

Omgivelsernes betydning for eksportvirksomheden – en igangværende undersøgelse i Østjylland

Af Poul Rind Christensen

»Konkurrenceevnen« er en underlig størrelse. Der er næppe noget begreb, der er mere omdiskuteret og ombejlet, og dog er det så diffust; så vanskeligt at definere.

Hvad er for eksempel en nations konkurrenceevne? Summen af virksomhedernes? Næppe! Hvad er da en virksomheds konkurrenceevne? Kan den forklares alene gennem prisen eller produktets særlige fortrin? Næppe! Kan den da forstås isoleret fra det samfund, hvori virksomheden er funderet? Næppe!

Alligevel taler vi om virksomhedernes konkurrenceevne med selvfølgelighed. Nok afhænger den af det omgivende samfund. Det er alle vel enige om. Derfor tales der om lønpolitik, teknologipolitik, valutapolitik, eksportfremmetilskud etc. etc. Samfundet skal skabe nogle *generelle* forudsætninger for, at virksomhedernes indre kan fungere konkurrencedygtigt. Disse generelle forudsætninger for virksomhedernes eksportaktivitet kan varieres. Det debatteres så – i længde.

Men for de fleste er kernen i virksomhedens konkurrenceevne alligevel en størrelse, som grundlæggende afhænger af virksomhedens ledelse; det produkt, den bygger sin styrke op omkring; produktionsapparatets særlige fortrin – hvad enten der nu er tale om omkostningseffektivitet eller produktdifferentiering. Kort sagt en række forudsætninger i virksomhedens indre og ledelsens evne til at mobilisere og profilere virksomhedens ressourcer omkring det, Porter (1980) har kaldt virksomhedens strategiske »core skills«.

Når jeg tager udgangspunkt i det vage begreb »konkurrenceevne«, skyldes det, at den enkelte virksomheds afhængighed af omgivelserne er af større og mere konkret betydning, end den daglige tale om konkurrenceevnen lader antyde. Det kan bedst forklares ved et kort og banalt eksempel.

Et slagteris konkurrenceevne på eksportmarkederne afhænger ikke blot af virksomhedens indre effektivitet og omstillingsevne. Den afhænger på konkret vis af effektiviteten i virksomhedens transaktionelle omgivelser, altså de parter i omverdenen, man samvirker med for at gennemføre eksportproduktionen. Det være sig effektiviteten hos de umiddelbare leverandører – landmændene – rådgivningssystemet over for disse, effektiviteten i tilkørselsystemet og effektiviteten i de forbindelser, virksomheden vælger at knytte til frem mod de endelige markeder etc.

Det er med andre ord vanskeligt at forstå virksomhedens konkurrenceevne i isolation fra den forædlingskæde – det leverandør-, rådgivning-, udviklings-, og salgssamvirke – virksomheden virker sammen med. Dermed ændres også opfattelsen af ledelsesopgaven. Den er ikke blot rettet mod virksomhedens indre, men må inddrage ydre ressourcer.

Ifølge Porter har ledelsesopgaven i eksportvirksomheden at gøre med en strategisk satsning af virksomhedens ressourcer og viden på de områder, hvor virksomheden kan hente særlige konkurrencemæssige fortrin i forhold til omgivelserne. Heri ligger imidlertid et valg af, hvilke opgaver virksomheden skal bevare i eget hus, hvilke opgaver, der skal placeres ved

Omgivelsernes betydning for eksportvirksomheden – en igangværende undersøgelse i Østjylland

Af Poul Rind Christensen

»Konkurrenceevnen« er en underlig størrelse. Der er næppe noget begreb, der er mere omdiskuteret og ombejlet, og dog er det så diffust; så vanskeligt at definere.

Hvad er for eksempel en nations konkurrenceevne? Summen af virksomhedernes? Næppe! Hvad er da en virksomheds konkurrenceevne? Kan den forklares alene gennem prisen eller produktets særlige fortrin? Næppe! Kan den da forstås isoleret fra det samfund, hvori virksomheden er funderet? Næppe!

Alligevel taler vi om virksomhedernes konkurrenceevne med selvfølgelighed. Nok afhænger den af det omgivende samfund. Det er alle vel enige om. Derfor tales der om lønpolitik, teknologipolitik, valutapolitik, eksportfremmetilskud etc. etc. Samfundet skal skabe nogle *generelle* forudsætninger for, at virksomhedernes indre kan fungere konkurrencedygtigt. Disse generelle forudsætninger for virksomhedernes eksportaktivitet kan varieres. Det debatteres så – i længde.

Men for de fleste er kernen i virksomhedens konkurrenceevne alligevel en størrelse, som grundlæggende afhænger af virksomhedens ledelse; det produkt, den bygger sin styrke op omkring; produktionsapparatets særlige fortrin – hvad enten der nu er tale om omkostningseffektivitet eller produktdifferentiering. Kort sagt en række forudsætninger i virksomhedens indre og ledelsens evne til at mobilisere og profilere virksomhedens ressourcer omkring det, Porter (1980) har kaldt virksomhedens strategiske »core skills«.

Når jeg tager udgangspunkt i det vage begreb »konkurrenceevne«, skyldes det, at den enkelte virksomheds afhængighed af omgivelserne er af større og mere konkret betydning, end den daglige tale om konkurrenceevnen lader antyde. Det kan bedst forklares ved et kort og banalt eksempel.

Et slagteris konkurrenceevne på eksportmarkederne afhænger ikke blot af virksomhedens indre effektivitet og omstillingsevne. Den afhænger på konkret vis af effektiviteten i virksomhedens transaktionelle omgivelser, altså de parter i omverdenen, man samvirker med for at gennemføre eksportproduktionen. Det være sig effektiviteten hos de umiddelbare leverandører – landmændene – rådgivningssystemet over for disse, effektiviteten i tilkørselsystemet og effektiviteten i de forbindelser, virksomheden vælger at knytte til frem mod de endelige markeder etc.

Det er med andre ord vanskeligt at forstå virksomhedens konkurrenceevne i isolation fra den forædlingskæde – det leverandør-, rådgivning-, udviklings-, og salgssamvirke – virksomheden virker sammen med. Dermed ændres også opfattelsen af ledelsesopgaven. Den er ikke blot rettet mod virksomhedens indre, men må inddrage ydre ressourcer.

Ifølge Porter har ledelsesopgaven i eksportvirksomheden at gøre med en strategisk satsning af virksomhedens ressourcer og viden på de områder, hvor virksomheden kan hente særlige konkurrencemæssige fortrin i forhold til omgivelserne. Heri ligger imidlertid et valg af, hvilke opgaver virksomheden skal bevare i eget hus, hvilke opgaver, der skal placeres ved

andre, hvem der vil være egnede samarbejdspartnere, og endelig hvorledes virksomheden på en effektiv måde kan lede de eksterne ressourcer, man vælger at knytte til virksomheden.

Man kan ikke alting selv. Jo mere man ønsker at specialisere sig, jo mere må man også satse på at udnytte andres komplementære kompetence til egen fordel.

Udlægning af opgaver til andre virksomheder befrier virksomheden for en række opgaver, men jo flere opgaver, der overgives til andre, jo mere betydende bliver den del af ledelsen, som retter sig mod de transaktionelle omgivelser.

Virksomheden er afhængig af, at de ressourcer i omgivelserne, man ønsker at tilknytte og udnytte, bliver udvalgt og drevet, så samvirket mellem »core skills« og det jeg vil kalde »supplied skills«, bliver så hensigtsmæssigt i forhold til virksomhedens formål som muligt.

Pointen er, at virksomhedens evne til at trække værdi ud af »core skills« afhænger af evnen til at inddrage, forpligte og lede komplementære ressourcer i omgivelserne, som bakker op om virksomhedens kerne-kompetence.

Væsentlige dele af virksomhedens kompetenceopbygning er derfor nedlagt i samvirket med andre virksomheder. Virksomheden er afhængig af dette samvirke, den må investere i det, og den kan forme det. Teece (1986) giver en omfattende redegørelse for den betydning, tilknytning og ledelse af komplementære aktiver i omgivelserne har for succes. Hans udgangspunkt er en række innoverende virksomheders fejlslagne introduktion af nye produkter. Imitatorer, som har formået at inddrage omgivelserne effektivt, er løbet med markedet.

Problemstillingen er generelt gældende, men tydeliggøres, når vi taler om eksporterende virksomheder. Her hviler en stigende del af virksomhedens aktivitet på et nationalt og internationalt net af ressourcer og viden. Det skærper kravene til ledelsen af samvirket. Der er flere parter, flere hensyn og flere færer involveret. Problemerne har tendens til at gå fra det

enkle til det komplekse. Se nærmere herom ved Johansson og Mattsson (1987).

De danske forudsætninger

Målt med internationale alen har danske eksportvirksomheder typisk stærkt begrænsede ressourcer til rådighed.

Samtidig peger flere undersøgelser på, at jo større kontrol virksomhederne har med deres eksportrettede aktiviteter, jo bedre udbytte har virksomhederne af eksporten. Se fx J. Strandskov (1986). Når mange danske virksomheder har et svagt indre ressourcegrundlag til gennemførelsen af et tilfredsstillende eksportresultat, er det så meget mere væsentligt, at virksomhederne kan trække på et eksternt eksportrettet »back-up« system, som kan komplettere den kompetence, eksportvirksomhederne har. Det er denne problemstilling og de forom skitserede forståelsesrammer, der danner grundlaget for vore igangværende undersøgelser.

Vore undersøgelser

Vore undersøgelser – der gennemføres i det østjyske område – har 2 beslægtede formål.

Vi ønsker for det første at undersøge de industrielle eksportvirksomheders anvendelse af »supply skills« – understøttende virksomhed – rettet mod virksomhedernes eksportopgave.

Herunder ønsker vi at belyse, hvorledes samvirket fungerer, og hvor målbevidst de eksporterende virksomheder udvælger og anvender eksternt eksportassistance. Kan virksomhederne finde egnede eksportforhandlere, egnede service og egnede rådgivere? Tilgodeser den eksterne eksportassistance de konkrete opgaver, virksomhederne ønsker løst? Hvilke ledelses- og koordinationsproblemer opstår ved samvirket mellem eksportvirksomheden og den eksternt tilknyttede eksportassistance? Dette er nogle af de spørgsmål, vi håber at kunne belyse under det første hovedformål.

Det andet hovedformål har at gøre med de regionale forudsætninger for virksomhedernes eksportaktivitet. Vi ønsker at belyse udbudet af

eksportunderstøttende virksomhed i Århus amt, offentlig, halvoffentlig såvel som privat. I hvilket omfang er det centralt for de eksportende virksomheder, at der foreligger et udbud »nær ved hånden«? Er det gennemskueligt for virksomhederne? Har nærheden indvirkning på forbindelsernes karakter: graden af indsigt, stabilitet og samordning?

Vi befinder os i den eksplorative fase. Der er sendt et spørgeskema ud til 251 industrielle eksportvirksomheder. (Det er sket gennem erhvervscheferne). Vi har modtaget 120, som i øjeblikket er under edb-behandling.

Da vi opfatter erhvervscheferne som en slags »brokere«, der formidler kontakter og gennemsigtighed, har vi udsendt spørgeskemaer til dem. Heri søger vi at belyse deres rolle som formidlere af samvirke og gennemsigtighed i forhold til de lokale virksomheders eksportopgaver.

Vi planlægger i den nærmeste fremtid at sende spørgeskemaer ud til en række rådgivende virksomheder. Herigennem ønsker vi at skabe et indledende overblik over mønstret i den eksterne eksportassistance og nogle af problemerne i samvirket, set fra den side af bordet.

Vi forventer ikke, at disse spørgeskemaundersøgelser er tilstrækkelige til at belyse den betydning, de transaktionelle omgivelser har for løsningen af virksomhedernes eksportopgaver. Formålet er først og fremmest at få indkredset en række centrale problemstillinger til videre analyse. På grundlag af det håber vi, der kan skabes tilstrækkeligt grundlag for mere dybtgående undersøgelser af, hvorledes eksportvirksomhederne inddrager samarbejdspartener fra såvel nære som fjerne omgivelser til støtte for egen kompetenceudvikling og løsning af eksportopgaver.

Referencer

- Johansson J. & Mattsson, L.-G.: Internationalization in Industrial Systems – a Network Approach. Udkommer i Hood, N. og Vahlne, J.-E. (eds.): Strategies in Global Competition. J. Wiley & Sons, 1987.
- Porter, M.: Competitive Strategy. New York, 1980.
- Strandskov, J.: Virksomhedernes internationalisering. Forlaget Management, 1986.
- Tecce, D.J.: Profiting from Technological innovation. Research Policy, vol. 15, No. 6, 1986.

eksportunderstøttende virksomhed i Århus amt, offentlig, halvoffentlig såvel som privat. I hvilket omfang er det centralt for de eksportende virksomheder, at der foreligger et udbud »nær ved hånden«? Er det gennemskueligt for virksomhederne? Har nærheden indvirkning på forbindelsernes karakter: graden af indsigt, stabilitet og samordning?

Vi befinder os i den eksplorative fase. Der er sendt et spørgeskema ud til 251 industrielle eksportvirksomheder. (Det er sket gennem erhvervscheferne). Vi har modtaget 120, som i øjeblikket er under edb-behandling.

Da vi opfatter erhvervscheferne som en slags »brokere«, der formidler kontakter og gennemsigtighed, har vi udsendt spørgeskemaer til dem. Heri søger vi at belyse deres rolle som formidlere af samvirke og gennemsigtighed i forhold til de lokale virksomheders eksportopgaver.

Vi planlægger i den nærmeste fremtid at sende spørgeskemaer ud til en række rådgivende virksomheder. Herigennem ønsker vi at skabe et indledende overblik over mønstret i den eksterne eksportassistance og nogle af problemerne i samvirket, set fra den side af bordet.

Vi forventer ikke, at disse spørgeskemaundersøgelser er tilstrækkelige til at belyse den betydning, de transaktionelle omgivelser har for løsningen af virksomhedernes eksportopgaver. Formålet er først og fremmest at få indkredset en række centrale problemstillinger til videre analyse. På grundlag af det håber vi, der kan skabes tilstrækkeligt grundlag for mere dybtgående undersøgelser af, hvorledes eksportvirksomhederne inddrager samarbejdspartner fra såvel nære som fjerne omgivelser til støtte for egen kompetenceudvikling og løsning af eksportopgaver.

Referencer

- Johansson J. & Mattsson, L.-G.: Internationalization in Industrial Systems – a Network Approach. Udkommer i Hood, N. og Vahlne, J.-E. (eds.): Strategies in Global Competition. J. Wiley & Sons, 1987.
- Porter, M.: Competitive Strategy. New York, 1980.
- Strandskov, J.: Virksomhedernes internationalisering. Forlaget Management, 1986.
- Tecce, D.J.: Profiting from Technological innovation. Research Policy, vol. 15, No. 6, 1986.