

# cfl

Center for Ledelse

## Globaliseringsindikator 2011

Åbenhed for andre - ledelse i en global kontekst  
CfL-Indikator juni 2011



## Generelt om undersøgelsen

### ▪ **Undersøgelsesperiode**

Undersøgelsen er gennemført som en online undersøgelse i perioden fra den 17. april - 2. juni 2011.

### ▪ **Respondenter**

Undersøgelsen er udsendt via CfL Center for Ledelses Trendpanel og til deltagere i CfLs netværk.

330 respondenter besvarede hele spørgeskemaet, hvilket svarer til 25% af CfLs Trendpanel.

### ▪ **Generelt**

CfL har gennemført Globaliseringsindikatoren i 2005 (N=254), 2006 (N=248), 2007 (N=200), 2010 (N=278) og igen i 2011 (N=330).

Spørgerammen er løbende ændret og spørgsmålsformuleringen er derfor ikke ens for alle årene.

## Hvem har svaret?

### ▪ **Jobniveau**

- 25 % Adm. direktører eller direktionsmedlemmer
- 20 % Funktionsdirektører
- 38 % Funktionschefer
- 17 % Projektledere, funktionærer eller andet

### ▪ **Virksomhedens størrelse**

- 16% under 49 medarbejdere
- 22% 50-199 medarbejdere
- 62% 200 medarbejdere eller derover

### ▪ **Branchefordeling**

- 17% Produktion
- 63% Service
- 20% En blanding

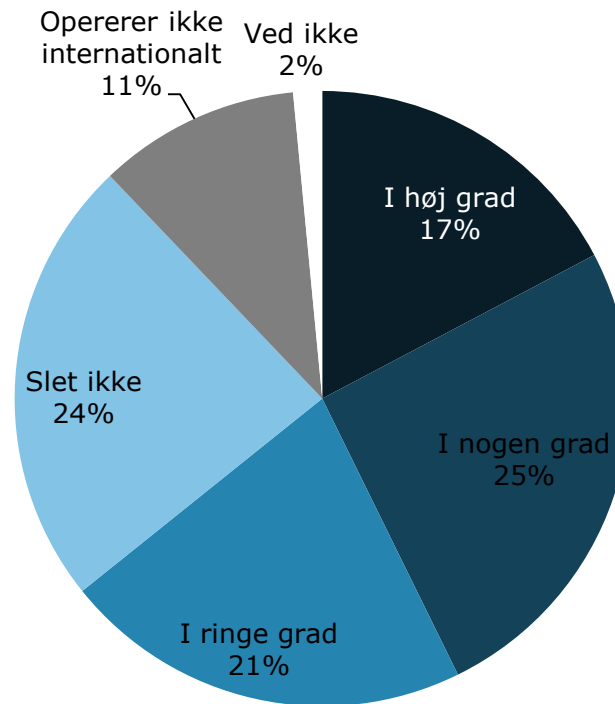
- 19% Offentlig
- 69% Privat
- 12% En blanding

# Konklusioner

- 42% anvender et valideret ledelsesværktøj til at skabe et fælles globalt ledelsessprog
- Globalisering er blevet en del af hverdagen
- En femtedel har bevidst fravalgt at outsource til udlandet
- Alle opgaver kan flyttes ud – det er ikke opgavens karakter der definerer om opgaven kan flyttes ud
- Virksomheder der flytter opgaver til udlandet forbereder sig – men er der tilstrækkelig fokus på de kulturelle forskelle?
- I opgangstid havde 2/3 fokus på vækst, hvor det nu blot er 1/3 af virksomhederne der outsourcer med henblik på at etablere nye markeder
- Det er tilsyneladende virksomhedens egne forhold, der afgør hvorvidt man foretager udflytning
- Fokus har ændret sig i forhold til hvilke muligheder virksomhederne ser ved globaliseringen
- Mangler der erkendelse af globaliseringens betydning for virksomhedens økonomi?
- 62% af danske ledere ser muligheder i globaliseringen – er det med et personligt eller virksomhedsmæssigt perspektiv?
- Ledelseskommunikation, ledelse af andre kulturer, fælles forståelse af værdier og normer samt distanceledelse er væsentlige nye kompetencer som lederen skal have fokus på
- Det ser ud til at globaliseringsarbejdet har fundet sit niveau
- Kun 27% mener at større åbenhed over for nye markeder vil øge konkurrenceevnen – mangler vi modet til at tænke stort?
- De kulturelle forskelle fylder
- Der er forskellig opfattelse af optimalt samarbejde mellem hovedkontor og datterselskab
  - Hovedkontoret efterspørger:
    - Mere kommunikation
    - Fastlæggelse af rammer og klare mål
    - Afklaring af arbejdstilrettelæggelse og arbejdsgange
  - Datterselskaber efterspørger:
    - Forskelle i opfattelse af ledelse
    - Mindre kontrol fra hovedkontorets side
    - Forventningsafstemning ift. videndeling

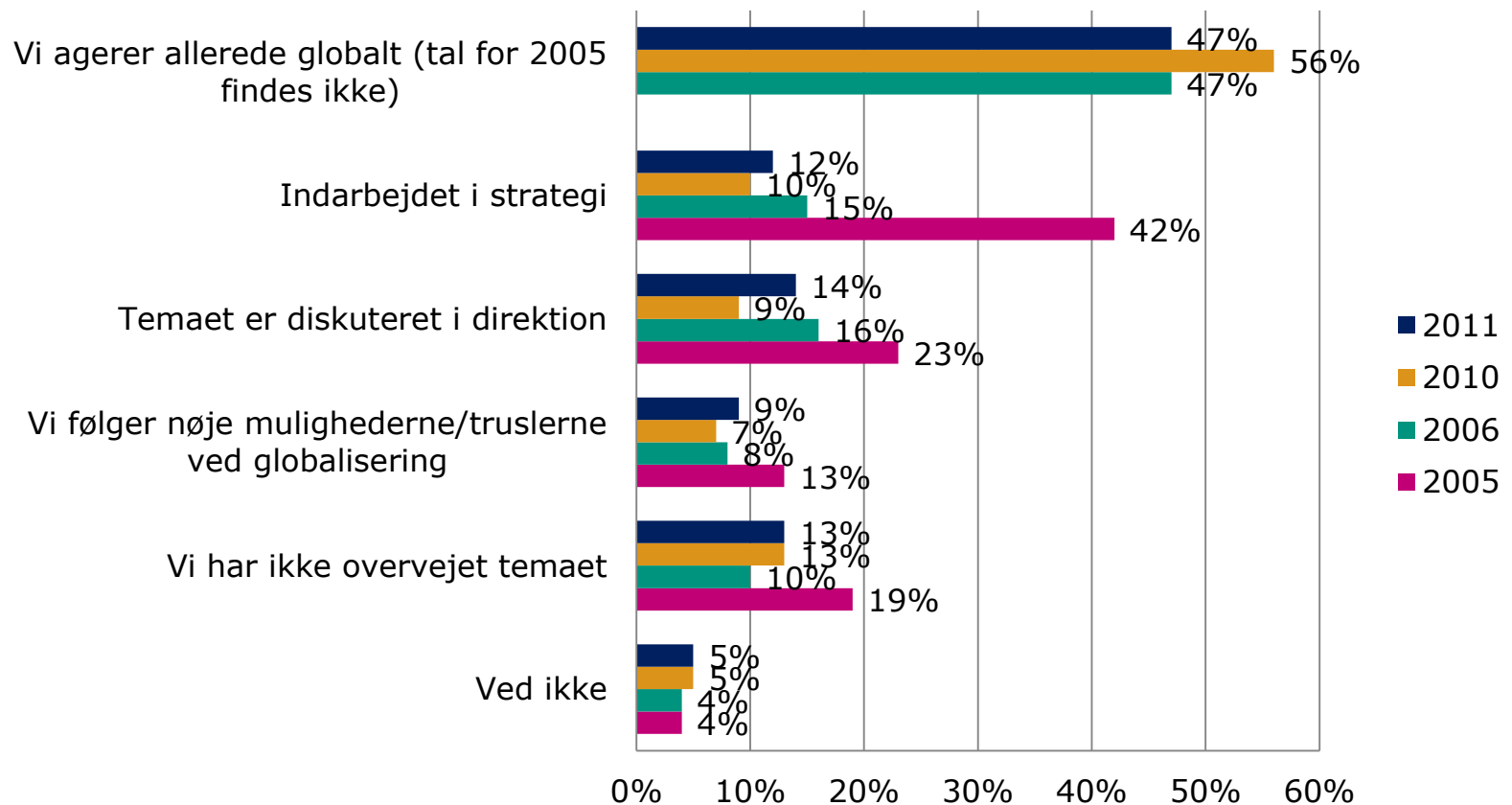
# 42% anvender et valideret ledelsesværktøj til at skabe et fælles globalt ledelsessprog

**I hvor høj grad anvender din virksomhed et valideret og gennemtestet udviklings-/ledelsesværktøj\* til at skabe et fælles globalt ledelsessprog?**



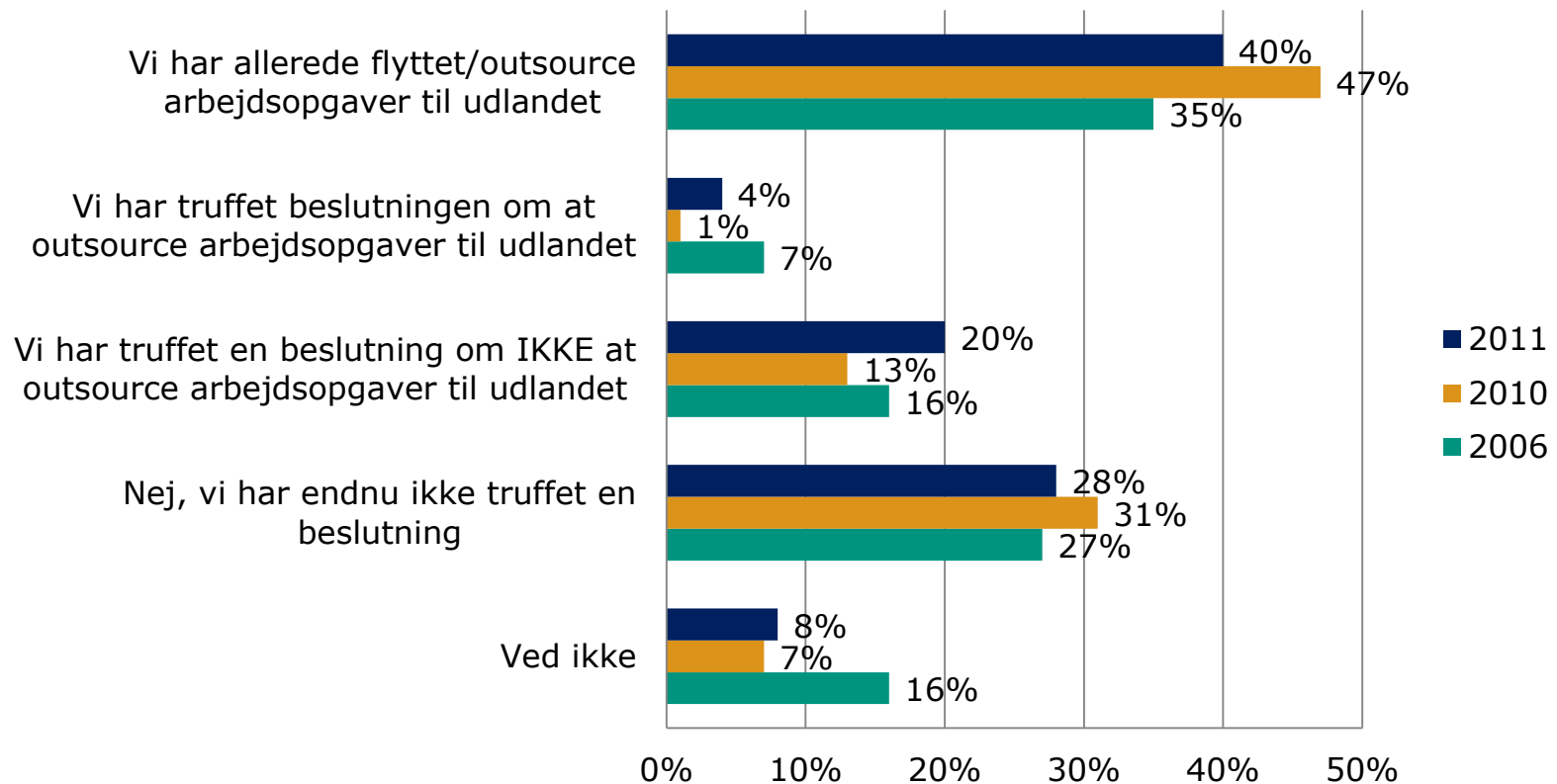
# Globalisering er blevet en del af hverdagen

## Hvordan forholder din virksomhed sig til globaliseringen?



# En femtedel har bevidst fravalgt at outsource til udlandet

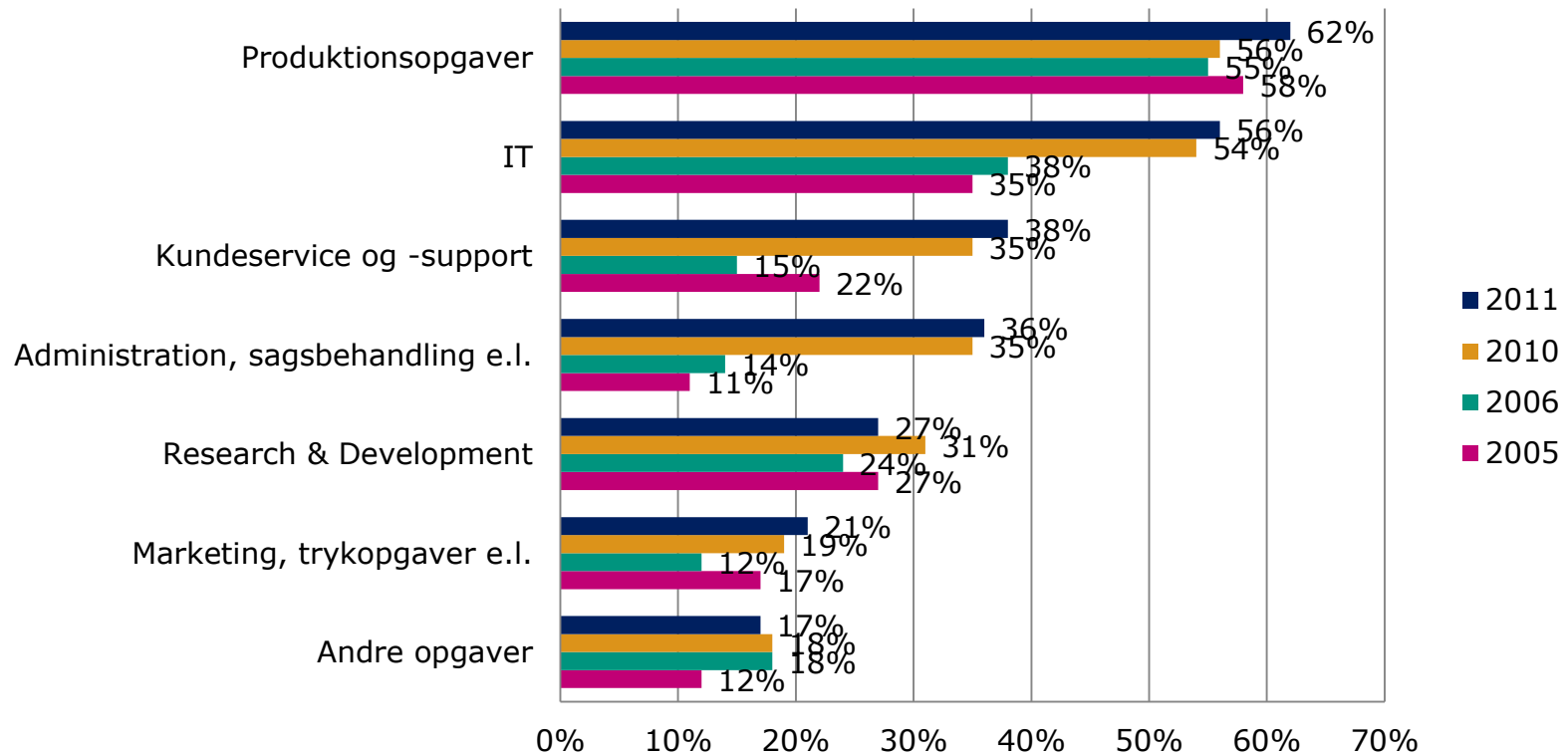
## Har din virksomhed truffet beslutning om at flytte/outsorce arbejdsopgaver til udlandet?



# Alle opgaver kan flyttes ud – det er ikke opgavens karakter der definerer om opgaven kan flyttes ud

## Hvilke arbejdsopgaver vil eller har virksomheden valgt at flytte/outsourcet til udlandet? (Flere svarmuligheder)

(Virksomheder der har udflyttet/outsourcet eller som har truffet beslutning herom. N=146)

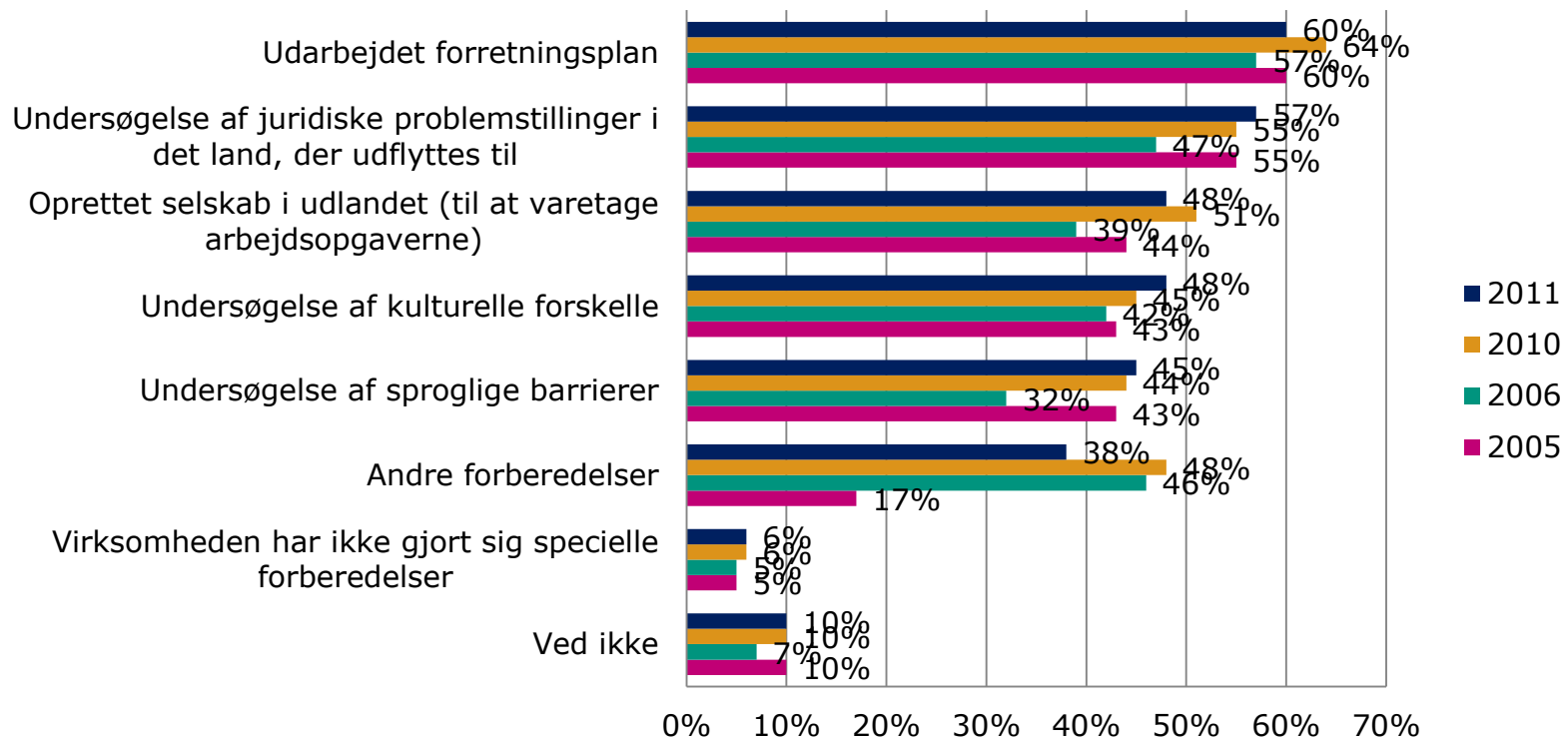


Virksomheder der flytter opgaver til udlandet forbereder sig – men er der tilstrækkelig fokus på de kulturelle forskelle?

### Hvilke forberedelser har virksomheden gjort sig i forbindelse med udflytningen af arbejdsopgaver til udlandet?

(maks tre svar)

(Virksomheder der har udflyttet/outsourcet eller som har truffet beslutning herom. N=146)

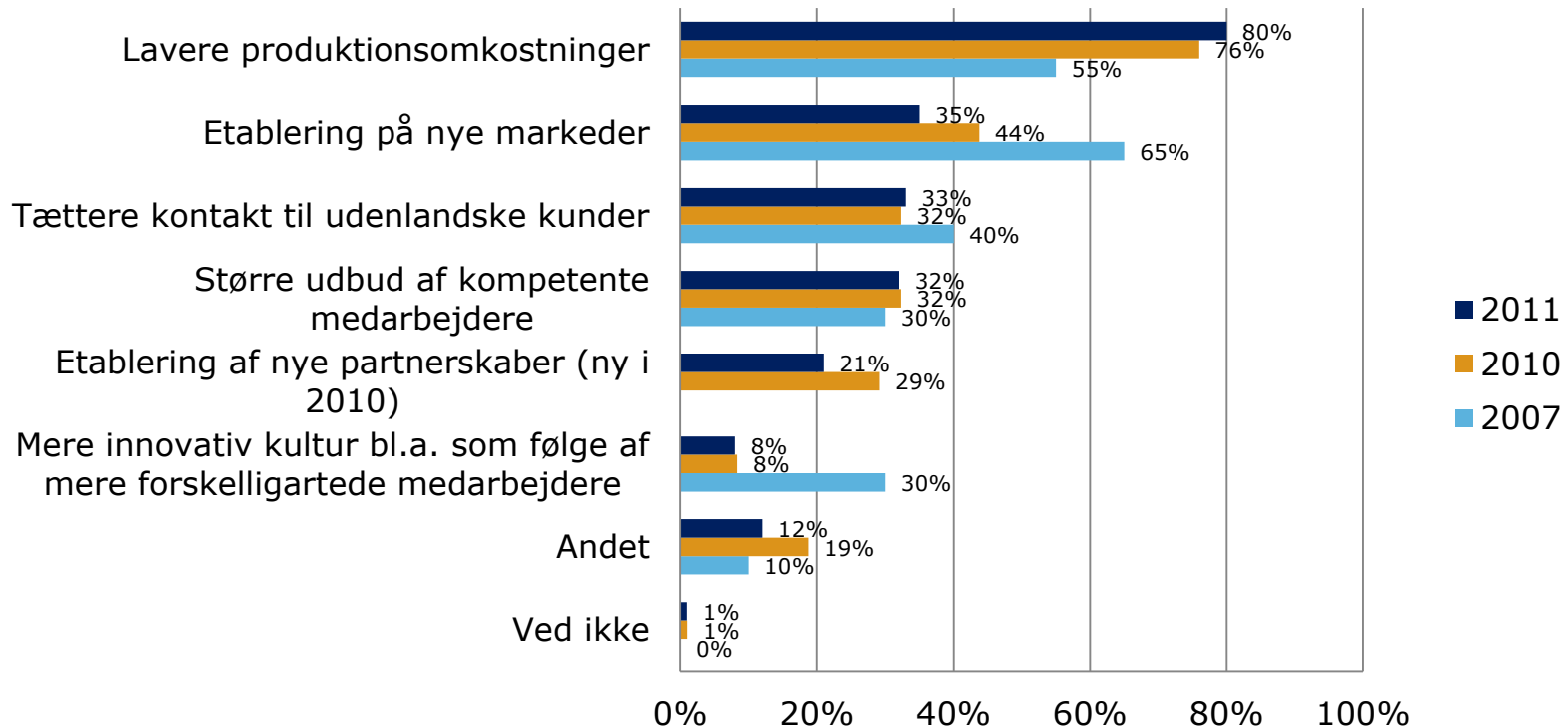


I opgangstid havde 2/3 fokus på vækst, hvor det nu blot er 1/3 af virksomhederne der outsourcer med henblik på at etablere nye markeder

## Hvilke årsager er der til, at virksomheden udflytter eller har udflyttet arbejdsopgaver til udlandet?

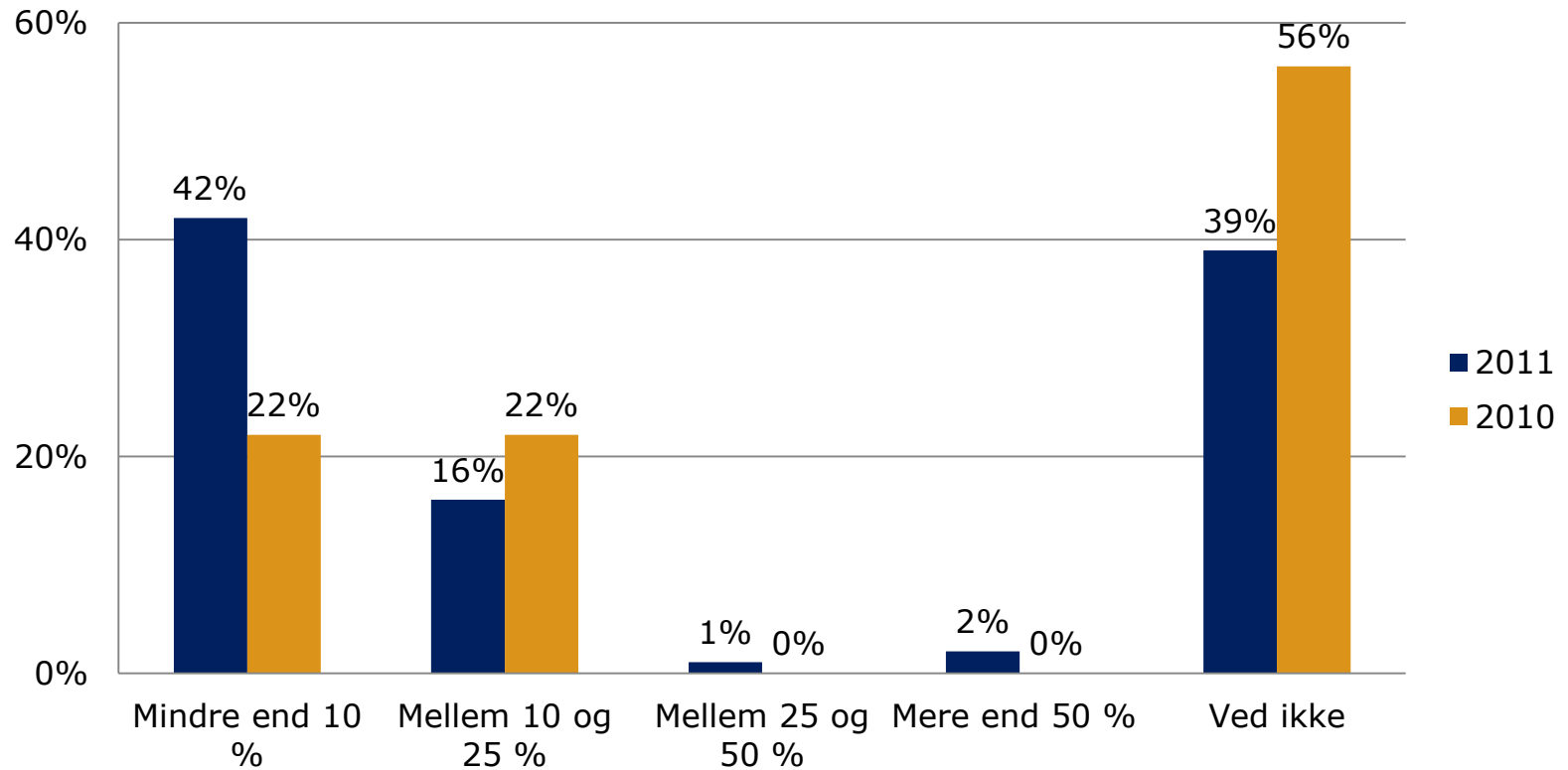
(Flere svarmuligheder)

(Virksomheder der har udflyttet/outsourcet eller som har truffet beslutning herom. N=146)



## Hvor stor en investering er gjort i forbindelse med flytning/outsourcing, udtrykt i % af omsætningen?

(Virksomheder der har udflyttet/outsourcet eller som har truffet beslutning herom. N=146)

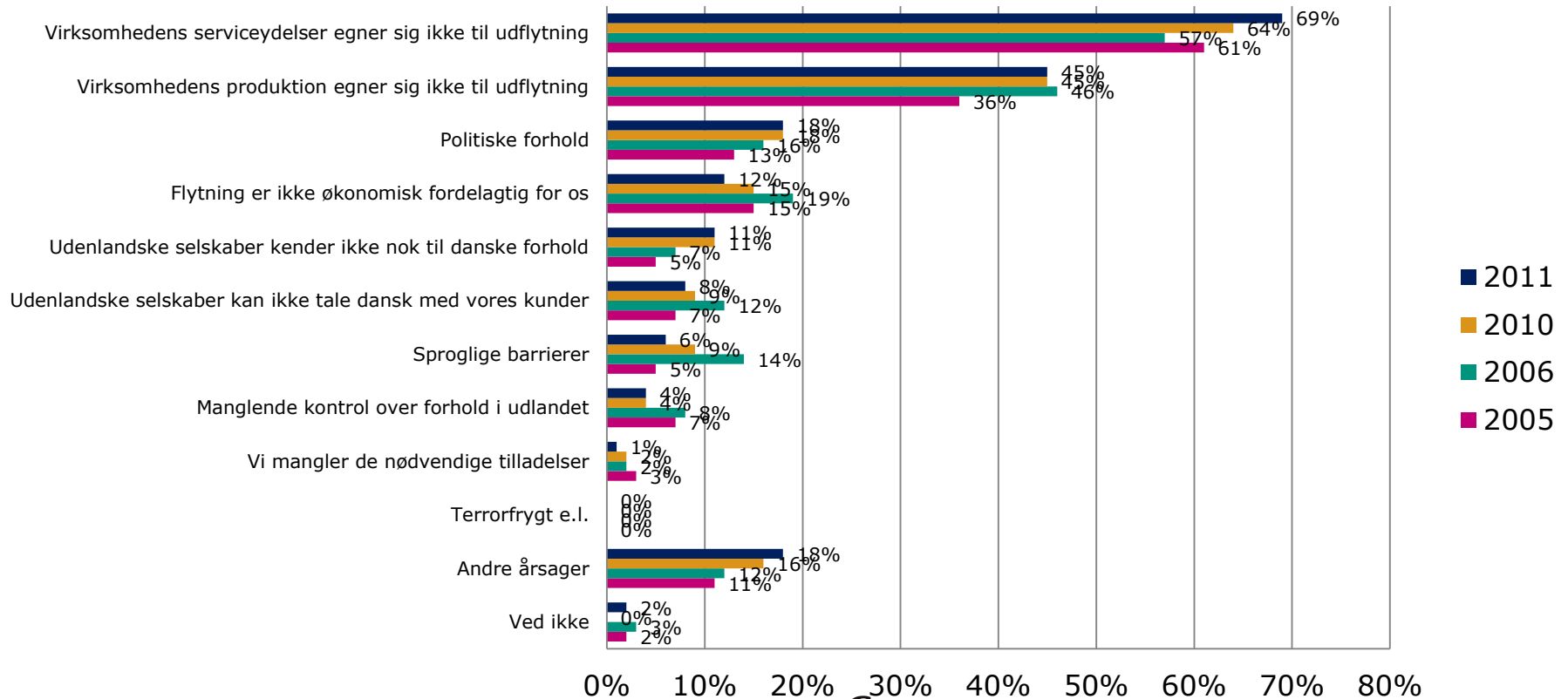


# Det er tilsyneladende virksomhedens egne forhold, der afgør hvorvidt man foretager udflytning

## Hvad er årsagerne til, at virksomheden ikke har udflyttet/ har planer om at udflytte arbejdsopgaver til udlandet?

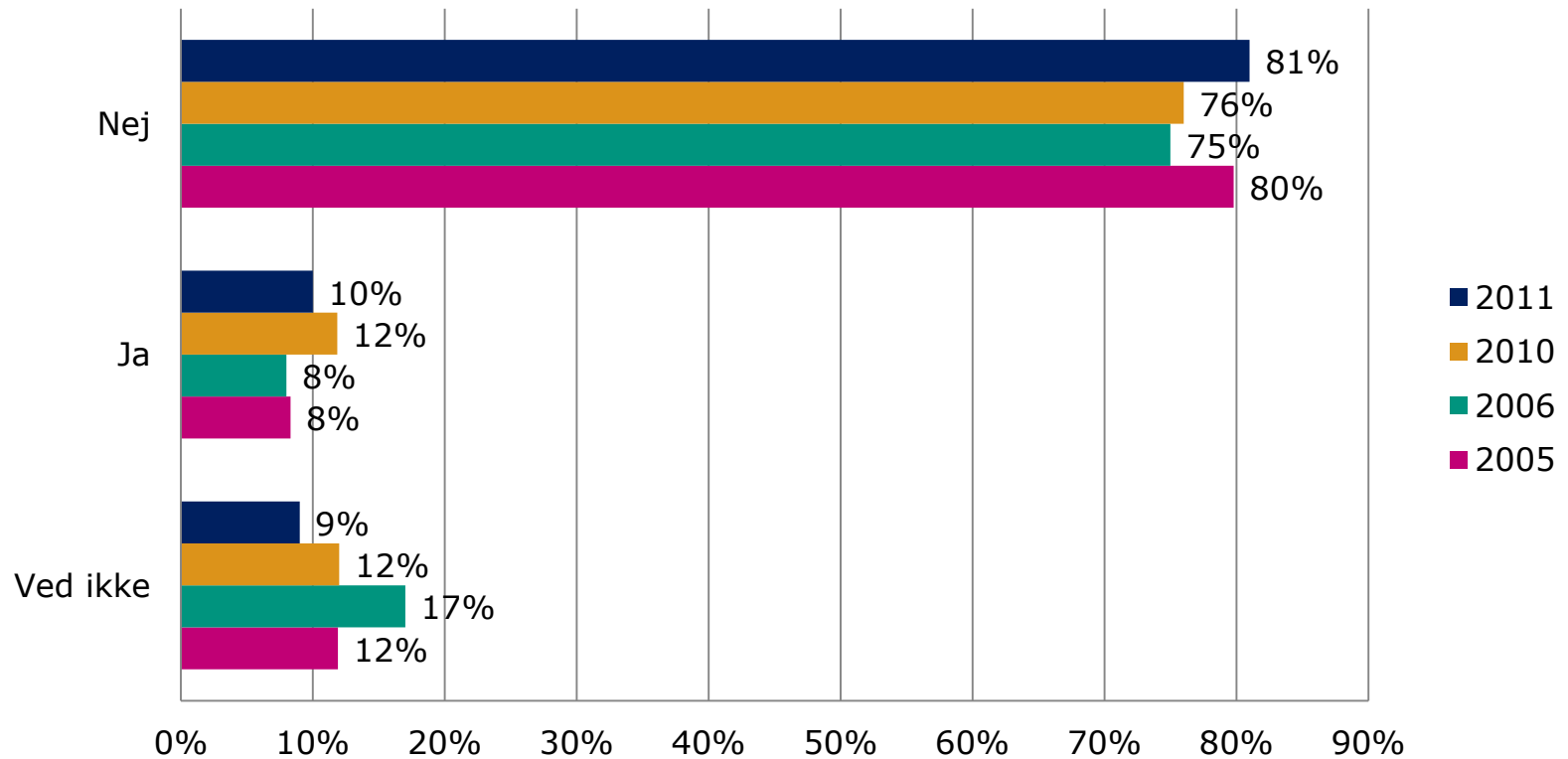
(Flere svarmuligheder)

(Virksomheder der ikke vil outsource eller som ikke har truffet beslutning endnu. N=159)



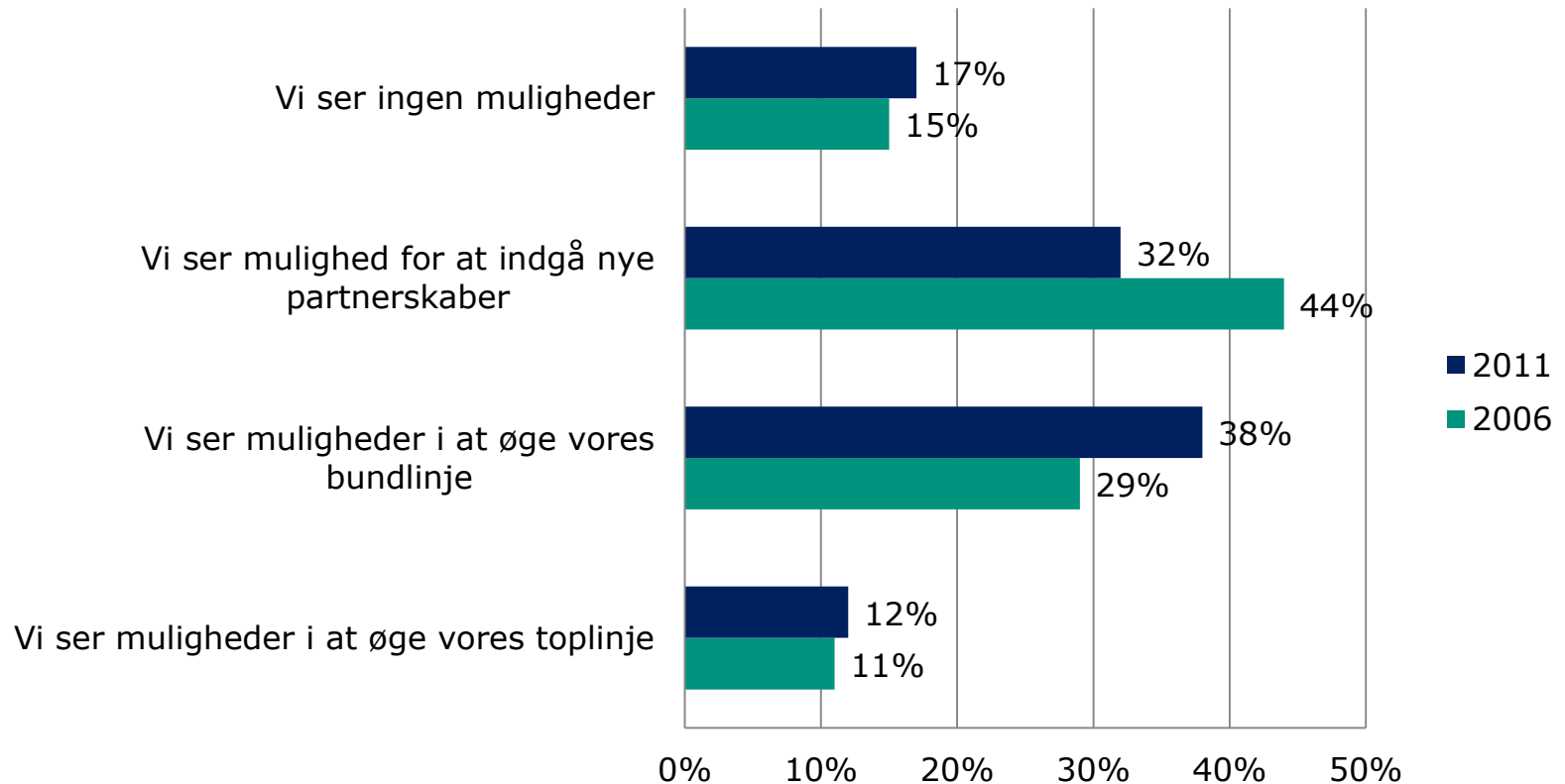
## Har virksomheden planer om at udflytte/outsorce arbejdsopgaver inden for de kommende 2-3 år?

(Virksomheder der ikke vil outsource eller som ikke har truffet beslutning endnu. N=159)



# Fokus har ændret sig

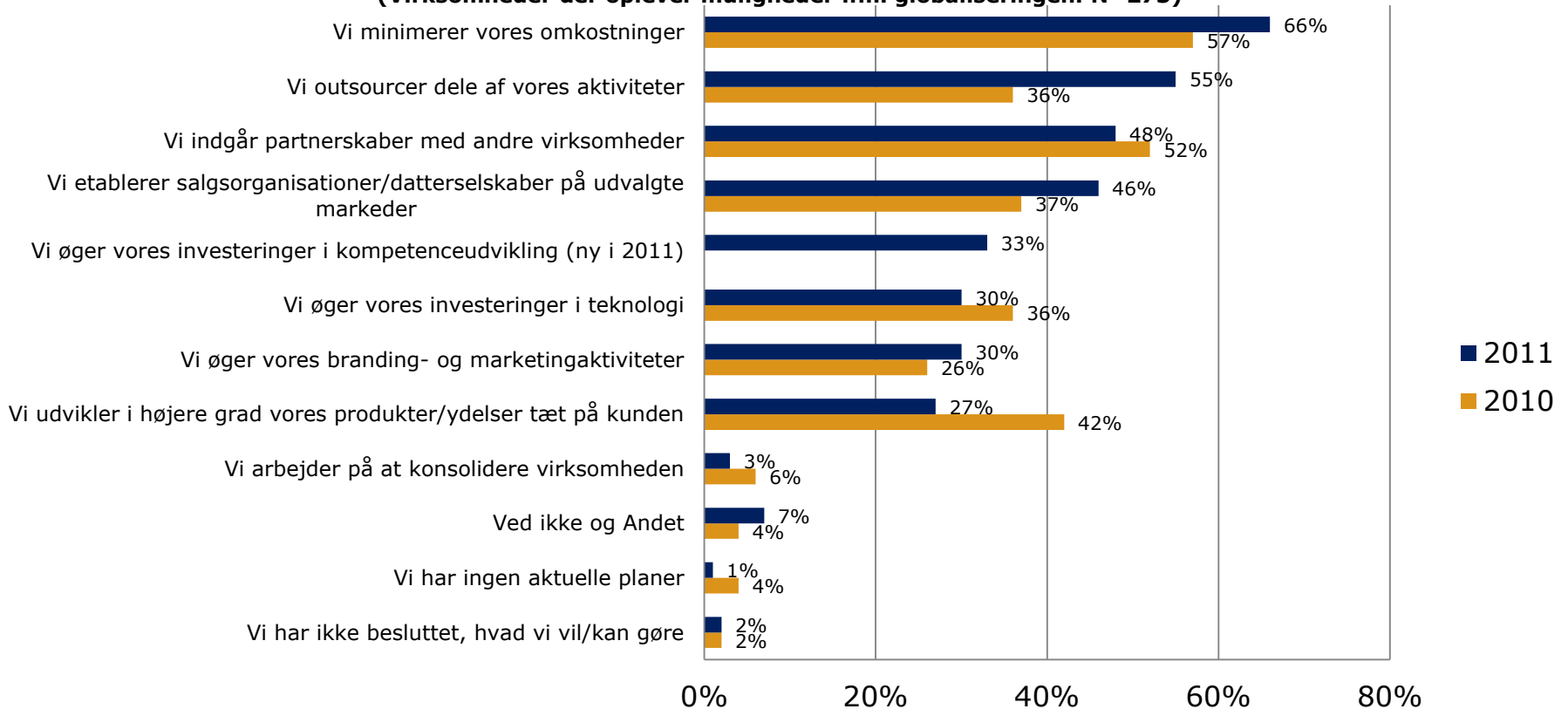
## Hvilken mulighed ser din virksomhed primært i forbindelse med globaliseringen?



## Hvilke initiativer tager eller overvejer virksomheden at tage for at udnytte globaliseringens muligheder?

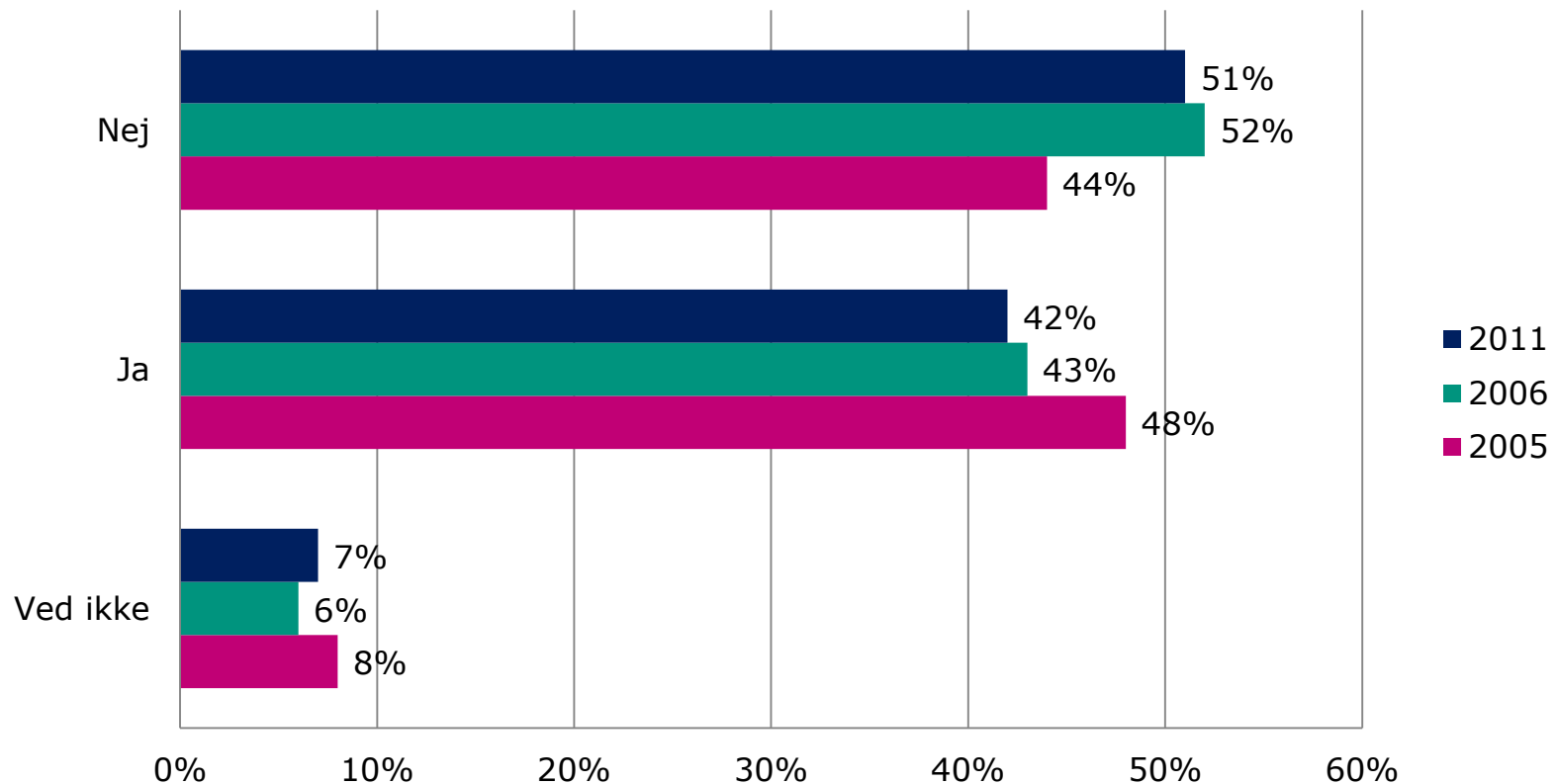
(Flere svarmuligheder)

(Virksomheder der oplever muligheder ifm. globaliseringen. N=273)



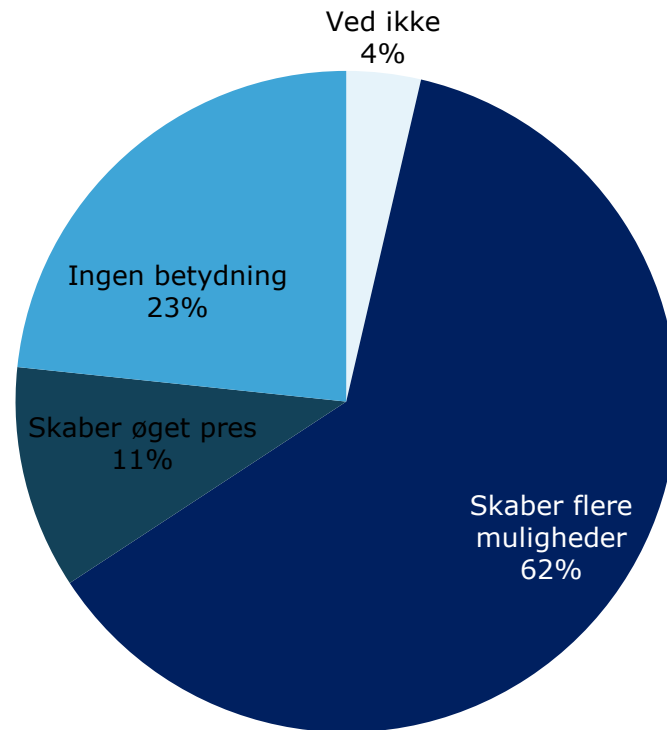
# Mangler der erkendelse af globaliseringens betydning for virksomhedens økonomi?

**Forventer du, at globaliseringen vil betyde øget pres på din virksomheds økonomi?**



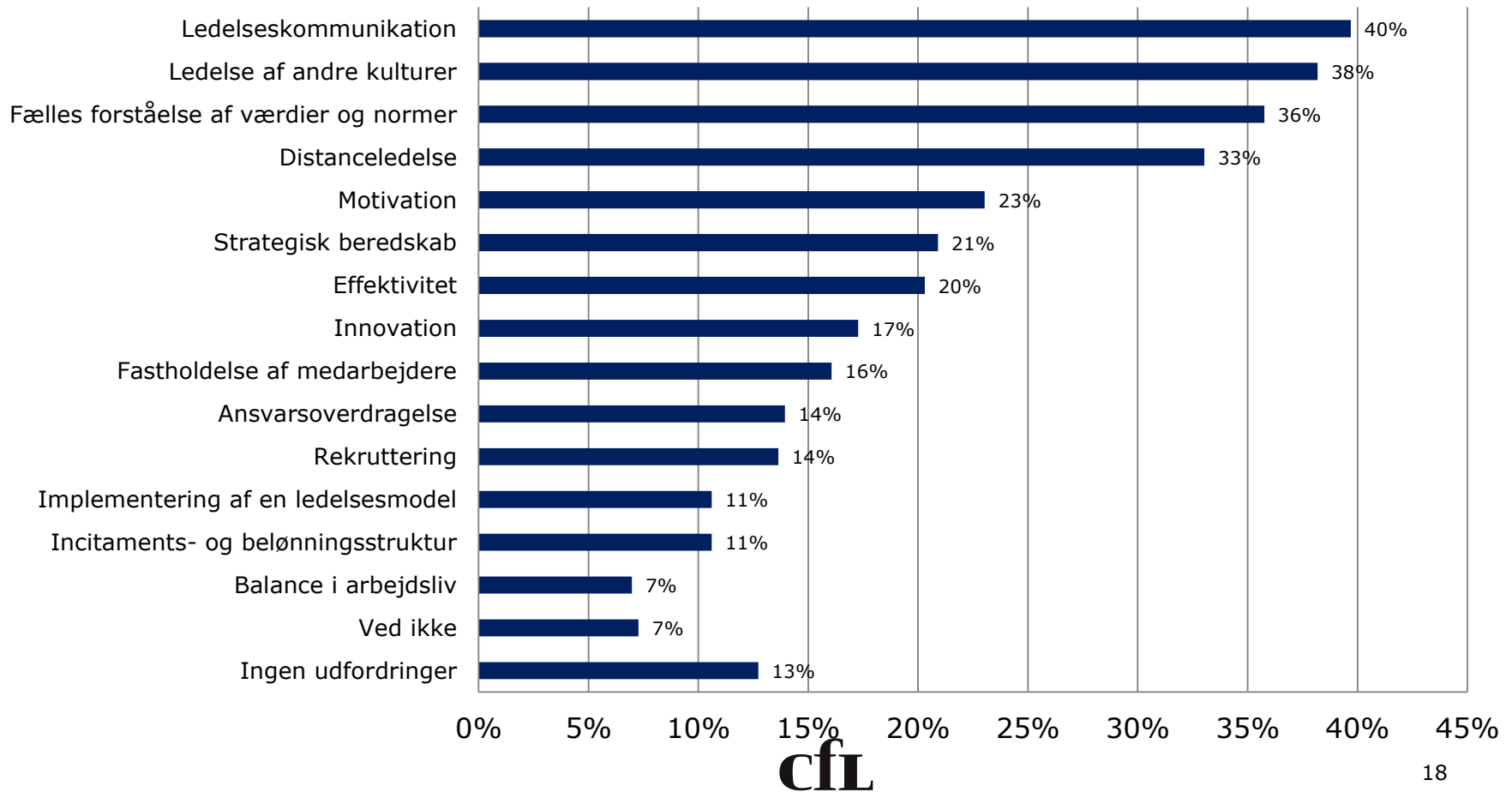
62% af danske ledere ser muligheder i globaliseringen – er det med et personligt eller virksomhedsmæssigt perspektiv?

## Hvilken indvirkning har globaliseringen på dig som leder?

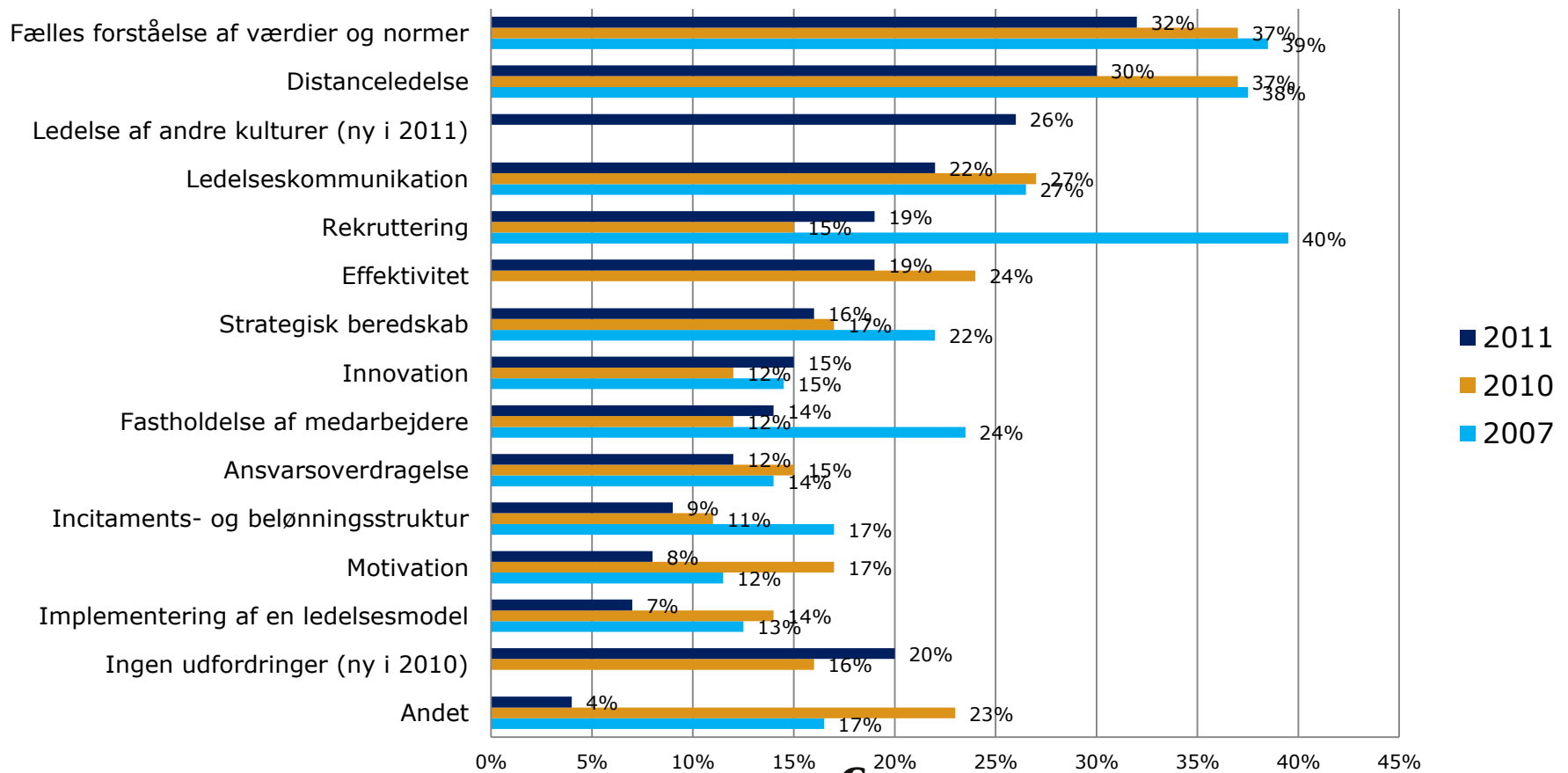


Ledelseskommunikation, ledelse af andre kulturer, fælles forståelse af værdier og normer samt distanceledelse er væsentlige nye kompetencer som lederen skal have fokus på

**Hvilke nye kompetencer skal du som leder have fokus på som følge af globaliseringen? (Maks tre svar)**



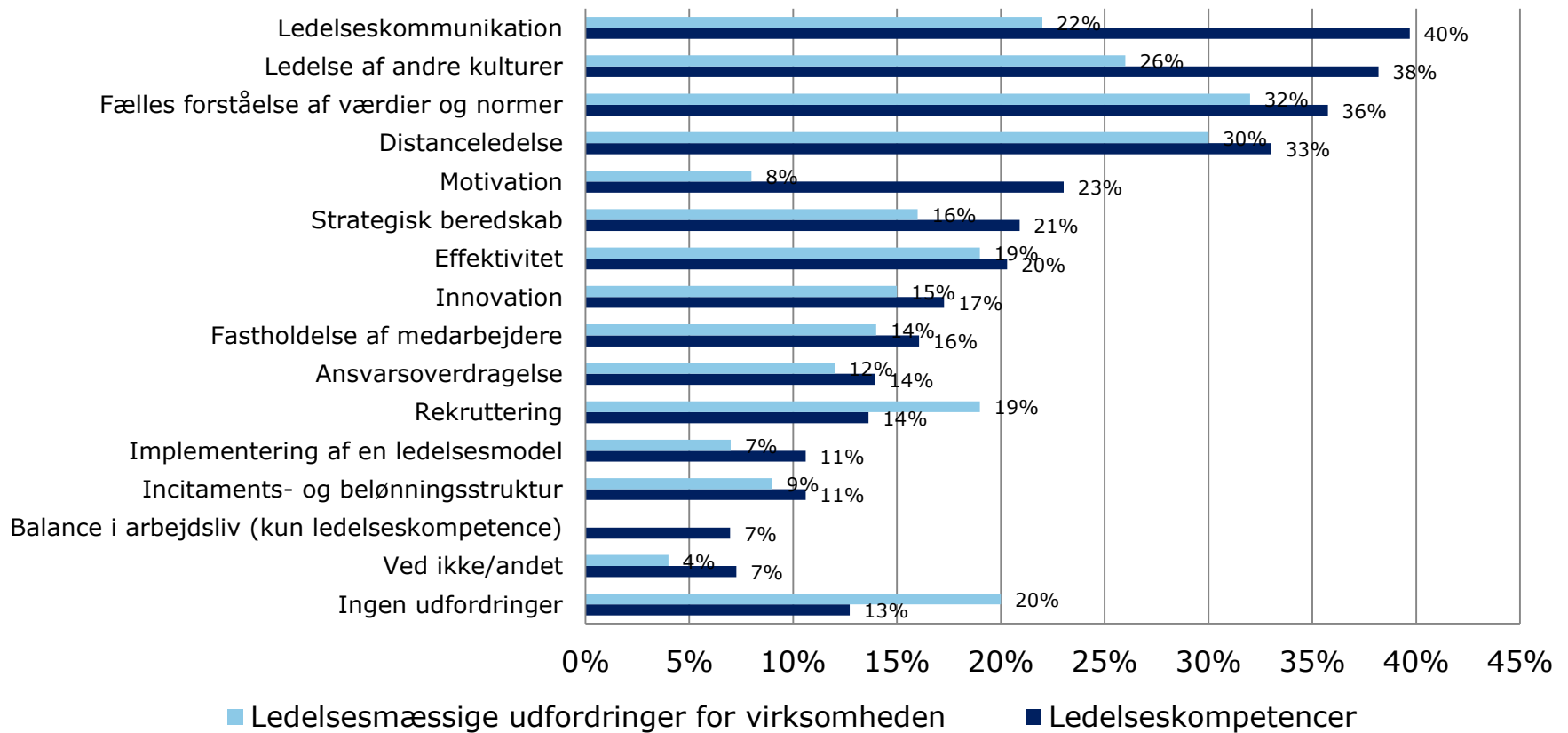
## Hvilke ledelsesmæssige udfordringer har virksomheden på nuværende tidspunkt som følge af globaliseringen? (Maks tre svar)



### Hvilke nye kompetencer skal du som leder have fokus på som følge af globaliseringen?

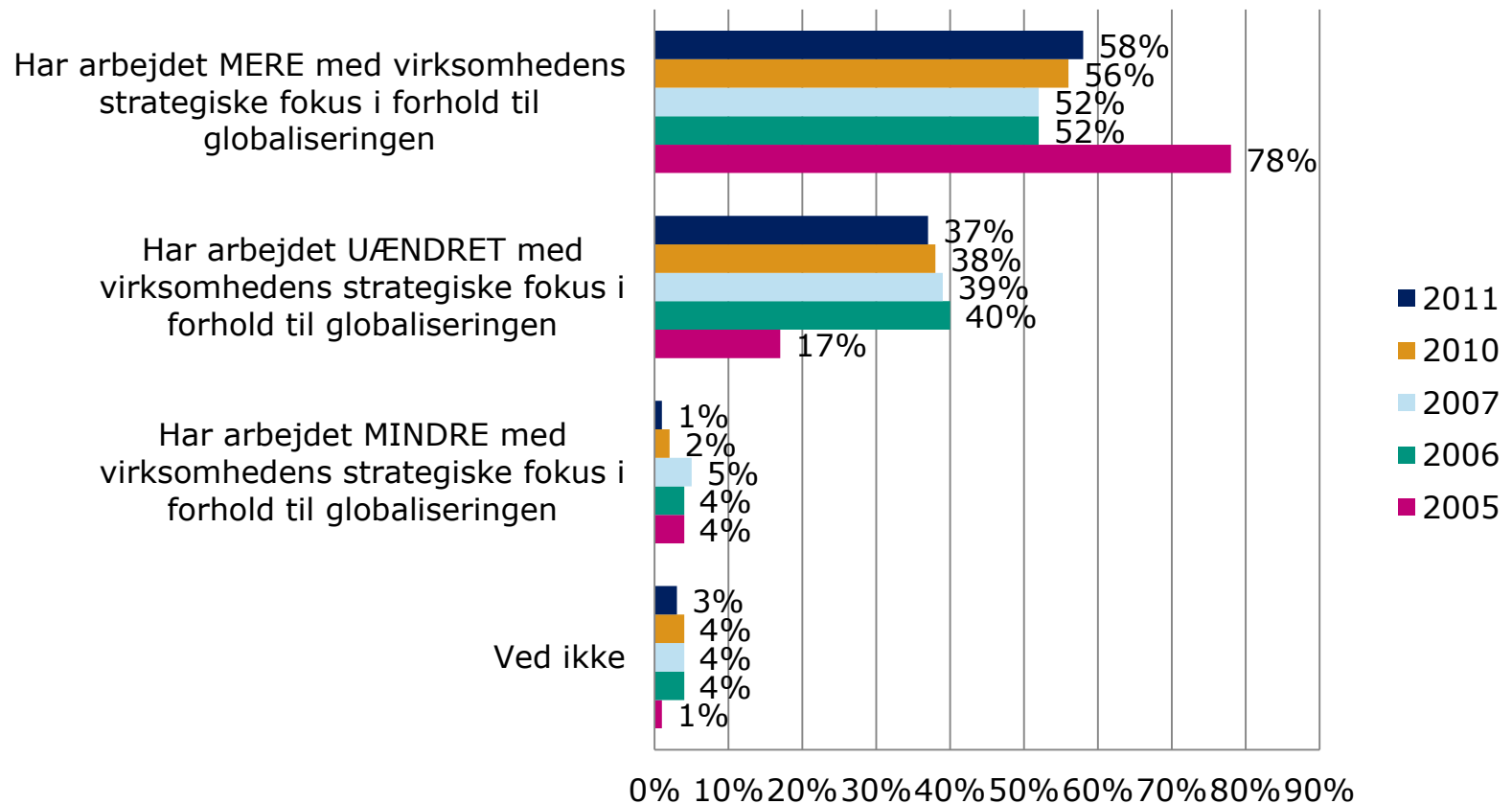
Samt

### Hvilke ledelsesmæssige udfordringer har virksomheden på nuværende tidspunkt som følge af globaliseringen?



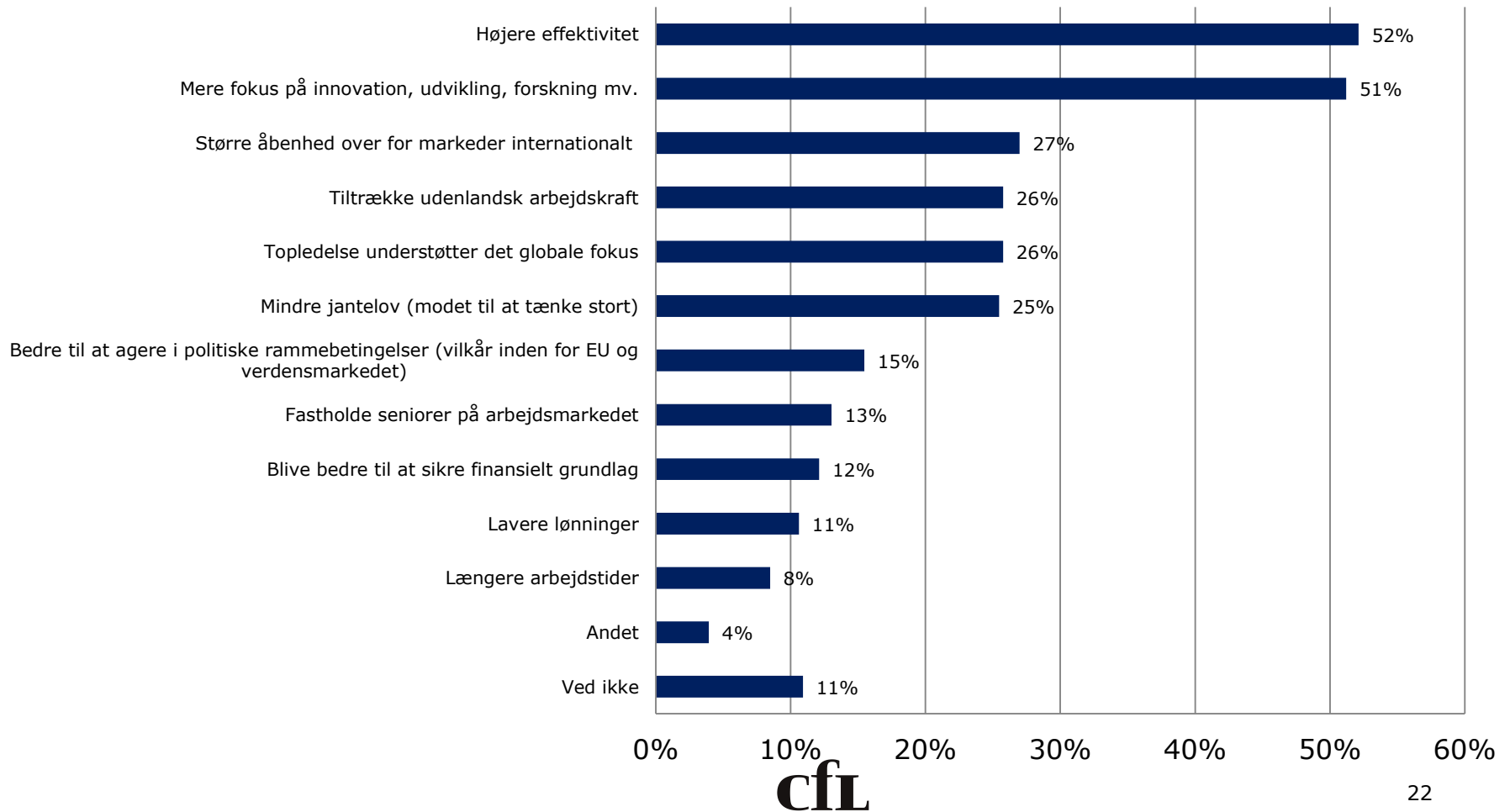
# Det ser ud til at globaliseringsarbejdet har fundet sit niveau

## Vurderer du, at din virksomhed de seneste 2-3 år?

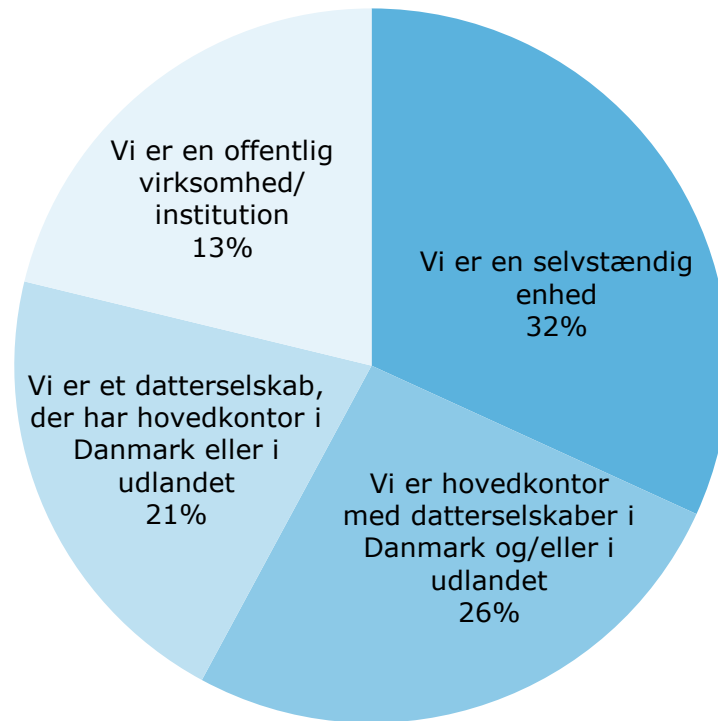


Kun 27% mener at større åbenhed over for nye markeder vil øge konkurrenceevnen – mangler vi modet til at tænke stort?

**Hvad kan din virksomhed gøre for at øge konkurrenceevnen i dansk erhvervsliv? (Maks tre svar)**



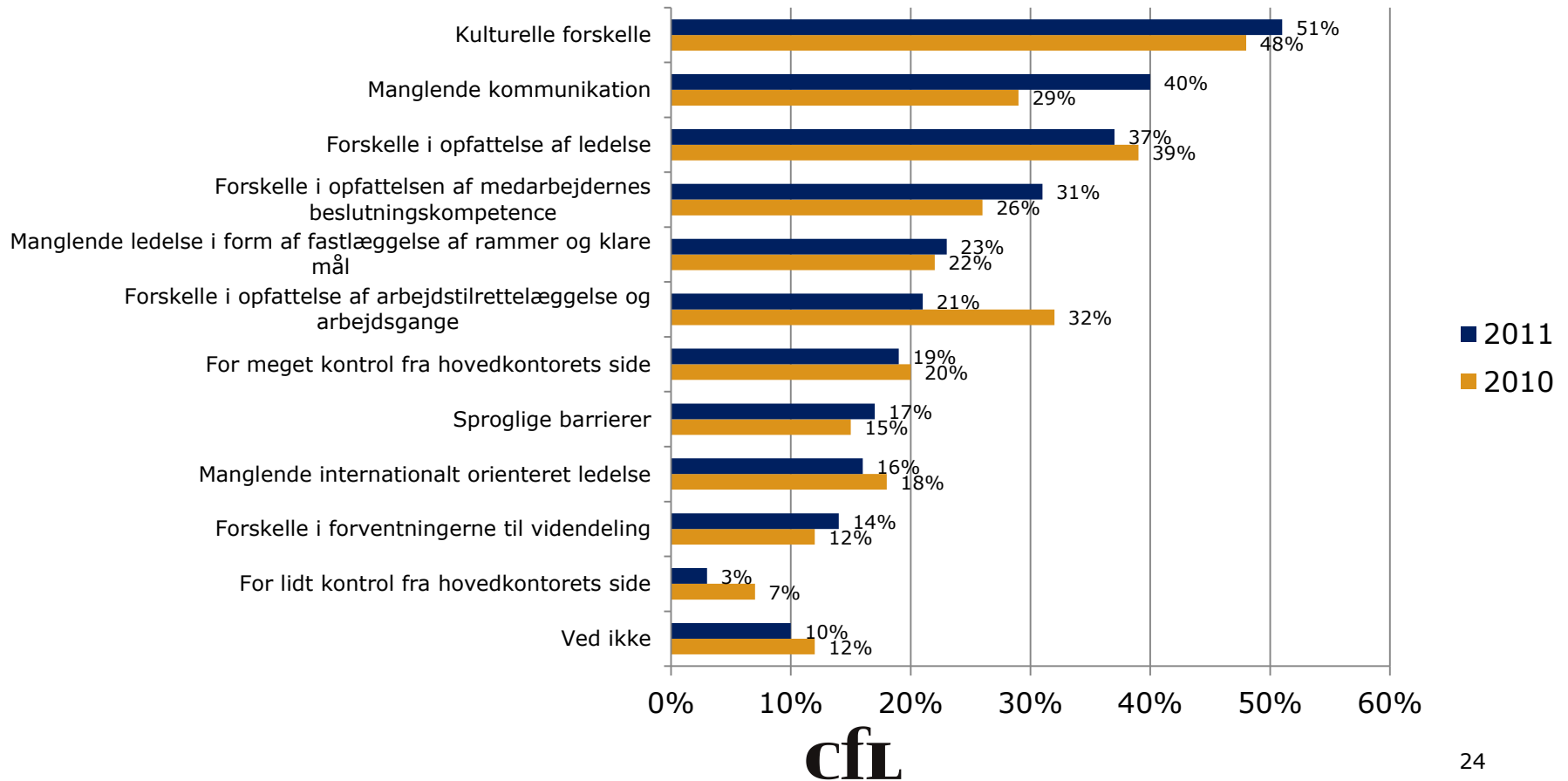
## Hvordan kan den enhed, du arbejder i beskrives?



# De kulturelle forskelle fylder

## Hvad er typisk årsagerne, når der opstår dårligt samarbejde mellem hovedkontor og datterselskaber? (Maks tre svar)

(Virksomheder der er moder- eller datterselskab. N=155)



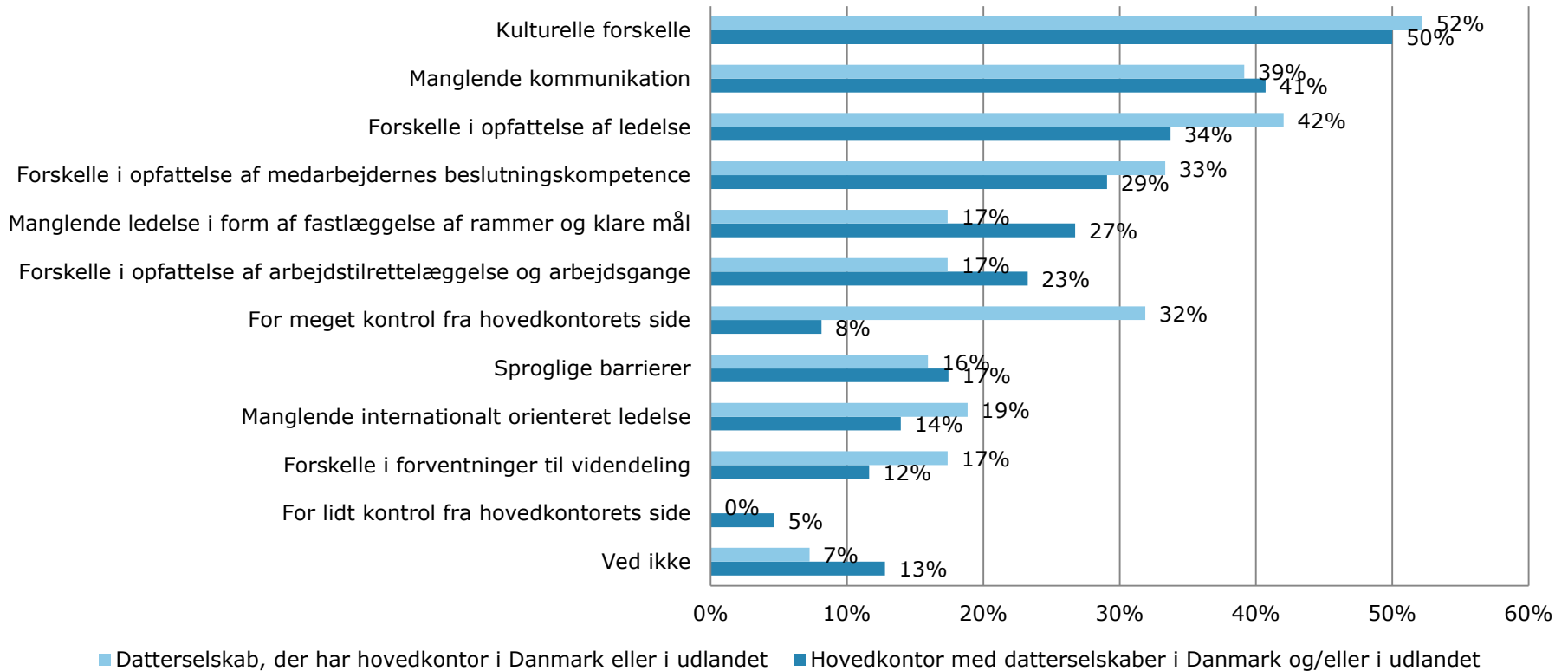
Datterselskaber efterspørger:

- Forskelle i opfattelse af ledelse
- Mindre kontrol fra hovedkontorets side
- Forventningsafstemning ift. videndeling

Hovedkontoret efterspørger:

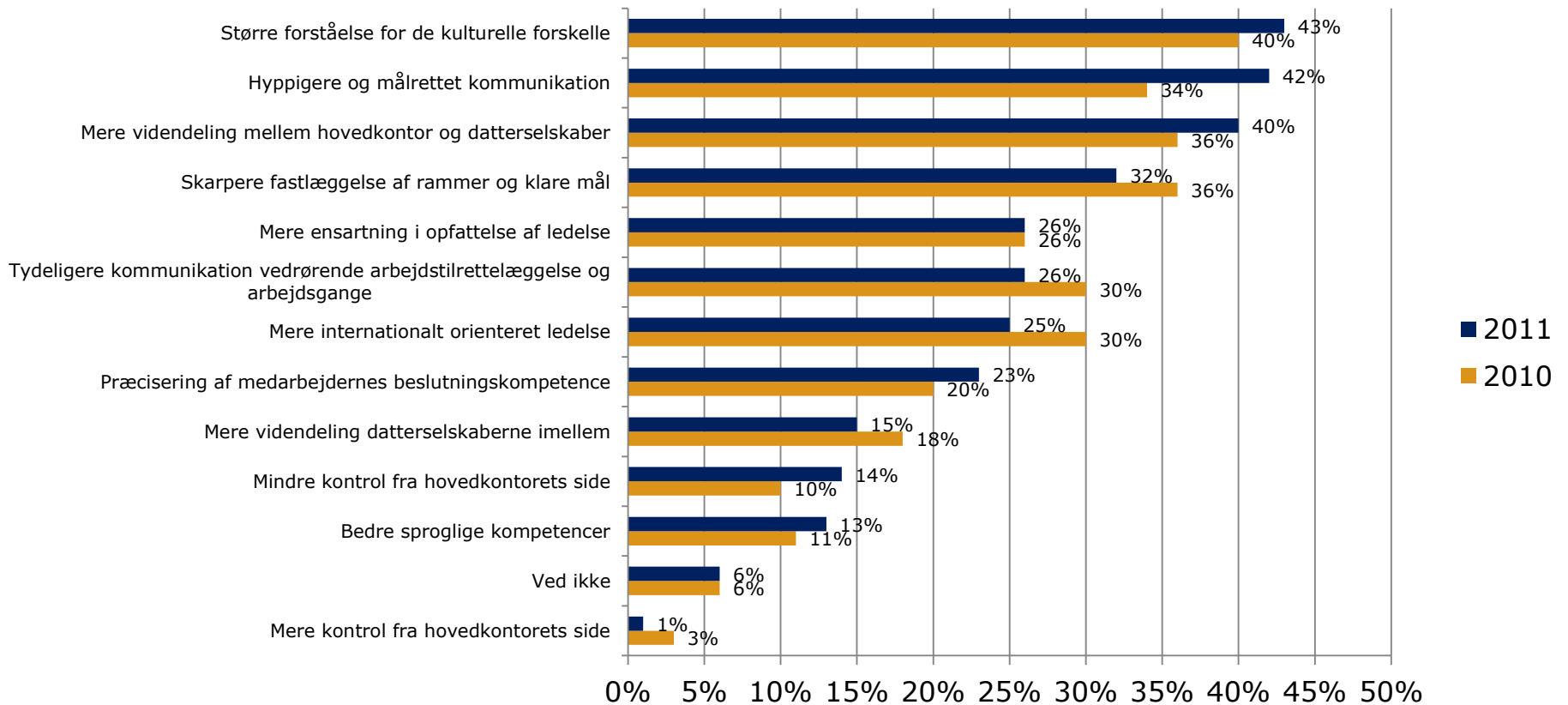
- Mere kommunikation
- Fastlæggelse af rammer og klare mål
- Afklaring af arbejdstilrettelæggelse og arbejdsgange

**Hvad er typisk årsagerne, når der opstår dårligt samarbejde mellem hovedkontor og datterselskaber? (Maks tre svar)**  
**(Virksomheder der er moder- eller datterselskab. N=155)**



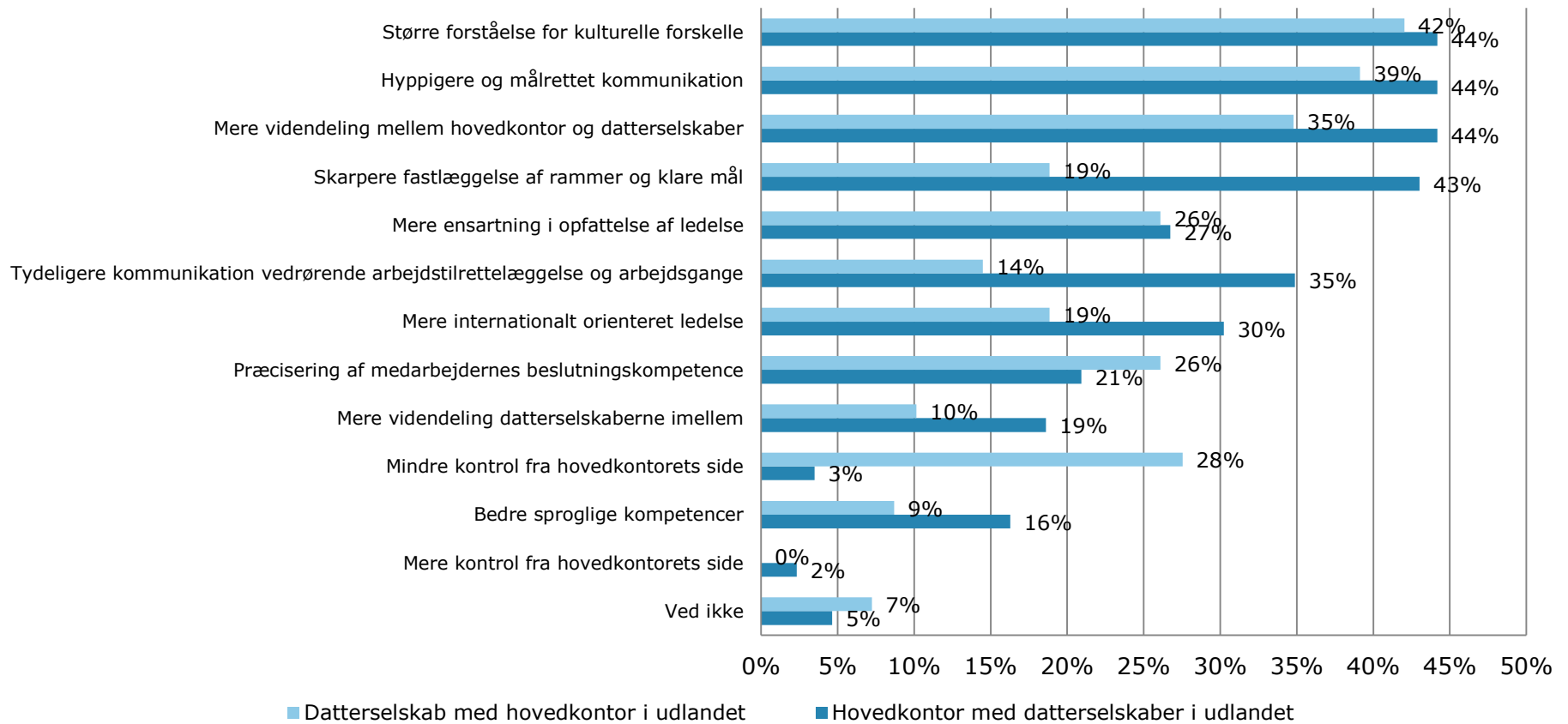
## Hvilke tiltag vil føre til mere optimalt samarbejde mellem hovedkontor og datterselskaber? (Maks tre svar)

(Virksomheder der er moder- eller datterselskab. N=155)



# Der er forskellig opfattelse af optimalt samarbejde mellem hovedkontor og datterselskab

## Hvilke tiltag vil føre til mere optimalt samarbejde mellem hovedkontor og datterselskaber? (Maks tre svar) (Virksomheder der er moder- eller datterselskab. N=155)



# Vil du vide mere?

## **Kontakt Vedr. organisationstækning:**

Virksomhedsrådgiver Frank A. Mathiasen  
Tlf.: 3348 8861  
E-mail: [fma@cfl.dk](mailto:fma@cfl.dk)

**Kontakt vedr. CfL Indikatoren:**  
Rådgiver Lena Jensen  
Tlf.: 3348 8893  
E-mail: [lej@cfl.dk](mailto:lej@cfl.dk)

**Besøg vores hjemmeside:**  
[www.cfl.dk](http://www.cfl.dk)



cfil

Center for Ledelse