskaber og decentrale organisationsstrukturer er væsentligt for den strategiske tilpasning af samarbejdsmekanismer og inklusion hhv vedligeholdelse af afstand.

Kommunikation og organisatorisk design er ligeledes bærende elementer i globaliseringsprocessen og mulighederne for bedst at skabe et positivt moment omkring etableringen af nye enheder. Storgaard (2010) bidrager til forståelsen af "menneskesynet" der ligger i kommunikationen fra koncern-hovedkontoret ud til regionale og lokale selskaber i form af differentiering af antagelsen af lokale kapabiliteter.

CASE

Dette papir er baseret på et case studie af en mellemstor dansk virksomhed, som i mange år havde en god vækst på konsummarkedet for sine produkter, og som over en 20 årig periode har opbygget en OEM forretning med industrielle tilpasninger af produkterne især til vindsektoren. Med finanskrisen fra 2008 forsvandt omkring 40 % af virksomhedens omsætning. De industrielle løsninger til vindmøllesektoren kan derfor være vigtige for virksomhedens fremtidsmuligheder. De industrielle løsninger er præget af en del ingeniør- og teknikerarbejde og en relativt begrænset indsats i produktionen, da produkterne opbygges af en række (mere eller mindre) standardkomponenter. Kunderelationer og teknisk salg udgør en betydelig del af den samlede leverance.

Virksomheden har en god 'track record' indenfor vindsektoren og virksomhedens komponenter er respekterede lige som den ingeniør-mæssige tilgang til forståelse af kundebehov har været værdsat. Virksomhedens produkt sidder i mere end 90% af en bestemt type af de mest fremtidsorienterede vindmøller.

I karakteriseringen af virksomhedens typiske samspil med kunderne er bl.a.

- (1) et langvarigt samarbejde med mange personlige relationer,
- (2) en relativ dyb og tidlig involvering i konkrete konstruktioner og leverancer bl.a. baseret på en tradition for betydelig kunde- og placeringskonfiguration af møllen,
- (3) mange ingeniør- og teknikertimer knyttet til den enkelte ordre herunder "dyb designkoordination" med kunderne, hvor konfliktende meldinger fra kundeside håndteres fra virksomheden,
- (4) relativt få timer erlagt i montageprocessen,
- (5) håndtering af tilbageløb i form af sent ændrede specifikationer, ændrede leverancebetingelser, kvalitetshåndtering,
- (6) meget personbundet viden og en konstruktionsdokumentation (overvejende på dansk), som er vanskelig at overdrage,
- (7) perifere, men reelle (og af kunderne forventede) synenergier mellem vindmøllekomponentproduktionen og virksomhedens øvrige segmenter bl.a. i form af råvareindkøb, indkøb af standardkomponenter og procesteknologi, materialekendskab, kendskab til standard og normer
- (8) virksomhedens produkt udgør normalt en lille del af vindmøllens salgspris, et tal som 0,4 procent er nævnt
- (9) den sidste del af den interne værdikæde i virksomheden udgøres af montage inkluderende forskellige samføjningsprocesser – produktionen af delkomponenter sker både i eget og eksternt regi

På trods af virksomhedens mobilisering af mange og brede ressourcer i den enkelte kundeordre, så er forretningsmodellen stærkt traditionel med afregning for det leverede produkt uagtet at viden og kundeservice måske er hovedproduktet.

Virksomhedens overvejelser omkring etableringen i Kina er præget af et gennembrud af en lang række facetter af antagelser, fordomme, fravær og afventen i ledelsesprocessen og stor skepsis overfor processen. Således er topledelsens engagement og opbakning til Kina projektet først opstået sent og efter denne har været i direkte kontakt med nuværende kunder, der har indikeret behovet. Ligeledes har tidligere erfaringer med etablering af produktionsfaciliteter i Østeuropa påvirket forventningerne til Kina ekspansionen i negativ grad, og den nuværende relation mellem hovedkvarteret i Danmark og datterselskabet i Østeuropa er skævvredet og præget af overlegen etnocentrisk mentalitet fra hovedkvarterets side. Interview af interessenter i case virksomheden afslører at denne tilgang er i høj risiko for at fortsætte i den nye hovedkvarter – Kina datterselskabs relation og fordærve det nødvendige tætte samarbejde og videnoverførsel. At undgå denne situation afkræver klar strategisk samt taktisk ledelse og nødvendige foranstaltninger for at imødekomme dette.

Virksomheden har kun i begrænset omfang gjort brug af samarbejdsmuligheder med andre virksomheder og de gør således ikke brug af formelle aftaler, joint venture el.lign. Virksomheden har dog benyttet medlemskab af industri netværk og Udenrigsministeriet i etableringen. Hvor virksomheden tager en række strategiske skridt, så ligger det tungere med at skabe en lokalt fungerende operationel base. Ønsket fra virksomheden er bl.a. salg til kinesiske cleantech virksomheder, som pt. har langt størstedelen af lokalmarkedet. Dette indebærer dog betydelige barrierer i forbindelse med kulturelle forskelle, manglende netværk og relationer til potentielle kunder og et nuværende lokalt fokus på priskonkurrence i leverandørkæden. Virksomheden erkender behovet for lokal tilstedeværelse og arbejdskraft, men agerer tøvende overfor systematisk videnoverførsel og hvorledes engagement og loyalitet skabes både til kommende medarbejdere og til potentielle kinesiske kunder.

Parallelt med det aktuelle studie har virksomhed skiftet praksis i relation til tilstedeværelse i Kina fra tøvende/afventende til en accept bredt i ledelse af at en tilstedeværelse er påkrævet, og denne tilstedeværelse skal omfatte salg, ingeniørkontor og montage. Der er lavet et budget for etableringen i størrelsesordenen 15 – 20 millioner kroner. Der er udsendt pressemeddelelser, hvor dette er tilkendegivet. Man har også deltaget på messer i Kina, hvor viljen til lokal tilstedeværelse er signaleret.

DISKUSSION

Case-virksomheden er udfordret af en lang række paradokser. Hovedkunderne i vindmøllesektoren er nok egentlig ganske stabile. Imidlertid har flere tilkendegivet, at virksomhedens produkt nok ikke egner sig til at selvstændigt indkøb med alt, hvad det indebærer at inddragelse i udviklingsprocessen (tier1 leverandør). I stedet forventes virksomhedens produkt at skulle indgå i større systemleverancer, f.eks. som en del af gear-systemet, leje-systemet eller 'nacelle energy management systemet', som reel underleverandør til hovedleverandører (tier2 eller tier3). I flere tilfælde har virksomheden opnået leverancer som tier4 leverandør gennem ingeniørkontorer, som har skulle designe komponenter til vindmøller, og som har introduceret virksomheden for nogle områder i forsyningskæden, hvor man nogle ikke har været. Dette har

givet nogle få nye kunder bl.a. hos nye markedsaktører, der anvender disse ingeniørkontorer til konstruktionsdesign. Ingeniørkontorer, som normalt består af tidligere ansatte fra f.eks. Vestas og Siemens. Risikoen i overgang til laveliggende tiers i forsyningskæden er, at man bliver undværlig, at ens produkt bliver en råvare (commodity), som umiddelbart kan substitueres.

Et ledelsesorienteret svar på udfordringerne i markedsforandringer ligger i intentionen om at globalisere sine aktiviteter. Intentionen er her meget afgørende idet vi i studiet ikke har kunnet identificere intentionen som en strategi i klassisk forstand. "Nogle gode folk tog til Kina og gik i gang..." CEO afventer i høj grad konkretisering af Kina-indsatsen fra mellemledere, mens mellemlederne afventer klare strategiske direktiver fra CEO. Investeringen i Kina-indsatsen opfattes dog som overskuelig i forhold til mulighederne for gevinst og virksomhedens fremtid. Ved siden af vindmøllebranchen ligger der muligheder i samarbejde med et mindre markedssegment udenfor vindmøllesektoren.

I løbet af den observerede proces har virksomheden modificeret synet på vidensoverførsel til Kina. Oprindeligt forventede man relativt høj udskiftning af oplærte ingeniører med en efterfølgende risiko for at viden mere eller mindre direkte blev pumpet ind i konkurrenter. Alt tyder dog på, at en kinesisk applikationsingeniør vil være lige så loyal overfor denne virksomhed, som enhver anden virksomhed.

En modelbetragtning på globalisering af en danske cleantech virksomhed rummer

- Forståelse og accept af egen kernekompetencer. Være skarp på sin track-record.
- Identifikation og udvikling af forretningsmodel.
- Spille på alle strenge i dynamikken i afsætningsleddet – tier betragtningen
- Tilstedeværelse og samarbejde, hvor kunderne er
- Målrettet kommunikation og dialog mellem ressourcegrupper
- Transformation frem og tilbage mellem intentioner, resultater og strategi

Igen bør det understreges, at der for så vidt ikke er forskel på cleantech globalisering og anden globalisering. Det politiske fokus, den statslige intervention, den økologiske dagsorden og den industripolitiske virkelighed gør dog, at virksomheder i cleantech – som står overfor en mere rent tonet globalisering – får et meget turbulent farvand at navigere i, men mange rigtige meninger om korrekt ledelse, men også store udfordringer i at fastholde og udvikle en markedsposition med markant ændrede spilleregler.

KONKLUSION

Ledelse af cleantech og globalisering heraf er ikke anderledes end andre industrier – i princippet. Cleantech adskiller sig dog ved at være en del af et enormt momentum i konvertering af industrisamfundet. Cleantech anses for at være redningen for både arbejdspladser og økonomi. Dobbeltbilledet af økonomi og økologi skaber formodentlig støj i forståelsen – prioriteterne kan være uklare. Hvis det gælder økologi, så er produktionsstedet for cleantech formodentlig ligegyldigt bare det er billigt. Hvis det gælder økonomi, så er billedet væsentligt anderledes, for så gælder det om at holde fast i og støtte virksomhederne og arbejdspladser i den mest optimale "konfiguration" for samfundet.

Vi anbefaler virksomheder at arbejde med sin egen-forståelse som første trin i arbejdet med markedet og de lokale forudsætninger. (1) De strategiske forudsætninger skal periodevist være låst fast og støtte op af topledere og senior-ledelse i forening; (2) fremmedhedens (foreignness') ansvar og forpligtelse skal balances til noget positivt; (3) outsidership skal gøres til en styrke, når lokale kræfter inddrages; (4) ledelsesprocessen tager udgangspunkt i passende støtte-teknologier og en grundlæggende accept af teknologioverførsel og de kulturelle barrierer. De politiske og samfundsøkonomiske forventninger til cleantechs vækstpotentialer kræver en målrettet ledelsesmæssig indsats i virksomhederne med at forandre virksomhedernes tænkning og tage den nødvendige risiko. Virksomhederne i den danske cleantech underskov er ikke klædt specielt godt på til disse udfordringer.

Initiativer fra Dansk Industri, Udenrigsministeriet, Region Midtjylland burde hjælpe virksomhederne men systematikken i kontaktskabelsen opleves ikke som god nok. Myndigheder og rådgivere handler ikke ud fra, at virksomhederne er den usikre part, men begrænsede ressourcer og indsigt, og med en tvetydigt formuleret strategisk tilgang. Snusfornuften (hjertet) siger 'lad os se om det kan bære', mens den forretningsmæssige nødvendighed (hjernen) siger, at 'det skal vi få til at fungere'.

Afslutningsvist er der ingen tvivl om, at dansk cleantech gennem Siemens Wind Power og Vestas Wind Systems har gjort en fantastisk indsats gennem "intelligent" globalisering. En globalisering, hvor vidensarbejdspladser i stor stil er blevet fastholdt i Danmark, mens produktion er etableret og justeret i henhold til aktuelle markeder, og vidensarbejdspladser endvidere er blevet udviklet til globale netværk med lokale brancheaktører, vidensinstitutioner og samarbejdspartnere. Det holder hårdere med leverandør-laget, men det er vores opfattelse, at de mange mindre og mellemstore virksomheder kun kan vinde ved at turde forandre sig med ledelse som dynamoen.

ANVENDT LITTERATUR

Bartlett, C. Ghosal, S. & Beamish, P., 2008. *Transnational management: Text, cases and readings in cross-border management*. 5th edition. McGraw-Hill International edition.

Björkman, I. & Kock. S. 1995. Social relationship and business networks: the case of western companies in China. *International Business Review*. Vol.4, No.4. pp. 519-535.

Blomstermo, A., Deo Sharma, D. 2003. *Learning in the internationalisation process of firms*. Edward Elgar Publishing

Blomstermo, A., Eriksson, K., Lindstrand, A. Deo Sharma, D. 2004. The perceived usefulness of network experimental knowledge in the internationalizing firm. *Journal of International Management*, 10, pp. 355-373.

Buckley, P.J., Clegg, J., Tan. H. 2006. Cultural awareness in the knowledge transfer to China – The role of guanxi and mianzi. *Journal of World Business*, 41, pp.275-288.

BusinessGreen, 2009a. *China wind turbine makers blow over foreign rivals*. [Online] (Updated July 21 2009) Available at: <http://www.businessgreen.com/bg/news/1805972/china-wind-turbine-makers-blow-foreign-rivals> [Accessed 18 November 2010]

Chetty, S., Holm, D.B. 2000. Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*. vol 9. Pp. 77-93.

Cummings, T. & Worley, C.G. 2009. *Organizational Development & Change*. 9th edition. South-Western Cengage Learning.

Eriksson, K. Johanson, J. Majkgard, A. Deo Sharma, D. 1997. Experiential knowledge and costs in the internationalization process. *Journal of International Business studies*, vol. 28, No. 2, pp. 337-360

Financial Times, 2010. *GE moves into China wind turbine market*. [Online] (Updated September 27 2010) Available at: <http://www.ft.com/cms/s/0/af7bc5f4-ca73-11df-a860-00144feab49a.html#axzz15cpwNhLi>
[Accessed 18 November 2010]

Hocking, J. B., Brown, M., Harzing, A. 2007. Balancing global and local strategic contexts: Expatriate knowledge transfer, applications, and learning within a transnational organization. *Human Resource Management*, vol. 46, no. 4 pp. 513-533.

Ingeniøren, 2010a. *Nu er Danmark også for dyrt til produktudvikling*. [Online] (Updated June 22 2010) Available at: <http://ing.dk/artikel/109869-nu-er-danmark-ogsaa-for-dyrt-til-produktudvikling>
[Accessed 18 November 2010]

Jansson, H. 2007. *International Business strategy in emerging country markets: The institutional network approach*. 1st edition. Edward Elgar Publishing Limited.

Johanson, J. Vahlne, J. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. Vol. 40, pp.1411-1431.

Leonard-Barton, D., 1995. *Wellsprings of knowledge*. 1st edition. Harvard Business School Press

Perlmutter, H.V. 1965. Three conceptions of a world enterprise. In: Bartlett et al. 2008. *Transnational Management. Text, cases and readings in cross-border management*. 5th edition. McGraw-Hill International edition. Ch.1.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review May-June 1990*.

Schulz, A. Borghoff, T. Kraus, S. 2009. International entrepreneurs - towards a theory of SME internationalization. *Journal of International Business and Economics*.

Storgaard, M. 2010. *PhD. Lokale syn på globale horisonter: Et kritisk perspektiv på HQ's rolle i den globaliserende MNC*. 1st edition. Center for Ledelse. Aarhus School of Business

Vedvarende Energi, 2010. *Rapport spår nedgang for vindmøller*. [Online] (Updated March 09 2010) Available at: <http://ve.dk/el/item/290-rapport-spar-nedgang-for-vindmoller>
[Accessed 21 December 2010]