

Editorial

Af Erik Johnsen

Temaet i *Ledelse & Erhvervsøkonomi* nr. 4, 1994 er *Virksomhedens Internationalisering*. 'Call for Papers' har virket så kraftigt, at redaktionen har fundet det nødvendigt at fortsætte temaet i *Ledelse & Erhvervsøkonomi* nr. 1, 1995.

Dette nummer indeholder fire meget forskellige bidrag til den mere og mere aktuelle ledelsesmæssige problemstilling om den danske virksomheds internationalisering og globalisering. Lige fra den klassiske 'fasemodel' til at virke primært på differentierede lokale betingelser rundt omkring i verden.

Redaktionen har bedt professor *Frode Slipsager* som lokal nestor indenfor området give sin personlige opfattelse af internationaliseringsprocessen. Og det er blevet til artiklen »Fra eksport til internationalisering«. Slipsager slår her fast, at internationaliseringsprocessen har nået sit højeste niveau, når virksomhedens beslutninger og handlinger bliver indifferente med hensyn til den geografiske fordeling af virksomhedens ressourcer indenfor alle de led i værdikæden, som virksomheden repræsenterer.

Han peger afslutningsvis på at den demokratiske grundholdning, der har vundet frem i danske virksomheder, ikke mindst de mindre, ikke altid uden videre kan

overføres i forbindelse med danske virksomheders samarbejde med udenlandske forhandlere og agenter. Den kulturelle tilpasning stiller tværtimod større krav jo større del af værdikæden, der overføres til udlandet.

De teoretiske aspekter af internationaliseringen differentieres af *Tage Koed Madsen* og *Jesper Strandskov*, som diskuterer analyse-niveau og -enhed, virksomhedens målsætningskompleks, forudsætninger og teoretiske resultater ud fra fire perspektiver: Indlærings-, det institutionel-økonomiske-, det interorganisatoriske- og det strategiske konkurrenceperspektiv. Summeret overskueligt op i artiklens tabel 1. Forfatterne ser internationaliseringen som »en række tilpasnings-, forandrings- og udviklingsprocesser, der betegner en række successive transformationer i virksomhedens grundlæggende funktioner, systemer og strukturer som følger af samspillet med udviklingen i de fler- og tværnationale omgivelser.«

Et hovedproblem for forfatterne er om beskrivelserne og analyserne af internationaliseringsadfærd efterhånden kan give sig udslag i teoridannelser, der kan anvendes normativt af virksomheder, der står overfor en internationaliseringsbeslutning. Uanset om det er den første, eller om det er en videreførelse af allerede foretagne dispositioner.

Komponenter i en sådan lokal anvendelig teoridannelse er ved at være på markedet. Det viser *Tine N. Langhoffs* artikel om »Den kulturelle dimension af virksom-

heders internationalisering. »Hun finder, at »det psykiske distancebegreb« er utilstrækkeligt for forståelsen af den kulturelle dimension. Som alternativ slår hun til lyd for virksomhedens markedsbaserede innovationsevne (interkulturelle kompetence). Denne vedrører »virksomheders evne til at identificere og udnytte kommercielle muligheder i fremmedkulturelle sammenhænge, der skaber vedvarende konkurrencemæssige fordele, idet det er denne evne eller mangel på samme, der påvirker den enkelte virksomhed og dens fortsatte udvikling i et interkulturelt miljø«.

En empirisk undersøgelse i otte fødevarer-virksomheder peger på tre gensidigt afhængige dimensioner i virksomhedernes fastlæggelse af strategi, der påvirker den interkulturelle kompetence: 1. hvad virksomheden skal tilbyde markedet (produktassortiment), 2. fastlæggelse af kundegrupper og 3. aktiviteter der skal gennemføres med samarbejdspartnere. Disse sidstes egenskaber har afgørende indflydelse på virksomhedens interkulturelle kompetence.

Internationaliseringens ønskede resultater kunne måske summeres op i en real-økonomisk vækst med bibetingelser. *Finn Olesen* konkluderer kort og klart - i relation til den lokale europæiske internationalisering - at »Et mere eller mindre formaliseret økonomisk monetært samarbejde vil altid være i Danmarks interesse«.

Så er det sagt. Fortsættelse følger.