

Ledelse på tværs af grænser

- konsekvenser af virksomhedsovertagelser i Danmark

Steen E. Navrbjerg

April 2006

ISBN 00-0000-000-0

Employment Relations
Research Centre
Department of Sociology
University of Copenhagen

Forskningscenter for
Arbejdsmarkeds- og
Organisationsstudier
Sociologisk Institut
Københavns Universitet

Farimagsgade 5
DK – 1014 Copenhagen K
Tel: +45 35323299
Fax: +45 35323940
faos@sociology.ku.dk
www.faos.dk

Indholdsfortegnelse

Abstract.....	3
1 Indledning.....	4
1.1 Baggrunden - globalisering	5
1.2 Forskningsnotatets opbygning.....	6
1.3 Forkortelser	7
2 Dansk økonomi i globaliseringen	8
2.1 Typologisering af virksomheder.....	8
2.2 Hvorfor blive multinational.....	9
2.3 Definitioner: Outsourcing/insourcing, onshore/offshore.....	10
Motiver for in-/off-sourcing og in-/off-shoring	12
Outsourcing I – danske virksomheder i udlandet.....	13
Outsourcing II - udenlandske virksomheder i Danmark.....	15
2.4 De tre bølger i outsourcing	16
2.5 Greenfield sites.....	18
2.6 Diskussion – outsourcing og IR	19
3 IR-system versus ledelsesstil.....	22
3.1 Velfærdsstatslige regimer	22
Det koordinerede versus det liberale marked	23
3.2 Ledelsespraksisser på tværs af grænser	27
Fire modeller for multinational ledelse.....	28
Produktionens betydning for ledelsesstilen	31
3.3 Diskussion – mellem nationalt IR-system og (inter)national ledelsesstil	32
Shareholder versus stakeholder	32
Etnosentrisme versus geocentrisme	33
4 Outsourcing i Danmark – fem casestudier	36
4.1 Virksomhederne	37
Virksomhed I – US-ejet shareholder.....	37
Virksomhed II – US-ejet stakeholder	38
Virksomhed III – italiensk-ejet shareholder	40
Virksomhed IV – danskejet stakeholder	41
Virksomhed V – engelskejet shareholder	41
4.2 Virksomhederne på tværs	42
Ejerskab: Ledelse og økonomiske dispositioner.....	42
Investeringsrationale: Mellem shareholder og stakeholder	43
Arbejdets organisering.....	44
Arbejdsmiljø og tryghed	45
Løn og arbejdsvilkår	47
4.3 Diskussion - danske virksomheder mellem etnocentrisme og geocentrisme.....	49
5 Konklusion og perspektivering.....	51
Referencer.....	56

Abstract

Debatten om outsourcing har drejet sig meget om outsourcing fra Danmark til andre lande – og mindre om opkøb af danske virksomheder. I dette forskningsnotat fokuseres på opkøb af danske virksomheder og konsekvenserne heraf for samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere på virksomhederne.

Den generelle holdning til outsourcing til og fra Danmark har været, at outsourcing ud af landet potentielt er problematisk, fordi vi mister arbejdspladser – mens udenlandske investeringer i danske virksomheder er positivt, fordi vi får eller bevarer arbejdspladser.

FAOS har over en 10-årig periode besøgt fem virksomheder, hvoraf fire i dag er på udenlandske hænder. Og denne undersøgelse viser, at alle de udenlandsk ejede virksomheder har mistet mellem en tredjedel og halvdelen af deres medarbejdere over den 10-årige periode – hvorimod den danskejede virksomhed har udvidet medarbejderstaben med 80 procent. Denne kvalitative undersøgelse siger ikke nødvendigvis noget om udviklingen generelt, men sætter dog spørgsmålstegn ved den nødvendige logik i, at udenlandske investeringer er et gode for modtagerlandet.

Udenlandsk ejerskab ændrer relationerne på virksomhederne. Forskellige traditioner for ledelse og samarbejde mødes, og det har konsekvenser. For det først bliver den danske ledelse ofte en mellemlidelse frem for en topledelse; de overordnede strategiske og økonomiske beslutninger træffes ikke af den danske ledelse, men af en udenlandsk ledelse. For det andet oplever virksomhederne, at den udenlandske ledelse restrukturerer arbejdets organisering – og ofte i retning af en mere traditionel hierarkisk arbejdsorganisering. Det kommer som en overraskelse for såvel ledere som medarbejdere i de danske virksomheder, fordi man typisk tror, at man netop er opkøbt på grund af de danske traditioner for selvstændighed og team-work.

Dermed påvirkes relationerne mellem ledelse og medarbejdere på virksomhederne. Selv om ingen af de multinationale koncerner direkte har søgt at påvirke aftalesystemet, oplever medarbejdere på flere af de undersøgte virksomheder, at samarbejdet har ændret sig. Man bliver flere steder ikke hørt ved organisatoriske ændringer, og der er tale om én-vejs kommunikation – fra ledelse til medarbejdere – og medarbejderne mangler tydeligvis visse steder redskaber til at blive hørt.

Forskningsnotatet stiller dermed det spørgsmål, om de danske traditioner formelle og især uformelle traditioner for samarbejde bliver presset af udenlandsk ejerskab – og om der i lyset heraf er behov for en revurdering af det danske aftalesystem, så det også kan håndtere et møde med andre traditioner for ledelse og samarbejde end de danske.

Emneord:

Outsourcing, insourcing, udenlandske investeringer i Danmark, arbejdsmarkedsrelationer, virksomhedsstudier.

1 Indledning

Virksomhedsovertagelser er for stadig flere virksomheder enten en mulighed eller en realitet. Nogle virksomheder bliver overtaget, andre virksomheder overtager – og i stadig større omfang finder sådanne overtagelser sted på tværs af grænser. I nogle tilfælde er der tale om rene outsourcinger til eller fra Danmark, altså at der erstattes arbejdspladser i moderselskabets hjemland – i andre tilfælde betyder overtagelsen, at der suppleres arbejdspladser til koncernen.

Uanset, om man er den overtagende eller den overtagede virksomhed, så møder medarbejdere og ledere på virksomhederne ny måder at samarbejde og lede på. På mange danske virksomheder kommer nye udenlandske ledelsesformer ofte som en overraskelse, ligesom danske virksomheder, der outsourcer, bliver overrasket over medarbejdernes kultur i værtslandet. Nogle gange ender det med et lykkeligt og smertefrit samarbejde, andre gange giver det anledning til dybere konflikter.

Ofte følger der omstruktureringer med – dvs. forskellige former for større eller mindre forandringer på virksomhedsplan. Det er et element i at holde virksomheden konkurrencedygtig, og med stadig mere åbne grænser og dermed stærkere konkurrence, er det også nødvendigt med stadig kortere mellemrum at trimme organisationen. Det er der for så vidt ikke noget nyt i; virksomheder har altid skullet søge den mest optimale måde at producere på, også dengang verden var mindre globaliseret. Nyt er måske *hastigheden*, hvormed det sker. Og nyt er helt sikkert for mange virksomheder, at denne trimning finder sted med baggrund i andre traditioner for information, samarbejde og faglige forhold end den danske. Både når der outsources ud af landet og når der outsources til Danmark, mødes forskellige kulturer, når en ledelsesstil skal møde en bestemt måde at samarbejde på.

I 1995-96 besøgte FAOS fem industrivirksomheder for at belyse samarbejdsrelationer, ledelse og fagligt arbejde. Dengang var én af de fem virksomheder på udenlandske hænder, mens to af de danske virksomheder var ved at købe andre virksomheder op i udlandet i forsøget på at blive dominerende spillere inden for deres respektive brancher.

I dag, 2006, er fire ud af de fem virksomheder opkøbt af udenlandske multinationale koncerner. Og alle de nyopkøbte virksomheder har siden opkøbene været igennem restruktureringer, der har påvirket samarbejdsrelationer.

Dette kontante møde med den globaliserede verden sætter et lidt andet fokus på globalisering end det, vi mest ser i medierne. Hvor fokus typisk har været på outsourcing til andre lande og tab af arbejdspladser, har der været begrænset fokus på virksomhedsovertagelser i Danmark, og hvordan det påvirker samarbejdet på virksomhederne.

Dette forskningsnotat retter sig mod at belyse forholdet mellem multinationale selskabers¹ ledelsesstil og lokale virksomheder i forbindelse med virksom-

¹ Spørgsmålet om, hvad et multinationalt selskab er, vil ikke i første omgang blive diskuteret i dette notat. Der findes omfattende forskning, som udelukkende handler om dette. Men for så vidt, at det er relevant for notatets problemstilling, bliver emnet taget op – således diskuteres i kapitel 2 definitioner af virksomheder, der arbejder i en inter-

hedsovertagelser. Mere konkret er interessen, hvad der sker med samarbejdet mellem ledelse og ansatte, når danske virksomheder overtages af udenlandske. Analysen er første skridt i en bestræbelse på at belyse, hvordan det danske aftalesystem påvirkes nedefra, og notatet indskrives sig således primært i FAOS' satsningsområde C, *Ledelse og medbestemmelse i en internationaliseret verden*.

1.1 Baggrunden - globalisering

Forskning viser, at investeringer på tværs af landegrænser og kontinenter er øget drastiske gennem de seneste 15 år. Begrebet globalisering har været meget anvendt i diskussionen af de nye udfordringer som alle lande – og ikke mindst Danmark – oplever i den forbindelse.

En grundlæggende pointe i dette notat er, at globalisering ikke er entydig – og det er på flere områder, at globaliseringens Janus-hoved kan diskuteres. For det første er globalisering ikke blot en trussel, men også en mulighed. Det er ikke blot et spørgsmål om hård konkurrence og mistede arbejdspladser, men også et spørgsmål om, hvordan Danmark kravler op i værdikæden – uden at miste arbejdspladser. For det andet er globalisering som nævnt ikke bare outsourcing til andre lande, men også andre landes outsourcing til Danmark – og dermed er globalisering ikke blot et spørgsmål om mistede arbejdspladser, men også om etablering af nye; mediebilledet synes at have overfokuseret på det første og underbelyst det sidste.

Globalisering som begreb og begrebets effekter bliver der forsket omfattende i, og begrebet er også oppe i mange politiske debatter – ikke mindst om nationalstaters fremtid. Både i forskningen og blandt praktikere og menigmand findes globaliseringsoptimister og globaliseringspessimister. Blandt forskere diskuteres det tillige, om der er tale om en tilstand eller en proces, ligesom det diskuteres, om der tale om et nyt fænomen eller den globalisering, som p.t. får så stor opmærksomhed, blot er det kendte i ny gevandter. Ligeledes diskuteres det, om globaliseringen er stærkere i nogle sfærer end andre, ligesom nogle teoretikere påpeger, at der er områder, som praktisk talt er uberørte af globalisering (Giddens (1994); Hirst & Thompson (1999); de Silva (1998); Waters (1995); Nash (2000), Jensen (forthcoming)).

Hovedinteressen i denne sammenhæng er ikke at bidrage til disse diskussioner. Vi vil tillade os at tage for givet at

- a) globaliseringen finder sted med større hastighed og på flere områder end tidligere set – og at dette hænger sammen med:
- b) liberalisering (nedbrydning af grænserestriktioner og toldbarrierer etc.), som motiverer multinationale virksomheder til i højere grad at overveje alternative investeringsområder samt
- c) teknologiske udviklinger, som er katalysatorer for globaliseringen – bl.a. ved at øge hastigheden af informationsoverførsler og ved potentielt at frigøre stadig flere arbejdsfunktioner fra deres fysiske placering.

Diskussionerne om, hvor nyt og anderledes dette er, er som nævnt store og lange. Enhver epoke har sine egne unikke betingelser og vil adskille sig fra andre

perioder, men om der er tale om brud – altså i denne sammenhæng, om der i løbet af den seneste dekade har været tale om en kvalitativt anderledes form for globalisering, end vi har set tidligere - kan diskuteres.

I dette forskningsnotat vil vi ikke gå dybere ind i denne diskussion, men som udgangspunkt konstatere, at der i løbet af de senere år har fundet en udvikling sted på det økonomiske, politiske og teknologiske område, som er af en styrke og et omfang, så det potentielt kan påvirke relationerne mellem parterne på arbejdsmarkedet. En pointe her er, at det kvalitativt nye ved udviklingen er, at ny teknologi sammen med en liberalisering af den økonomiske sfære har potentiale til at forrykke magtbalancen mellem stat, arbejdsgivere og arbeidstager. Relationerne mellem arbejdsgiver og arbeidstager er i dag tydeligere end nogensinde et internationalt anliggende, hvor det internationale arbejdsmarked især kan bruges af arbejdsgiveren. Det er udgangspunktet for dette forskningsnotatet - med andre ord vil det blive diskuteret, hvordan globalisering påvirker den danske model for ledelse og samarbejde, set fra et virksomhedssynspunkt.

1.2 Forskningsnotatets opbygning

Forskningsnotatet er bygget op over fire kapitler, udover dette indledende. Kapitlerne 2 og 3 afgrænser rammerne – hvor står Danmark overordnet i globaliseringen, hvilke processer i er overordnet på spil, og hvordan skal man mere teoretisk forstå det, der sker i relationerne mellem ledelse og medarbejdere, når danske virksomheder overtages af udenlandske virksomheder. I kapitel 4 diskuteres teorierne i relation til fem virksomheders møde med globaliseringen beskrives og analyseres. Endelig perspektiveres analyserne i kapitel 5.

Indledningsvis er det relevant at se nærmere på, hvor Danmark økonomisk og markeds-mæssigt står i globaliseringen. I *kapitel 2* lanceres en typologisering af danske virksomheder i forhold til den globaliserede verden, og begreberne in- og outsourcing og on- og offshoring defineres. Omfanget af outsourcing til og fra Danmark diskuteres, og det påpeges blandt andet, at der måske snarere er tale om en regionalisering end en globalisering. Hvis man ser på, hvorfra og hvortil investeringer i Danmark kommer, så er det nemlig i vid udstrækning fra og til nærområdet eller fra og til lande, der har stort set samme økonomiske struktur og velfærdsstatslige opbygning som Danmark. I den forstand kan den meget omtalte trussel fra Kina og Indien, når det gælder outsourcing, synes noget overdrevet. At Danmark noget pludseligt – inden for de seneste fem år - er begyndt at fokusere på globalisering, skyldes måske mere, at vi er blevet ramt af 2. bølge i globaliseringen (outsourcing af serviceydelser) og 3. bølge (outsourcing af vidensintensive opgaver) næsten samtidig – og lande som Indien og Kina faktisk ser ud til at være stærkt voksende aktører på dette marked.

Kapitel 3 præsenterer teorier om velfærdsstatslige systemer og ledelse over grænser. Et element i sammenstødet mellem multinationale selskabers ledelsesform og lokale virksomheder kan være, at de hver for sig er bygget op forskellige velfærdsstatslige systemer. Med udgangspunkt i en diskussion af velfærdssystemer præsenteres to forskellige tilgange til samarbejde og ledelse, shareholder-tilgangen og stakeholder-tilgangen, og hvad der sker, når de to væsensforskellige tilgange mødes. I kapitlet tages tillige fat om de forskellige filosofier

for ledelse på tværs af grænser. Hvor nogle ledelser søger at implementere modervirksomhedens ledelsesstil uden hensyn til lokale forhold (etnocentrisk ledelsestil), er der andre, som i højere grad tager hensyn til de lokale arbejdsmarkedsforhold (polycentrisk eller geocentrisk). Og empirisk er spørgsmålet, om en koncernledelse kan acceptere transmutationer, dvs. kan acceptere at ændre ledelsesstil, når et møde med et lokalt samarbejds- og IR-system synes at kræve det.

Dette er netop hvad empirisk tages op i *kapitel 4*, hvor udviklingen på fem industrivirksomheder tages op. De fem virksomheder blev besøgt i 1995-96, hvor interessen var, hvorvidt danske ledelser havde taget udenlandske ledelsesprincipper (HRM) til sig – og om det havde påvirket samarbejdet. Fire af de fem er i dag udenlandsk ejede og er dermed blevet del af transnationale koncernstrukturer. Men mødet mellem udenlandske ledelsesformer og danske samarbejdstraditioner har været af forskellig karakter. Virksomhedernes udvikling hver for sig beskrives kort, og dernæst analyseres de på tværs: Hvad betyder ejerstrukturer, hvad har nye ejere betydet for samarbejdet og arbejdets organisering – og særligt interessant: på hvilket niveau har moderselskabet søgt indflydelse i datterselskabet? Et vigtigt resultat af den empiriske analyse er, at ingen af de udenlandske moderselskaber direkte har påvirket aftalesystemet på virksomhederne. Men en pointe er også, at deres handlinger på andre områder måske indirekte og på sigt kan påvirke danskfunderede traditioner for samarbejde. Analysen trækker teoretisk på de teorier og begrebsapparater, som tages op i kapitlerne 2 og 3, og det vurderes blandt andet, om der er tale om stakeholder- eller shareholder ledelsesformer.

Det afsluttende *kapitel 5* er en opsummering og konklusion. En væsentlig pointe i dette kapitel er, at det danske samarbejds- og aftalesystem potentielt har nogle problemer med at tackle udenlandsk ejerskab. Ikke fordi de multinationale selskaber ikke respekterer overenskomssystemet – men fordi systemet ikke har et håndtag til behandle de problemer, der opstår, når en udenlandsk virksomhed ændrer arbejdets organisering uden at høre medarbejderne. Det er grundlæggende i dette møde mellem en shareholder kultur og en stakeholder kultur, konflikter kan opstå. Kapitlet afsluttes med en kort diskussion af, hvor erfaringerne i dette forskningsnotat peger på behovet for øget forskning.

1.3 Forkortelser

En række engelske forkortelser er i dag så udbredte, når økonomi og ledelse på tværs af grænser diskuteres, så vi her vælger at fastholde forkortelserne – som altså også optræder igennem notatet:

- FDI: Foreign Direct Investment – udenlandske direkte investeringer
- HRM: Human Resource Management
- IR: Industrial Relations – relationerne mellem arbejdsmarkedets parter, typisk forstået som det etablerede forhandlingssystem fra centralt til decentralt niveau
- MNC: Multinational corporation – multinationalt selskab

2 Dansk økonomi i globaliseringen

Virksomhedernes rolle i globaliseringen kan være ganske forskellig. Nogle er kun i meget begrænset omfang påvirket og kun indirekte – fx offentlige virksomheder - mens andre er påvirket meget direkte – fx virksomheder, der er direkte afhængige af råvarepriser, som har afsætning på internationale markeder med store konjunkturudsving m.m.

I dette kapitel vil vi kort skitsere dansk økonomi i den globaliserede verden. Dels vil vi se nærmere på, hvordan virksomheder på forskellig vis påvirkes af globaliseringen, dels vil vi se på, i hvilket omfang dansk økonomi er indskrevet i den globale økonomi, og herunder diskutere spørgsmålet om der er tale om en globalisering eller en regionalisering. Vi vil desuden kort diskutere begreberne outsourcing og insourcing og se på omfanget heraf. Afsluttende diskuteres, hvilke konsekvenser outsourcing til og fra Danmark har for arbejdsmarkedsrelationerne.

2.1 Typologisering af virksomheder

Indledningsvist kan det være relevant at diskutere, på hvilke forskellige måder, danske virksomheder kan være indskrevet i globaliseringen. Graden af involvering kan være meget forskellig. Man kan mene, at alle danskere i dag også via deres arbejde er en del af globaliseringen (fx påvirkes den kommunalt ansatte indirekte, hvis udenlandske virksomheder anlægger datterselskaber i kommunen, eller hvis der mistes arbejdspladser pga. outsourcing). Vi vil dog her fokusere på virksomheder og koncerner, som er mere direkte involveret i globaliseringen.

En typologi kunne være som følger:

- a) Virksomheder², der producerer, eller køber og sælger varer/serviceydelser i Danmark
- b) Virksomheder, der producerer til udlandet og/eller aftager varer/serviceydelser herfra.
- c) Danskejede virksomheder, som outsourcer opgaver til udlandet.
- d) Danskejede virksomheder, som opkøber eller etablerer virksomheder i udlandet
- e) Danske virksomheder, som er opkøbt af udenlandske virksomheder
- f) Danske virksomheder, som er etableret fra bunden af udenlandske virksomheder.

Som med alle typologiseringer er der flydende overgange. Fx findes der næppe en virksomhed, der slet ikke handler med udlandet – fx via indkøb af maskiner eller råvarer. a)-virksomheder skal derfor tænkes som virksomheder, hvor den helt dominerende handel og produktion foregår nationalt.

Man kan sige, at Danmark altid – i hvert fald så længe, vi har haft industri - har været internationaliseret i den forstand, at der altid har været b)-virksomheder. Virksomheder i a)- og b)-grupperne er således ikke noget nyt

² I typologiseringen skal virksomheder forstås som både virksomheder og koncerner.

fænomen. Lidt nyere er virksomhederne fra c), d), e) og f) – og det er dem, der vil være i fokus i denne diskussion.

Virksomhedstyper c) og d) kan betragtes som mere eller multinationale³ men altså kontrolleret fra Danmark, mens virksomhederne e) og f) vil være under kontrol af multinationale virksomheder. Lad os derfor se nærmere på, hvad multinationale virksomheders interesser i andre virksomheder er.

2.2 Hvorfor blive multinational

Et første interessant spørgsmål om multinationale selskaber er, hvorfor de gør det; hvorfor investere i selskaber i udlandet frem for blot at eksportere sine varer? Harzing (2004) peger på tre klassiske årsager:

- omgåelse af importrestriktioner
- nærhed til råmaterialer
- nærhed til markedet.

Men Harzing påpeger også, at disse årsager er noget forenkede. Fx er nærheden til råmaterialer irrelevant for mange vidensvirksomheder (om end man kan 'klynge' råvaren hjerne sammen i geografiske områder – som man har set det i Silicon Valley i 1980'erne og 1990'erne).

Man kan derfor inddrage Dunning & McQueens (1981) teori, som fremhæver tre fordele ved at blive multinational – om end de ikke forklarer generelt, hvorfor der opstår stadig flere multinationale selskaber:

For det første *ejerskabsfordele* – dvs. specifikke og unikke fordele, som netop dette moderselskab besidder i form af teknologi, ledelsesform, *branding* eller krav om bestemt stor størrelse for at leve op til kravene for rentabel produktion.

For det andet *internaliseringsfordele* – dvs. fordelene ved selv at styre produktion og salg frem for at sælge eller udlicitere muligheden. Det kan være vanskeligt at sælge hvis virksomheden har udviklet meget unikke kompetencer; det kan være vanskeligt for en køber præcis at vurdere værdien af det produkt, man er ved at købe, og sælger vil ikke afsløre for meget inden salget; man risikerer, at aftageren lader viden lække og dermed hindrer yderligere salg etc. Der er således mange gode grunde til ikke at ønske at sælge en god idé, men hellere selv gå ind på det nye marked og etablere sig.

For det tredje *lokaliseringsfordele* – dvs. fordele ved at rent fysisk at være placeret et bestemt område. Typisk er det ønsket om at være nær et bestemt marked og have føling med det, men det kan også dreje sig om adgang til den rigtige arbejdskraft, infrastruktur etc. Inden for dette område er også de enkelte landes samlede pakkeløsning, som tilbydes en udenlandsk investor.

Ifølge Pedersen (2004) er der typisk tre hovedårsager til, at virksomheder etablerer sig i udlandet: Omkostningsfordele; markedsmæssige fordele; og læringsmæssige fordele. Læringsmæssige fordele ved udflytning er et område, som i mindre grad kommer op i debatten, når danske virksomheder flytter ud. Ofte forventes, at udenlandske virksomheder kommer til Danmark for at trække på vores vidensressourcer. Men flere forfattere, bl.a. Pedersen, påpeger, at videns-

³ Der kan sættes spørgsmålstegn ved, om en virksomhed, der outsourcer, er multinational. Vi erkender her at strække begrebet multinational, men vil ikke her gå nærmere ind i denne diskussion. Vi vender dog tilbage til de forskellige former for outsourcing nedenfor.

delingen på ingen måde er énsrettet; mange vestlige virksomheder har kunnet trække på viden, som er opsamlet i datterselskaber i Sydøstasien. Endelig kan vidensdeling – trods internet osv. – til en vis grad være geografisk bundet, fordi de bedste hjerner finder sammen bestemte steder (fx Silicon Valley i 1990'erne).

Årsagerne til udflytning kan kombineres på mange måder, og de er ikke gensidigt udelukkende. Fx kan en omkostningsfordel være andet og mere end et lavtlønsland; andre forhold kan sænke omkostningerne relativt, fx skattefordele eller et ekstremt voksende marked, ligesom læringsmæssige fordele indirekte kan betragtes som en omkostningsfordel.

Det kan endelig diskuteres, om ikke en fjerde mulig årsag eksisterer – nemlig profit i den forstand, at virksomheder købes med det formål at vende dem rundt og sælge dem inden for kort tid med fortjeneste. Er det tilfældet, kan dette motiv siges at være overordnet de andre motiver. Dette element vender vi tilbage til i den empiriske analyse af virksomhederne i kapitel 4.

2.3 Definitioner: Outsourcing/insourcing, onshore/offshore

Et centralt begreb i globaliseringen på virksomheder er outsourcing. Det er også et emne, som har været særdeles debatteret i de senere år i Danmark, ikke mindst fordi det ofte opfattes i almenheden som negativt ladet – som udtryk for tab af arbejdspladser. Grundlæggende kan man sige, at begrebet dækker over det faktum, at en virksomhed på den ene eller anden måde 'eksporterer' arbejde fra virksomheden – inden for eller uden for den eksisterende koncern.

En definition på outsourcing er

”Det forhold, at en virksomhed vælger at gøre strategisk brug af eksterne ressourcer til at udføre aktiviteter, der tidligere blev håndteret af interne medarbejdere og ressourcer”. (Hansen (2003)).

Som det fremgår, er denne definition ganske bred og ikke helt præcis. Pedersen (2004) går lidt mere i detaljer og deler op i outsourcing og offshoring – han leverer således tre definitioner:

- Outsourcing – er, når produktionen lægges uden for virksomheden i DK eller i udlandet
- Offshoring – er, når produktionen lægges uden for virksomheden i udlandet i et datterselskab ejet af hjemlandets virksomhed
- Offshore outsourcing – er, når produktionen lægges uden for virksomheden i udenlandsk virksomhed, som man ikke selv ejer. (Pedersen (2004):70)

Begrebet insourcing bliver også brugt, men ikke altid helt entydigt. Den mest udbredte måde at bruge begrebet på er som spørgsmålet om at bevare en funktion i koncernen, men flytte den til en anden enhed inden for koncernen – men altså ikke nødvendigvis i det land eller på den virksomhed, hvor den hidtil har befundet sig.⁴

⁴ En anden definition af insourcing er simpelt hen at der finder FDI sted til eget land. Insourcing er altså FDI til Danmark, outsourcing er FDI fra Danmark. Med denne defi-

Dermed får vi følgende definitioner:

- *Onshore insourcing* - produktionen lægges i hjemlandet i en virksomhed, man selv ejer.
- *Onshore outsourcing* – produktionen lægges i hjemlandet i en virksomhed uden for koncernen.
- *Offshore insourcing* – produktionen lægges uden for virksomheden i udlandet i en virksomhed, man selv ejer.
- *Offshore outsourcing* - produktionen lægges uden for virksomheden i udenlandsk virksomhed, som man ikke selv ejer.

Eller på skemaform:

	<i>Onshore</i>	<i>Offshore</i>
<i>Insourcing</i>	Hjemlandet Egen virksomhed	Udlandet Egen virksomhed
<i>Outsourcing</i>	Hjemlandet Anden virksomhed	Udlandet Anden virksomhed

Spørgsmålet er, hvor et udenlandsk opkøb af danske virksomheder befinder sig i denne typologisering. Almindeligvis forstås outsourcing som en nulsum-ligning, hvor nogle virksomheder, regioner eller lande vinder arbejdspladser på bekostning af andre. Men et opkøb kan have flere facetter. Det kan være et spørgsmål om at erstatte arbejdspladser i hjemlandet med arbejdspladser i udlandet – hvad vi altså traditionelt forstår ved outsourcing – men det kan også være et supplement til eller en udvidelse af koncernens øvrige aktiviteter. Hvis det sidste er tilfældet, er der tale om en plussum-ligning, tilmed potentielt i dobbelt forstand: Ikke blot undgår man tab af arbejdspladser i hjemlandet – en udvidelse af aktiviteter i udlandet kan tillige føre til flere arbejdspladser i hjemlandet i form af jobs inden for administration, salg m.m.

Set fra et nationaløkonomisk synspunkt er et afgørende spørgsmål i denne forbindelse, som også stilles af Pedersen (2004), om der ved forskydning af aktiviteter fra et land til et andet er tale om substitution eller komplementaritet. Ved substitution forstås, at beskæftigelsen i det land, der investeres i, vokser på bekostning af beskæftigelsen i det land, der investeres fra. Ved komplementaritet forstås, at beskæftigelsen i investeringslandet følger beskæftigelsen i investerlandet. Spørgsmålet er afgørende i forhold til den danske debat, der i de senere år har været om outsourcing som årsagen til mistede arbejdspladser.

Der er lavet en Etableringsundersøgelse i 1998 og en tilsvarende undersøgelse i 2003 – begge undersøgelser belyser årsager til, at danske virksomheder

nition af in- og outsourcing bliver *standpunktet* afgørende: Står man i Danmark, er insourcing enhver form for investering i danske virksomheder. Er der fx tale om en amerikansk virksomheds investering i en dansk virksomhed, vil den amerikanske virksomhed opleve samme proces som outsourcing. Denne forståelse af begrebet er særlig udbredt i den amerikanske debat. For et eksempel på denne forståelse af insourcing, se <http://www.hillnews.com/news/030904/insourcing.aspx> og http://www.epinet.org/content.cfm/webfeatures_snapshots_04062004.

En tredje fortolkning af begrebet insourcing er, når en virksomhed trækker en outsourcing tilbage – altså en situation, hvor virksomheden vælger at trække produktionen tilbage til hovedvirksomheden, fx fordi det ikke viste sig rentabelt, eller fordi arbejdskraften ikke havde de forventede kompetencer.

etablerer sig i udlandet, samt konsekvenserne heraf. Etableringsundersøgelsen fra 2003 viser, at der i perioden 1996 til 2002 har været et svagt fald på 3 % i beskæftigelsen i Danmark for de virksomheder, der indgår i undersøgelsen, og at der samtidig er sket en betydelig ekspansion i udlandet. Men undersøgelsen understreger, at der i samme periode har fundet et fald sted i den samlede industribeskæftigelse på ca. 8 %. Der er imidlertid for få observationer i denne undersøgelse til at sige noget statistisk sikkert om, hvorvidt der har fundet komplementaritet eller substituering sted på virksomhederne.

Etableringsundersøgelsen fra 1998 er derimod sikker på sin sag: Her konkluderes klart, at flytning til udlandet af aktiviteter ikke fører til substituering (tab af arbejdspladser), men til komplementaritet. Pedersen påpeger, at nye tal er nødvendige, men konklusionen for perioden op til 1998 er, at der ikke er nogen éntydig sammenhæng mellem outsourcing og tab af arbejdspladser; ofte er etablering af selskaber i udlandet simpelt hen nødvendigt, fx for at skabe et brohoved for salg i andre lande, som så også trækker flere ansatte med sig i Danmark og øger eksporten (Pedersen (2004):53ff).

Outsourcing som begreb vælger vi altså her at forstå på flere måder. Begrebet dækker ikke blot substitution, men også komplementaritet. I debatten om outsourcing ud af Danmark har det i vid udstrækning været de negative billeder, der er blevet malet – outsourcing forstået som substitution og dermed tab af arbejdspladser. Der er typisk blevet fokuseret på omkostningsfordele som den klassiske årsag for danske virksomheder til at søge ud, og fokus har været på tabet af danske arbejdspladser. Her har lande som i første omgang Portugal, siden Kina og Østeuropa spillet en rolle. Omvendt er outsourcing til Danmark, dvs. udenlandske investeringer i danske virksomheder, typisk blevet modtaget positivt. Som det vil blive påpeget i dette kapitel, er der flere nuancer i dette.

Motiver for in-/off-sourcing og in-/off-shoring

Overvejelserne over, hvilke strategier man som internationalt opererende virksomheder vælger, kan være afhængig af mange faktorer (Michaud (2005)).

Vælger man at *onshore insource* er det ofte et udtryk for ønsket om at bevare kontrollen over produktion og organisation i koncernen. Det kan handle om sikkerhed og kontrol på alle niveauer – dvs. sikkerhed for, at informationer om avancerede produkter ikke forsvinder, sikkerhed for at kommunikationen er tæt og højfrekvent (samme sprog, kultur osv.), sikkerhed for tæt opfølgning af ændringer på markedet osv. Sikkerheden på disse punkter er høj, fordi man selv har kontrol over elementerne. Ofte er dette niveau af kontrol og sikkerhed så også forbundet med et højt niveau af omkostninger.

Inshore outsourcing kan være et alternativ, hvis produktet eller serviceydelsen ønskes udskilt og hvor tæt kvalitetskontrol eller kommunikation om udvikling af et delprodukt er afgørende, men hvor teknologi eller viden ikke er unik. Det er ligeledes et alternativ, hvis en virksomhed søger at koncentrere sig om kerneydelser. Ulempen er, at omkostningsniveauet ofte vil være det samme som hvis man havde bevaret funktionen i moderselskabet.⁵

⁵ Begrebet *nearshoring* er set brugt om onshore outsourcing. Michaud (2005).

Offshore insourcing har mange af de samme fordele som onshore insourcing: Kontrol- og sikkerhedsniveauet er højt, men ofte er lønomkostninger lavere. Det kan også være tilfældet, at man offshore insourcer, fordi datterselskabet i udlandet har nogle særlige kompetencer, som moderselskabet ikke har. Fx nævnes denne mulighed ofte i forbindelse med IT-virksomheder, der offshore insourcer til Indien, hvor nogle særlige kompetencer findes. Man må gå ud fra, at udenlandske virksomheders investeringer og overtagelser af danske virksomheder er drevet af de samme motiver. Problemet ved offshore insourcing kan være kommunikation, sprog- og kulturforskelle.⁶

Endelig kan *offshore outsourcing* være særlig aktuelt, når marginen for kontrol og sikkerhed stor, og når tæt og præcis kommunikation betyder mindre. Denne form for outsourcing kan typisk være lavere kvalificerede funktioner, og det er ofte dette, der forbindes med outsourcing, når debatten føres i Danmark og andre steder.⁷

Det er vigtigt at holde sig for øje, at motiverne kan være meget mere nuancerede end her fremført. Som det påvises i de følgende to afsnit, finder en betydelig del af investeringer på tværs af grænser sted mellem lande, der i vid udstrækning har sammenlignelige velfærdssystemer og dermed også sammenlignelige løn- og arbejdsvilkår. Det betyder, at det typisk fremførte element i diskussionen om outsourcing – at man gør det pga. af lønomkostningerne – kun har begrænset sandhedsværdi.

Et andet aspekt at være opmærksom på er, at nogle offshore outsourcinger finder sted som virksomhedsovertagelser, andre som etablering af nye virksomheder. Når der er tale om virksomhedsovertagelser, kan der ligge flere strategier bag. Den opkøbte virksomhed kan udfylde en niche i den eksisterende koncern og være en del af kerneydelsen. Det kan også være, at virksomheden indgår i en investeringsstrategi, dvs. har en bestemt økonomisk profil, der passer i en moderkoncernens filosofi for investeringer. Endelig kan det være en decideret fjendtlig overtagelse, hvor virksomhedens købes op for at eliminere en konkurrent. Det er oplagt, at de forskellige motiver for overtagelser påvirker relationerne mellem ledelsen i datterselskabet, ledelsen i moderkoncernen og medarbejderne i datterselskabet.

De forskellige former for outsourcing kan som bekendt gå begge veje; danske virksomheder kan outsource til udlandet, men der finder også en betydelig outsourcing sted fra udenlandske virksomheder til Danmark. Vi vil det følgende se på begge forhold med Danmark i centrum - herunder ikke mindst motiverne for at etablere sig i forskellige lande.

Outsourcing I – danske virksomheder i udlandet

Når danske virksomheder etablerer sig i udlandet, er der betydelige forskelle på motiverne i forhold til modtagerlande.

⁶ Heraf den fokus, som mange virksomheder lægger på en virksomhedskultur, som er så ens som muligt i koncernen på tværs af grænser; det reducerer alt andet lige støj i kommunikationen, hvis man har en relativt ensartet virksomhedskultur.

⁷ Se også http://www.gartner.com/press_releases/pr11apr2003a.html for en kort analyse af fordele og ulemper ved forskellige former for offshoring.

Når det gælder etableringer i Østeuropa og Asien, er den typiske årsag til investeringer i disse lande *omkostningsfordele*, mens etablering i vestlige lande er motiveret ved *markedsfordele*. I det store billede er det således typisk produktion, der flyttes til Østeuropa og Asien; her er det som udgangspunkt ikke, fordi man ser et marked kan vindes. Virksomheder etablerer eller udvider typisk salgsaktiviteter i vestlige lande; her er det altså som udgangspunkt afsætningsmulighederne, der tæller.

Etableringsundersøgelsen 2003 påpeger, at markedsræssige fordele tilbage i 1990'erne var det dominerende motiv for 79 % af danske virksomheder, der etablerede sig udlandet. Det kan også konstateres, at dette motiv får stadig mindre betydning i forhold til produktion, når der sammenlignes med samme undersøgelse i 1998. Men stadig er salg og marketing absolut det dominerende.

De fem lande, som danske virksomheder først og fremmest investerer i, er Storbritannien (12 %), Norge (10%), Sverige (9%), Schweiz (9%) og Asien og Holland (7% hver) (Pedersen (2004)). Det er således slående, at det er lande med velfærdssystemer, der i høj grad ligner det danske, der investeres i. Kun 7 % af danske investeringer går til Asien, og det afspejler måske ganske godt, at der kun i ringe grad investeres med det mål at udflytte produktion – men snarere for at sikre markedsræssige fordele.

Men hvad er konsekvenserne af disse udflytninger? Rambøll Management påpegede i en undersøgelse for A4 fra januar 2005, at 23 % af de danske fremstillingsvirksomheder har udflyttet arbejdsopgaver i løbet af de seneste to år. 43 % af disse virksomheder har i samme periode fået flere ansatte i Danmark. 30 % har fået færre (Ugebrevet A4, 31/1 2005). Disse tal er noget større end tal fra Økonomi- og Erhvervsministeriet, hvor 12 % af virksomheder med mere end fem ansatte har outsourcet dele af produktionen til udlandet.

Der hersker nogenlunde enighed om, at de beskæftigelsesræssige konsekvenser til dato ikke har været voldsomme. Ifølge Økonomi- og Erhvervsministeriet udflyttes der netto ca. 5000 arbejdspladser om året (Økonomi- og Erhvervsministeriet (2003)). I den sammenhæng er det vigtigt at huske, at der samlet 'mistes' ca. 260.000 jobs om året (som så erstattes af andre) – altså at der, globalisering eller ej, reelt nedlægges ca. 260.000 jobs om året, men at der etableres et tilsvarende antal jobs. De fleste, der oplever at miste deres arbejde som konsekvens af globaliseringsbetingede virksomhedslukninger eller outsourcing af opgaver, finder beskæftigelse igen (Pedersen (2004)).

Andre undersøgelser påviser, at der i mange lokalområder reelt ikke er tale om jobtab, men at bestemte jobs erstattes af andre arbejdspladser inden for mere videnstunge erhverv – typisk forskning og udvikling. Det er særligt i storbyer og her især i Københavns området. Særlig interessant er det måske, at der er bestemte grupper, der har væsentligt nemmere ved at finde arbejde igen. Således viser en undersøgelse, at ufaglærte, der mister deres arbejde på grund af outsourcing, i forskelligt omfang formår igen at få arbejde. Og det er i høj grad uformelle kompetencer som samarbejdsevne, der i denne sammenhæng viser sig at være en vigtig ressource i jobsøgningen (Rambøll Management (2005)).

De omtalte undersøgelser påpeger desuden, at etableringen af job i udlandet meget hurtigt spiller tilbage til Danmark i form af etablering af yderligere jobs

her – men ofte et eller to trin højere oppe i værdikæden, dvs. i service, forskning og udvikling.

Outsourcing II - udenlandske virksomheder i Danmark

De fem lande, som primært investerer i Danmark, er USA (28 % af FDI), Sverige (20 %), Storbritannien (10%), Norge (9%) og Holland (7 %) (Pedersen (2004)). Ifølge en anden beregningsmetode, nemlig hvor meget lande relativt øger værdien i dansk handel og produktion, er rækkefølgen USA, Holland, Tyskland, Sverige og Norge (Aanstad & Koch (2005):80). Ifølge Danmarks Statistik er der 2791 udenlandske selskaber i Danmark, og det svarer til ca. en procent af danske virksomheder. Men de udenlandske selskaber står for 17 % af den samlede omsætning i den private sektor (Nyt fra Danmarks Statistik, nr. 77, 2005).

Der er ikke lavet dybtgående undersøgelser af motiverne for udenlandske virksomheders etablering i Danmark, men der er vurderinger af barriererne for FDI. I Erhvervs- og Økonomiministeriets rapport fra 2003, *Vækst gennem globalisering*, anføres det bl.a., at de formelle barrierer for FDI er blandt de laveste i OECD. Men alligevel vurderer rapporten, at Danmarks kun placerer sig gennemsnitligt i den internationale konkurrence om udenlandske investeringer. Ét af de områder, hvor Danmark ifølge rapporten ikke gør sig så godt, er virksomhedsskatterne, som ligger noget over de øvrige nordiske lande. En anden barriere, som fremhæves, er Danmarks fravær i euro-samarbejdet. Rapporten vurderer, at hvis Danmark opnåede samme finansielle interaktionsniveau som euro-landene, ville de finansielle interaktioner til og fra Danmark kunne øges med 20-30 %.⁸

I en analyse af, hvorfor udenlandske virksomheder overtager nordiske virksomheder, finder Aanstad & Koch, at det særligt er nye markeder med basis for vækst, der tiltrækker. Men en medvirkende årsag i de udvalgte studier er også, at de multinationale selskaber har begrænsede ressourcer for udvidelser – og at de nordiske økonomier er små og derfor til at have med at gøre, hvis man har begrænsede investeringsressourcer (Aanstad & Koch (2005):16-17). Det skal dog bemærkes, at analysen baserer sig på blot 10 case-studier.

For en umiddelbar betragtning har Danmark et relativt højt omkostningsniveau, når det gælder udgifterne til arbejdskraft. Altså må man gå ud fra, at der er andre forhold, der spiller ind, når et udenlandsk selskab vælger at etablere sig i Danmark. Men så simpelt er regnestykket måske ikke. En undersøgelse fra Danmarks Statistik viser, at ikke blot er lønningerne i Danmark højere end i mange andre lande – men også, at lønningerne faktisk er højere i udenlandsk ejede selskaber end i danskejede! Også omsætningen per ansat er højere i udenlandske virksomheder, mens det samlede resultat efter skat er 2,4 % af omsætningen – mod 4,4 % i danske virksomheder. I Danmarks Statistiks analyse tillægges denne forskel øget udgifter til transport, post og telekommunikation (Nyt fra Danmarks Statistik, nr. 83, 2005).

⁸ Man skal nok ikke underkende den siddende regerings interesse i at tegne et bestemt billede af Danmarks rolle i globaliseringen – i forhold til EU.

En væsentlig årsag til udenlandske selskabers etablering i Danmark er som nævnt ifølge Aanstad & Koch muligheder for hurtig ekspansion på et relativt lille marked. Og her spiller lønninger øjensynligt ikke den store rolle. Men de undersøgte virksomheder var også karakteriseret ved at have et relativt begrænset budget for FDI – og netop i den sammenhæng blev Danmark betragtet som en lille og hurtig 'snack' for de store selskaber. Spørgsmålet er, om det er et generelt billede; mange virksomheder bliver uden tvivl også købt som strategisk vigtige led i en varekæde inden for koncernen.

Nogle klassiske kvaliteter, som fremhæves ved Danmark som investeringsland, er stabilitet, en velfungerende infrastruktur og ikke mindst en fleksibel og højtuddannede arbejdsstyrke. Men spørgsmålet er, om de klassiske forestillinger om, at læringsmæssige fordele og et generelt højt kvalifikationsniveau er det, der trækker op, mens lønninger er et af de elementer, der skræmmer udenlandske virksomheder væk, så holder stik.

Etableringsundersøgelsen fra 2003 sætter indirekte spørgsmålstejn ved denne forestilling. Den viser nemlig, at danske virksomheder, når de etablerer sig i udlandet, faktisk har medarbejdere med højere kvalifikationer end de danske medarbejdere. Koncernerne har typisk flere ufraglærte i Danmark end i deres udenlandske filialer, og der er flere højtuddannede i de udenlandske filialer end i de danske.

Én – positiv – fortolkning er, at danske ufraglærte generelt er på et niveau, der kan ligne andre landes faglærte. Og i den forbindelse tyder noget på, at danske medarbejders uformelle kompetencer, fx selvstændighed og samarbejdsevne, spiller en rolle (se fx Rambøll 2005). Men etableringsundersøgelsen påpeger også, at der er en stigende andel veluddannede i udlandet, som kan overtage danske vidensintensive jobs. Antallet af veluddannede stiger med eksplosiv hast i nogle af de lande, som vi regner for udviklingslande. I Indien uddannes p.t. 260.000 ingeniører om året og tallet er støt stigende – mod 2200 i Danmark (Pedersen (2004)). Tilsvarende hurtigt går det med uddannelsesniveaet i andre lande, og det betyder, at der i vid udstrækning også vil blive placeret vidensintensive funktioner i udlandet i fremtiden. Det danske forspring må således forventes at være midlertidigt, og på et tidspunkt skal vi også konkurrere på de højere kompetencer. Et markant amerikansk bidrag om denne konkurrence er kommet fra den indflydelsesrige amerikanske senator Lieberman, som i 2004 udarbejdede en hvidbog om emnet (Lieberman (2004)).

2.4 De tre bølger i outsourcing

Outsourcing rammer forskellige grupper på forskellig vis. Den typiske tankegang om outsourcing har været, at særligt simple jobs, der kræver kort eller ingen uddannelse, har været relevante at sende til andre, mindre udviklede lande end de vestlige. Det er her, der traditionelt har været store mængder arbejdskraft til en billig penge.

Som det i stigende grad er gået op for politikere såvel som visse grupper af de bedre uddannede i den vestlige verden, er dette billede ved at ændre sig; også bedre uddannede bliver nu truet. Flere rapporter (Akademikernes Centralorganisation (2005), Rambøll Management (2005)) påpeger således tre bølger i globaliseringen: Første bølge har været den klassiske, som primært går ud over lav-

tuddannet og ufaglært arbejdskraft. Denne bølge ramte Danmark for efterhånden mere end 20 år siden inden for særligt tekstilbranchen – og har ramt med ujævne mellemrum siden, således især i de senere år slagterierne. Anden bølge rammer administrative opgaver og vedligeholdelsesopgaver, primært udført af funktionærer og teknikere. Inden for de seneste par år har man fx set det inden for *ticket-handling* i SAS og inden for dele af desktoppublishing og IT, hvor mange opgaver er outsourcet til Indien. Det er den bølge, der nok særligt har været en øjenåbner for de politiske aktører og befolkningen i almindelighed. Det positive ved denne anden bølge er måske netop, at den har gjort opmærksom på, at der også findes en tredje bølge, som rammer mere avancerede attraktive og kreative funktioner – akademikere eller det, som i bredere forstand er blevet kaldt symbolanalytikere (Reich (1991)). Man må dog også gå ud fra, at forskellige brancher rammes på forskellige tidspunkter af de enkelte bølger – til dels betinget af teknologi og konkurrenters adfærd.

Robert Reich, som fra 1993 til 1997 var arbejdsminister i USA, skrev i 1991 bogen *The Work of Nations* om den arbejdsdeling, som finder sted i og mellem lande – og hans værk kan ses som en forløber for teorierne om de tre bølger. Reich analyserer sig frem til tre 'klasser' eller tre professionsgrupper i fremtidens samfund:

1. Rutinearbejdere
2. Personlig service arbejdere
3. Symbolanalytikere

Fremtiden tilhører i høj grad symbolanalytikerne, hvis ydelser er uden grænser – forstået som at de formår at udføre deres arbejde i stort set alle nationale sammenhænge og over grænser. Men samtidig antyder dette også en mulig arbejdsdeling mellem nationerne, hvor de vestlige lande vil dominere markedet for symbolanalytikere, mens en række andre lande vil overtage rutinearbejdet – en allerede kendt arbejdsdeling.

Personlig service er den type arbejde, som måske nok er relativt lavt kvalificeret, men som ikke lader sig flytte over grænser – pleje, pasning, detailsalg etc. – som nødvendigvis må være lokalt baseret. Men også inden for områder, som man førhen troede var stedbundne, sker der en hastig udvikling. Således tilbydes i dag – i den private sektor – løsning af personlige helbredsproblemer i fx Thailand (se fx www.relaxu.nu).

Grænserne mellem de tre grupper kan være flydende, og deres størrelse varierer over tid. Robert Reich vurderer således i 2006 i en efterrationalisering af hans egen analyse fra 1991, at der nok også må skelnes mellem de globale symbolanalytikere og de nationale. De globale symbolanalytikere er sikret i nærmest al evighed, fordi deres kvalifikationer er efterspurgt uanset grænser. De nationale, som måske netop p.t. frygter den 3. bølge, som kan true dem, vurderer han dog som relativt sikre – i hvert fald foreløbigt. Efterspørgslen efter deres kvalifikationer er stadig stigende, og så længe det er tilfældet, vil de ikke lide nogen nød (Reich (2005)).

I sin efterrationalisering konstaterer Reich tillige, at han ikke forudså, hvor forskelligt de tre grupper udviklede sig. Gruppen af symbolanalytikere er steget i de udviklede økonomier og udgør nu ca. en femtedel – hvor flertallet altså så er nationale symbolanalytikere. Og gruppen af produktionsarbejdere er faldet

fra ca. en tredjedel til ca. en fjerdedel i de udviklede lande. Her skal man dog også være opmærksom på, at mange produktionsjobs forsvinder pga. ny og mere effektiv teknologi. Det er således ikke blot outsourcing, der spiller en rolle for de mistede produktionsjobs.

De tre bølger er til dels også udtryk for tre niveauer i de værdikæder, som virksomheder arbejder indenfor. Mange multinationale virksomheder har medarbejdere inden for alle tre grupper – symbolanalytikere (fx forskning og udvikling), servicemedarbejdere (kontorpersonale, evt. salgsmedarbejdere) og rutinarbejdere (produktionsarbejdere). Og overvejelsen er netop for mange multinationale virksomheder, hvordan man bedst og mest økonomisk rationelt fordeler disse arbejdsopgaver mellem forskellige lande, der så også vil have udviklet forskellige kompetencer. Spørgsmålet er altså, hvordan og hvornår det er aktuelt for en virksomhed at opsplitte værdikæden. Nogle virksomheder har måske netop behov for at outsource den mere lavt kvalificeret arbejdskraft og fastholde visse dele af produktionen i hjemlandet; andre er klar til at outsource også de mere avancerede funktioner. Endelig er der virksomheder, som ikke opsplitter værdikæder, men blot laver kopier af moderselskabets virksomhedstype andre steder. Denne diskussion af de forskellige strategier, som multinationale selskaber vælger i den internationale arbejdsdeling, tages op igen i kapitel 3.2.

2.5 Greenfield sites

I de fleste tilfælde er virksomheder, som overtages, allerede indskrevet i et (arbejds)markedsystem. Men der findes situationer, hvor virksomheder startes op i et område uden lange traditioner for regulering af relationer mellem arbejdsmarkedets parter og staten. For så vidt, at der startes virksomheder på 'en bar mark' i et område, hvor der ikke tidligere har været produktion, taler man gerne om et *greenfield site* (Holland et al. (2003)). Klassiske eksempler er områder i Kina, hvor der aldrig før har været produktion, og hvor bønder trækkes direkte ind på fabrikker.

Begrebet kan imidlertid forstås bredere, som spørgsmålet om etablering af virksomheder på en måde, som bryder med eksisterende praksisser – og her tænkes særligt på forståelsen af relationerne mellem IR-parterne. En 'ægte greenfield site' er således principielt helt jomfruelig, dvs. slet ikke indskrevet i et eksisterende IR-system, og det er for mange (ofte anglo-amerikanske) investorer et drømme-scenarie. Men hvis området er jomfrueligt, hvad angår IR-relationerne, er det ofte også jomfrueligt, hvad angår arbejdskraftens uddannelse og baggrund, og det skaber helt andre problemer. Som nogle virksomheder har oplevet, når de har out-sourcet til lande uden traditioner for produktion under frie arbejdsmarkedsforhold og/eller med etablerede IR-systemer, så er arbejdskraften ofte tilsvarende uuddannet, og det betyder, at moderlandets produktionsregime ikke umiddelbart kan indføres (Navrbjerg (1999)).

Ofte er der allerede eksisterende IR-system, som kan have forskellig karakter. Der findes eksempler på områder eller lande, hvor man fra statens side bevidst har udviklet *greenfield sites*, selv om der allerede har eksisteret et ret stærkt IR-system. Det kræver en ret stærk statsmagt eller/og at de to andre aktører – arbejdsgivere(s) organisationer) og arbejdstagere(s) organisationer) kan se fordele i denne udvikling. Et eksempel herpå er Irland, som op gennem

1970'erne og 1980'erne oplevede et boom i udenlandske investeringer, netop fordi man via skattelettelser m.m. løftede nogle af virksomhedernes byrder (Gunnigle et al. (2005)).

Der er således flere former for greenfield sites, og Preece (1993) arbejder med tre former:

- *Virksomheds-greenfields* – hvor en ny virksomhed etableres på jomfruelig jord
- *Erstatnings-greenfields* – hvor et eksisterende firma åbner en ny fabrik som erstatning for en eller flere af de tidligere virksomheder (og medarbejdere overføres til den nye virksomhed)
- *Udvidelses-greenfields* – hvor der basalt er tale om udvidelse af den eksisterende virksomhed, som fortsætter som hidtil.

De tre forskellige tilgange til greenfields har oplagt også forskellige konsekvenser for relationer mellem ledelse og medarbejdere. Ved etableringen af en helt ny virksomhed kan det også potentielt være den første gang, der etableres IR-relationer inden for en bestemt sektor – og er det tilfældet, skal spillereglerne for relationer mellem ledelses og medarbejdere etableres fra grunden. Ofte vil der dog med stor sandsynlighed have været andre lignende virksomheder, som har sat nogle standarder lokalt. Men der kendes også eksempler på, at der faktisk er blevet etableret ny kulturer for samarbejde på jomfruelig jord – fx som man har set det inden for IT-branchen i 1990'erne.

Erstatning af eksisterende virksomheder og udvidelse af eksisterende virksomheder er formentlig mindre kontroversielt, da eksisterende forhold ofte vil fortsætte på de nye virksomheder. Det kan dog ikke afvises, at en virksomhedsledelse som en del af denne restrukturering også vil restrukturere IR-relationerne – og det kan skabe spændinger mellem ledelse og medarbejder(repræsentation).

Som denne analyse viser, er etableringen af selskaber i andre lande potentielt et indspark i landets IR-system – om det giver anledning til problemer eller ej, er et empirisk spørgsmål. Udenlandske virksomheder, som opkøber danske virksomheder, vil typisk skulle overtage de IR-forhold, som eksisterer på virksomheden. Men der kan være brancher, hvor den faglige organisering er svag, og hvor der derfor er muligheder for den udenlandske ledelse for at påvirke IR-relationerne lokalt. Det har man set inden for franchising, fx McDonald's-kæden, hvor motivationen for deltidsansatte studerende for at melde sig ind i en fagforening kan være begrænset – men hvor den nationale fagforening ofte vil lægge pres på medarbejderne og den udenlandske ledelse for at indgå overenskomst.

2.6 Diskussion – outsourcing og IR

Outsourcing har et Janus-hoved, som viser både gode og dårlige sider for det enkelte land. En pointe i dette kapitel har været at nuancere debatten om outsourcing til og fra Danmark – og herunder den udbredte forestilling i den danske debat om, at outsourcing ud af Danmark er skidt og outsourcing til Danmark er godt.

Offshore outsourcing ud af Danmark og mulige konsekvenser heraf har fyldt langt mest i avisdebatterne. Det har i vid udstrækning været de negative konsekvenser af denne dimension af globaliseringen, der har været i fokus; det har handlet om tab af danske arbejdspladser (typisk ufaglærte, men i stigende grad også inden for service-erhverv). Den anden side af outsourcingens ansigt har fyldt mindre i den brede debat. Det viser sig, at der samlet set stort set ikke tabes arbejdspladser i Danmark ved outsourcing ud af landet; tværtimod vindes der inden for mange områder arbejdspladser, typisk inden for jobs med højere kvalifikationskrav.

Disse tal skal selvfølgelig ikke skygge over, at det for den enkelte medarbejder, der rammes af globaliseringen, kan være et stort problem – og at kortuddannede er særligt udsatte. Men man må forvente, at outsourcing fra Danmark som fænomen vil tage til i omfang, og at andre faggrupper i stigende omfang vil blive berørt.

Det faktum, at der også i vid udstrækning outsources fra andre lande til Danmark, synes generelt at tiltrække sig langt mindre opmærksomhed i medierne – og når der skrives om dette, er det typisk i en positiv tone: Danmark formår at trække investorer til, og det kan vel ikke være andet end positivt. Også her kan det være relevant at tage de kritiske briller på og se nærmere på, om der har været omkostninger ved Danmarks evne til at tiltrække udenlandske investeringer. Spørgsmålet er således, om og hvordan det danske arbejdsmarkedssystem påvirkes af de multinationale aktører. På mikroniveau, i mødet med den udenlandske ledelse og den danske virksomhed, er kan dette fx ske ved, at den enkelte virksomhed i sine relationer mellem arbejdsgiver og arbejdstagere tilpasser sig det udenlandske moderselskab, ikke blot organisatorisk, men måske også i samarbejdsrelationer og forhandlinger mellem parterne på virksomheden. Spørgsmålet er så, om en sådan udvikling indirekte og på makroniveau kan påvirke de nationale IR-systemer.

De forskellige former for outsourcing har nogle afgørende forskelligheder i karakteristika, når man ser på arbejdsmarkedsrelationerne. Outsourcing til andre virksomheder friholder i vid udstrækning en virksomhed for det sociale ansvar som arbejdsgiver, som man måtte have i hjemlandet – i hvert fald i princippet. Man køber varen eller tjenesteydelsen i en anden indenlandsk eller udenlandsk virksomhed, og alle andre relationer end varens pris og kvalitet er i princippet uden for hovedvirksomhedens ansvarsområde.⁹ Dog er der i stigende grad tendenser til, at virksomheder også stiller etiske krav til deres underleverandører i forhold til løn- og arbejdsvilkår. Disse krav er til dels betinget af kundernes stigende opmærksomhed på varens etiske historie – om den er fremstillet økologisk fornuftigt, om arbejdsvilkår for de ansatte har været i orden etc. Desuden er der også et pres fra FN, ILO og andre organisationer, som via *codes of conducts* – altså regler for adfærd mellem arbejdsgiver og arbejdstager på tværs af grænser – søger at lægge et pres på virksomheder. Problemet er, at der ikke er

⁹ Dog tiltager aftagerne af varer sig i stigende grad indflydelse på virksomhedernes produktion; ikke sjældent forhandles ikke blot pris og kvalitet, men også, hvordan den ønskede pris og kvalitet kan opnås – og dermed er de vandtætte skotter mellem underleverandør og aftager sat på klem. Blandt andre Walmart presser på denne vis deres underleverandører.

egentlige sanktionsmuligheder – men dårlig omtale kan være et nok så vigtigt pressionsmiddel.

Anderledes er forholdet, når virksomheden opkøber eller allerede ejer de virksomheder, der er underleverandører (hvad vi her definerer som insourcing). Fordelen er, at der er tættere kontrol over hele produktionsprocessen, både hvad angår kvalitet og udførelse. Koncernen er tillige ansvarlig for personalepolitikken og virksomhedens ansattes løn- og arbejdsvilkår. Det har den fordel, at man selv kan gå ind og søge at regulere på disse forhold – men det har altså også den ulempe, set med ledelsens øjne, at man står med ansvaret for det, også i forhold til den *branding*, som ligger i behandlingen af medarbejderne og miljøet.

Ét er virksomhedernes måder at outsource på – noget andet er, hvordan de forskellige arbejdsmarkedssystemer modtager udenlandske investeringer. Mulighederne for at agere på et globalt arbejdsmarked kan være med til at skabe et pres på eksisterende nationaløkonomiske regimer. Det kan skabe lønpres, det kan øge krav om fleksibilitet og det øger krav til innovations- og tilpasningsevne, både individuelt, på virksomhederne og i det arbejdsmarkedsmæssige og økonomiske set-up. Men det kan også, som de mere optimistiske globaliseringsfortalere påpeger, øge mulighederne for uudviklede økonomier.

Mange multinationale virksomheder søger at énsliggøre personalepolitikken på tværs af grænser. Det kan lade sig gøre til en vis grænse, og denne grænse sættes ofte af arbejdsmarkedsrelationerne i de lande, hvor man har datterselskaber. De kan være så markant forskellige, så de påvirker personalepolitikken og altså også virksomhedens muligheder for at agere med de menneskelige ressourcer, som man vil. Tesen her er, at dette kan udgøre et særligt spændingsfelt, når multinationale selskaber overtager eller etablerer danske datterselskaber – fordi det danske overenskomstssystem alt andet lige opleves som relativt restriktivt i en international sammenhæng.

Men hvad sker der så, når forskellige kulturer mødes ved virksomhedsovertagelser? Og hvad karakteriserer forskellene mellem de forskellige kulturer? Det er omdrejningspunktet i de to følgende kapitler, hvor kapitel 3 vil se på teorier om nationalstatslige systemer og (inter)nationale ledelsesformer, mens kapitel 4 vil belyse international ledelse af danske virksomheder empirisk.

3 IR-system versus ledelsesstil

Når MNC'er investerer i virksomheder på tværs af grænser, vil forskellige kulturer mødes – eller mere præcist, så vil forskellige forståelser af mekanismerne i arbejdsmarkedssystemerne, IR-systemerne, mødes. Hvor virksomheder som regel er blevet overtaget af velkalkulerede intraorganisatoriske, strategiske og økonomiske årsager, kommer det ofte som en overraskelse, hvor forskelligt ledelser såvel som medarbejdere tænker samarbejde og forhandlinger. Mødet i hverdagen mellem forskellige ledelsesstile og medarbejderholdninger skaber ofte spændinger og konflikter. Hvad der for begge parter hver for sig bliver betragtet som 'naturlige' ledelsesformer, organisatoriske set-ups og medindflydelsesniveauer, bliver i mødet ved virksomhedsovertagelser potentielt udfordret.

Dette møde er omdrejningspunktet for dette kapitel. Først vil vi kort se lidt nærmere på de forskellige nationale velfærdsstatslige set-ups, som også i vid udstrækning danner basis for de IR-systemer, som mødes ved en virksomhedsovertagelse. Dernæst belyses de forskellige former for ledelse, som kan implementeres, når virksomheder overtages på tværs af grænser. Pointen i kapitlet er, at mødet mellem ledelsesstil og IR-system er afgørende for samarbejdsrelationerne på virksomhederne. Kommer moderselskabet fra et land med markant anderledes traditioner for regulering af arbejdsmarkedsrelationerne, fx en lovgivningstradition, og møder et voluntaristisk system som det danske med traditioner for stærk involvering af arbejdsmarkedets parter, så kan der være risiko for konflikter.

3.1 Velfærdsstatslige regimer

Velfærdsstatsforskningen i almindelighed og IR-forskningen i særdeleshed har de seneste 50 år diskuteret forskelle og ligheder mellem nationalstaters udvikling, når de møder de samme udfordringer. Særligt regionale sammenslutninger af stater, som fx EU, har skærpet fokus på disse diskussioner.

Blandt de første IR-forskere, der diskuterede spørgsmålet om ligheder og forskelle i de systemer, som arbejdsmarkedet som en del af velfærdsstaten udgør, er Dunlop (1958), som fremhævede, at nationale systemer synes at bevare sine særlige karakteristika, trods ydre énsartede påvirkninger. Kerr et al. (1960) diskuterede ligeledes, om der logisk ville udvikles en stadig mere énsartet formel styring af arbejdsmarkedsrelationerne, som ville føre til konvergens. Siden har ikke mindst den europæiske integration givet anledning til en revurdering af disse spørgsmål – for kunne man ikke forestille sig, at så stærk en integrationsproces ville sætte de enkelte landes unikke modeller under pres? Dunlop var så tidligt som i 1958 opmærksom på muligheden af en sådan udvikling i Europa i retning af et overnationalt IR-system, der ville tvinge nationalstaterne til højere grad af konvergens. Konklusionerne fra et flertal af arbejdsmarkeds- og velfærdsstatsforskere peger imidlertid i retning af, at divergenser fastholdes – eller i hvert fald at staterne ikke uden videre konvergerer. (Se bl.a. Jensen (1995) og Andersen (2001) for gennemgange af diskussionerne).

Diskussionerne har understøttet den pointe, at arbejdsmarkeder, selv inden for en vestlig velfærds kapitalisme, fungerer ganske forskelligt – kapitalismen udvikler sig, trods ganske ens betingelser, forskelligt.

Det koordinerede versus det liberale marked

En af de overordnede distinktioner mellem markedssystemer er det koordinerede, hhv. det liberale marked (Hall & Soskice (2001)). Forskellen er, at der i det første er tale om et tæt netværk af institutioner, som underlægger individer kollektive normer – ofte understøttet af lov, vaner eller moralske værdier. I sidste tilfælde er der tale om 'frie agenter', som i højere grad kan handle uafhængigt af samfundsmæssige normer. Hyman fremhæver, at den kontinentale vesteuropæiske model i høj grad inkarneres i den første model, hvor gælder

"... the principle that economic affairs should be primarily dependent on the market, but that the market relations should in turn respect underlying social and moral values." (Hyman (2004):421)

Den europæiske model er speciel, fordi den er karakteriseret ved, at arbejdsmarkedet er en kompleks social relation, ikke blot et kontraktuelt forhold.

"Partly as a corollary, industrial relations is an arena for collective actors: trade unions and employers' organisations are described in much of Europe as 'social partners', a term which at one and the same time expresses an aspiration that conflicts should be resolved cooperatively but also an assumption that the collective representation is a necessary and important basis for agreement between employers and workers." (Hyman 2004: 421)

Den vesteuropæiske arbejdsmarkedsmodel har, påpeger Hyman, en række særlige karakteristika:

- En bred social og politisk accept af behovet for kollektiv regulering af arbejdsmarkedsrelationerne – for at beskytte den svageste part.
- Individuelle kontrakter er underlagt kollektive, og dermed begrænses de individuelle aktørers frihed
- Utilfredsheder udtrykkes typiske i et standardiseret system for arbejdspladsrepræsentation (hvad enten det er lovbestemt eller om det er kollektive overenskomster)
- Ikke-liberale velfærdsregimer, hvor arbejdskraften i en høj grad er 'ikke-tingliggjort'
- Dagordenen i de kollektive overenskomster indbefatter socialpolitiske emner – og de sociale parter er nøgleaktører i udviklingen og implementeringen af velfærdsregimer.

Disse fællestræk dækker dog også over betydelige historisk-sociologiske forskelle - fx er historien bag selv så ens modeller som den danske og den svenske forskellig på mange områder. Ligeledes er det reelt få lande, der lever op til alle punkterne; fx er der stadig mange lande, hvor det sidste punkt, involvering af socialpolitiske emner i overenskomsterne, ikke finder sted. I Danmark er det

også et relativt nyt fænomen. Hymans fem punkter kan måske snarere ses som en idealtipe, som mange vesteuropæiske stater bevæger sig i retning af.

Denne vesteuropæiske model står i modsætning til en række andre nationale arbejdsmarkedsmodeller – og det bunder ikke mindst i forskellige velfærdstatslige opbygninger.

Vi vil nu gå lidt mere i detaljer med, hvad der ligger bag et lands eller en regions opbygning af økonomisk system og arbejdsmarkedssystem. Hyman analyserer sig frem til (mindst) fire sociale relationer af relevans, når man analyserer markedsøkonomier og IR-systemer – de fire elementer betegnes som regimer. Det drejer sig om ejendomsregimet; produktionsregimet; velfærdsregimet; og kønsregimet.¹⁰

Ejendomsregimet

- drejer sig om, hvilke former for ejerskab, der dominerer i et givet samfund. Det er under alle omstændigheder i den vestlige verden karakteriseret ved privat ejerskab som dominerende. Men herudover kan to væsensforskellige versioner af moderne kapitalisme identificeres (Albert (1993)):

- *Anglo-Amerikansk*, hvor finansieringen i vid udstrækning stammer fra aktiemarkedet, og som retter sig imod kortsigtet afkast af hensyn til investorer. Man kan tale om en 'børs-kapitalisme' (stock market capitalism), hvor en *share-holder* ideologi er dominerende.
- *Rhinland*, hvor investeringer bæres af institutionelle investorer med langsigtede mål (fx pensionskasser), og hvor ledelsen tager større hensyn til en bredere gruppe af *stake-holders*. Typisk sikres dette også ved en bredere sammensætning af bestyrelsen; man kan tale om en 'velfærds kapitalisme'.

Produktionsregimet

- drejer sig om hvilke produktions- og organisationsformer, der dominerer på virksomhedsplan. Typisk deles op i fordisme og forskellige former for moderne, medinddragende arbejdsorganiseringer (Human Relations, HRM etc. – se fx Navrbjerg (1999)). Det første står i sin arketypiske form for variationer over det klassiske overvågede samlebåndsarbejde, mens det andet står for variationer over det mere selvstyrende arbejde, hvor den enkelte i højere grad selv tager ansvar for tilrettelæggelsen af sit arbejde. Det første indikerer, at kontrol er bedre end tillid – det sidste at tillid er bedre end kontrol. De to tilgange indebærer også forskellige holdninger til mennesker som ressourcer: Den første at mennesker er en udskiftelig ressource, det andet at de er en investering og langsigtet ressource.¹¹

¹⁰ Det skal bemærkes, at den måde, Hyman benytter regime-begrebet altså ikke skal forveksles med den måde, begrebet benyttes fx i forbindelse med diskussionen om regime-shopping, hvor regimer er hele nationalstatslige systemer. Her fastholdes dog begrebet, fordi det er den måde, Hyman bruger det.

¹¹ Mange arbejdslivsforskere så i 1990'erne muligheder i nye teknologier især inden for computere for en eliminering af det fordistiske arbejde til fordel for arbejdsformer, hvor kreativitet og selvstændig kontrol over arbejdet kunne udvikles. Men det har i de senere år vist sig, at den nye teknologi lige så ofte skaber nye overvågningsformer – fx i call-centrer, hvor man elektronisk kan kontrollere på millisekunder, hvor aktive medarbej-

Produktionsregimet spiller sammen med nationale udviklinger, selv om de ikke er entydigt nationalt opdelte. Det er oplagt, at der inden for samme land kan findes begge produktionsregimer, typisk stærk varierende fra branche til branche. På den vis er det ikke sådan, at ét land kun har et produktionsregime. Men når det er sagt, er der samtidig en tendens til, at det enkelte land kan have et dominerede produktionsregime – og at det kan ændres, hvis de sociale parter kan blive enige. Der er, som Hyman udtrykker det,

“...a ‘high road’ and a ‘low road’ to competitive success: firms may attempt to compete on the basis of low cost or high qualities.” (Hyman 2004:414)

Nationalt kan man – for at blive i metaforen – skifte vejbane. Et oplagt – og efterhånden ældre – eksempel er Japan, som i 1960’erne og 1970’erne vandt indpas på vestlige markeder med lave priser på kopiprodukter i høj kvalitet, som var produceret på fordistiske måder – og som i 1980’erne og 1990’erne omlagde produktionsregimet, så den simple og tunge industri i dag laves i andre sydøstasiatiske lande – eller Kina. Nyere eksempler er nogle af de asiatiske tigre, fx Taiwan, som i dag i stigende grad har outsourcet deres tunge industri (Uldall-Poulsen & Rottbøll Sederberg-Olsen (2005)).

Nogle lande har en mere politisk styret markedsøkonomi end andre – og dermed også et mere styret produktionsregime. Igen er et klassisk eksempel Japan, som før mange andre lande havde et ministerium, som koordinerede samfundsøkonomien i bred forstand – arbejdsmarkedssystem, produktionsregime, uddannelse, logistik osv. – kaldet MITI, Ministry of International Trade & Industry. Det var på et tidligt tidspunkt et meget magtfuldt ministerium, som med en lang række værktøjer justerede udviklingen af erhvervsstrukturen over de seneste 50 år. Også lande, som har en samfundsstruktur nærmere den danske, har truffet sådanne overordnede og styrede valg – fx Irland. I en dansk sammenhæng er styringen af markedsøkonomien mindre udtalt end fx i Japan. Styringsmidlerne er mere diskrete, og dermed er det måske også mere direkte – via markedsøkonomiske mekanismer – at det går op for virksomheder og enkeltpersoner, at deres kompetencer måske skal ændres.

Som det fremgår, er produktionsregimet ganske afgørende for den internationale konkurrence – men også et element, der spiller sammen med hele samfundsudviklingen. Det leder os videre til den tredje sociale relation af betydning for arbejdsmarkedsmekanismerne.

Velfærdsregimet

- drejer sig om relationen mellem samfund og borgeren. Som vi allerede var inde på ovenfor, er de nationale arbejdsmarkedssystemer bidragsydere ved at levere fx uddannelse til borgeren. Dermed kvalificeres han eller hun i større eller mindre grad til rollen som bl.a. medarbejder, og i det større billede leveres her også grundlaget for den enkeltes position i samfundet.

derne er. Derfor tales i dag om en post-taylorisme, som teknologi muliggør, og som i sin karakter er lige så tingsliggørende af arbejdet som samlebåndsarbejdet.

Esping-Andersens bidrag fra 1990, *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, er blandt de mest diskuterede indlæg i den komparative velfærdsforskning.¹² Esping-Andersen opstillede tre idealtyper for velfærdssamfund:

- Den socialdemokratiske model er distributiv, distribuerer samfundets goder via et bredt dækkende skattesystem, og som så også – relativt – leverer lige muligheder for borgeren
- Den konservative model, hvor arbejdsmarkedets parter i høj grad leverer den finansielle basis, hvor understøttelsessystemet er lavere end i den foregående model, men dog relativt høj; og hvor både ydelse og nydelse står i relation til hinanden.
- Den liberale model, som er forsikringsbaseret; sundhed, uddannelse etc. er i vid udstrækning privat finansieret af den enkelte familie eller person; det sociale sikkerhedsnet er stormasket.

Disse forskellige modeller giver også forskellige betingelser for udviklingen af IR-systemer – som Hyman siger,

“...it is hardly accidental that the liberal welfare system in the USA is associated with a large volume of employment in low-paid, insecure jobs.” (Hyman 2004:415)

I en dansk sammenhæng er det værd at bemærke, at arbejdsgivere og arbejdstagere i disse år i stigende grad inddrages i løsning af velfærdsstatslige problemer. Fx er pensionen i stigende grad flyttet fra statens ansvarsområde til de kollektive overenskomster, om end det til stadighed anbefales at supplere med egne forsikringsordninger, og også på andre områder (sundhedsområdet) åbnes der i disse år op for privatiseringer – eller måske snarere en ’kollektiv privatisering’, hvor arbejdsmarkedets parter i stigende grad forventes at tage ansvar. Men hvor det også skal bemærkes, at nogen bliver holdt udenfor, ligesom der er betydelige forskelle inden for de forskellige faglige områder på, hvor godt dækket man er af de forskellige ordninger.¹³ Efteruddannelsesområdet tegner til at blive det næste store område, hvor staten ønsker at overlade en betydelig del af ansvaret til parterne.

Kønsregimet

- drejer sig om de betydelige forskelle lande imellem på, hvor stor en del af kvinderne, som er på arbejdsmarkedet, samt i hvilket omfang begge køn har muligheder på arbejdsmarkedet. Fra den danske diskussion kendes det forhold, at kvinder – pga. forpligtelser i hjemmet, barsel etc. – ofte kommer bagerst i køen i forbindelse med forfremmelser (se fx Ugebrevet A4, nr. 24, 2002). Men i en international sammenhæng er Danmark og de øvrige nordiske lande ikke desto mindre blandt de absolut mest ligestillede, med en stor andel af kvinder på arbejdsmarkedet og med en struktur hvor både mænd og kvinder forsørger den enkelte husstand. I modsætning hertil står andre systemer som det japanske,

¹² For en diskussion af bl.a. Esping-Andersens velfærdsmodeller, se Andersen (2001).

¹³ Som eksempel kan nævnes pensionsordningerne, hvor fx offentligt ansatte akademikere i dag betaler næsten 17 % af deres løn til pension – mens en faggruppe som 3F betaler omkring 10 %. En forskel, som vil føre til øget økonomisk ulighed vedrørende pensionsforhold.

hvor mandlig forsørgelse er udbredt og relativt få kvinder bidrager til en husstands forsørgelse, og det sydeuropæiske, som også af Hyman fremhæves som domineret af mænd som forsørgere.

Fire typer velfærdsstater

På grundlag af de fire dimensioner i IR-systemer udlægger Hyman fire hovedtypologier for velfærdsstater, jf. skemaet nedenfor.

	Angloamerikansk	Nordeuropæisk	Sydeuropæisk	Japansk
Ejendomsregime	Liberal	Stramt reguleret	Reguleret	Reguleret
Produktionsregime	Fordistisk	Statusbaseret (i varieret grad)	Statusbaseret	Statusbaseret
Velfærdsregime	Liberal, stormasket	Finmasket	Mellemmasket	Konservativt
Kønsregime	Formelt ligestillet, Reelt patriarkalsk	Relativt ligestillet	Mandlig forsørgelse	Mandlig forsørgelse

Hyman er ganske opmærksom på, at der er tale om grove skitser af de enkelte velfærdssystemer. I denne sammenhæng vil vi endda lave en grovere opdeling og særligt holde fast i dikotomien mellem det koordinerede eller regulerede system versus det liberale system, og i den konkrete virksomhedsanalyse i kapitel 4 vil særligt begreberne stakeholder og shareholder blive anvendt.

3.2 Ledelsespraksisser på tværs af grænser

Inden for managementteorien har spørgsmålet om, hvorvidt ledelse med fordel kan énsliggøres på tværs af grænser og kulturer, i mange år været diskuteret. Groft sagt er fordelene ved at gennemtvinge énslige ledelsesprincipper, at man som virksomhed kun i stærkt begrænset omfang behøver at differentiere personalepolitik, hierarkisystemer etc. på tværs af grænser. Ulempen kan være, at man netop ved ikke at differentiere ikke formår at udnytte det fulde potentiale hos medarbejderne og i den lokale kultur, som man arbejder i. Fx kan et formelt ledelsessystem grundlagt i en bestemt national sammenhæng, måske ikke indfange de informelle strukturer, som lokalt er forudsætning for bestemte former for samarbejde og organisationsformer.

Cooke (2001) påpeger, at personalepolitikken eller Human Resource Management (HRM) strategien i større eller mindre grad kan overføres til dattervirksomheder – og at omfanget af denne overførsel er et afgørende valg som et moderselskab skal træffe.

“...MNC’s face three choices: fully transfer HRM strategies abroad, fully adopt local HRM strategies or integrate parent and local HRM strategies.” (Cooke (2001):700).

Den valgte strategi i denne sammenhæng er afgørende for, hvor gnidningsløst samarbejdet mellem moderselskab og datterselskab er. En virksomheds ledelse

må således gøre sig overvejelser over, i hvilket omfang man vil påføre datterselskaber egen personalepolitik – og dermed også muligheden for, at man skal lægge arm med lokale IR-forhold.

Diskussionen læner sig op ad diskussionen om konvergens og divergens – i denne sammenhæng spørgsmålet om, hvorvidt en *best practice* for ledelse spredt sig, så ledelse bliver stadig mere ens på tværs af grænser, eller om regionale og kulturelle forhold spiller en så stor rolle for ledelsesstile i forskellige lande, at en énslig ledelseskultur på tværs af grænser ikke er mulig.

Disse diskussioner er ikke mindst interessante i en dansk sammenhæng, fordi den danske model så ofte fremhæves som noget specielt. Det er særligt reguleringen af arbejdsmarkedsrelationerne, som fremhæves – men disse bygger i bund og grund på et højt niveau af tillid og samarbejde mellem parterne på virksomhederne. Derfor er spørgsmålet, om det tillidsbaserede samarbejde trues, når danske virksomheder opkøbes.

Vi vil nu se nærmere på nogle teorier om ledelse på tværs af grænser. Litteraturen inden for dette område er enorm, og vi vil begrænse os til en kort diskussion af en klassiker, da hovedinteressen her ikke er ledelse alene, men mere ledelsens betydning for relationerne mellem parterne i IR-systemet.

Fire modeller for multinational ledelse

Blandt klassikerne inden for analysen af ledelsesstile på tværs af grænser er Perlmutter (1969), som allerede i 1969 præsenterede en typologi for ledelse på tværs af grænser:

Den etnocentriske tilgang

- tager kulturelt og værdimæssigt udgangspunkt i moderselskabet, og de strategiske beslutninger tages her. Lokal autonomi er stærkt begrænset, og kommunikationen er ofte énvejs – fra moderselskab til datterselskab. Følsomheden over for lokale måder at tackle relationer mellem ledelses og medarbejdere er stærkt begrænset.

Den polycentriske virksomhed

- betragter datterselskaber som relativt autonome virksomheder. Typisk ledes de af lokale ledere, men afgørende strategiske og økonomiske beslutninger træffes stadig i hovedkvarteret. Til gengæld træffes personalepolitiske beslutninger i høj grad af lokale ledere, som forventes at have den bedste forståelse for lokale forhold – også når det gælder relationer til lokale myndigheder og IR-systemet.

Den regiocentriske tilgang

- er åben for, at såvel personalemæssige som lokale strategiske beslutninger træffes lokalt – men topledelsen befinder sig stadig i moderselskabets hjemland. Begrænsninger i den lokale ledelses autonomi sættes primært af forholdene regionalt, det vil typisk sige det lokale IR-system.

Den geocentriske tilgang

- kombinerer det bedste fra alle verdener, fx ved at have både lokale ledere og ledere fra moderselskabet i datterselskaber, og derved sikres udveksling af idéer og værdier på tværs af virksomhederne.

Perlmutter's forståelse af de multinationale virksomheder kan, som titlen på hans paper antyder (*The tortuous evolution of the multi-national cooperation*, oversat: 'Den multinationale virksomheds snoede evolution') til en vis grad ses som en evolution af den multinationale virksomhed – fra den 'unge' multinationale med en etnocentrisk tilgang til den 'modne' multinationale med en geocentrisk tilgang. Og der er ingen tvivl om, at han ser den geocentriske tilgang som vejen frem. Men han ser også både en række drivkræfter og en række barrierer for at nå til at blive en geocentrisk virksomhed, og det er både i omgivelser og internt i virksomheden.

Omgivelsesbetingelser, der driver en virksomhed mod geocentrisme, er bl.a.

- Internationale kunder
- Lokal efterspørgsel efter tilpassede produkter til en fair pris
- Voksende verdensmarkeder
- Øget konkurrence om de bedste ressourcer (såvel materielle som humane)
- Større udvikling i transport og telekommunikation.

Nogle af de her oplyste faktorer bærer præg af den periode, hvor Perlmutter skrev – fx er det i dag et givet faktum for stort set alle virksomheder, at der er tale om et internationalt marked, og at der efterspørges tilpassede varer lokalt. Det var måske lidt mere nyt i 1969. Men når det fx gælder betydningen af udviklingen i transport og telekommunikation, er der ingen tvivl om, at netop disse drivkræfter er særdeles betydningsfulde for virksomheders udvikling i dag.

Men ligesom der er faktorer i omgivelserne, der driver virksomheder mod geocentrisme, er der også faktorer, som fastholder dem i etnocentrisme eller polycentrisme. Det kan være

- Økonomisk nationalisme i enten moderlande eller modtagerlande
- Politisk nationalisme i disse lande
- Manglen på et internationalt monetært system
- Stigende forskelle mellem rige og fattige lande
- Overbevisning om, at modtagerlandet får urimeligt mange fordele af MNC's tilstedeværelse
- Modtagerlandets politiske ledelses forsøg på at kontrollere virksomhedens politik.

Igen er der forhold her, der kan virke lidt forældede, mens andre er særdeles aktuelle. Fx er EMU'en og euro'en særdeles aktuel og et væsentligt omdrejningspunkt i EU's politiske og økonomiske udvikling – og enkelte danske virksomhedsledere truede med at flytte forretninger til udlandet, hvis ikke Danmark gik med.

Internt i virksomheder er der tilsvarende forhold, der kan spille en rolle for udviklingen af det multinationale selskab. Interesser, der peger i retning af øget geocentrisme er

- Ambitioner om optimal anvendelse af menneskelige og materielle ressourcer
- Tendenser til spild og/eller duplikering i datterselskaber
- Rekruttering af bedste medarbejdere på tværs af grænser
- Behovet for et verdensdækkende kommunikationssystem
- Produkter med appel til grupper i alle dele af verden
- Ledelsens tro på geocentrisme som fremtiden.

I den modsatte retning – mod etnocentrisme – trækker

- En ledelse uden erfaring på fremmede markeder
- Nationalt funderet belønnings- og straffesystem
- Gensidig mistillid mellem hjemlandets og modtagerlandets ledere
- Modstand mod at invitere udenlandske ledere ind på det strategiske niveau
- Sproglige og kulturelle barrierer.

Ligesom ved omverdensbetingelserne kan det diskuteres, om alle forhold på Perlmutter's liste er lige aktuelle. Men faktisk synes hans virksomhedsinterne katalysatorer og barrierer at være mindre ramt af tidens tand end omgivelsesbetingelserne. Rigtig mange af de forhold, der nævnes som virksomhedsinterne barrierer hhv. katalysatorer, vil mange virksomheder også i dag kunne nikke genkendende til.

Hvor omgivelsesbetingelserne er givne vilkår, er det virksomhedsinterne i sagens natur forhold, som virksomheder i høj grad selv har indflydelse på. Perlmutter påpeger da også, at det er krævende at være 'the geocentric man' – en person, der kan se udover nationale grænser og indoptage de muligheder, som ligger i det internationale marked – også arbejdsmarked.

Mange har arbejdet videre med Perlmutter's typologier. Edwards (2004) analyserer sig således på en lidt anden måde frem til tre tilgange til ledelse, som på mange måder minder om Perlmutter's, men hvor han ser mere på motiver bag forskellige former for ledelse.

Den rationelle tilgang har den filosofi, at der er en best practice på tværs af grænser; hvad der fungerer godt det ene sted, må også fungere godt et andet, og det handler grundlæggende om overtalelse, hvis der opstår mindre kulturelle kurer på tråden; ledelse er i denne tilgang udelukkende et teknisk spørgsmål. Tilgangen læner sig op ad den etnocentriske tilgang hos Perlmutter. Edwards påpeger, at problemet i denne tilgang er, at ledelse som regel ikke kun er et teknisk spørgsmål, men lige så meget et politisk spørgsmål; der er en række aktører med interesser, som spiller en betydelig rolle for en succesrig implementering af ledelsesformen.

Den kulturelle tilgang argumenterer for, at multinationale selskaber må forholde sig til den lokale kultur i deres ledelsesstil. Hofstede's analyser af IBM viser, at selv selskaber med meget stærke virksomhedsværdier alligevel fremstår forskelligt i forskellige nationale sammenhænge – og også, at moderselskabet tager nogle værdier med sig fra de forskellige kulturer.

Den politiske tilgang har særligt blik for aktørernes interesser i forbindelse med overførelse af ledelsesformer. Det kan være mellemledere, som går ind for eller imod nye ledelsesformer – eller det kan være centrale medarbejderaktører. Afgørende i denne tilgang er, at den går bag om motiverne, som aktørerne har

for at agere over for de nye ledelsesformer. Til gengæld er fokuset på den større kontekst typisk stærkt begrænset i denne tilgang.

Edwards plæderer selv for en fjerde tilgang, som ikke overraskende integrerer de tre foregående, nemlig

Den integrerede tilgang som kombinerer disse tilgange til ledelse i en integreret tilgang, der både tager højde for a) virksomhedernes interesse i at overføre ledelsespraksisser; b) inddrager institutionelle arrangementers betydning for internationale virksomheders operation og c) aktørernes rolle i introduktionen af nye ledelsesprincipper over grænser. Denne tilgang har visse ligheder med Perlmutters geocentriske tilgang.

Flere forfattere (Hendry (1994), Edwards et al. (1996)) fremhæver, at det ikke nødvendigvis er et enten-eller, når det gælder virksomhedernes strategier. Da strategierne retter sig mod mange områder – marked, økonomi, arbejdskraft m.m. – så kan en multinational virksomhed på nogle områder være etnocentrisk, og på andre geocentrisk. Det kan fx være, at moderselskabet fastholder en økonomisk kontrol med datterselskaber (etnocentrisme), men på det personalemæssige område – og måske især i forhold til det lokale IR-system – tilpasser sig lokale forhold (regiocentrisk).

Produktionens betydning for ledelsesstilen

Som påpeget kan den måde, hvorpå der produceres, have stor betydning for den ledelsesstil, der vælges. Forskning på danske virksomheder peger fx på, at procesproduktion på nogle områder muliggør mere humane HR-politiker end fx ordreproduktion – samtidig med, at ordreproduktion nogle gange giver mere varierede arbejdsopgaver. Procesproduktion sikrer fx en mere jævn produktion og dermed bedre muligheder for at tilrettelægge arbejdet, efteruddannelse, ferie etc. end en ordreproduktion, hvor der ofte er betydeligt pres på, når først en ordre er vundet (Navrbjerg (1999)).

Tilsvarende peger Edwards (2004) på, at forskellige arbejdsdelinger i produktionen kan spille en rolle for, i hvilket omfang man overfører ledelsespraksisser fra moderselskab til datterselskaber:

- Segmenterede operationer betyder, at virksomhederne måske nok arbejder sammen på tværs af lande, men forskellige funktioner er adskilte – fx at der designes i ét land og produceres i et andet land – man laver globale markedskæder (*global commodity chains*)
- Standardiserede operationer betyder, at virksomhederne i forskellige lande i vid udstrækning udfører funktioner, som ligner hinanden relativt meget.

Det er oplagt, at der er større incitament til at søge at overføre bestemte ledelsespraksisser på tværs af grænser, hvis operationer er énsartede – altså hvis der er tale om standardiserede operationer – end hvis der arbejdes med segmenterede operationer. Og følgelig vil det også typisk være virksomheder med standardiserede processer, der forholdsvis let lader sig kopiere, der vil opleve den største indflydelse fra udenlandske koncerner.

Et eksempel i en dansk sammenhæng er slagteribranchen, som må siges at have standardiserede operationer – og som netop også, i kraft af international

konkurrence, oplever et pres på branchen som helhed. Et internationalt opererende selskab kan direkte *benchmarke* et dansk slagteri i forhold til et udenlandsk og vurdere rentabiliteten – og som de senere års mange lukninger inden for branchen har vist, er denne sammenligning ikke faldet ud til de danske slagteriers fordel.

Andre produkter og deres fremstilling lader sig mindre direkte sammenligne på tværs af grænser. I lang tid har også internationalt arbejdende virksomheder haft vanskeligt ved at forestille sig, at fx forskning & udvikling lader sig gøre på samme niveau i lande Kina og Indien som i vestlige lande. Men denne holdning er ved at ændre sig, efterhånden som disse landes generelle uddannelsesniveau stiger – og tilmed inden for visse områder viser sig at være førende. Sådanne udviklinger åbner nye arbejdsmarkeder, og det er ikke mindst derfor, vi nu ser den 2. og 3. bølge i globaliseringen ramme også mange vestlige lande.

3.3 Diskussion – mellem nationalt IR-system og (inter)national ledelsesstil

Nationale IR-systemer bliver udfordret, når aktørerne i systemerne mødes på tværs af grænser. Ledelser i MNC'er oplever, at ledelsesstilen måske var mere kontekstbundet og nationalt funderet, end man troede – og på virksomheder, der overtages, bliver der måske pludseligt sat spørgsmålstejn ved samarbejds traditioner, organisation og lokal ledelsesstil.

Da hovedinteressen i dette forskningsnotat er at belyse og diskutere, hvad der sker, når fremmede ledelsesstile møder nationale IR-systemer, vil der i dette afsluttende afsnit af kapitel 3 vil blive udviklet nogle begrebslige værktøjer, som kan bruges til at belyse udviklingen på fem virksomheder, som på hver sin måde har oplevet globaliseringen.

Shareholder versus stakeholder

Hymans opdeling i fire velfærdsstatstyper med forskellige set-ups ift. ejendom, produktion, velfærd og køn er interessant i denne sammenhæng. Inden for ejendomsregimet fremhæver han forskellen mellem det regulerede marked og det liberale marked, og særligt interessant er spørgsmålet om shareholder- eller stakeholder-tilgang. Inden for økonomisk teori defineres de to tilgange således:

En *shareholder tilgang* prioriterer aktionærernes interesser højt; når virksomhedens ledelse træffer beslutninger, er det i høj grad aktionærernes interesser, der tages hensyn til – herunder fx aktiemarkedets reaktioner. Aktionærernes grundlæggende interesse er maksimalt afkast inden for så kort tid som muligt.

En *stakeholder tilgang* har også øje for aktionærers interesser – men ikke i højere grad end andre interesser, som fx kan være de ansatte, arbejdsmiljø, miljøet i almindelighed, lokalsamfundet m.m. Ofte er en stakeholder-tilgang anderledes langsigtet end en shareholder tilgang (Rose (2005)).

Men når det i Hymans optik inddrages i en større diskussion af velfærdsregimer skyldes det, at begreberne netop rækker noget videre end den enkelte virksomhedsledelses beslutningskompetencer. Spørgsmålet om shareholder eller stakeholder er til dels bestemt af virksomhedsledelsen, men også kun til dels. En række aktører kan påvirke forholdet mellem stakeholder og sharehol-

der, og således kan et institutionelt set-up være en mere eller mindre frugtbar jordbund for de to tilgange. Fx vil en lovgivning som den danske om retten for ansatte til at sidde i bestyrelsen i virksomheder med mere end 35 ansatte potentielt kollidere med en shareholder-tilgang, fordi ledelsen som minimum må lytte til de ansattes krav og ønsker. Tilsvarende vil en række forhold i en overenskomst sikre, at en virksomhedsledelse også tager hensyn til medarbejdernes interesser. Dermed antydes også, at en række omgivelsesbetingelser gør det mere eller mindre muligt for en virksomhed at arbejde ud fra den ene eller anden filosofi.

Den anglo-amerikanske velfærdsstat tilgodeser i høj grad en shareholder-ideologi. Reguleringen er stærkt begrænset, produktionen er fordistisk eller har post-fordistiske træk, og velfærdsstatens sikkerhedsnet er stormasket. I modsætning hertil står så de tre andre tilgange, som i større eller mindre grad er regulerede – og derfor også i større eller mindre grad fordrer, at parterne på arbejdsmarkedet tager hensyn til hinanden. Man kan sige, at den Nordeuropæiske model repræsenterer det andet yderpunkt, stakeholder-tilgangen.

Dette perspektiv støttes af Bluestone & Bluestone (1992) som i deres analyse af store autovirksomheder påpeger, at relationerne i USA i langt højere grad fremmer kortsigtet afkast og dermed er en shareholderbaseret ideologi. Den europæiske tankegang læner sig op ad cooperate governance og stakeholder teorier, hvor der altså tages hensyn til flere interesser – både i virksomheden og i omgivelserne. Når MNC'er kommer til andre lande, vil de med i deres personalepolitiske baggage have nogle forestillinger om IR-systemer, som ofte er funderet i moderlandets IR-system – og det vil ofte påvirke den ledelsesstil, man søger at implementere. Spørgsmålet er, hvor bevidste ledere er om dette – og i hvilket omfang, man søger at presse dette system ned over datterselskaber. I den sammenhæng er stakeholder og shareholder begreberne brugbare værktøjer i den empiriske analyse.

Etnosentrisme versus geocentrisme

I diskussionen af multinationale virksomheders ledelse på tværs af grænser er der to parametre, der går igen. Det ene er spørgsmålet om etnocentrisme versus multikulturisme eller geocentrisme. Det andet er spørgsmålet om konvergens versus divergens.

De to diskussioner læner sig op ad hinanden. I dette afsnit vil vi fokusere på spørgsmålet om, hvorvidt multinationale selskaber er etnocentriske eller polycentriske, og hvad der betinger deres holdning. Derved berører vi også diskussionen om konvergens og divergens i ledelse, men det er ikke formålet at tage fat på denne diskussion her.

Set historisk har forskellige landes ledelsesstile domineret på forskellige tidspunkter. Ganske oplagt er det, at USA efter anden verdenskrig var det land, som mange andre kapitalistisk orienterede lande mod som rollemodel – også når det gjaldt ledelsesstil. Det var en økonomisk stærk nation, og det var også herfra, de første ledelsesteorier oprindeligt udsprang – og i hvert fald produktionsmæssigt havde vist sin styrke.

Men fra 1980'erne begyndte stadig flere nationer at vende blikket mod Japan, og den japanske ledelsesstil fik betydelig indflydelse i mange vestlige lande frem til midten af 1990'erne, hvorefter USA igen blev dominerende med bl.a. HRM.

Et multinationalt selskabs oprindelsesland spiller ifølge flere undersøgelser en betydelig rolle for ledelsesstilen – således påpeger Ruigrok & van Tolder (1995) i en undersøgelse af de 100 største multinationale selskaber, at ingen af dem kan karakteriseres som helt og aldeles globale og uafhængige af oprindelseslandet. Dette bekræftes af en analyse fra 2001 fra FN (Edwards (2004)).

Selv om forskningen altså tilsiger, at oprindelseslandet har stor betydning for udviklingen af ledelsesstil i andre lande, er der dog også tale om en konstant udvikling. Fx kan det diskuteres, hvor længe tendensen til at fastholde den økonomiske kontrol og forskning og udvikling i moderlandet holder. I de senere år har der været betydelig fokus på udviklingen i en række østasiatiske lande, hvor mange udviklingsopgaver såvel som økonomiske opgaver kan løftes til væsentligt lavere priser end i USA og Vesteuropa. Så trods en overordnet tendens til, at multinationale virksomheder stadig på centrale punkter relaterer sig til et moderland, er der også elementer i globaliseringen, som til stadighed trækker virksomhederne ud i den globale verden – også på områder, hvor de måske ikke som udgangspunkt havde tænkt sig en decentralisering, fx personalepolitik.

Edwards påpeger dog også, at det ikke altid vil være tilfældet, at et moderlands ledelsesstil nødvendigvis ses som en kvalitet i en lokal sammenhæng – ej heller af ledere i hovedkvarteret i moderlandet. Lokale forhold kan betyde, at det kan være relevant at se på andre ledelsesformer, som i højere grad udnytter potentialerne i det lokale firma.¹⁴ Endelig kan dele af lokale ledelsesteknikker simpelt hen vise sig at være bedre end dem, der kommer fra hovedkvarteret, hvorfor de indtages af hovedkvarteret.

Edwards & Ferner benytter begrebet *transmutationer* til at karakterisere situationer, hvor en eksisterende ledelsesform bliver forandret i mødet med en lokal kultur med lokale arbejdsmarkedssystemer, som adskiller sig fra moderlandets ledelsespraksisser (Edwards & Ferner (2000)).

Ad de samme linjer tænker McCourt, som bruger begrebet *crossvergence* som en krydsning mellem konvergens og divergens. Og frem for at tale om *best practice* – dvs. tendensen til at søge efter en universel bedste måde at lede på – så argumenterer McCourt for en '*passende praksis*', hvor man fx tager gode elementer fra et moderland – men under behørig hensynstagen til traditioner for ledelse og samarbejde, som er i modtagerlandet:

"...we always need to consider 'good practice' models in particular contexts to see if they apply there. We also need to see what adoptions we should make to them, if any, so that we can use them to improve the way our organisations manage their staff. What we call 'crossvergence' is the outcome of this process of consideration and adaptation." (McCourt (2003A):16)

¹⁴ Analogt med tankegangen i HRM kan den progressivt tænkende multinationale koncern forventes at tilpasse sin ledelsesstil, så den får det maksimale ud af de menneskelige potentialer, der er i det lokale datterselskab.

Et afgørende empirisk spørgsmål er således, i hvilket omfang et multinationalt selskab har en ledelsespolitik, som kan acceptere transmutationer. Eller med Perlmutters ord, om der er nok 'geocentriske mennesker' i en sådan virksomhed. Et andet interessant empirisk spørgsmål er, om det eksisterende IR-system lokalt er så stærkt, at det kan presse et multinationalt selskab til at acceptere transmutationer i ledelsesstilen.

Men ét er, hvad virksomheder måtte have eller ikke have af (skrivebords)overvejelser inden der investeres – noget andet er, hvad der sker, når man skal praktisere sin personalepolitik. Det er empirisk, i mødet på virksomheden mellem det udenlandske selskab og det danske selskab, at det vil vise sig, om og hvordan det lokale IR system og det multinationale selskabs HR-politik spiller sammen.

Dette er emnet for kapitel 4, hvor vi ser nærmere på fem danske virksomheders møde med en globaliseret verden/udenlandske investorer.

4 Outsourcing i Danmark – fem casestudier

FAOS besøgte i 1995-96 fem industrivirksomheder i forbindelse med en analyse af, hvordan nye arbejdsorganiseringer påvirkede samarbejdet, organiseringen og sidste instans forhandlingsklimaet på virksomhederne. Undersøgelsen viste, at udenlandsk inspirerede ledelsesformer som Human Resource Management kun i begrænset omfang blev implementeret på virksomhederne – og når de gjorde, så var det under betydelig hensynstagen til personalepolitiske traditioner på virksomhederne (Navrbjerg (1999)).

Da virksomhederne blev besøgt i midten af 1990'erne, var fire ud af de fem virksomheder på danske hænder. Globaliseringsdebatten i Danmark var dengang stærkt begrænset, og også på de fem virksomheder var internationalisering og globalisering mest noget, der handlede om afsætning på fremmede markeder. Dog havde den første Golf-krig, i 1991, påvirket alle virksomheders økonomi kraftigt. Både hvad angik afsætning og indkøb af råvarer havde denne politiske krise langt fra Danmark økonomiske konsekvenser, som virksomhederne først overvandt to-tre år senere. Derfor var virksomhederne også blevet så opmærksomme på globaliseringens betydning, at det for dem ikke var et fremmedord.¹⁵ Faktisk var to af dem ved at overtage mindre virksomheder i udlandet i håb om, at de ville blive en af de store spillere på deres respektive markeder.

I dag er billedet markant anderledes. Nu er fire ud af de fem virksomheder på udenlandske hænder, og således er også de to, der var ved at udvide, nu selv blevet opkøbt, inklusive deres tidligere opkøb.

Det er ikke mindst denne udvikling, der har været grundlaget for dette forskningsnotat. Den særlige interesse for ledelse på tværs af grænser er udsprunget af, at fire ud af de fem tidligere selvstændige danske virksomheder nu altså reelt ledes af udenlandske MNC'er.

Fire ud af de fem virksomheder er blevet genbesøgt flere gange over de seneste ti år. Alle besøg har fokuseret på samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere, men begrebet globalisering har kun ved sidste besøg været forskningsinteressen. Men når man i dag ser tilbage på besøgene, er det tydeligt, at globaliseringen har spillet en stadig større rolle – og at det nu ikke kun er et spørgsmål om handel af varer og råvarer, men lige så meget om ejerskab og arbejdskraftens internationalisering. Hvor virksomhederne tidligere var funderet i en dansk tradition for ledelse og samarbejde, har opkøbene betydet, at andre konkurrerende ledelsesprincipper og traditioner præsenterer sig.

Dette kapitel vil – relativt kortfattet – beskrive de fem virksomheders udvikling over de seneste 10 år. En detaljeret beskrivelse af virksomhedernes generelle historie frem til 1996 kan findes i Navrbjerg (1999). Fokus her vil være på

¹⁵ Selv om forholdet til udlandet på ingen måde var en del af undersøgelsens interesse, var dette indtryk af Golf-krigens betydning så markant, at det faktisk gav anledning til et lille selvstændigt afsnit i den bog, som analyserer virksomhederne – se Navrbjerg (1999): 360f.

virksomhedernes globaliseringsproces og ikke mindst, hvad ny udenlandske ejerskaber har betydet for samarbejdet på virksomhederne.¹⁶

4.1 Virksomhederne

De fem virksomheder har som nævnt alle på den ene eller anden måde været påvirket af globaliseringen – men i forskellig grad. For nogle virksomheder har ændringerne været meget markante; der har været tale om virksomhedsovertagelser, som for to af virksomhedernes vedkommende har været meget drastiske og påvirket både organiseringen af arbejdet og samarbejdet (virksomhederne I og III). For andre har globaliseringen været en mere kontinuerlig proces, som har været mærkbar på det konkurrencemæssige område, mens ejerskab og arbejdets organisering har været holdt på danske hænder (virksomhed IV). Andre befinder sig i en mellemgruppe – virksomhed II blev således overtaget i forståelse med den sidste generation i et familiefirma. Endelig var virksomhed V allerede overtaget af en engelsk koncern, da den blev besøgt i 1996.

Virksomhed I – US-ejet shareholder

Virksomhed I blev overtaget af en amerikansk koncern i 1999. Indtil da var den danskejet og en dominerende aktør inden for sit område, som leverede til 1/3 af verdensmarkedet. På området for høj kvalitet af produktet var man tilmed absolut førende i verden. Man købte i midten af 1990'erne en virksomhed i Frankrig og etablerede sig med en ny virksomhed i Kina, primært af markedsårsager. Det sidste blev en mindre succesfuld oplevelse. I 1997 gik man ind på det amerikanske marked og endte i en retssag med et større amerikansk firma, som producerede det samme. Sagen trak mange ressourcer ud af firmaet og faldt umiddelbart efter en økonomisk krise i virksomheden. Det endte med, at det konkurrerende firma overtog virksomhed I i 1999.

Virksomheden har været og er stadig i vid udstrækning lønførende i Danmark for timelønnet arbejde. Samarbejdet har i vid udstrækning været båret af to centrale aktører, den administrerende direktør og fællestillidsmanden, som i begyndelsen af 1990'erne opbyggede en stærk relation. Begge forsvandt i slutningen af 1990'erne, og relationerne mellem ledelse og medarbejdere er siden blevet mere konfliktorienteret.

I dag er virksomheden presset på flere områder. For det første er moderselskabets kerneydelse ikke, hvad dette selskab producerer. Virksomhed I er i moderselskabets øjne, som det beskrives af både en leder og en tillidsrepræsentant, en *cash-cow*. Giver virksomheden et hæderligt resultat, så er det OK – ellers vil man formentlig skille sig af med den eller nedlægge den, da den ikke indgår i moderkoncernens overordnede strategi.

For det andet behøver aftagerne af virksomhedens produkter i dag ikke at producere i topkvalitet. Det betyder, at denne virksomheds afgørende konkurrenceparameter, kvalitet, er forsvundet; nu er der væsentligt flere konkurrenter

¹⁶ I studiet fra 1990'erne blev 15-18 personer interviewet på hver af de fem virksomheder, og det mundede ud i fem rapporter à 100 sider til virksomhederne. I denne omgang er to-fire personer blevet interviewet, og materialet er i den forstand mere begrænset; til gengæld har fokus været på globaliseringen og dens betydning for virksomhederne.

på markedet for den middelmådige kvalitet. Prisen på varen er ca. 3,5 euro pr. kg. – og en ordre kan tabes, hvis man er en eurocent (= 7,5 øre) for dyr!

Moderselskabet har ikke blandet sig som sådan i produktionen – men man blander sig kvantitativt i personalepolitikken, idet man konstant laver *head-counts*, dvs. checker produktivitet pr. m/k hver måned, og hver 3. måned kommer der ordre fra moderselskabet i USA om, hvorvidt der skal justeres i medarbejderstaben – det vil reelt sige, om der skal afskediges. Tilsvarende skærpes kravene om at reducere spild stadig. De konstante afskedigelser medfører imidlertid også frustrationer og mangel på mandskab – som igen påvirker spildet. Sygefraværet er desuden mere end fordoblet fra knap 2 % i 1995 til 4-5 % i 2005. Derved skabes der en ond cirkel, hvor kvalitet og produktion ikke kan opretholdes, når der ikke er (motiveret) mandskab nok – og det medfører ofte yderligere afskedigelser. Antallet af medarbejdere var i 1995 360, i efteråret 2005 var der 185 ansatte – altså næsten en halvering.

Som nævnt er virksomheden også i dag blandt de lønførende i området. Hvor ledelsens holdning i 1990'erne var, at lønnen betød mindre hvis blot kvaliteten var i top, har denne holdning nu ændret sig. Som nævnt er man ikke længere unik på et marked for høj kvalitet, og det betyder, at prisen er en betydelig konkurrenceparameter. Lønnens andel af varens pris er samtidig også steget lidt – fra 5-6% til 7-8%. Løn er derfor en parameter, som er mere til diskussion i dag end i 1995 – og for så vidt at ledelsen i Danmark kan fire på denne parameter, kan *headcounts* tallene forbedres. Selv om moderselskabet altså ikke blander sig i virksomhedens personalepolitik i detaljen, er ledelsen i Danmark blevet stadig mere opmærksom på det høje lønniveau, som man finder helt nødvendigt at justere. I den forstand er der en indirekte påvirkning.

Virksomheden har alle dage været stærkt orienteret mod overskud, men især i starten og midten af 1990'erne blev der udviklet en kultur, som i høj grad tog hensyn til mange andre forhold. Fx sikrede man i rekrutteringspolitikken i 1990'erne, at man dels ikke rekrutterede arbejdskraft fra omkringliggende virksomheder (fordi man var lønførende), dels at man ikke kunne dobbeltjobbe – en mulighed, der ellers lå lige for, fordi medarbejderne havde syv dages arbejde og syv dages fri. I den periode kan man tale om en stakeholder tilgang til samarbejdet. I dag forfægter ledelsen i USA klart en shareholder ideologi.

Virksomhed II – US-ejet stakeholder

Virksomhed II blev overtaget af en amerikansk koncern i 2000. Overtagelsen var relativt smertefri. Et generationsskifte i virksomhedens ledelse skulle under alle omstændigheder finde sted inden for få år. Virksomheden havde været familieejet i tre generationer, og skønt der i mange år har været en administrerende direktør, har det familiemedlem, der har ejet virksomheden, altid været markant tilstede i bestyrelsesarbejdet. Der har tilsvarende været taget store hensyn til medarbejderne, og ancienniteten er høj.

Den overtagende virksomhed er en investeringskoncern med ca. 675 virksomheder. Man udvider med 50-75 virksomheder om året. Men forholdet til de virksomheder, man køber op, er noget specielt. Første og fremmest investerer man inden for et bredt sortiment af brancher. Der er bygge- og anlægsvirksom-

hed, fremstilling af mad, udstyr til fly m.m. Det er altså ikke dette, virksomhederne har til fælles. For det andet investerer man i virksomheder, som har nogenlunde den samme omsætning – omkring 100 mio. kroner om året og ca. 100 ansatte. Er en virksomhed større end det, deles den op. Filosofien er, at virksomheder, som bliver større, mister synergieffekten, som bliver anset som fundamental for alle organisationens virksomheder.

Koncernen styrer virksomhederne via nøgletal, som skal leveres en gang om måneden. Der forventes et årligt resultat på ca. 15 % fra virksomhederne over hele kloden, men der er en relativt stor accept af, at konjunkturelle forhold kan spille ind for de enkelte brancher. Én gang om året mødes lederne i de forskellige klynger af virksomheder, som producerer inden for samme område, og diskuterer de enkelte virksomheders 'performance'. Hermed opstår også en synergieffekt i ledelsesprincipper, som i hvert fald direktøren på den danske virksomhed værdsætter højt.

Mest markant er det måske, at man har taget det 100 år gamle *Pareto-princip* til sig – og forventer af alle virksomheder, at de indarbejder dette princip i hele organisationen. Princippet går ud på, at man frem for at bruge 80 % af sin energi på 20 % af kunderne og vice versa, så skal man søge at bruge 80 % af sin energi på 80 % af kunderne. Dette princip kan appliceres på alle dele af en organisation, og tallene er naturligvis ikke givne. Pointen er mere at virksomheden hele tiden skal optimere organisationen – og at princippet ikke kun skal være et ledelsesprincip, men gennemsyre alle niveauer i organisationen.

I praksis har det for denne virksomhed betydet, at man har ryddet op i virksomhedens organisation og produktion. Fx fandt man ud af, at man over fem år kun to gange havde lavet to helt éns produkter. Faktisk havde man over 100 forskellige versioner af det stort set samme produkt. Det er nu droslet ned til fem platforme, over hvilke man laver principielt fem typer af produkter. Der kan varieres, men det er relativt lidt – og generelt betyder ekstra-applikationer faktisk mindre fortjeneste, selv om produktet måtte blive fordyret. Derfor ses der lidt skævt til sælgere, som sælger platforme med ændringer.

Også på salgssiden ryddes der op. Ikke sådan at forstå, at man (nødvendigtvis) smider kunder ud, men man omlægger sin strategi, så der bruges relativt mere energi på de omsætningsgivende kunder frem for kunder, der koster meget tid, men genererer lille omsætning.

Ideelt set skal princippet være enhver virksomheds værktøjskasse på alle niveauer med det mål at optimere virksomheden – også på andre niveauer end salg og produktion.

Interviewrunden 2005 viste, at man også på medarbejderside havde taget princippet til sig. Men gratis har det ikke været. Med trimningen af antallet af platforme er arbejdet blevet mindre interessant og udfordrende for den enkelte medarbejder; det er blevet mere samlebandsagtigt. Det er dog ikke gået ud over sygefraværet, som uforandret er under 2 % - nogenlunde det laveste, en virksomhed kan forvente.

Fordi den danske afdeling i så vid udstrækning har accepteret dette fundamentale princip i organisationen, har der ikke været nogen konflikter ved overtagelsen. Og moderorganisationen blander sig ikke i den daglige ledelse; kun angående et overarbejdssystem har en revisor fra koncernen udtrykt forundring

– og forundringen medførte en ændring. Men det var på ingen måde et pålæg fra den amerikanske ledelse.

Virksomhed III – italiensk-ejet shareholder

Virksomhed III blev i år 2000 overtaget af en italiensk koncern. Oprindeligt var virksomheden en familievirksomhed, indtil 75 % i midten af 1970'erne blev opkøbt af en (lønmotagerejet) investeringsfond. De sidste 25 % blev opkøbt i starten af 1980'erne, og allerede på daværende tidspunkt mærkede medarbejderne et betydeligt skift i ledelsesstil, hvor der blev taget mindre hensyn til medarbejderne. Der var allerede da en bevægelse fra en stakeholder-kultur mod en share-holder kultur.

Med det italienske opkøb er dette blevet endnu mere markant. Moderkoncernen lagde ikke skjul på, at der var tale om et økonomisk betinget opkøb. Godt nok fremstiller virksomheden produkter, som ligger i forlængelse af koncernens, men målet var fra dag et at modernisere virksomheden og videresælge efter ca. 5 år. Og netop på interviewtidspunktet, efteråret 2005, er virksomheden ved at blive solgt videre.

Den italienske ledelse er markant på virksomheden. Repræsentanter for den italienske koncernledelse kommer med jævne mellemrum på besøg på den danske virksomhed, og deres forslag til ændringer i organisationen er mere pålæg end diskussionsoplæg. Indkøbsafdelingen ligger i Italien, og kun chefen og en enkelt indkøber kan tale engelsk.

Umiddelbart efter overtagelsen år 2000 introducerede de udenlandske ejere samlebåndsarbejde i produktionen – til stor forundring for medarbejdere og ledelse, der efter mange års arbejde havde fået opbygget selvstyrende grupper. Man var inden overtagelsen af den overbevisning, at netop den mere medinddragende produktionsform var en af virksomhedens forcer og en årsag til, at udenlandske virksomheder viste interesse for virksomheden. Det nye produktionsprincip opleves af medarbejderne som en væsentlig forringelse. Bl.a. kan man ikke justere arbejdspladser, som betjenes af medarbejdere af meget forskellig højde. Men man har ingen løftestang til at gøre noget ved de nye forhold – medmindre man kan påvise arbejdsmiljømæssige problemer. Tilmed har man en dårlig sag i forhold til produktiviteten; den er faktisk steget med ca. 5 % efter samlebåndsarbejdet er indført.

Medarbejdersiden har forsøgt at komme i tale med både ledelsen og kolleger i Italien, men der er flere barrierer. For det første er traditionerne for medindflydelse forskellige. For det andet er langt flere af de forhold, som i Danmark er bestemt via overenskomst, i Italien bestemt ved lov. For det tredje er den faglige organisering i Italien markant anderledes end den danske og ikke knyttet til faglige organisationer, som indgår overenskomster. Og endelig er sprogbarriererne solide.

Ledelsen i Danmark har en tilsvarende oplevelse af have mistet kompetence og indflydelse. Det er i Italien, de overordnede beslutninger bliver taget, og det har ikke været i forlængelse af den danske ledelses interesser, at man har tayloriseret arbejdet.

Samlet set har den danske virksomhed også en dårlig sag, hvis der skal tales for en dansk produktionsmåde. Ved overtagelsen er de blevet benchmark'et med andre virksomheder, og konklusionen er klar: Pr. medarbejder producerer den danske virksomhed simpelt hen dårligere end andre datterselskaber, og moderkoncernen har erfaring for, at produktiviteten ved overgang til samle-båndsarbejdet stiger. Og også her har de ret.

Siden 1995 er medarbejderstyrken reduceret fra 550 til 380 – men en del skyldes, at mange administrative opgaver er flyttet til hovedsædet i Italien. Vi vender tilbage til en diskussion af medarbejderantallet nedenfor.

Virksomhed IV – danskejet stakeholder

Virksomhed IV er en 100% danskejet familievirksomhed, etableret i midten af 1950'erne. På denne virksomhed har globaliseringen ramt væsentligt blidere end på de øvrige virksomheder i dette studie. Mens produktionsmåden måske nok er moderne, er virksomheden i sine relationer til omverdenen meget traditionel. Der købes råvarer i udlandet, og disse forarbejdes til det endelige produkt, som sælges både i udlandet og i Danmark. Men arbejdskraften er i alt væsentligt dansk, om end der selvfølgelig er salgsafdelinger rundt om i Europa, særligt i Tyskland, som er et hovedmarked. Meget små dele af produktionen er blevet outsourcet og primært til virksomheder i Danmark. Overordnet kan man således sige, at virksomheden mere er internationaliseret end globaliseret, idet intet andet end afsætning og indkøb er grænseoverskridende.

Selv om virksomheden er helt dominerende i lokalområdet, tages der betydelig hensyn til befolkningens holdning, fx til virksomhedens udvidelser. Den sociale profil er stærk; indadtil tages betydeligt hensyn til medarbejderne og de presses ikke arbejdsmæssigt; bliver en person ramt af langtidssygdom eller har personlige problemer, der går ud over arbejdet, er man fra ledelsens side meget tolerant, før en afskedigelse kan komme på tale. Når der rekrutteres, er man ligeledes åben for fx mennesker, som ellers kan være problematiske at integrere på arbejdsmarkedet. Det handler om langtidslidende eller indvandrere, som man gør en særlig indsats for at få efteruddannet. Antallet af ansatte er øget fra 250 i 1995 til 450 i 2005.

Opsamlende kan man sige, at virksomheden er den mest rendyrkede stakeholder-orienterede virksomhed i dette studie – og den mindst globaliserede, i hvert fald hvad angår ejerforhold.

Virksomhed V – engelskejet shareholder

Virksomhed V blev allerede i slutningen af 1980'erne opkøbt af et engelsk investeringsselskab. Ved første besøgsrunde i 1995 på de fem virksomheder var det således den eneste virksomhed, som via opkøb var involveret i en globaliseret verden. Som den eneste er virksomheden ikke blevet genbesøgt i 2005.

Virksomheden var dengang stærkt styret fra det engelske moderselskab; kun meget få og mindre beslutninger blev truffet i Danmark. En overordnet 'koncernbibel' skal følges slavisk, og ledelsen føler sig kontrolleret ned i en detaljeringsgrad, der er nærmest fornærmende for den danske ledelse. Indkøb på gulvet for blot 200 kr. skal underskrives af to overordnede i den danske ledelse, og

hvis der skal indkøbes for over 30.000 kr., skal den danske ledelse ansøge skriftligt om tilladelse hertil i England.

En anden barriere er, at forholdet i koncernen er stærkt hierarkisk. Der er en helt bestemt kommandovej, og den kan ikke omgås. Det opleves som en betydelig forskel fra den danske måde at gøre det på.

Endelig er oplevelsen, at den ellers ret velkørende virksomheds overskud går til koncernen, så den kan dække de huller, som andre virksomheder har i økonomien. Der investeres meget lidt i nye maskiner, men det opleves også som manglende investering i fremtiden og der lurer derfor en lille frygt for, at det overvejes at køre virksomheden ned og lukke den.

Moderkoncernen er meget opmærksom på virksomhedens kortsigtede overskud, og det tillægges det faktum, at man er ejet af mange små aktionærer; den største aktionær har 6 %.

Der er således tale om en klar shareholder-filosofi – og i hvert fald på det økonomiske område en ledelsesstil, som går meget langt ned i detaljen.

4.2 Virksomhederne på tværs

Alle virksomheder har oplevet drastiske ændringer i deres placering i verdensøkonomien. Tre virksomheder, som i 1995 var selvstændige, dansk ejede virksomheder, er nu små spillere i en stor økonomi. De har mistet betydelig autonomi, og det har påvirket mange facetter på virksomhederne. Vi vil nu se lidt mere tværgående på, hvad analyserne af disse virksomheder kan bidrage med til en bedre forståelse af konsekvenserne af udenlandske virksomhedsovertagelser.

Ejerskab: Ledelse og økonomiske dispositioner

Den helt dominerende variabel, som har afgørende betydning for virksomhedernes udvikling, ledelse, samarbejde, produktion osv., er ejerskabet.

Det første område, en udenlandsk virksomhed typisk vil fokusere på i forbindelse med en overtagelse, er det strategiske niveau for ledelse og økonomi. Har man den ledelsesform, man ønsker – og skal der ændres i det eksisterende? Er økonomiafdelingen i orden, og i hvilken detaljeringsgrad skal der refereres til moderkoncernen? I realiteten træffes allerede her et helt afgørende valg for fremtidige relationer på virksomheden – for valget handler om, i hvilket omfang den lokale ledelse skal have autonomi, og dermed det mandat, ledelsen har i forhandlinger med medarbejderne. Dermed træffes også et afgørende valg om, hvorvidt virksomheden skal ledes geocentrisk, polycentrisk eller etnocentrisk.

Blandt virksomheder, som har en begrænset autonomi, finder vi virksomhederne III og V, som begge på det økonomiske område må betegnes som etnocentrisk ledede. Virksomhed I befinder sig i en mellemgruppe, som vi kan betegne som polycentrisk ledet, og virksomhed II faktisk har en ret udbredt autonomi – dog med tæt kontrol af nøgletal. Her kan man tale om en regiocentrisk ledet virksomhed. Vi vender tilbage til denne diskussion i det afsluttende afsnit i dette kapitel, når vi har set nærmere på en række andre parametre på virksomhederne.

Interessant her er det at bemærke, at de tre virksomheder med relativt tæt overvågning er hhv. amerikansk-, engelsk- og italiensk-ejede – mens den virk-

somhed, som har den højeste grad af autonomi også er amerikansk. En udbredt tese i arbejdsmarkedsforskningen er ellers, at anglo-amerikanske MNC'er kører en hård HRM politik, mens europæiske MNC's forventes at være blidere, fordi de er vant til mere partsorienteret IR-systemer. Dette lille studie antyder i hvert fald, at der er undtagelser – og at der også i US-baserede MNC'er findes bløde tilgange til HRM.

På alle de overtagede virksomheder er der kommet et led mere ind i hierarkiet. Typisk er der nu fire niveauer i hierarkiet: Medarbejderen; fabriks- eller produktionschefen; den danske ledelse; og den udenlandske ledelse.¹⁷ Op gennem 1990'erne var tendensen på mange virksomheder, også dem i denne undersøgelse, at man havde fjernet linieledelsen (typisk værktørføreren) og dermed gjort organisationen fladere. Bliver man overtaget af et udenlandsk selskab, er realiteten imidlertid, at der er mindst lige så langt til den beslutningstagende top som tidligere – og oven i købet er så sprogbarrierer og den geografiske afstand.

Et afgørende problem i denne sammenhæng er tab af autoritet og kompetence for den lokale ledelse. På tre ud af de fire udenlandsk ejede virksomheder har ledelsen oplevet dette – og nok så vigtigt, medarbejderne og tillidsrepræsentanter bemærker det nærmest omgående. Det skaber frustrationer, fordi den ledelse, man umiddelbart taler med, i nogle situationer ikke har kompetence til at træffe beslutninger. Det gælder særligt økonomiske dag-til-dag eller uge-for-uge beslutninger.

Der er en betydelig risiko for, at ledelsen bliver uklar for medarbejderne – at der kommer et rockwool lag, som gør det vanskeligt for medarbejderne at adressere den ledelse, som har den egentlig magt i forhold til arbejdets organisering. Og særligt problematisk er det, hvis medarbejdere og ledere på virksomheden ikke føler, at den lokale ledelse formår at formidle virksomhedens synspunkter og interesser til koncernledelsen.

Hvad angår faglige forhold opleves imidlertid ikke det samme autoritetstab hos den lokale ledelse, men derimod en indirekte påvirkning. Dette emne tages op igen på s..

Investeringsrationale: Mellem shareholder og stakeholder

Investeringsrationalet drejer sig om årsagen til en investering i netop det firma. Strategien kan være både venlig og fjendtlig: En venlig strategi er karakteriseret ved at virksomheden overtages, fordi den udfylder en niche i moderkoncernens palet af virksomheder, og dermed supplerer det eksisterende. Produktet er ofte kendt af moderkoncernen. Ofte er strategien langsigtet, og for så vidt, at virksomhedens forretningskoncept skal ændres, sker det med en vis respekt for det eksisterende. En sådan overtagelse er tilfældet for virksomhed II.

En fjendtlig strategi er karakteriseret ved, at virksomheden overtages med det formål at tjene så mange penge som muligt så hurtigt som muligt. En fjendtlig overtagelse kan dække over en række forskellige tiltag. *Worst case scenario*

¹⁷ Tilmed kan man diskutere, hvor mange led, den udenlandske ledelse i denne sammenhæng repræsenterer; ofte er det ikke topledelsen i en MNC, der træffer beslutningerne for datterselskabet, men dem, der er ansvarlige for den division i koncernen.

er, at overtagelse handler om lukning af en konkurrent. Andre muligheder er, at virksomhedens produktions-, salgs- eller service-koncept vendes rundt og gøres mere profitabelt, så virksomhedens værdi øges – og den sælges i løbet af relativt kort tid. Hvorvidt produktet er kendt af moderkoncernen, kan være af mindre betydning – det handler om at sætte sig ind i markedsforholdene og optimere virksomheden. Ændringer i virksomheden sker med relativt lille respekt for det eksisterende. Et eksempel på denne form for overtagelse er virksomhed III, hvor moderkoncernen dog kender til produktions- og markedsforhold inden for sektoren.

For virksomhed I gælder, at man er vidende om, at man ikke producerer en kerneydelse. Man er, som det beskrives i flere interview, en *cash cow*, og så længe koen giver mælk, beholder man den. Men det er altså vel vidende, at man ikke er en af koncernens kerneydelser, og det kan meget vel være, at man slagtes, hvis der ikke ydes.

For virksomhed V gælder, at man faktisk indskrives i koncernens kerneydelser – men samtidig ved man også, at det helt overordnede mål er højt afkast på kort tid.

Analysen antyder, at billedet af overtagelser er noget mere komplekst end blot et spørgsmål om, hvorvidt virksomheden komplementerer det eksisterende eller substituerer. Man kan være en del af en koncerns kerneydelse og stadig være i fare for at blive elimineret. Faktisk giver ejerskabet af flere lignende virksomheder moderselskabet mulighed for at *benchmarke* dem mod hinanden. Dermed skærpes konkurrencen internt i koncernen om at være organisationens bedst producerende til laveste pris – og i sidste instans afgøres måske derved, hvilken virksomhed, der må lade livet.

Nok så relevant er det måske at se på virksomhedsovertagelserne i et shareholder/stakeholder perspektiv: Tager man hensyn til alle eller et flertal af aktørernes forskellige interesser – eller handler det udelukkende om den stærkeste aktørs interesser, dvs. ejerne (se s.32). Her viser det sig klart, at virksomhed II er overtaget med en vis respekt for interessegrupperne, altså en stakeholder-tilgang, hvor virksomhed III's moderselskab mest tydeligt har en shareholder-tilgang. Også virksomhederne I og V befinder sig i stakeholder-enden af dette kontinuum. Overtagelserne har desuden klart flyttet flere af virksomhedernes ledelsesstil fra stakeholder til shareholder.

Arbejdets organisering

Niveauet for, hvad et moderselskab blander sig i ved en overtagelse, er meget forskelligt. For nogle virksomheders vedkommende er det udelukkende økonomiske nøgletal, der er af interesse – for andre er man helt ude på produktionsgulvet, når der skal gennemføres forandringer.

Frihedsgraden og medbestemmelsesniveauet er i mange danske virksomheder relativt høj, og her kan et sammenstød i ledelsesstil for alvor slå igennem, hvis ledelser i udenlandske moderkoncerner viser interesse for at ændre på de eksisterende traditioner for medinddragelse – eller på organiseringen af arbejdet. Det kan fra medarbejderside opleves som indgreb i hævdvundne rettighe-

der, men er også et område, hvor man ikke kan bruge overenskomster eller lovgivning til ret meget, da det grundlæggende er ledelsesretten, der er på spil.

I case-materialet er flere eksempler på virksomheder, hvor både ledelse og medarbejdere er blevet overrasket over, at den udenlandske ledelse har ændret i arbejdsorganiseringen og produktionsmåden. Mest direkte indgreb i virksomhedens produktionsform og organisering ses på virksomhed III, hvor der fra moderselskabet i Italien kort efter overtagelsen kom en lodret ordre om (og investering i) at opløse selvstyrende grupper og etablere samlebåndsarbejde. På virksomhed I har man ikke fra den amerikanske koncern blandet sig i arbejdets organisering som sådan – men med økonomiske værktøjer (*headcounts*) presser man konstant virksomhedens ledelse lokalt til at trimme antallet af ansatte til produktionen. Det påvirker i høj grad arbejdsvilkårene på gulvet, hvor man ikke finder, at topledelsen forstår, hvad konsekvensen er, når der skæres. Den danske ledelse har imidlertid ikke noget reelt valg, hvis man skal leve op til de kvantitative krav, som stilles fra USA – både økonomisk og mandskabsmæssig.

På virksomhed II er situationen noget anderledes. Her er der også sket ændringer i produktionen i retning af færre og mere énsartede produkter, men reaktionen har været anderledes positiv end på de andre virksomheder. Årsagen hertil er, at der ikke er tale om lodrette ordrer. Der har fra starten været tale om en dialog, hvor det overtagende selskab har gjort rede for sin virksomhedsfilosofi, og den redegørelse har medarbejderne og ledelsen lokalt købt. Dermed giver trimningen i organiseringen og produktionsprocesserne mening for alle parter – og man har et lokalt medejerskab til beslutningen.

Arbejdsmiljø og tryghed

Med ændringer i arbejdets organisering kan også arbejdsmiljøet blive ændret. For så vidt, at arbejdets organisering har arbejdsmiljømæssige konsekvenser er det et område, hvor medarbejdersiden kan gøre indsigelse mod nye arbejdsorganiseringer. Dette finder vi et eksempel på i case III, hvor man fra medarbejderside kun ser én vej til at gøre indsigelse mod de nye arbejdsorganisering – og det er at gøre en arbejdsmiljøsag ud af det for derved at bruge lovgivningen som løftestang for ændringer.

Arbejdsmiljøet befinder sig p.t. i en gråzone: Dels fordi stadig flere arbejdsmiljømæssige problemer relaterer sig til samarbejdet og arbejdets organisering (altså de 'bløde' områder), dels fordi skillelinjen mellem samarbejdssystemet (som er en del af aftalesystemet) og arbejdsmiljøsystemet (som et lovgivningssystem) er under opløsning.

Men spørgsmålet er, om det er den rigtige vej. Case III illustrerer i hvert fald, at for så vidt angår det fysiske arbejdsmiljø, er arbejdsmiljøloven i nogle tilfælde den eneste måde, hvorpå medarbejderne kan beskyttes – selv om det kan diskuteres, om det ikke nærmere er hele det overordnede organisationsprincip, medarbejderne i højere grad ville høres om.

Et udtryk blandt flere for arbejdsmiljøet i bred forstand kan være sygefraværet. Selv om sammenhængen ikke er éntydig, gives der både fra ledere og medarbejdere i interviews udtryk for, at sygefravær er en god indikator for tilfredsheden med arbejdet. Nedenfor er punktnedslag fra 1995 hhv. 2005 for de fire

genbesøgte virksomheder listet op og sat i forhold til hhv. en shareholder og stakeholder ledelsesstil.

	Virksomhed I		Virksomhed II		Virksomhed III		Virksomhed IV	
	1995	2005	1995	2005	1995	2005	1995	2005
<i>Sygefravær</i>	Under 2 %	4-5 %	Under 2 %	Under 2 %	Knap 4 %	4,5 %	4 %	4,6 %
<i>Ledelsesstil</i>	Shareholder	Stakeholder	Stakeholder	Stakeholder	Mellem stake og share	Shareholder	Stakeholder	Stakeholder
<i>Antal medarbejdere i alt</i>	360	185	80	53	550	380	250	456
<i>% ansatte i forhold til 1995</i>	51 %		66 %		69 %		182 %	
<i>Ansatte timelønnede</i>	260	138	50	26	350	295	175	243
<i>Ansatte funktionærer</i>	100	49	30	27	200	85	75	213
<i>Ratio funktionærer/produktion</i>	1:2,6	1:2,8	1:1,7	1:1	1:1,8	1:3,5	1:2,3	1:1,15

Med de forbehold, som nu skal tages for en for entydig fortolkning af sammenhængen mellem ledelsesstil og sygefravær, er det alligevel bemærkelsesværdigt, at virksomhed I, som går fra shareholder til stakeholder, oplever mere end en fordobling af sygefraværet. På virksomhed II, som både i 1995 og 2005 har en shareholderfilosofi, er sygefraværet uændret, og det samme gælder virksomhed IV, som dog har et relativt højt sygefravær. Det kan dog skyldes, at virksomheden netop har taget et socialt ansvar og ansætter medarbejdere, der alt andet lige kan være lidt mere ustabile end gennemsnittet. På virksomhed III er sygefraværet steget lidt – og her er man gået over til en ren share-holder filosofi.

Det kan være farligt på grundlag af blot fire virksomheder at træffe konklusioner om en entydig sammenhæng mellem sygefravær og ledelsesstil. Men spørger man ind bag tallene, tyder noget alligevel på, at en mere hård tilgang til personalepolitik og organisation – som vi ser det på virksomhederne I og III – i hvert fald blandt medarbejdere og også nogle ledere tillægges betydning for et stigende sygefravær.

Et andet element, der spiller en rolle for det psykiske arbejdsmiljø, er sikkerheden i ansættelsen. Ser vi igen på tabellen ovenfor, viser det sig, at samtlige de virksomheder, som er opkøbt, har mistet arbejdspladser. Virksomhed I er næsten halveret, mens virksomhederne II og III har mistet ca. en tredjedel af deres arbejdspladser. Helt anderledes forholder det sig for den danske virksomhed, som har forøget medarbejderstaben med 80 % over de 10 år.

Det er dog også nødvendigt at se nærmere på baggrunden for ændringerne i medarbejderstaben og perspektiverne. For virksomhed I er der konstante trusler om yderligere nedskæringer, mens det forholder sig helt anderledes på virksomhed II; her har man bevidst skåret ned til en størrelse, hvor man til gengæld kan garantere de fastansatte arbejde langt frem i tiden. Til gengæld bruger man her vikarer, når der er brug for ekstra arbejdskraft. Det gør, at medarbejderne på de

to virksomheder, trods reduktioner, ser helt forskellige perspektiver i reduktionerne; for den ene virksomhed er det en tryghedsfaktor, for den anden en utryghedsfaktor.

Der er ligeledes betydelige forskelle på, hvilke grupper i virksomhederne, som er blevet ramt af nedskæringer eller har fået glæde af udvidelser. På virksomhederne II og IV er funktionærerne de begunstigede. På virksomhed II har man faktisk halveret antallet af produktionsmedarbejdere, mens funktionærerne ikke er blevet ramt af nedskæringer. Det skyldes dels en trimning af produktionen, dels at salgsafdelingen står stærkt. Også på virksomhed IV står salgsafdelingen stærkt; selv om antallet af produktionsmedarbejdere også er udvidet, er det i langt højere grad funktionærgruppen, der er blevet udvidet. Det skyldes primært, at salget og produktionsmængden (antallet af producerede emner) er øget markant over de seneste par år, men antallet af produktionsmedarbejdere er ikke vokset tilsvarende, idet automatisering af produktionsapparatet gør, at der kan produceres mere med det samme antal medarbejdere. Derimod kan salg og andre funktionæropgaver (herunder stabsfunktioner) ikke automatiseres, hvorfor der er vækst på disse områder.

På virksomhed III er gruppen af funktionærer mere end halveret – fra 200 funktionæransatte til 85. Det skyldes, at en lang række stabsfunktioner og salgsfunktioner i dag styres af moderselskabet; her er det altså funktionærer, der er blevet relativt hårdest ramt af overtagelsen.

Disse data gør op med en udbredt opfattelse af, at offshore outsourcing ud af Danmark betyder tab af arbejdspladser – og outsourcing til Danmark betyder, at vi vinder arbejdspladser eller i hvert fald fastholder en status quo. Pedersen (2004) påpeger, at outsourcing ud af Danmark faktisk skaber flere arbejdspladser i Danmark, men højere oppe i værdikæden (se s.12ff). Data fra de her undersøgte virksomheder antyder, at der ofte tabes arbejdspladser, når der outsources til Danmark – og tilmed, at der er risiko for, at det er jobs højere oppe i værdikæden (salg, administration), der tabes.

En arbejdstese for den videre forskning er derfor, at et moderselskab alt andet lige søger at bevare eller overføre den øverste del af værdikæden til hovedkvarteret – selv når der outsources til udviklede lande med høje kompetencer på dette område.

Løn og arbejdsvilkår

Det sidste – og det potentielt mest følsomme område for relationerne mellem en udenlandsk moderkoncern og en dansk virksomhed – er påvirkning af forhandlinger af løn- og arbejdsvilkår.

Umiddelbart har der ikke været tilfælde i case-materialet, hvor moderkoncerner direkte har stillet spørgsmålstejn ved det danske overenskomstsysteem – eller mere konkret ved de forhandlinger, som finder sted på virksomhederne. Nogle ledelser er måske nok blevet overrasket over, hvor stærkt systemet står. Særligt på de virksomheder, hvor den udenlandske ledelse søger at lave større ændringer i arbejdets organisering eller økonomi, opstår der konflikter, som i sidst ende delvist peger tilbage på det danske aftalesystem. Det ses på virksomhederne I og III. Mest tydeligt har det været på virksomhed III, hvor danske

tillidsrepræsentanter på rejser til Italien har måttet forklare koncernledelsen, hvad der er muligt og ikke muligt i det danske overenskomsts system. Den italiensk baserede ledelse oplever det som obstruktion af ledelsesretten, fordi man ikke ledelsesmæssigt kan gøre det samme ting i Danmark som i Italien uden at høre medarbejderne. Det har ført til, hvad man kan kalde en *low-trust spiral*, hvor parterne – den italienske ledelse og de danske medarbejderrepræsentanter – stoler stadig mindre på hinanden. Og fra medarbejderside fremhæves som vanskeligt at stille krav, fordi overenskomsten er blevet stadig mere rammeorienteret. I denne sammenhæng opleves fx forsøgsordninger i den danske overenskomst mere som et indgreb på hævdundne rettigheder end en åbning for bedre arbejdsvilkår:

”Jeg ved da vi sommetider bliver forelagt nogle utrolig kreative forslag hernede fra, hvor man må sige: ’Den går altså ikke’. Et eller andet sted er overenskomsten jo også lavet, ikke bare for at få virksomheden til at køre, men også for at beskytte vores kollegaer. Og en gang imellem rammer vi lidt panden mod en mur, og siger til ledelsen: ’Jamen det er jo for at beskytte folk, det er ikke for at genere nogen’. Det er bekymrende ind imellem, at man ikke respekterer det på begge sider af bordet.”

Tillidsrepræsentant

Ingen af de overtagende virksomheder har dog søgt direkte at påvirke forhandlinger mellem ledelse og medarbejdere eller på anden vis søgt at gøre sin indflydelse gældende.

Men analyserer man case-materialet mere grundigt, tegner der sig måske nogle sprækker i den danske model, når vi taler virksomhedsovertagelser. Det er således tydeligt, at virksomhedsovertagelserne i tre ud af fire tilfælde i dette studie har givet anledning til betydelige frustrationer – mest tydeligt på gulvet, i produktionen, men også ofte i ledelserne lokalt.

Case III illustrerer måske dette tydeligst. Her mangler man tydeligvis fra medarbejderside et værktøj til gøre opmærksom på utilfredshed med de ændringer i arbejdets organisering, som den udenlandske ledelse har gennemført. Det hører under ledelsesretten, og selv om man bliver hørt, kan man ikke stille meget op med en beslutning på dette område. Derfor har man søgt at få sine interesser hørt via arbejdsmiljøsystemet, som jo er lovgivningsbestemt, men her oplever man blot pålæg om det fysiske, som så ikke følges særlig tæt op. Man står således uden værktøjer, når man som her oplever en forringelse af arbejdsvilkårene – så længe det handler om arbejdets organisering og holder sig inden for overenskomsten og arbejdsmiljøloven.

Også på virksomhed I og V har man oplevet, at der har været meget lidt at stille op overfor den udenlandske ledelses direkte eller indirekte krav til organisationen. På virksomhed I er kravene indirekte. Der stilles krav om en bestemt omsætning pr. ansat, og det betyder afskedigelser og opløsning af grupper og rutiner. Men på sigt er man fra den lokale, danske ledelse godt klar over, at det også kan blive nødvendigt at diskutere lønniveauet, ligesom der allerede er skåret ned på friheden til uddannelse; det holder sig stadig inden for overenskomsten, men er væsentligt mindre end de muligheder, der var tilbage i 1990'erne. På den måde påvirker de udenlandske moderkoncerner indirekte forhandlingsklimaet såvel som indholdet i forhandlingerne på de danske virksomheder.

Selv om de udenlandske virksomheder således lever op til alle formelle krav i overenskomsterne – eller rettere, ikke blander sig i overenskomstmæssige forhold, men lader de lokale ledelser tage sig af det – er der noget, der tyder på, at parterne lokalt alligevel bliver presset i forhandlingerne af løn og arbejdsvilkår. Casene antyder, at der ligger mange implicite aftaler og normer for samarbejde, information og høring i den danske model og det danske samarbejdssystem. En række af de frustrationer, som medarbejderne på virksomhederne har oplevet, vedrører forhold, som traditionelt er blevet løst i fordragelighed. Der har været lange traditioner for, at medarbejdersiden bliver hørt, ligesom det også er en erfaring, at ledelser har nemmere ved at få gennemført organisatoriske ændringer, hvis medarbejdersiden bliver taget med på råd.

Med udenlandske overtagelser er der risiko for, at disse traditioner presses – ikke nødvendigvis direkte, men indirekte via de krav til organisationen, som moderselskabet stiller og dermed via de rammer, som sættes for forhandlinger mellem den danske ledelse og medarbejderrepræsentanterne. Samtidig viser analysen her, at nogle virksomheders medarbejdere oplever betydelige ændringer i deres arbejdsvilkår, men samtidig ikke har redskaberne til at stille noget op over for det. Dette emne vil stå centralt i den videre forskning, hvor det vil søges belyst, om den danske models adelsmærke gennem de seneste 15 år, centraliseret decentralisering, også åbner op for nogle problemer, når der skal ageres på et globaliseret marked.

4.3 Diskussion - danske virksomheder mellem etnocentrisme og geocentrisme

Ser vi på tværs af de fire udenlandsk ejede virksomheder i denne undersøgelse, er der ét element, de har tilfælles: De har alle været igennem en restrukturerings af organisationen. Herudover har deres oplevelser været meget blandede.

Med udgangspunkt i Perlmutter's typologier (s.28) er det således klart, at et flertal af de MNC'er, som har overtaget de danske virksomheder, har haft en etnocentrisk tilgang, når det gælder økonomien. Deres principper for økonomien er lagt ned over datterselskaberne. Noget anderledes forholder det sig, når vi ser på arbejdsorganiseringen og produktionsprincipperne. Her er betydelige forskelle mellem de forskellige virksomheder. Nogle er kontrolleret helt ned i detaljen (etnocentrisk), andre har en høj grad af frihed til selv at organisere arbejdet (polycentrisk).

Ser man på de fire virksomheder, er der ingen af dem, hvis ledelse har en genuin *geocentrisk* tilgang. Den geocentriske tilgang sikrer udveksling af idéer på tværs af virksomheder, og ledelsen er global, med ledere fra mange datterselskaber i hovedkvarteret og ledere i hovedkvarteret lokalt.

En virksomhed, ledet ud fra et *regiocentrisk* princip, har muligheder for at træffe personalemæssige såvel som strategiske beslutninger lokalt, men har en topledelse centralt. Der er heller ingen af virksomhederne, som har denne form for ledelse i rendyrket form – om end virksomhed II har muligheder for at træffe vidtrækkende personalemæssige beslutninger, så er de overordnede strategiske beslutninger truffet centralt, i hovedkoncernen. Her deles også erfaringer mellem virksomhederne på tværs og via hovedkvarteret.

En *polycentrisk* organisation ser hver virksomhed som relativt autonom og med lokal ledelse. Men alle afgørende strategisk og personalemæssige beslutninger træffes centralt. Virksomhed I må siges at indskrive sig i denne ledelsesstil, men med nuancer. Moderselskabet blander sig nemlig ikke i personalet kvalitative udvikling, men i de kvantitative forhold – nemlig hvor mange ansatte, der skal være. Som påpeget ovenfor kan dette imidlertid potentielt påvirke andre forhold som samarbejdet og de lokale forhandlinger.

Endelig er den *etnocentriske* organisation præget af en ledelse, der kulturelt i ledelsesstil og personalepolitik tager udgangspunkt i moderselskabet. Kommunikationen er envejs, og der tages ringe hensyn til de lokale særligheder. Virksomhed III må siges at være underlagt en sådan ledelse.

Analysen peger imidlertid også på behovet for nogle nuanceringer i Perlmutter's tilgang. Som flere teoretikere har påpeget (Hendry (1994), Edwards et al. (1996)), kan MNC'er anlægge forskellige strategier, når det gælder forskellige områder i virksomheden. Og det synes at være tilfældet med alle virksomheder i dette studie: man har i alle case-virksomheder en etnocentrisk tilgang til økonomiske dispositioner, mens andre dispositioner varierer mellem polycentrisme og regiocentrisme. Og på ét område kan man sige, at alle virksomhederne er geocentriske: Ingen har forsøgt overhovedet at sætte direkte spørgsmålstejn ved det danske overenskomstssystem (om end den italienske ledelse på virksomhed III kommer tæt på). Det fortæller os, at i hvert fald det danske overenskomstssystem for en umiddelbar betragtning står så stærkt, at man fra moderselskabernes side vælger at holde sig væk fra en direkte påvirkning af det.¹⁸

Analysen viser også, at empirien er afgørende for at forstå dynamikkerne i de forskellige ledelsesstile. Fx kommer man ikke uden om, at en række dispositioner inden for et område påvirker mulighederne inden for andre. Når fx en virksomhed får besked på at reducere antallet af ansatte, så har det indflydelse på virksomhedens bevægelsesfrihed på andre områder. Analytisk betyder det, at når et moderselskab kræver reduktion i antallet af ansatte (altså den kvantitative del af personalepolitikken), så har det indirekte indflydelse på virksomhedens kvalitative organisation. Så selv om modervirksomheden ikke direkte blander sig i organisationen (fordi den jo 'kun' beder om en reduktion i medarbejderstyrken), så kommer de alligevel til at påvirke andre relationer, bl.a. samarbejdet. Og selv om moderselskabets ledelse træffer den overordnede beslutning, er det den lokale ledelse, der må stå model til de konflikter og problemer, som den afføder – også inden for andre sfærer i virksomheden.

¹⁸ Vi skal dog her være opmærksomme på, at moderselskabets ledelse ikke indgår i undersøgelsen. Deres *motiver* kan vi derfor kun gisne om, mens deres konkrete handlinger i forhold til datterselskaberne er ganske klare.

5 Konklusion og perspektivering

Formålet med dette forskningsnotat har været at indkredse, hvad udenlandske opkøb af danske virksomheder betyder for samarbejdsrelationerne på virksomhederne - og om det på sigt kan påvirke arbejdsmarkedsrelationerne i bred forstand.

Pointen har været at fastholde en virksomhedsnær analyse. Diskussionen af graden af og formen for danske virksomheders involvering i globaliseringen har således ikke været tænkt som en (inter)nationaløkonomisk analyse – men som et udgangspunkt til at vurdere, hvilke rationaler der er på spil, når virksomheder overtages og hvad det får af konsekvenser på virksomhederne.

Konkret er de fem virksomhedsstudier blevet brugt til få kød og blod på nogle af de aspekter i globaliseringen, som måske i på langt sigt kan få indflydelse på det danske overenskomstsystem – nemlig udenlandske virksomheders direkte eller indirekte påvirkning af samarbejds- og forhandlingskulturen på virksomhederne. For det er parternes oplevelser på virksomhederne, der i sidste instans skal være bestemmende for, hvordan overenskomstsystemet skal udvikle sig.

I det indledende kapitel 1 diskuteredes globaliseringsbegrebet ganske kort. Særligt tog vi det spørgsmål op, om der er noget kvalitativt nyt i de forandringer, vi ser i øjeblikket i forhold til de seneste 200 år, som kan berettige, at vi taler om globalisering og ikke internationalisering. Mange skeptikere har påpeget, at der især økonomisk snarere er tale om en regionalisering end en globalisering – en pointe, som også bekræftes i notatets analyse af danske økonomi i globaliseringen.

I forhold til arbejdsmarkedet argumenteres der i dette forskningsnotat for, at der er tale om en kvalitativt ny tendens, nemlig at arbejdskraften er blevet grænseløs – ikke forstået som arbejdskraftens fri bevægelighed, men det faktum, at arbejdskraftens fysiske placering betyder stadig mindre. Hvor man kan se det som en kontinuerlig udvikling, hvis man blot og bart tænker på infrastruktur og økonomisk udvikling, er der tale om et kvantespring, når IT-teknologien medregnes. Det gør tid og sted til relative størrelser og giver helt nye muligheder. Når dette er interessant i arbejdsmarkedssammenhæng er det, fordi det er en afgørende faktor, som potentielt forskyder magtbalancen mellem ledelse og medarbejdere.¹⁹ Herudover argumenteres også for, at en liberalisering af økonomier over en bred kam har betydet, at pengestrømmene støder mod stadig færre grænser – og selv om man kan tale om en vis regionalisering af investeringer på tværs af grænser, er der også tale om en globalisering, fordi aktørerne på det internationale finansmarked i stadig større grad kan *benchmark* virksomheder og lande i forhold til hinanden; der er simpelt hen større gennemslagskraft på markederne.

¹⁹ Der har før været tilfælde, hvor en bevægelse i arbejdskraften har ændret en magtbalance. Klassisk har været migrationen fra land til by, som i hvert fald i perioder betød et massivt overskud af arbejdskraft – til arbejdsgiveres fordel.

I forlængelse af diskussionen af globalisering som begreb er det naturligt at se nærmere på Danmarks rolle i globaliseringen. I kapitel 2 så vi først nærmere på de forskellige måder, hvorpå danske virksomheder er indskrevet i den globale verden, varierende fra blot at aftage råvarer og afsætte halv- eller helfabrikata over outsourcende danske virksomheder til virksomheder, der er opkøbt af udenlandske virksomheder eller måske endda startet fra bunden af et MNC.

Det er klart, at oplevelsen af verden som globaliseret eller internationaliseret er meget forskellig, afhængig af, hvilken type virksomhed, man befinder sig i. Og dermed skal parterne i de forskellige typer virksomheder også serviceres forskelligt af deres bagland. En virksomhed, der producerer til et dansk marked og som reelt er stedbundet hertil, har nogle helt andre IR-forhold end en virksomhed, som ligger i hård konkurrence på et internationalt marked, og hvis produktion måske kan flyttes 'trådløst' til Kina eller Indien.

I kapitel 2 påvises det imidlertid også, at investeringer til og fra Danmark i vid udstrækning finder sted med lande, som har mere tilfælles med os end som adskiller sig fra os. Kun syv procent af danske investeringer går til Asien, og den væsentligste årsag til, at vi søger udenlands, er markedsbetinget – ikke omkostningsbetinget. Overordnet set viser den hidtidige forskning, at jobtabet for Danmark er meget begrænset, også fordi det produktionsjobs, der tabes, og de erstattes i vid udstrækning af jobs højere op i værdikæden. Tilsvarende er de FDI, der tilgår Danmark, i overvejende grad fra vestlige lande med en eller anden grad af velfærdsregime.

Men spørgsmålet er, hvor længe vi kan hvile os på denne sovepude. Hvor vi i den vestlige verden langt hen ad vejen har accepteret, at mange produktionsjobs efterhånden forsvinder ud af landet (uanset, at det kan være en personlig tragedie for den, der mister jobbet), så synes det at have været noget af et *wake-up-call*, at servicejobs og efterhånden også nogle vidensintensive jobs kan forsvinde – og forsvinder stadig hurtigere - til andre lande. Af de tre bølger i outsourcingen, synes anden og tredje bølge (outsourcing af servicejobs hhv. vidensjobs) at have ramt os ret hurtigt efter hinanden. Omfanget er stadig begrænset, men for mange analytikere og måske især politikere har det været en overraskelse, at de to bølger på nogle områder kan komme så hurtigt efter hinanden (se fx Lieberman (2004) og Reich (2005)).

Undersøgelsen på de fem virksomheder viser desuden, at alle de overtagede virksomheder har mistet jobs over de seneste 10 år. De er enten blevet trimmet væk – eller en række salgs- og administrationsfunktioner er blevet flyttet til moderselskabets hovedkvarter. Det sætter spørgsmålstegn ved, om udenlandske investeringer i danske virksomheder er et gode for dansk økonomi i almindelighed og for dansk erhvervsliv i særdeleshed.

Outsourcing og offshoring til og fra Danmark kan potentielt forrykke balancen i IR-systemet – både i moderland og i værtsland. I den danske debat har der været meget fokus på outsourcing fra Danmark og mindre på outsourcing til Danmark. Ligeledes har den almindelige forestilling været, at outsourcing fra Danmark er skidt, fordi vi taber arbejdspladser – og outsourcing til Danmark er godt, fordi vi får arbejdspladser. Men der er flere nuancer i dette, og ser vi isoleret på de virksomheder, som indgår i denne undersøgelse, må det konstateres, at de alle har tabt jobs ved at blive opkøbt af udlandet. Kun den virksomhed, som

har bevaret dansk ejerskab, har etableret flere arbejdspladser over de seneste 10 år.

Når der skal ledes over grænser spiller både det outsourcende og det modtagende lands traditioner i velfærdssystemet i almindelighed og på arbejdsmarkedet i særdeleshed en betydelig rolle. Det er emnet i kapitel 3, hvor forskellige velfærdssystemer og ledelsesformer diskuteres. I mødet mellem det multinationale selskab og det lokale IR-system/virksomheden er særligt spørgsmålet om, hvorvidt parterne har en shareholder- eller stakeholder-ideologi interessant. Ikke helt få af de MNC'ere, der investerer i Danmark, er amerikanske – faktisk er USA med 28 % af de samlede FDI uden sammenligning det største investeringsland i danske virksomheder. Men amerikansk virksomhedsfilosofi er også kendt for i høj grad at være baseret på en shareholder ideologi, hvilket betyder, at man søger så højt afkast som muligt inden for så kort tid som muligt. Dette står i modsætning til en stakeholder-ideologi som er ret udbredt i de europæiske og især skandinaviske lande, hvor der er tradition for i lovgivning og overenskomstforhandlinger i vid udstrækning at tage hensyn til alle parter. Når to så forskellige ideologier mødes i praksis, som det ofte sker når et US-baseret eller engelsk firma overtager en dansk virksomhed, kan det slå gnister i samarbejdet, fordi prioriteringerne er så forskellige. Det har vi set på to virksomheder i undersøgelsen, en US-ejet og en italienskejet – men vi ser også, at en af de virksomheder, som er overtaget af en amerikansk virksomhed, har haft godt samarbejde med høj tillid af parterne. Noget tyder altså på, at man skal være forsigtig med alene på baggrund af nationalitet at skære ledelsesstile over én kam.

Ledelsespraksisser på tværs af grænser kan således være meget forskellige, og dette bliver så meget desto tydeligere, når en virksomhed skal arbejde med ledelse internationalt – dvs. når den er multinational. Perlmutter's fire forskellige former for multinational ledelse – etnocentrisk, polycentrisk, regiocentrisk og geocentrisk - kan betragtes som et kontinuum, hvor yderpunktet etnocentrisk står for den type virksomhed, som på alle niveauer tager udgangspunkt i moderselskabets kultur og ledelse – mens den geocentriske tilgang er det andet yderpunkt, hvor ledelsen kan komme fra alle lande, hvor ledelsesstilen tilpasses lokale forhold, og hvor virksomheder lokalt har stor autonomi og også indflydelse på moderkoncernens ledelse. Som det bliver påpeget af stort set alle forfattere, der beskæftiger sig med ledelse på tværs af grænser, kan meget få virksomheder betegnes som genuint geocentriske. Mange er stadig etnocentriske, til dels fordi produktionsformerne lægger op til det. Nogle - og formentlig en stadig stigende gruppe – er polycentriske eller regiocentriske, ikke fordi det er en bevidst ledelsesfilosofi, men fordi det simpelt hen viser sig at være den eneste vej frem, hvis man skal have det maksimale ud af de menneskelige ressourcer, fordi produktionsformen kræver det, eller fordi det er det, der giver færrest konflikter med det valgte lands IR-system. I den forstand er der et samspil mellem produktionsformer og den valgte ledelsesstil – og det er ikke mindst det, der har ført til et forhandlingssystem, der i stadig større grad tager udgangspunkt i virksomheden.

Det er i mødet mellem forskellige praksisser, at mulighederne for synergi eller risikoen for konflikt opstår. Hvad sker der, når en amerikansk shareholder ideologi og en dansk stakeholder filosofi mødes? Det er blandt andet det, der

vurderes i kapitel 4, hvor fem virksomheders udvikling over en 10-årig periode vurderes – med særlig fokus på virksomhedernes rolle i en globaliseret verden og dets betydning for samarbejdet. Af de fem virksomheder, som blev besøgt i 1995-96, er fire underlagt udenlandske multinationale selskaber. Konsekvensen har for alle virksomheders vedkommende været tab af autonomi, men én adskiller sig dog ved, at både medarbejdere og ledelse oplever en høj grad af medejerskab til de beslutninger, der tages i virksomheden – og faktisk også i koncernen.

Tre ud af de fire virksomheder har en ledelse med en klar shareholderfilosofi – og en tilgang til ledelse, som er præget af etnocentrisme, hvad angår økonomien – men i hvert fald to af de tre er polycentrisk, når det gælder personalepolitik og arbejdets organisering. Undersøgelsen viser tillige, at en italiensk, en engelsk og en amerikansk virksomhed har en shareholder filosofi – og den sidste, en amerikansk virksomhed, har en stakeholder filosofi. Selv om materialet kvantitativt er begrænset, sætter dette som nævnt spørgsmålstejn ved en udbredt forestilling om, at anglo-amerikanske ledelsesstrategier nærmest pr. definition er stakeholder baseret – og europæiske er shareholder baseret.

Case-studierne viser altså, at der er mange nuancer i et udenlandsk ejerskab. Hvad angår det danske aftalesystem er det vigtigste i analysen måske, at virksomhedernes attitude overfor de forskellige sfærer i virksomhederne er differentieret: Når det gælder økonomi og arbejdets organisering er det udenlandske moderselskab etnocentrisk (eller rationel); det er deres principper, der i vid udstrækning skal gælde. Men når det gælder personalepolitikken i øvrigt og især forholdet til faglige repræsentationer, er man polycentrisk (eller kulturelt sensitiv) – i hvert fald for så vidt, at det ikke går ud over de økonomiske mål.

På flere af de undersøgte virksomheder har det medført betydelig frustrationer. Arbejdets organisering er af stor betydning for den enkelte medarbejders livskvalitet, men det er grundlæggende en del af ledelsesretten. Samtidig er det i case-studierne tydeligt, at restrukturerings skaber meget tvivl om den enkeltes såvel som virksomhedens fremtid. Der er, med den udenlandske virksomheds overtagelse, opstået en form for vakuum mellem sfæren for ledelsesret og sfæren for samarbejde og forhandlinger. En stor del af problemet skyldes uden tvivl et sammenstød mellem forskellige traditioner for ledelse og samarbejde.

Det antyder et problem i det danske aftalesystem. Den danske model har vist stor styrke i de seneste mere end 100 år. Men den er også baseret på bestemte forventninger til parterne, der indgår aftaler. En central eller lokal overenskomst kan aldrig dække alle fremtidig forhold, men tager som oftest udgangspunkt i de forgangne års erfaringer, og erfaringerne i det danske aftalesystem er, at der er en række forhold, det er nødvendigt at skrive ned i en formel aftale – men også, at der så er en række andre uformelle forhold, hvor parterne forventes leve op til almindelig adfærdskodeks for samarbejde. Disse kodekser kender udenlandske ledelser ikke – og derfor bliver informationen og medindflyddelsen ofte af en anden karakter, når en virksomhed overtages.

Inspirationen til dette notat opstod ikke mindst efter genbesøg på de fem virksomheder, som alle har oplevet globaliseringens konsekvenser – og særligt de fire, der er blevet opkøbt af udenlandske selskaber. I notatet har vi ved at se nærmere på fem virksomheder belyst nogle af de problemer, globaliseringen

stiller virksomhederne overfor – og dermed også taget fat på, hvor der kan være behov i fremtiden for støtte i virksomhedernes møde med globaliseringens Janus-hoved. Vi har diskuteret, hvordan overtagelserne har påvirket samarbejdet og arbejdets organisering samt medarbejdernes arbejdsvilkår.

Medarbejdere og ledere har alle oplevet betydelige omvæltninger, og på flere virksomheder har udenlandske virksomheders investeringer i de danske virksomheder haft betydelige konsekvenser – i form af afskedigelser, nye og ofte mere konservative (tayloristiske) arbejdsorganiseringer og ændrede samarbejdsforhold. Som det også er blevet påpeget, kan det på sigt føre til ændringer i forhandlingsklimaet på den enkelte virksomhed – der kommer pålæg fra moderselskabet, som indirekte kan påvirke emnerne for forhandlingerne og de resultater, der kan nås. Hvis man oplever, at lovgivning eller reguleringsformer sætter barrierer for den ene eller anden parts interesser, hvis det koster arbejdspladser, eller hvis lovgivning eller overenskomster er så løst formuleret, at hævdvundne rettigheder trues, så er det lakmustesten for, om IR-systemet fungerer tilfredsstillende. Og der er i case-materialet eksempler på, at begge parter lokalt bliver indskrevet i et større magthierarki, som de faktisk ikke har værktøjer til at stå imod.

Dermed være ikke sagt, at det danske aftalesystem står for fald, når udenlandske virksomheder tager over. Men der er tydeligvis et sammenstød mellem kulturer og ledelses/medarbejderformer, som kan skabe ringere arbejdsforhold og samarbejdsrelationer på virksomhederne end vi har set tidligere. Og spørgsmålet er, om der i aftalesystemet og overenskomsterne, som vi kender dem, er behov for at indtænke, hvad der kan ske, når udenlandske virksomheder overtager danske.

En række forskningsspørgsmål ligger naturligt i forlængelse af dette forskningsnotat. Faktuelt bør det belyses dybere:

- Hvor udbredt er virksomhedsovertagelser i Danmark? – og hvad er de beskæftigelsesmæssige konsekvenser af virksomhedsovertagelser i Danmark?

Kvalitativt er der behov for at se på følgende spørgsmål:

- Hvor udbredt er opfattelsen, at virksomhedsovertagelser ændrer radikalt ved samarbejdsrelationerne i negativ retning etc.?
- Opstår der i forlængelse af de seneste årtiers tendens til centraliseret decentralisering nogle uforudsete problemer ved virksomhedsovertagelser i Danmark? - fx
 - - er overenskomsterne i Danmark af en karakter, hvor uformelle normer spiller en så stor rolle, at rettigheder hos lønmodtagerne kan trædes under fode ved virksomhedsovertagelser?
 - - mangler medarbejdere og ledere på danske virksomheder værktøjer til at tackle overtagelser af udenlandske ledelser?

Referencer

Akademikernes Centralorganisation (2005): *Myter og realiteter i den globale udfordring*. København: AC.

Albert, M. (1993): *Capitalism against Capitalism*. London: Whurr.

Andersen, S.K. (2001): *Mellem politik og marked. Interesseorganisation og lønregulering på de kommunale/regionale arbejdsmarkeder i EU*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Aanstad, S. & Koch, P. (2005): *FOTON. Foreign Take-overs in the Nordic Countries*. Oslo: NIFU STEP. Internet version:
<http://www.step.no/foton/reports/foton1.pdf>

Blustone, B. & I. Bluestone (1992): *Negotiating the Future – a Labor Perspective on American Business*. New York: Basic Books.

Cooke, W.N. (2001): 'The effects of labour costs and workplace constraints on foreign direct investment among highly industrialized countries' i *International Journal of Human Resource Management*, 12:5.

Dunlop, J.T. (1958): *Industrial Relations Systems*. New York: Henry Holt and Company.

De Silva, S.R. (1998): *Human Resource Management, Industrial Relations and Achieving Management Objectives*. ILO:
www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srshrm.htm

Dunning, J. & McQueen, M. (1981): 'The eclectic theory of international production: A case study of the international hotel industry' i *Managerial and Decision Economics*, 2 (4), 197–210.

Edwards, P., Marginson, P., Armstrong, P. & Purcell, J. (1996): 'Towards the transnational company? The global structure and organization of multinational firms' I Crompton, R., Gallie, D. & Purcell, K. (eds.) *Changing Forms of Employment*. London: Routledge.

Edwards, T. & Ferner, A. (2000): 'HRM Strategies of Multinationals: The Organisational Politics of "Reverse Diffusion".' Paper presented at conference entitled 'Multinational Companies and Emerging Workplace Issues: Practices, Outcomes and Policy', Wayne State University, Detroit, MI, 1-3 April.

Edwards, T. (2004): 'The Transfer of Employment Practices Across Borders in MNCs' i Harzing, Anne-Will & Van Ruysseveldt, Joris (eds.): *International Human Resource Management (2nd Edition)*. London: Sage Publications.

Esping Andersen, G. (1990): *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Cambridge: Polity Press.

Etableringsundersøgelsen 1998: Danske virksomheders etablering i udlandet. København: Dansk Industri og Handelshøjskolen i København.

Etableringsundersøgelsen 2003: Danske virksomheders etablering i udlandet. København: Dansk Industri og Handelshøjskolen i København.

Giddens, Anthony (1994): *Modernitetens konsekvenser*. København: Hans Reitzels Forlag.

Gunnigle, P., Collings, D.G. & Morley, M. (2005): 'Exploring the dynamics of industrial relations in US multinationals: evidence from the Republic of Ireland.' *Industrial Relations Journal*, vol. 36, no. 3. ss. 241-256.

Hall, P. & Soskice, D. (eds.) (2001): *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford University Press

Hansen, E.P. (2003): *Et strategisk værktøj til forbedring af konkurrenceevnen*. Teknologisk Institut, Forum for Outsourcing. Webversion: <http://www.teknologisk.dk/produktivitet/8883>

Harzing, Anne-Will (2004): 'Internationalization and the International Devision of Labour' i Harzing, Anne-Will & Van Ruysseveldt, Joris (eds.): *International Human Resource Management (2nd Edition)*. London: Sage Publications.

Hall, P. & Soskice, D. (2001): *Varieties of Capitalism The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.

Hendry, C. (1994): *Human Resource Strategies for International Growth*. London: Routledge

Hirst, P. & Thompson, G. (1999): *Globalization in Question*. Cambridge: Polity Press.

Holland, P., Nelson, L & Fisher, C. (2003): 'Australian Trade Unions' Responses to Human Resource Management. Initiatives in a Globalized Era' I Debragm Y.A. & Smith, I.G. (eds.): *Work and Employment in a Globalized Era. An Asia-Pacific Focus*. Frank Cass Publishers.

Hyman, Richard (2004): 'Varities of Capitalism, National Industrial Relations Systems and Transnational Changes' i Harzing, Anne-Will & Van Ruysseveldt, Joris (eds.): *International Human Resource Management (2nd Edition)*. London: Sage Publications.

Jensen, C.S. (1995): Arbejdsmarked og europæisk integration. En sociologisk analyse af den europæiske models etablering i EU. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Jensen, C.S. (forthcoming): 'Globalisering og det danske samfunds politiske orden'

Kerr, C., Dunlop, J.T., Harbison, F.H., Myers, C.A. (1960): *Industrialism and Industrial Man*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Lieberman, Joseph I. (2004): *Offshore Outsourcing and America's Competitive Edge: Losin Out in the High Technology R&D and Services Sectors*. Hvidbog til United States Senate, udarbejdet af office of senator Joseph I. Lieberman.

McCourt, W. (2003A): 'Global Human Resource Management: A 'Crossvergent' Approach' i McCourt, Willy & Eldridge, Derek (2003): *Global Human Resource Management. Managing people in developing and transnational countries*. Cheltenham: Edward Elgar

Michaud, S. (2005): *Outsourcing or Insourcing? Onshore or Offshore?* Powerpoint oplæg.

http://www.itcnasia.com/icit/presentations/day_2/2nd_session/Steve_Michaud_concerto.pdf

Nash, K. (2000): *Contemporary Political Sociology. Globalization, Politics and Power*. Oxford: Blackwell.

Navrbjerg, S.E. (1999): *Nye arbejdsorganiseringer, decentralisering og fleksibilitet – et sociologisk case-studie af fem industrivirksomheder*. København: DJØF.

Pedersen, Torben (2004): *Dansk erhvervslivs placering i globaliseringen*. Århus: Magtudredningen og forfatteren.

Perlmutter, H. (1969): 'The tortuous evolution of the multi-national cooperation' i *Columbus Journal of World Business*, vol. 4, no. 1. ss 9-18.

Preece, D. (1993): 'Human Resources and Strategic Planning: A Vital Link' I *Optimum*, vol. 11, No. 4, pp.33-46

Rambøll Management (2005): *Globaliseringens muligheder og konsekvenser for arbejdsmarkedene på Sjælland, Lolland-Falster og Bornholm*. Udarbejdet for Arbejdsmarkedsrådene for Frederiksborg Amt, Storestrøms Amt, Vestsjællands Amt, Roskilde Amt, Storkøbenhavn og Bornholm. København: Rambøll.

Reich, R.E. (1991): *The Work of Nations. Preparing Ourselves for the 21st Century Capitalism*. New York: Alfred A. Knopf.

Reich, R.E. (2005): 'The New Rich-Rich Gap' i *The American Prospect*, 12th December 2005. On-line edition:

<http://www.prospect.org/web/page.wv?section=root&name=ViewWeb&articleId=10721>

Rose, Caspar (2005): 'Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i danske virksomheder – Konsekvenser for corporate governance og stakeholder teori' i *Tidskrift for arbejdsliv*, nr. 3. 7. årgang 2005.

Ruigrok, W. & van Tulder, R. (1995): *The Logic of International Restructuring*. London: Routledge.

Uldall-Poulsen, H., & Rottbøll Sederberg-Olsen, N. (2005): 'Taiwans succes bygger på globalt udsyn og outsourcing' i *DI-indsigt* nr. 11, 2005 .

UNCTAD (2005): *World Investment Report 2005. Transnational Corporations and the Internationalization of R&D. Overview*. New York & Geneva: Internet Edition: http://www.unctad.org/en/docs/wir2005overview_en.pdf

Waters (1995): *Globalization*. London: Routledge

Økonomi- og Erhvervsministeriet (2003): *Vækst gennem globalisering. Handlingsplan og baggrundsanalyse*. København: Økonomi- og Erhvervsministeriet.