

# Eksportfunktionen

---

Af Frode Slipsager\*)

## *Resumé*

*Artiklen omhandler eksportfunktionen i bred forstand, det vil sige teoriens udvikling i forbindelse med den internationalisering af såvel handel som produktion, der har fundet sted, siden området fik sin egen placering i Eksportinstituttet på Handelshøjskolen i København. Den teoretiske udvikling kan forklares ved følgende udviklingstendenser på såvel det erkendelsesmæssige som på virksomheds- og samfundsplanet:*

- 1) Udviklingen i de grundlæggende teorier inden for erhvervsøkonomien i snæver forstand, det vil sige inden for virksomhedens forskellige funktioner såsom afsætningsøkonomi, organisation, finansiering m.v.*
- 2) Udvikling i teorierne omkring virksomhedsledelse. Som eksempler kan nævnes teorierne vedrørende beslutningsprocessen, strategisk planlægning og organisationsudvikling etc.*
- 3) Internationaliseringen af virksomhedens omverden på såvel nationalt som internationalt plan. Eksempler herpå er afviklingen af restriktioner på handel, produktion, kapital m.v. samt efterkrigstidens bestræbelser på at skabe økonomisk integration over landegrænserne.*
- 4) Ændringer i de værdinormer, der gælder for virksomhedernes udøvelse af handel og produktion, og som er meget forskellig fra marked til marked.*
- 5) Den internationaliseringsproces, virksomhederne har gennemgået siden 30'erne, og som er kendetegnet ved, at de har bevæget sig fra en indadvendt nationalt orienteret aktivitetshorisont til en udadvendt globalt orienteret aktivitetshorisont.*

---

\*) Professor, dr. merc., Institut for udenrigshandel, Handelshøjskolen i København.

*Danske virksomheder må til forskel fra tidligere allerede i etableringsfasen tage hensyn til, at deres overlevelse på lidt længere sigt forudsætter et internationalt marked. Derved bliver teorierne omkring strategisk planlægning og organisationsudvikling af øget betydning for selv mindre virksomheder. Den internationaliseringsproces, de må forudsættes at gennemløbe, må bygge på en langsigtet global strategi, som igen forudsætter en organisationsudvikling, der hele tiden er afpasset deres internationale engagement.*

## 1. Indledende betragtninger

Artiklen vedrører eksportfunktionen i bred forstand. Eksport opfattes således ikke alene som overførsel af varer fra det ene land til det andet, men også som den handel og produktion, der fremkommer ved, at kapital, arbejdskraft og viden i stigende omfang passerer landegrænserne. Den påfølgende redegørelse omfatter derfor såvel licensfabrikation som produktions- og salgsetableringer i udlandet, der ofte følger i kølvandet på den egentlige vareeksport. Begrebet international virksomhedsøkonomi er mere dækkende for artiklens emneområde.

Denne formelle mere end reelle udvidelse af emneområdet er en forudsætning for at kunne give et realistisk helhedsbillede af de senere årtiers teoretiske udvikling inden for eksportfunktionen her i landet, men den indebærer samtidig, at det ikke vil være muligt at give en blot tilnærmelsesvis udtømmende behandling af emnet i nærværende artikel. Man kan imidlertid pege på nogle karakteristiske udviklingstendenser, som er afgørende for teoriens nuværende stade og dermed udgangspunktet for fremtidens forskningsindsats inden for eksportfunktionen.

Det billede, der skitseres af den teoretiske udvikling, betragtes først og fremmest ud fra dansk erhvervslivs synsvinkel. Selvom der generelt mangler meget i at kunne karakterisere det teoretiske grundlag for udøvelse af eksportfunktionen for tilfredsstillende, er det dog med en vis tilfredshed man kan sige, at vi ofte her i landet har ligget i frontlinien, når det gælder den empiriske forskning inden for eksportfunktionen. Det har sin baggrund i, at Danmark i så høj grad baserer sin levestandard på at afsætte en væsentlig del af sit nationalprodukt i udlandet.

Vi har i denne forskning naturligvis kunnet drage nytte af de forskningsresultater, der er frembragt i udlandet. Det gælder i første række USA, men også en række andre lande som Sverige, Norge, England og Tyskland har leveret betydelige bidrag. De må dog i sagens natur ofte være baseret på forudsætninger og problemstillinger, som ikke er lige relevante for en betydelig del af danske eksportvirksomheder. Eksempelvis har de teoretiske bidrag fra USA været stærkt influeret af, at amerikanske virksomheder med udgangspunkt i et betydeligt hjemmemarked ofte har kunnet sætte næsten lighedstegn mellem eksport og udenlandske investeringer, en fase, som først er blevet af afgørende betydning for dansk eksport i de senere år. Dertil kommer, at den mere institutionelt betonedede eksportlitteratur ikke er direkte anvendelig som følge af de ret betydelige forskelle mellem såvel offentlige som private institutioner fra det ene land til det andet.

I de senere år er der imidlertid groet en forskning frem i Sverige, hvis nationale forudsætninger udviser større lighed med de danske end for eksempel de amerikanske. Især på universitetet i Uppsala har man skabt et meget kreativt forskningsmiljø omkring international virksomhedsøkonomi, som ikke blot har frembragt betydelige resultater, men som også har bidraget meget til den internationale koordination af den øgede forskningsaktivitet inden for eksportfunktionen.

Det vil dog ikke være muligt at pege på specielle teoridannelser, som har dannet egentlig skole for den teoretiske behandling af eksportfunktionen set ud fra en mikrosynsvinkel. Teoriudviklingen må endnu betragtes som værende i sin indledende fase, hvor konkrete teorier ikke når at manifestere sig, før nye forskningsresultater medfører revisioner, udbygninger eller forfinelser. Vi savner endnu en teori, der eksplicit tager udgangspunkt i miljøafstanden markederne imellem, og anvender den som forklarende variabel i forbindelse med de mange tilpasnings- og styringsproblemer, som virksomhederne specielt møder på de udenlandske markeder.

## 2. Samspillet mellem teori og praksis

Samspillet mellem teori og praksis spiller en stor rolle for teoridannelsen inden for eksportfunktionen, måske større end inden for mange andre områder. Den mere mikrobetonede del af udenrigshan-

delen synes ikke at have været tiltrukket af samme forskningsmæssig bevågenhed som mange andre områder, hvilket har bevirket, at det ofte er praksis, der har peget på problemstillingerne inden for eksporten og i mange tilfælde selv forsøgt at opstille modeller eller regler for problemernes løsning. En yderligere forklaring herpå er, at teoriens opgave med at opstille modeller baseret på forenkede antagelser om forhold, som disse modeller ikke direkte behandler, ofte har betydet, at de ser bort fra den samhandel, der i stærkt stigende omfang foregår de nationale samfund imellem. Dertil kommer, at al teori ikke blot er påvirket af den tidsperiode, hvori den er dannet, men også af de nationale miljøomgivelser, under hvilke den fremkommer, og derfor bygger den ofte på forudsætninger og funktionssammenhænge, som ikke uden videre kan overføres fra det ene nationale samfund til det andet.

Denne miljømæssige tilknytning, teorier og problemer imellem, bevirker således, at forskningen inden for eksportfunktionen bliver af stærkt empirisk tilsnit. Dens hypoteser har ofte en praktisk baggrund inspireret af, at de forudsætninger, som erhvervsøkonomiens generelle normative modeller bygger på, specielt ikke holder i eksporten. Gennem belysning af data indsamlet fra eksportvirksomhederne og deres udenlandske markeder omskabes de generelle teorier, således at de også kan forklare og forudsige konsekvenserne af eksportvirksomhedernes handlinger under miljømæssigt meget forskellige forudsætninger.

### 3. Teoriens udvikling og internationaliseringsprocessen

Den nationale forskningsindsats påvirkes i betydelig grad af den internationaliseringsproces, som det pågældende lands og dets virksomheder gennemløber. I perioden mellem de to verdenskrige beskæftigede forskningen sig her i landet fortrinsvis med at forklare og forudsige, hvordan samhandelen mellem landene kunne foregå under meget restriktive nationale begrænsninger. Den beskrev de dermed forbundne former for kvantitative restriktioner og toldreguleringer og søgte at påvise, hvordan de øvede indflydelse på landets varestruktur, priser, handels- og industristruktur m.v.

De organisatoriske og ledelsesmæssige problemer tiltrak ikke på dette tidspunkt på samme måde forskningens interesse. Forskningen bestod inden for dette område i en institutionel kortlægning af forskellige former for handelsvirksomheder, som havde specialiseret sig i at være industrien behjælpelig med at opbygge eksporten.

Efter den 2. verdenskrig skete der en liberalisering af den internationale samhandel, som kom til at betyde meget for den teoretiske udvikling inden for området. Industrien stod nu over for helt nye eksportmuligheder, som handelsvirksomhederne ikke var særlig godt udrustet til at udnytte. Det var ikke blot et kapacitetsspørgsmål, men mere et spørgsmål om deres manglende forudsætninger for at indfri de krav, samhandelen under de liberaliserede forhold stillede til konkurrenceindsatsen. Det gjaldt ikke blot kravene til de mere traditionelt betonedede konkurrencemidler som pris, reklame og distribution, men også kravene til produktudvikling og den miljømæssige tilpasning af hele deres adfærd, som en international markedsføring nu måtte indebære.

Industriens placering i dette nye internationale samhandelsmønster havde ikke noget særlig veludviklet teorigrundlag at bygge på. Der skete ganske vist en betydelig opblomstring i teoridannelsen inden for de erhvervsøkonomiske grundfunktioner som afsætning, organisation, finansiering etc., men teorierne byggede på en række standardforudsætninger, som i en international sammenhæng ofte var så urealistiske, at de burde have været behandlet som variable i modellerne, hvis de skulle anvendes til forklaring og løsning af virksomhedernes eksportproblemer.

Mellemløstidens mere makrobetonede forskning inden for eksporten blev også videreført, men naturligvis med større vægt på at forklare konsekvenserne af restriktionernes afskaffelse, blandt andet i forbindelse med markedsdannelserne. Efterhånden rettede forskningen sig mere og mere mod den enkelte virksomheds eksportproblemer, hvor der i første omgang skete en reformulering af de generelle erhvervsøkonomiske teorier i lyset af forskelligartede miljømæssige betingelser, hvorunder en eksportvirksomhed skulle arbejde. Det gjaldt i første række teorierne om markedsinformation og parametervirksomhed, men også virksomhedens finansierings- organisations- og le-

delsesmæssige problemer i eksporten blev i stigende grad gjort til genstand for empirisk orienteret forskning først og fremmest på Handelshøjskolerne.

Den øjeblikkelige teoretiske udvikling er påvirket af de mere overordnede strukturelle konsekvenser, som efterkrigstidens internationalisering af vare- og kapitalbevægelser har medført for erhvervslivet, og af den samfundsmæssige nyorientering, som karakteriserer indstillingen til erhvervsudøvelse i de forskellige samfund. De deraf følgende ændringer i de værdimæssige forudsætninger, som virksomhederne skal arbejde under, giver ikke blot anledning til nye strategiske overvejelser, men stiller tillige krav om en adfærdsmæssig tilpasning, som kan være meget forskellig fra det ene marked til det andet.

#### 4. Markedsanalyse og købsadfærd

Markedsanalysen er for eksporten et vitalt område, dels i forbindelse med valg af marked (land), dels med henblik på udvælgelse af kunde-gruppe(r) i det enkelte land. Den er endvidere udgangspunktet for tilrettelæggelsen af parameterpolitik og distributionsform.

Den mere kvantativt, statistisk orienterede markedsanalyse (Field Research) har ikke den samme udbredelse i eksporten som på hjemmemarkedet. Den kan måske ikke betegnes som irrelevant, men er dog sjældent økonomisk fordelagtig at benytte i forbindelse med selve markedsvælget, og dens rolle i forbindelse med fastlæggelsen af de lokale afsætningsmæssige betingelser på de enkelte udvalgte markeder er for de fleste varers og de fleste landes vedkommende også begrænset. De valgkriterier, der tages i anvendelse, bygger i større grad på kvalitativt begrundede antagelser, dokumenteret ved hjælp af en række officielle og officøse statistikker, hvor graden af validitet svinger meget fra det ene land til det andet.

Et karakteristisk træk ved dansk eksport og iøvrigt al anden eksport er, at den for størstepartens vedkommende afsættes til producentmarkedet, og det er derfor mere kortlægningen af dette markeds købsadfærd end analysen af den endelige forbruger, der er afgørende for fastlæggelsen af virksomhedernes salgs- og distributionspolitik. Den forskning, der i de senere år har fundet sted inden for markedssegmente-

ring, vertikal konkurrencestruktur og industriel indkøbsadfærd har derfor udgjort grundlaget for teoridannelsen omkring markedsvælget og afgrænsningen af kundegrupperne i eksporten.

Det enkelte eksportmarkeds segmentering beror i høj grad på den enkelte eksportvirksomheds ganske specielle forudsætninger. Hvis den betragter landet som helhed som ét stort segment, kan det virke hindrende for tilrettelæggelsen af en effektiv parametervirksomhed og distributionsindsats. For de mange små og mellemstore eksportvirksomheder, som i betydelig grad bidrager til udviklingen af dansk eksport, vil det være sammenkædningen af karakteristika ved den enkelte virksomhed og det enkelte eksportmarked der er bestemmende for den segmentering (niche), der kan udgøre grundlaget for dens internationale konkurrencestilling.

## 5. Konkurrenceindsatsen

Konkurrenceindsatsen i eksporten baserer sig på den meget betydelige forskning, der også på Handelshøjskolerne er foretaget inden for handlingsparameter-teorien. Det har især været af betydning for eksportfunktionen, at denne forskning i stigende grad er blevet rettet mod parameteranvendelsen på producentmarkedet, hvor som nævnt hovedparten af danske eksportvirksomheder afsætter deres produkter. Produktudvikling og produkttilpasning er handlingsparametre af stigende betydning for eksporten. Her har problembehandlingen i et betydeligt omfang kunnet bygge på de internationalt udviklede teorier om produktets livscyklus. Det er ganske vist en makroøkonomisk teoridannelse, hvor formålet er at forklare produktionens internationale udviklingsmønster og de deraf følgende internationale varestrømme, men den har i høj grad inspireret den mere mikrobetonede forskning vedrørende produktets rolle som handlingsparameter og bidraget meget til teoridannelsen vedrørende den enkelte virksomheds internationale afsætnings- og produktionspolitik.

Produktet opnår en ny dimension ved at indgå i eksporten, produktets nationalitet, som kan være af selvstændig betydning i parameterpolitikken. Både her og i udlandet er der foretaget omfattende undersøgelser af, hvilken vægt forskellige landes aftagere tillægger produktets nationalitet ved valg af produktart og kvalitet.

Teorien om prisdifferentiering er et klassisk eksempel på en teori, der er anvendt til at forklare prisforskelle eksportmarkeder imellem. Den viser sig dog i lighed med klassisk pristeori i almindelighed at bygge på så generelle standardiserede forudsætninger, at den i forbindelse med den praktiske tilrettelæggelse af prispolitikken i eksporten i virkeligheden er uanvendelig. Kun ved en tilpasning af teorien til eksportens specielle organisationsmæssige og informationsmæssige forudsætninger er det muligt at give den en vis operationel værdi.

Reklamens anvendelse i eksporten er i første række et tilpasningsproblem, som på grund af miljøafstandens afgørende indflydelse har givet anledning til en betydelig forskningsindsats. Det gælder såvel markedernes forskellighed med hensyn til reklamebudskabers fortolkning og opfattelse som den lokale medie- og formidlingsstruktur.

Handlingsparametrenes anvendelse i eksporten må i højere grad end på hjemmemarkedet betragtes i snæver sammenhæng med den enkelte virksomheds konkrete afsætningsorganisation. Teorien søger her at belyse de spændingsforhold, der opstår i organisationen som følge af de konflikterende målsætninger eksportvirksomhed og udenlandske salgsenheder imellem.

## 6. Finansiering og organisation

Kreditydelsen er på grund af producentmarkedets betydning en væsentlig handlingsparameter i eksporten. Derfor ser man også de enkelte landes offentlige myndigheder lette betingelserne for kreditgivning i eksporten ved at tilbyde forskellige former for garanti- og forsikringsordninger.

Finansieringens kompleksitet tiltager dog især, når en virksomhed træder ind i den fase, hvor etablering af produktion i udlandet er en relevant mulighed. Derved bliver finansieringen et strategisk problem på højeste niveau, hvis løsning kan være meget afgørende for virksomhedens overlevelse og uafhængighed på længere sigt. Dette bekræftes også af den betydelige forskning, der på såvel dansk som internationalt plan er gennemført inden for området i de senere år, og som i lighed med anden eksportforskning er blevet udbygget i takt med udviklingen i den grundlæggende teoridannelse inden for finansieringsfunktionen.



Eksportsalget er udsat for betydelig flere risikofaktorer end salget på det indenlandske marked. Det skyldes først og fremmest, at handel og produktion foregår i et fremmed miljø og omsættes i en fremmed valuta. De senere års valutauro har bidraget til en intensivering af forskningen, der har været af væsentlig betydning for fastlæggelsen af virksomhedernes valutapolitik.

Eksporten kræver sin egen løsning af organisationsproblemerne. For et land som Danmark med de talrige små og mellemstore virksomheder er der et stort behov for at gennemføre eksporten i et indbyrdes samarbejde med henblik på at opnå nogle af de stordriftsfordele (synergi), som andre virksomheder opnår alene i kraft af deres størrelse. Denne størrelse har de som regel opnået ved at kunne basere deres udvikling på et betydeligt større indenlandsk marked, end danske virksomheder har. Derfor er samarbejdsproblemerne i eksporten blevet gjort til genstand for en betydelig dansk forskning, som tillige har været inspirerende for tilsvarende forskning i andre lande.

Den udenlandske afsætningsorganisation, som virksomhederne benytter i eksporten, har også været underkastet indgående undersøgelser her i landet. Det gælder spørgsmål som direkte og indirekte eksport, agentens og eneforhandlernes rolle, herunder valget af formidler og dennes placering i producentens afsætningsorganisation. I de senere år har forskningen koncentreret sig om de specielle organisations- og styringsproblemer, som opstår i relation til udenlandske datterselskaber og selvstændige licensmodtagere, en forskning, der i betydelig grad har kunnet drage fordel af de senere års betydelige landvindinger inden for den generelle beslutnings- og parameterteori.

Især synes spørgsmålet om centralisering eller decentralisering af ledelsen at være af stor betydning for styring og koordination af udenlandske datterselskabers salgs- og produktionsaktiviteter, hvilket har dannet baggrund for en betydelig empirisk forskning på såvel national som international plan.

De internationale projektleverancers eller systemeksportens stærkt stigende betydning i den internationale samhandel giver også anledning til en intensiveret forskning, der skal søge at give svar på de mange spørgsmål, som denne specielle eksportform giver med hensyn til markedsføring, finansiering og organisation.

En af de vigtigste strukturelle konsekvenser af den voksende internationale samhandel og investering har været de multinationale virksomheders relative stærke vækst. Den magtposition, som den globale spredning af deres investeringer indebærer, kan skabe problemer for såvel det enkelte værtslands økonomiske frihed som for de integrationsbestræbelser landene imellem, der har til formål at fremme den økonomiske udvikling inden for større områder. De opnår endvidere specielle forudsætninger for at udnytte tekniske landvindinger og styre forbruget, og sammenholdt med skærpingen af kravene til indre og ydre miljø giver dette grobund for en teoriudvikling, der dels søger at forklare denne udvikling, dels skal danne baggrund for udformning af en international politik, der kan bringe deres adfærd under tilstrækkelig samfundsmæssig kontrol.

## 7. Fremtidens teoridannelse

Det billede, der er givet af teoridannelsen inden for eksportfunktionen siden 2. verdenskrig, giver et fingerpeg om, i hvilken retning teoriudviklingen bevæger sig. Selv om der endnu ikke er sket en egentlig afklaring på de mange teoretiske tilløb inden for eksportfunktionen, som er nævnt i det foregående, er det alligevel muligt at pege på nogle udviklingstendenser, som må antages at øve determinerende indflydelse på de kommende års forskning inden for international virksomhedsøkonomi.

Som allerede nævnt er al teoridannelse præget af det nationale miljø, hvori den opstår. Da et stigende antal danske virksomheder træder ind i den fase af internationaliseringsprocessen, hvor etablering af produktion og afsætning samt oprettelse af licensaftaler indgår med større vægt i deres udenlandske dispositioner, vil problemerne i tilknytning hertil ganske afgjort blive gjort til genstand for en intensiveret forskningsindsats. Denne indsats vil imidlertid i stigende omfang blive påvirket af de ændringer, der samtidig sker i de værdipræmisser, under hvilke eksportvirksomhederne skal udøve deres aktiviteter såvel herhjemme som i udlandet. Begge disse udviklingstendenser, som i forskningprocessen ofte vil blive integreret, skærper behovet for en mere langsigtet strategi for datterselskabernes adfærd på de enkelte

markeder, hvilket igen forudsætter, at deres langtidsplanlægning får et helt andet indhold og en væsentlig længere tidshorisont end den har nu.

På det generelle plan fremkommer der i disse år en betydelig teori-dannelse inden for strategisk planlægning, som vil kunne danne grundlag for en mere eksportorienteret forskning til afløsning af den mere spekulativt prægede litteratur, der florerer inden for området, og som tillige bygger på en ledelsesfilosofi, der næppe vil have store chancer for at løse virksomhedernes problemer i fremtidens internationale samfund.

Den øgede og mere og mere velformulerede kritik, som udøves af virksomhedernes adfærd i de enkelte lande, ikke mindst i u-landene, sammenholdt med de krav, som den teknologiske udvikling stiller til en fortløbende udbygning af deres internationale konkurrenceevne, forudsætter en organisations- og strukturtilpasning, som en autoritært betonet ledelsesstil næppe vil være i stand til at honorere. Emner som medarbejderindflydelse, international fagforeningsstrategi, forretningsetik, personalepolitik, risikobegrænsning, diversifikation, divestingering etc. vil være centrale områder for fremtidens eksportforskning. Det vil stadigvæk være en stærkt empirisk præget forskning, fordi problemerne i mange år endnu vil skulle løses meget forskelligt fra det ene marked til det andet.

I dag bevæger teoridannelsen inden for eksportfunktionerne sig derfor tilsyneladende i mange forskellige retninger og demonstrerer derved på mange måder sin ufuldkommenhed. Et altoverskyggende og tilfredsstillende træk er, at eksportfunktionen som helhed har en større forskningsmæssig bevågenhed end nogensinde, samt at den er blevet stadig mere dynamisk i sit sigte. De fleste virksomheder bevæger sig fra en national til en international orienteret tilværelse, og de historiske forudsætninger, der er etableret før de træder ind i internationaliseringsprocessen, er meget afgørende for, hvordan de gennemfører eksporten og realiserer den internationalisering af deres adfærd, som vil være af stigende betydning for deres internationale konkurrencemæssige placering.

Virksomhedernes organisation, personale og ledelse er således ofte hæmmet af, at de i udgangssituationen er blevet indrettet på udelukkende at betjene et bestemt nationalt marked, in casu Danmark. Det

kan indebære nogle vanskelige omstillings- og tilpasningsproblemer i forbindelse med internationaliseringen, som især bliver uoverskuelige og afgørende for deres udvikling, når de mere eller mindre forberedt træder ind i den fase, hvor de finder det lønsomt at foretage investeringer i udlandet. Der er langt igen, før teorien vil kunne give tilfredsstillende svar på alle de spørgsmål, som en sådan fremskreden internationalisering rejser for danske eksportvirksomheder.

En forudsætning for at fremtidens virksomhedsledere skal kunne indfri de store krav, som en sådan omstillings- og tilpasningsproces stiller i praksis er, at de er i stand til at analysere deres egen indsats inden for en teoretisk ramme, der som baggrund har den teoretiske udvikling, der er redegjort for i det foregående. Her vil den efterhånden betydelige forskning, der foreligger indenfor generel ledelsesteori, kunne danne et godt udgangspunkt for en mere eksport - og empirisk orienteret ledelsesforskning i fremtiden.