

Editorial

Af Børge Obel

Dette nummer af Ledelse & Erhvervsøkonomi er en delvis fortsættelse af temanummeret om *Virksomhedens internationalisering*.

De tre første artikler hører derfor i realiteten til 1994 årgangen. Årgang 1994 var efter redaktionens mening en god årgang. I de bestræbelser som vi gør for at sikre at Ledelse & Erhvervsøkonomi på bedste vis lever op til tidskriftets målsætning har vi i 1994 fået stor hjælp af en række af kolleger der har læst, vurderet og kommet med konstruktiv kritik. Redaktionen skal derfor takke Peter Østergaard, Jesper Strandskov, Halfdan Johnson, Susanne Grunnert, John Christensen, Steffen Jørgensen, Hans Stubbe Solgaard, Frøde Slipsager, Steen Hildebrandt, Jørgen Drud Hansen, Kim Trans, Claus Valentiner og P.O. Berg.

Redaktionen skal også takke forfatterne som på bedste vis har været villige til at lytte til den konstruktive kritik, som reviewerne har fremsat. Det var derfor et svært valg redaktionen havde, da der skulle vælges en modtager til den nyindstiftede hædersbevisning L&E prisen – Danske Civiløkonomers Forskningspris. Denne pris uddeles til den bedste artikel i en årgang. For årgangen 1994 valgte redaktionen to artikler til modtagelse af prisen: »Normative vektorer. Stat, marked og civilt samfund som organisatoriske ordningsformer» af Kurt Klaudi Klausen og »En ressourcefordelingsmodel i kalkulationsmæssig betydning» af Steen Nielsen og Esben Høg. Prisen blev uddelt ved en højtidelighed på Odense Universitet den 30. november. L&E prisen – Danske Civiløkonomers Forskningspris vil for årgangen 1995 blive uddelt ved en højtidelighed på Handelshøjskole Syd i Sønderborg i efteråret 1995.

Redaktionen vil fortsætte sit arbejde med at støtte, styrke og formidle den forskning, der foregår i Danmark indenfor ledelse og erhvervs-

økonomi. Antallet af »reviewere« er i 1995 udvidet med en række erhvervsledere, således at samspelet mellem teori og praksis er i fokus.

Redaktionen vil også gerne takke de mange forfattere, der har indsendt artikler til publicering i tidsskriftet. Vi håber på forståelse for, at L&E ikke kan trykke alle de artikler, vi modtager. Vi vil dog gerne have mange artikler til vurdering, og vi gør, hvad vi kan for at trykke så mange gode artikler som muligt. I dette nummer har vi derfor lavet et lille ekstra temanummer, så flere af de mange artikler, der var indsendt til temanummeret om virksomhedens internationalisering kunne trykkes.

Per Servais behandler indkøbssiden og vurderer internationaliseringen af denne funktion i virksomheden. Han sammenligner internationaliseringen af indkøb og afsætning og viser, at der er nogle grundlæggende forskelligheder på trods af, at der på overfladen er en del lighedstræk. Han påpeger, at internationalisering af indkøbsfunktionen kan virke som et brohoved, når industrielle virksomheder påbegynder eksport til nye markeder, men at dette kræver et udbredt samarbejde og organisering internt i virksomheden. Per Servais opstiller i artiklen en model for de faser, som en internationalisering af indkøbsfunktionen kan gennemløbe.

De interne forhold i virksomheden spiller også en betydelig rolle i Torben Pedersens behandling af danske virksomheders internationaliseringsproces. Torben Pedersen vurderer i sin artikel udviklingen med hensyn til den geografiske dimension og finder, at danske virksomheder ikke følger den normale sekventielle udbygning på de enkelte udenlandske markeder. Han undersøger også, hvorvidt der er forskelle mellem store og små virksomheders etableringsmønstre i udlandet og finder, at der ikke kan konstateres afgørende forskelle.

Den fasemodel, som Per Servais diskuterede i sin artikel om internationalisering af det industrielle indkøb tog udgangspunkt i en tilsvarende model for internationalisering af afsætningen. Bent Petersen vurderer denne fasemodel, hvor man går fra at mindske investeringsrisikoen, men hvor man samtidig har lille kontrol med aktiviteterne på de internationale markeder, til en markedsoperationsform, hvor man får større kontrol men samtidig må løbe en større investeringsrisiko. Bent Petersen vurderer dette »trade-off« ved hjælp af flere forskellige teoretiske indfaldsvinkler. Han konkluderer, at det er muligt via

forskellige incitamentter at sikre sig en markedsføringsindsats, som både sikrer en høj grad af kontrol og samtidig indebærer en lille grad af risiko. Der er således tilsyneladende mulighed for at få det bedste af begge verdener.

Incitamentsystemer er også hovedtemaet for Jytte Larsens behandling af, hvordan et pengeinstitut skal udforme sit interne styrings- og belønningssystem, således at der bevilges kredit i overensstemmelse med pengeinstitutets interesser. I artiklen udvikles de teoretiske argumenter for efter hvilke principper, man skal udarbejde sit incitamentsystem, og hvorledes man skal fordele store og små kreditsager til de enkelte medarbejdere. Disse teoretiske overvejelser sammenlignes med, hvordan man konkret i pengeinstitutterne udarbejder incitamentsystemer. Jytte Larsen kommer frem til konklusioner omkring præstationsvurdering, der knytter sig til konkurrence om forfremmelse og vurderer, hvilke problemstillinger, dette giver anledning til. Analysen viser også, at incitamentsystemet afhænger af de enkelte kreditafdelingers størrelse, således at systemerne f.eks. ved en fusion må tages op til speciel overvejelse.

En vigtig ting i et præstationsvurderingssystem er at kunne forudsige, hvem der er dygtig, og hvem der ikke er dygtig. Det kan man måske lære ved at observere, hvordan de enkelte kreditmedarbejdere har succes i deres vurdering. I mange situationer er det vigtigt ud fra tidligere beslutningssituationer at kunne lære, hvad der er den rigtige beslutning. Der findes flere systemer og metoder, som kan sætte os i stand til at opsamle sådan viden på en systematisk måde. Neurale netværk er en metode som har vundet stort indpas i den seneste tid og som netop, som man populært siger, er i stand til at lære om generelle forhold ud fra en erfaring i en række konkrete situationer. Knud Erik Rasmussen giver i sin artikel »Neurale Netværk som beslutningsstøtteværktøj« en oversigt over hvad denne teknik egentlig indeholder, ligesom der gives eksempler på, hvordan metoden kan bruges i en række erhvervsøkonomiske problemstillinger.

Redaktionen ønsker hermed et rigtigt godt nytår.