

Kritiske succesfaktorer ved eksport

Af Tage Koed Madsen

Resumé

Denne artikel viser hovedresultaterne af en empirisk undersøgelse af nogle danske fremstillingsvirksomheders eksportaktiviteter. Undersøgelsen blev gennemført i 1986, omfatter 134 eksportaktiviteter og analyserer sammenhænge mellem eksportresultater, eksportmarkedsføringspolitik, virksomhedskarakteristika og markedskarakteristika. Herigennem belyses virksomhedernes eksportmålsætninger og kritiske succesfaktorer ved eksport identificeres. Disse succesfaktorer kan logisk tolkes som værende vigtige dimensioner i virksomhedernes konkurrenceevne på udenlandske markeder.

1. Indledning

Udviklingen i erhvervslivets eksportafsætning her igennem længere tid været genstand for megen debat. Ofte kritiseres erhvervslivet for at yde en for ringe indsats på eksportmarkederne. Dette synspunkt kan man være enig eller uenig i. Derimod kan alle formentlig være enige om, at større danske eksport er ønskværdig.

Hvordan kan dansk erhvervsliv da øge sin eksport? Søger man klarhed herover i den traditionelle konkurrenceevnedebat er svaret rimeligt klart: Man må forbedre dansk erhvervslivs konkurrenceevne ved at sikre, at omkostningsudviklingen i danske virksomheder er lavere end det er tilfældet for konkurrerende udenlandske virksomheder. Denne medicin har haft stærk politisk gennemslagskraft med bl.a. stram indkomspolitik som følge. Filosofien bag den stærke fokusering på omkostningsudviklingen er groft set, at lavere omkostninger vil føre til lavere priser, som igen vil føre til større afsætning på eksportmarkederne. Det skal ikke her diskuteres, i hvilket omfang det

rent faktisk er lykkedes at sikre dansk erhvervsliv en fordelagtig omkostningsudvikling (kronens stigende internationale værdi har i den forbindelse været et tveægget sværd).

Denne artikel fokuserer derimod på, i hvilket omfang ovennævnte filosofi er holdbar. Kan man forvente en øget dansk eksport, hvis dansk erhvervslivs priskonkurrenceevne forbedres ved en lavere omkostningsudvikling? Som erhvervsøkonom (i eget tilfælde afsætningsøkonom) må man besvare spørgsmålet med et JA, MEN

JAét skyldes en »barnelærdom« om, at lavere pris alt andet lige som oftest kan resultere i større salg. MENét skyldes flere forhold:

1. For det første vil lavere pris ikke altid føre til større salg. Det er velkendt fra afsætningsøkonomien, at brugerne ofte taget pris som indikator for kvalitet. Lavere pris kan derfor føre til lavere oplevet kvalitet og lavere salg.
2. For det andet vil »alt andet lige« forudsætningen sjældent være opfyldt i praksis. Ser man eksempelvis på udviklingen i Danmark i de senere år, er det ikke svært at få øje på, at mange virksomheder kan have nedprioriteret eksporten som følge af de gunstige indtjeningsmuligheder, som er skabt på det indenlandske marked.
3. For det tredje er der ingen garanti for, at lavere omkostninger vil give sig udtryk i lavere priser. Dansk erhvervslivs engagement på eksportmarkederne er formentlig ret kortsigtet. Netop i den situation må man forvente, at lavere omkostninger vil betyde uændrede priser og større fortjeneste her og nu.
4. For det fjerde implicerer ovennævnte filosofi, at pris er den eneste handlingsparameter ved eksportmarkedsføring. Som afsæt-

Kritiske succesfaktorer ved eksport

Af Tage Koed Madsen

Resumé

Denne artikel viser hovedresultaterne af en empirisk undersøgelse af nogle danske fremstillingsvirksomheders eksportaktiviteter. Undersøgelsen blev gennemført i 1986, omfatter 134 eksportaktiviteter og analyserer sammenhænge mellem eksportresultater, eksportmarkedsføringspolitik, virksomhedskarakteristika og markedskarakteristika. Herigennem belyses virksomhedernes eksportmålsætninger og kritiske succesfaktorer ved eksport identificeres. Disse succesfaktorer kan logisk tolkes som værende vigtige dimensioner i virksomhedernes konkurrenceevne på udenlandske markeder.

1. Indledning

Udviklingen i erhvervslivets eksportafsætning her igennem længere tid været genstand for megen debat. Ofte kritiseres erhvervslivet for at yde en for ringe indsats på eksportmarkederne. Dette synspunkt kan man være enig eller uenig i. Derimod kan alle formentlig være enige om, at større danske eksport er ønskværdig.

Hvordan kan dansk erhvervsliv da øge sin eksport? Søger man klarhed herover i den traditionelle konkurrenceevnedebat er svaret rimeligt klart: Man må forbedre dansk erhvervslivs konkurrenceevne ved at sikre, at omkostningsudviklingen i danske virksomheder er lavere end det er tilfældet for konkurrerende udenlandske virksomheder. Denne medicin har haft stærk politisk gennemslagskraft med bl.a. stram indkomspolitik som følge. Filosofien bag den stærke fokusering på omkostningsudviklingen er groft set, at lavere omkostninger vil føre til lavere priser, som igen vil føre til større afsætning på eksportmarkederne. Det skal ikke her diskuteres, i hvilket omfang det

rent faktisk er lykkedes at sikre dansk erhvervsliv en fordelagtig omkostningsudvikling (kronens stigende internationale værdi har i den forbindelse været et tveægget sværd).

Denne artikel fokuserer derimod på, i hvilket omfang ovennævnte filosofi er holdbar. Kan man forvente en øget dansk eksport, hvis dansk erhvervslivs priskonkurrenceevne forbedres ved en lavere omkostningsudvikling? Som erhvervsøkonom (i eget tilfælde afsætningsøkonom) må man besvare spørgsmålet med et JA, MEN

JAét skyldes en »barnelærdom« om, at lavere pris alt andet lige som oftest kan resultere i større salg. MENét skyldes flere forhold:

1. For det første vil lavere pris ikke altid føre til større salg. Det er velkendt fra afsætningsøkonomien, at brugerne ofte taget pris som indikator for kvalitet. Lavere pris kan derfor føre til lavere oplevet kvalitet og lavere salg.
2. For det andet vil »alt andet lige« forudsætningen sjældent være opfyldt i praksis. Ser man eksempelvis på udviklingen i Danmark i de senere år, er det ikke svært at få øje på, at mange virksomheder kan have nedprioriteret eksporten som følge af de gunstige indtjeningsmuligheder, som er skabt på det indenlandske marked.
3. For det tredje er der ingen garanti for, at lavere omkostninger vil give sig udtryk i lavere priser. Dansk erhvervslivs engagement på eksportmarkederne er formentlig ret kortsigtet. Netop i den situation må man forvente, at lavere omkostninger vil betyde uændrede priser og større fortjeneste her og nu.
4. For det fjerde implicerer ovennævnte filosofi, at pris er den eneste handlingsparameter ved eksportmarkedsføring. Som afsæt-

ningsøkonomer ved vi, at andet og mere end produktets pris er afgørende for om udvekslingsprocessen mellem producent og bruger gennemføres. En gunstig omkostningsudvikling ændrer ikke på produktet, kommunikationsindsatsen, distributionskanalen eller virksomhedernes evne til at gennemføre hele eksportmarkedsføringsprocessen.

Flere kilder til MENét kunne nævnes. At netop disse fire nævnes, skyldes, at de tre første er meget fundamentale, mens den sidste er genstand for belysning i denne artikel.

Artiklen viser hovedresultaterne af en empirisk undersøgelse af nogle danske fremstillingsvirksomheders eksportaktiviteter. Undersøgelsen har to hovedformål. For det første søges det at belyse virksomhedernes eksportmålsætninger, for det andet søges det at identificere kritiske succesfaktorer ved eksport. Ved kritiske succesfaktorer forstås de faktorer, som har størst indflydelse på, om en eksportaktivitet bliver en succes eller en fiasko. De kritiske succesfaktorer viser, hvad der er afgørende for om en virksomhed evner at konkurrere på eksportmarkederne. Dette diskuteres nærmere i de efterfølgende afsnit.

2. Datamaterialet

Undersøgelsen fokuserer på enkeltstående eksportaktiviteter, dvs. eksport af et produkt/en produkttype til et bestemt land (f.eks. virksomhed X's eksport af ost til Frankrig). Andre internationale aktiviteter som f.eks. joint ventures, licensaftaler, produktion i udlandet behandles ikke i undersøgelsen.

Undersøgelsen belyser forholdene i den »typiske« danske eksportvirksomhed, en middelstor fremstillingsvirksomhed hvis udgangspunkt og basis er det danske marked, og som derfra har bevæget sig ud på eksportmarkederne og opnået en stabil eksport. Interessen for denne gruppe af virksomheder skyldes, at deres bidrag til dansk eksport er væsentligt og samtidig er deres eksportmarkedsføring kun i ringe

grad blevet belyst gennem empiriske undersøgelser.

Ovenstående afgrænsning af undersøgelsens univers betød følgende krav til virksomheder/eksportaktiviteter for at deltage i undersøgelsen:

- virksomheden skal være placeret i og operere fra Danmark
- virksomheden skal være en fremstillingsvirksomhed
- eksportaktiviteten skal være startet for ca. 5 år siden
- produktet skal også afsættes på det danske marked
- produktet skal være udviklet til det danske marked
- eksportaktiviteten må ikke have adhocpræg

Med disse (substantielt begrundede) krav er det ikke muligt at gennemføre tilfældig udvælgelse af undersøgelsens analyseenheder. Dermed kan de efterfølgende resultater ikke umiddelbart generaliseres til hele universet.

Selve stikprøveudtagningen blev gennemført som følger: 250 fremstillingsvirksomheder blev tilfældigt udvalgt fra KOMPASS DANMARK. En introduktionsskrivelse blev fremsendt til disse, hvorefter de blev kontaktet telefonisk. Formålet med den telefoniske kontakt var dels at afklare, om den enkelte virksomhed kunne imødekomme ovenstående krav, dels i bekræftende fald at give yderligere information om undersøgelsen for at øge svartilbøjelighed og -kvalitet.

Af de 250 virksomheder viste det sig, at 93 ikke kunne imødekomme de opstillede krav. Af de resterende 157 virksomheder har 82 deltaget i undersøgelsen; det giver en svarprocent på ca. 52. Hver virksomhed blev bedt om at besvare to spørgeskemaer, nemlig et baseret på en succesfuld eksportaktivitet og et baseret på en eksportaktivitet som efter virksomhedens skøn har været resultatmæssigt utilfredsstillende. De 157 virksomheder a 2 eksportaktiviteter giver potentielt 314 spørgeskemaer; ialt indkom

134 brugbare svar, hvilket giver en svarprocent på 43. Tooghalvtreds virksomheder besvarede 2 spørgeskemaer, mens 30 besvarede 1 spørgeskema. Sammenlignet med tilsvarende udenlandske undersøgelser er denne svarprocent absolut tilfredsstillende.

De deltagende virksomheder udgør et bredt udsnit af samtlige brancher inden for fremstillingsvirksomhed; knap halvdelen kommer fra jern- og metalindustrien. Hovedparten af dem har 20-200 ansatte og en omsætning på 10-100 mill. kr. Typisk er deres eksportandel (eksportomsætning i forhold til totalomsætning) omkring 50%.

De 134 eksportaktiviteter, som er basis for besvarelserne, fordeler sig med ca. 40% på konsumentvaremarkedet og ca. 60% på producentvaremarkedet. Aftagerlande er Norge og Sverige i godt 20% af tilfældene, EF-lande i ca. 50%, øvrige Vesteuropa ca. 10% og andre lande i ca. 25% af tilfældene.

Sammenligner man ovenstående fordelinger med tilgængelige statistikker er konklusionen, at stikprøven meget godt repræsenterer det afgrænsede univers. Det giver tiltro til, at undersøgelsens resultater har en vis almen gyldighed.

For hver eksportaktivitet har virksomhederne givet oplysninger om

- 1) eksportmarkedet
 - størrelse, vækst, konkurrence
 - omfanget af handelsbarrierer
 - afstand til markedet (fysisk, kulturelt)
- 2) hjemmemarkedet
 - størrelse
 - konkurrence
 - indtjeningsmuligheder
- 3) eksportmarkedsføringspolitik
 - a priori markedsanalyse
 - valg af eksportkanal
 - omfanget af nichepolitik
 - tilpasning af marketing mix'et
 - produktets styrke på markedet
 - prismæssig konkurrencedygtighed
 - kommunikationsindsats
 - relation til mellemhandlere

- kontrol af eksportaktiviteten
- 4) resultater på eksportmarkedet
 - omsætning, indtjening, vækst sammenlignet med samme på det danske marked
 - samme sammenlignet med andre eksportmarkeder
 - subjektiv bedømmelse af succesgrad
 - 5) virksomheden selv
 - størrelse
 - eksporterfaring
 - ledelsens støtte til eksport
 - den interne eksportorganisations status
 - teknologiintensitet

Ved at analysere i hvilken grad variation i resultaterne kan forklares af de øvrige variabler opnås viden om kritiske succesfaktorer ved eksport. De følgende afsnit viser hovedresultaterne af disse analyser. Læsere som er interesserede i en mere detaljeret og teknisk afrapportering henvises til Tage Koed Madsen (1987,a)

3. Kritiske succesfaktorer

Kritiske succesfaktorer ved eksport er søgt af-dækket ved at analysere, hvilke variabler der bedst kan forklare forskelle i resultater. Disse forklarende variabler inddeles i 3 grupper, nemlig eksportmarkedsføringspolitik, virksomhedsinterne forhold og virksomhedseksterne forhold.

Det har været muligt at forklare op til 50% af variationen i virksomhedernes eksportresultater, hvilket absolut er et tilfredsstillende resultat. Variabelgruppen eksportmarkedsføringspolitik er af størst betydning for succes. Markedsføringspolitikken repræsenterer godt halvdelen af den samlede forklaringsevne. I de følgende delafsnit diskuteres de kritiske succesfaktorer i hver af de tre variabelgrupper.

3.1. Eksportmarkedsføringspolitik

Undersøgelsen viser, at selve produktet er den vigtigste handlingsparameter ved eksport. Set fra en markedsføringssynsvinkel er det ikke overraskende, at det er væsentligt, at produktet tilfredsstiller brugernes behov. Især produktkvalitet og -design er kritiske succesfaktorer.

Et stærkt produkt vil påvirke resultaterne direkte (større salg p.g.a. bedre behovstilfredsstillelse). Måden at skabe et stærkt produkt på er naturligvis at tilpasse det bedst muligt til brugernes behov. Undersøgelsen antyder imidlertid, at den del virksomheder gennemfører tilpasning på en for dårlig/kritikløs måde. Det gælder især i situationer, hvor virksomhedens kendskab til markedet er ringe og/eller hvor dens omkostninger ved at tilpasse er lave.

Udover den direkte effekt på resultaterne viser undersøgelsen, at et stærkt produkt også indirekte påvirker resultaterne i opadgående retning. For det første kan virksomheder med et stærkt produkt tiltrække bedre agenter/forhandlere, hvilket virker positivt på resultaterne. For det andet viser det sig, at et stærkt produkt skaber større engagement og en bedre indsats fra virksomheden selv; det udmønter sig f.eks. i øget kontakt med markedet og øget støtte til medlemmerne af virksomhedens eksportkanal.

Endelig fremhæves det ofte i litteraturen, at en barriere på eksportmarkederne er købernes usikkerhed omkring det at benytte en udenlandsk leverandør. Det er klart, at høj produktkvalitet kan mindske denne usikkerhed ved at indikere seriøsitet og troværdighed.

Sammenfattende må det siges, at selve produktet er en særdeles vigtig parameter for succes. Det er naturligvis også tilfældet ved salg på hjemmemarkedet, men som det fremgår ovenfor er det højst tænkeligt at selve produktet er endnu mere betydningsfuldt ved eksport.

Omvendt argumentation kan benyttes ved prisparameteren. Lav pris kan skabe usikkerhed hos den udenlandske køber; er produktet i orden til den pris? Kan/vil virksomheden overholde sine aftaler, når den ikke får højere pris?, osv. Undersøgelsen viser da også, at prisparameteren ikke er særlig kritisk for succes. Der ses dog som ventet en positiv sammenhæng mellem prismæssig konkurrencedygtighed og eksportresultater, men den er ikke særligt stærk. Det stiller spørgsmålstegn ved relevansen af den traditionelle konkurrenceevne-debat som omtales i indledningen. Andre fak-

torer end pris har i denne undersøgelse langt større betydning for, om en virksomhed opnår gode resultater ved eksport.

De resterende marketing mix elementer, kommunikationspolitikken og distributionspolitikken, viser ikke nogen stærk, selvstændig effekt på eksportresultaterne. Det er dog således, at sandsynligheden for succes øges, når virksomheden har en god personlig kontakt med markedet. Den positive virkning må tilskrives flere forhold:

1. Øget kontakt med slutbrugere medfører bedre kendskab til disses behov med deraf følgende mulighed for at opfylde disse behov mere efficient og ligeledes mindske køberusikkerhed.
2. Øget kontakt med medlemmer af eksportkanalen betyder bedre mulighed for at yde salgsstøtte til disse mellemhandlere samt for at diskutere sig frem til fælles beslutninger. Fælles beslutningstagen viser en signifikant positiv effekt på resultaterne; det kan skyldes bedre beslutningskvalitet, men skal måske især tilskrives, at både producent og mellemhandler naturligt vil føle større engagement og forpligtelse over for beslutninger, de selv har været med til at træffe.
3. Øget personlig kontakt giver ligeledes bedre mulighed for at afgrænse den for produktet interessante målgruppe. At finde den rette målgruppe for produktet fremstår i undersøgelsen som værende en rimeligt vigtig faktor.
4. Endelig giver tæt kontakt med markedet bedre mulighed for at overskue og føre kontrol med eksportaktiviteten, hvilket undersøgelsen klart viser har en positiv effekt på resultaterne.

Den personlige kontakt og erfaring med markedet må alt i alt bedømmes som værende en af de vigtige kritiske succesfaktorer ved eksport. Dette uddybes videre i afsnittet om virksomhedsinterne faktorer. Derimod har mere formelle analyser af markedet tilsyneladende ikke nogen særlig indflydelse på resultaterne. Der er kun en meget svag positiv sammenhæng

mellem de opnåede resultater og a priori viden om f.eks. markedsstørrelse og -vækst, prisstruktur og konkurrenter. I nogle tilfælde har virksomheden dog oplevet fiasko p.g.a. uventet hård indsats fra lokale konkurrenter, som ønsker at forsvare deres nærmarked.

Betydningen af kontakt og erfaring med det lokale marked afhænger naturligvis af den eksportkanal, virksomheden vælger. Vælger den at købe sig til alle eksportmarkedsføringsfunktioner gennem en dansk handelseksportør, ja så er virksomhedens egen erfaring naturligvis ret betydningsløs. Jo mere virksomheden vælger selv at gennemføre disse eksportmarkedsføringsfunktioner, jo mere betydningsfuldt vil det være at den selv kan gennemskue markedet.

Valg af eksportkanal er også analyseret i undersøgelsen. Som ventet kan der ikke gives noget generelt svar på, i hvilket omfang virksomheden selv bør gennemføre eksportmarkedsføringen. Det afhænger af situationen. I denne undersøgelse træder det tydeligt frem, at den optimale eksportkanal især afhænger af virksomhedens størrelse og afstanden til eksportmarkedet.

Det ene yderpunkt er den mindre virksomhed (op til 50 ansatte) som eksporterer til et land uden for Europa. I den situation synes den bedste løsning generelt at være, at eksportere gennem en udenlandsk agent/forhandler, som gives kompetance til selv at træffe hovedparten af beslutningerne om markedsføringen. Virksomheden selv kan klare sig med en begrænset kontakt til markedet. At ovenstående løsning fremtræder som den bedste giver substantielt mening givet virksomhedens begrænsede ressourcer og formentlig manglende føling med markedet grundet den store afstand.

Det andet yderpunkt er den større virksomhed med eksport til Norge/Sverige. Her viser den bedste løsning sig generelt at være, at virksomheden selv gennemfører sin markedsføring i stort set samme omfang som på hjemmemarkedet. Det vil typisk betyde direkte salg via egne sælgere/eget salgsselskab, hvor virksomheden selv har kontrol over beslutninger

vedrørende marketing mix'et. Også dette resultat giver god mening givet virksomhedens ressourcer og markedernes lighed med det danske marked (sprog, kultur osv.).

Situationer imellem de to yderpunkter er vanskeligere at bedømme ud fra undersøgelsen. Det er dog formentlig sådan, at den mindre virksomhed kun under særlige omstændigheder bør vælge selv at gennemføre hele eksportmarkedsføringen; i stedet bør en sådan virksomhed eksportere gennem en agent/forhandler, som bør gives væsentlig indflydelse på beslutninger om marketing mix'et – også ved eksport til Norge og Sverige. Omvendt bør den større virksomhed formentlig kun under særlige omstændigheder vælge eksport gennem en agent/forhandler, hvor sidstenævnte gives hovedparten af beslutningskompetancen.

Der er i undersøgelsen en tendens til, at de mindre virksomheder er for »overmodige« (dvs. i for høj grad søger selv at gennemføre markedsføringen). Valg af eksportkanal er en meget afgørende beslutning og undersøgelsen tyder på at virksomhederne i praksis med fordel kan følge de anbefalinger, der er givet ovenfor.

Som tidligere nævnt er eksportmarkedsføringspolitik den vigtigste variabelgruppe, når det gælder om at forklare forskelle i resultater. Tre elementer i eksportmarkedsføringspolitikken er identificeret som det vigtigste, nemlig selve produktet, valg af eksportkanal og den personlige kontakt til markedet. De øvrige handlingsparametre (incl. pris) viser ikke nogen stærk, selvstændig evne til at forklare forskelle i resultater. Det er iøvrigt heller ikke tilfældet med det omfang, hvori der afsættes til en afgrænset niche. En nichestrategi er dog tilsyneladende fordelagtig på fjerne markeder og for større virksomheder, som er rustet til at gennemføre den nødvendige intensive markedsbearbejdning, som naturligt følger af en nichestrategi. Mindre virksomheder er tilsyneladende bedre tjent med at rette afsætningen bredt mod totalmarkedet.

3.2. Virksomhedsinterne forhold

Virksomheder grupperes og beskrives ofte ved deres størrelse (omsætning, antal ansatte). Der er umidlertid ikke noget der tyder på – hverken i denne eller tilsvarende udenlandske undersøgelser – at store virksomheder har større sandsynlighed for vellykket eksport (målt relativt) end små virksomheder har.

Derimod viser undersøgelsen, at virksomhedens eksporterfaring har stor betydning for de resultater, den opnår. Der ses en klar sammenhæng, sådan at resultaterne ved eksport bliver bedre jo højere virksomhedens eksportandel (eksportomsætning i forhold til totalomsætning) er. Endnu tydeligere ses det, at virksomhedens erfaring med eksport til modtagerlandet påvirker de realiserede resultater i opadgående retning.

Sidstnævnte resultat giver tiltro til det anbefalingsværdige i, at den enkelte virksomhed sigter mod at specialisere sig i eksport til relativt få, vigtige markeder. Står man over for at søge sin eksportindsats, synes det at være fordelagtigt at intensivere eksporten til et land, hvortil man i forvejen eksporterer – frem for at starte eksport til et nyt land. Intensivering af eksporten til allerede dækkede lande kan ske gennem lancering af andre produkter og/eller ved selv at gennemføre flere eksportmarkedsføringsfunktioner (for derigennem at sikre sig en større andel af produktets værditilvækst).

I sidste afsnit fremgik det, at nær personlig kontakt med eksportmarkedet er at anbefale. Dette resultat underbygges her, idet det viser sig vigtigt, at virksomheden gennem erfaring opnår den nødvendige indsigt i markedsforholdene og skaber sig et personligt kontaktnet, som kan være afgørende ved f.eks. valg af agent/forhandler, udformning af produkt osv.

Set fra en teoretisk synsvinkel er denne anbefaling naturlig, idet evne til at forstå markedet er en væsentlig forudsætning for at minimere de øgede transaktionsomkostninger som opstår ved eksport. I forhold til afsætning på hjemmemarkedet øges omkostningerne bl.a. som følge af både sælgers og købers mindre kendskab til og større usikkerhed over for hinanden. At

virksomheden i forvejen eksporterer til købers land kan naturligvis bidrage stærkt til at mindske disse omkostningskilder med følgelig større sandsynlighed for at salg gennemføres.

Andre virksomhedsinterne forhold med indflydelse på eksportresultaterne er topledelsens støtte til virksomhedens eksportaktiviteter, samt placering af ansvar og beslutningskompetance.

Det er veldokumenteret, at topledelsens eksportorientering har stor betydning for virksomhedens internationalisering i de første faser, hvor den bevæger sig fra udelukkende at afsætte på hjemmemarkedet til en begyndende eksperimentel eksport. Virksomhederne i denne undersøgelse er imidlertid karakteriseret ved at være erfarne, stabile eksportører, hvilket tydeligt medfører, at topledelsens støtte får mindre betydning. Det er logisk, da sådanne erfarne eksportvirksomheder naturligvis råder over en stab af medarbejdere med stor viden om og erfaring med eksport. I den situation vil det være naturligt i høj grad at decentralisere beslutningskompetance til den person, der har det daglige ansvar for gennemførelse af en konkret eksportaktivitet. Kan man nu også anbefale at gennemføre en sådan decentralisering af ansvar og beslutningskompetance?

Undersøgelsen kan ikke give noget endeligt svar på dette spørgsmål, men viser dog nogle interessante tendenser: Ved eksport til EF-lande har decentralisering en positiv effekt på resultaterne, hvorimod indblading fra topledelsen har tendens til en negativ effekt; omvendt forholder det sig ved eksport til alle andre lande. Hvad kan forklaringen være?

Lad og først betragte de meget nære markeder, Norge og Sverige, hvor støtte fra topledelsen viser en positiv effekt på resultaterne. Disse markeder ligner formentlig det danske marked meget. Topledelsen (som typisk ikke har et detaljeret kendskab til hvert eksportmarked) evner måske derfor at forstå markedet v.h.a. en analogi fra det danske marked (som topledelsen typisk vil have et nært kendskab til). Af den grund bliver støtte fra topledelsen en fordel,

fordi den vil være en kvalificeret deltager i markedsføringsbeslutninger. At decentralisering har tendens til negativ effekt kan måske forklares ved, at den dagligt ansvarlige leder i så fald ikke yder en tilstrækkelig indsats på disse nærmarkeder – måske fordi fjenerne markeder er mere spændende, interessante og statusgivende at arbejde med.

EF-lande må antages at være forskellige fra Danmark – det gælder i hvert fald de fleste af dem. Topledelsen må imidlertid også her typisk søge at forstå det enkelte marked ved en analogi fra danske forhold. Det er dog ikke usandsynligt, at markederne er så forskellige fra det danske marked, at analogierne bliver misvisende – hvilket vil gøre topledelsen til en dårligt kvalificeret beslutningsdeltager. Derfor overlades beslutningskompetancen måske bedst til den dagligt ansvarlige leder med detalkendskab til det pågældende eksportmarked.

Ved eksport til andre lande er ukendskabet og usikkerheden måske høj for alle, sådan at hele organisationens opbakning er påkrævet for at »løfte« opgaven. I så fald er de forståeligt, at topledelsens støtte er vigtig, fordi den vil være stærkt medvirkende til at sikre opbakning i hele organisationen.

En sidste virksomhedsintern faktor har været undersøgt, nemlig teknologiindholdet i produktet. Der er en svag, positiv sammenhæng mellem teknologiindhold og eksportresultater, men konklusionen er, at teknologiindhold ikke fremstår som nogen særligt kritisk succesfaktor ved eksport. Denne konklusion finder støtte i tilsvarende udenlandske undersøgelser, hvilket øger tiltroen til, at alle virksomheder har stort set lige muligheder for vellykket eksport – uafhængigt af produktets teknologiindhold.

Sammenfattende kan siges, at undersøgelsen identificerer eksporterfaring, især med modtagerlandet, som den vigtigste interne kirtiske succesfaktor. Topledelsens støtte og graden af decentralisering af beslutningskompetance har en vis indflydelse på eksportresultaterne, mens virksomhedsstørrelse og teknologiindhold i produktet er uden stor betydning.

3.3. Virksomhedseksterne forhold

Undersøgelsen belyser effekten af forhold dels på hjemmemarkedet, dels på eksportmarkedet. Det er klart sådan, at eksportresultaterne (især omsætning) forringes jo mere attraktivt virksomhedens hjemmemarked er. Sammenhængen ses især, jo mere det danske marked kan tilfredsstillende virksomhedens omsætning- og indtjeningsmål. Der kan næppe herske tvivl om, at gunstige vilkår på hjemmemarkedet virker dæmpende på eksportomfanget gennem lavere engagement og ringere indsats. Undersøgelsen viser, at dette gælder for erfarne, stabile eksportvirksomheder. Der skal ikke megen fantasi til at forestille sig, at det i endnu højere grad gælder for virksomheder med mere ad hoc præget eksport.

Med hensyn til selve eksportmarkedet ses som ventet bedre resultater på mere attraktive eksportmarkeder. Især på vækstprægede markeder med lille konkurrence opnår virksomhederne gode resultater. Specielt kan stærk konkurrence fra lokale producenter være ødelæggende for eksportresultaterne.

Et attraktivt eksportmarked har naturligvis en direkte effekt på de realiserede resultater i form af mere gunstige markedsbetingelser. Der ses imidlertid også en indirekte effekt, idet et attraktivt eksportmarked motiverer virksomheden til større engagement og bedre indsats i form af bedre tilpasning, tættere markedskontakt samt bedre planlægning og kontrol af eksportaktiviteten.

Det var ventet, at omfanget af eksportbarrierer (handelsbarrierer, fysisk afstand, kulturel afstand) ville indvirke negativt på resultaterne. En sådan sammenhæng kan ikke umiddelbart ses i datamaterialet. Det skyldes flere forhold: Når en virksomhed vil trænge ind på et marked med høje eksportbarrierer vælger den typisk et marked som er meget vækstpræget; samtidig vælger den typisk et stærkere produkt som tilpasses en afgrænset målgruppe. Disse strategier påvirker resultaterne i opadgående retning. Samtidig ses det, at det typisk er store virksomheder som med stort engagement gi-

ver sig i lag med disse vanskelige, men udfordrende markeder.

Korrigeres der for de netop nævnte strategier viser det sig som ventet, at omfanget af eksportbarrierer påvirker resultaterne i nedadgående retning. Det skyldes dels konkrete barrierer som told, tekniske handelsbarrierer, osv. Det skyldes imidlertid også i høj grad den fysiske og kulturelle afstand, som for det første bevirker, at virksomhedens erfaring med det pågældende land typisk er ringe med deraf følgende vanskeligheder ved at finde en god agent, kende brugernes behov, osv. For det andet øges transaktionsomkostningerne væsentligt med relativt høje priser som følge. For det tredje har virksomhederne vanskeligere ved at »følge« produktet til end user p.g.a. både den fysiske afstand og vanskeligheder med at forstå og agere på markedet.

Konklusionen er derfor, at omfanget af eksportbarrierer i sig selv påvirker resultaterne negativt. Dette forventer virksomhederne tilsyneladende også og yder derfor en stærkere indsats på markeder med høje eksportbarrierer. Jo højere eksportbarrierer, jo mindre tilfredse er virksomhederne imidlertid med deres eksportaktiviteter. Det kan kun tolkes sådan, at de har for høje forventninger til den stærkere indsats de yder på sådanne markeder.

Blandt de virksomhedseksterne forhold fremstår det altså især at være betydningsfuldt, at virksomheden finder et vækstpræget marked uden megen (især lokal) konkurrence. Endvidere giver det alt andet lige bedre resultater (og større tilfredshed i virksomheden) at vælge et nærmarked frem for et fjernt marked. Endelig opnår virksomheder med et lidet attraktivt hjemmemarked de bedste eksportresultater. De virksomhedseksterne forholds indflydelse på eksportresultaterne synes dog noget mindre end forventeligt.

4. Konklusion

Når en virksomhed ønsker at påbegynde en ny eksportaktivitet skal der tages en lang række beslutninger vedrørende markedsvalg, eks-

portmarkedsføringspolitik, etc. Undersøgelser som den, hvis hovedresultater er gengivet i denne artikel, er med til at identificere de beslutninger som er mest afgørende for, om eksportaktiviteten bliver succesfuld eller ej.

Hvorvidt omstående resultater er alment gyldige kan ikke afgøres på det foreliggende grundlag. De sammenhænge, der er beskrevet i afsnit 3, er dog meget stabile i det indsamlede datamateriale. Sammenholdt med det faktum, at udenlandske undersøgelser har vist lignende resultater (se Tage Koed Madsen, 1987, b), giver det tiltro til at de identificerede kritiske succesfaktorer har en vis generel gyldighed.

Undersøgelsen giver derfor anledning til at opstille nogle tentative retningslinier for, hvad en fremstillingsvirksomhed især bør være opmærksom på, når den ønsker at oparbejde (eller udvide) stabile eksportaktiviteter:

Udnyt eksisterende eksportmarkeder fuldt ud.

Gennem erfaring kender virksomheden de lande, hvortil den allerede eksporterer. Det giver forståelse for markedets måde at fungere på, hvilket er særdeles vigtigt for eksportresultaterne (bl.a. fordi det giver forståelse for kunders og mellemhandlers behov og adfærd). Desuden betyder erfaringen typisk, at virksomheden har opbygget et personligt kontaktnet i de pågældende lande, hvilket letter f.eks. agentvalg og informationsindsamling.

De fleste virksomheder kan formentlig udnytte deres eksisterende eksportmarkeder langt bedre, enten gennem lancering af nye produkter eller ved selv at gennemføre mere af markedsføringen og derigennem sikre sig en større del af produktets værditilvækst samt muligheden for at øge omsætningen.

En sådan strategi (koncentration) må anbefales frem for at eksportere til en lang række lande (spredning). Undtagelsen er måske meget små virksomheder uden tilstrækkelige ressourcer til en koncentrationsstrategi – de er formentlig mindst lige så godt tjent med at sprede eksporten til mange lande.

Vælg nærmarkeder frem for mere fjerne, eksotiske lande.

Fysisk og kulturel afstand påvirker eksportresultaterne i negativ retning. Det er umiddelbart indlysende at større fysisk afstand medfører øgede omkostninger ved transport og kommunikation. Også den kulturelle afstand har økonomisk betydning, i den den øger omkostningerne ved kommunikation, forhandling, m.v.; grundlæggende skyldes det sprogforskelle samt gensidigt ukendskab og usikkerhed. Virksomhedens forståelse for samt føling og kontrol med markedet vil derfor aftage med stigende afstand.

Vælg vækstprægede markeder uden særlig konkurrence.

Denne anbefaling er vanskelig at følge, hvis man samtidig skal vælge et nærmarked. Samtidig søger de fleste virksomheder selvfølgelig at finde sådanne gunstige markedsbetingelser. Denne undersøgelse antyder, at disse markeds-karakteristika nok er vigtige for eksportresultaterne, men ikke så vigtige som f.eks. selve produktet eller virksomhedens erfaring med modtagerlandet. Det synes dog at være væsentligt at undgå markeder med meget stærk lokal konkurrence.

Søg god personlig kontakt og føling med markedet.

Den personlige kontakt med eksportmarkedet giver en erfaring med forholdene, som øger muligheden for at overskue og kontrollere markedsføringen. Det viser sig at være særdeles betydningsfuldt for resultaterne. Grunden er formentlig især, at kendskabet til kundebehov og relevante målgrupper øges. Også øget forståelse af mellemhandlers adfærd giver bedre mulighed for at støtte disse salgsbestræbelser – med øget engagement og gensidig forpligtelse som følge.

Tilbyd et stærkt produkt af høj kvalitet.

Set fra en markedsføringsvinkel er det ikke overraskende, at selve produktet har stor betydning for resultaterne. Bedre behovstilfreds-

stilling for kunderne giver direkte denne effekt. Herudover opstår en række indirekte effekter ved eksport. For det første har virksomheden nemmere ved at tiltrække gode agenter/forhandlere. For det andet øges engagementet og indsatsen fra virksomhedens egne medarbejdere. For det tredje er et kvalitetsprodukt med til at mindske den usikkerhed, som en køber altid vil føle ved at vælge en udenlandsk leverandør.

Vær forsigtig med at sælge på pris

Undersøgelsen viser en sammenhæng, sådan at eksportresultaterne bedres jo mere konkurrencedygtig virksomheden er på prisen. Sammenhængen er dog ikke særligt stærk. Det kan skyldes to forhold. For det første kan lav pris indikere lav kvalitet og formentlig også en vis utroværdighed. Sidstnævnte især kan øge købers usikkerhed, hvilket er betydningsfuldt ved eksport (hvor køber typisk ikke kender sælger-virksomheden og heller ikke har direkte mulighed for at søge oplysninger om denne). Øget køberusikkerhed kan føre til udeblivende salg. For det andet vil afsætningen altid blive mere ustabil, når pris er en afgørende parameter. Det gælder især ved eksport, hvor køber jo netop er orienteret mod udenlandske udbydere og formentlig ret let vil kunne finde en billigere leverandør i de fleste tilfælde. Prismæssig konkurrenceevne har naturligvis en betydning for salgets størrelse, men formentlig mindre betydning ved eksport end ved salg på hjemmemarkedet.

Vælg en eksportkanal der passer til situationen

Optimal eksportkanal afhænger af såvel produkt, marked som virksomhed. Det tydeligste resultat i denne undersøgelse er, at store virksomheder med eksport til Norge/Sverige bør vælge selv at gennemføre markedsføringen i samme grad som på hjemmemarkedet. Det andet yderpunkt er den lille virksomhed med eksport til fjernmarkeder; her bør man vælge eksport gennem en agent/forhandler, som gives kompetance til at træffe de fleste markedsføringsbeslutninger.

En væsentlig grund er, at den lille virksomhed typisk mangler erfaring med eksport til det pågældende land og heller ikke har ressourcerne til at etablere den nødvendige personlige kontakt og føling med markedet.

Giv beslutningskompetancen til den person som kender markedet.

Det fremgår af ovenstående retningslinier, at det er af afgørende betydning at have erfaring med eksport til det pågældende land, samt god personlig kontakt og føling med markedet. Grunden er bl.a., at det vil lede til bedre beslutninger. Derfor er det også naturligt, at det er bedst at uddelegere beslutningskompetancen vedrørende markedsføring til den person, som har denne erfaring og kontakt med markedet.

To undtagelser antydes i undersøgelsen: Markeder som meget ligner det danske og markeder som er meget forskellige fra det danske. I det første tilfælde har topledelsen formentlig mulighed for at overskue markedet via en analogi fra det danske marked; i det andet tilfælde er eksportaktiviteten formentlig så innovativ for virksomheden, at hele organisationens opbakning er nødvendig. I begge tilfælde vil det være fordelagtigt i højere grad at involvere topledelsen i beslutninger vedrørende eksportmarkedsføringen.

De anbefalinger som er givet i artiklen er som nævnt kun tentative. Måske virker de heller ikke overraskende. Set i forhold til den traditionelle konkurrenceevnedebat giver de dog i høj grad anledning til nytænkning omkring, hvordan man kan øge den danske eksport.

Man taler i debatten næsten udelukkende om »pris-/lønkurrenceevne« og »teknologiske tigerspring«. Naturligvis betyder omkostningsniveau og teknologi noget for den danske eksports størrelse; men denne undersøgelse viser, at også andre faktorer har en (måske større?) betydning. Man burde nok fokusere mere på mulighederne for at udnytte allerede eksisterende eksporterfaring (f.eks. på nærmærkede i stedet for de mere eksotiske, oversøiske markeder) i forsøget på at løfte dansk eksport videre. Man burde nok også fokusere mere på virksomhedernes (manglende?) evne til at gennemføre eksportmarkedsføring, bl.a. deres evne til at udvikle stærke kvalitetsprodukter til det enkelte marked og deres evne til at forstå og acceptere udenlandske markeders måde at fungere på. Endelig vil det formentlig have en positiv effekt på det danske eksport, hvis hjemmemarkedet gøres mindre attraktivt.

Denne undersøgelse er for bredt tilrettelagt til at kunne levere konkrete handlingsplaner i den retning. Dertil er yderligere, mere dybtgående undersøgelser nødvendige. Man kan kun håbe, at mange er enige heri og vil bidrage med sådanne undersøgelser.

Litteraturoversigt

Madsen, Tage Koed (1987, a): »Eksportsucces: Hvad og hvordan? En empirisk undersøgelse af nogle danske fremstillingsvirksomheders eksportaktiviteter«, Skriftserie A: Markedsføring, No 1, Institut for Afsætningsøkonomi, Odense Universitet.

Madsen, Tage Koed (1987, b): »Empirical Export Performance Studies: A Review of Conceptualizations and Findings«, *Advances in International Marketing*, Vol. 2, JAI Press, Connecticut, USA, p. 177-198.

En væsentlig grund er, at den lille virksomhed typisk mangler erfaring med eksport til det pågældende land og heller ikke har ressourcerne til at etablere den nødvendige personlige kontakt og føling med markedet.

Giv beslutningskompetancen til den person som kender markedet.

Det fremgår af ovenstående retningslinier, at det er af afgørende betydning at have erfaring med eksport til det pågældende land, samt god personlig kontakt og føling med markedet. Grunden er bl.a., at det vil lede til bedre beslutninger. Derfor er det også naturligt, at det er bedst at uddelegere beslutningskompetancen vedrørende markedsføring til den person, som har denne erfaring og kontakt med markedet.

To undtagelser antydes i undersøgelsen: Markeder som meget ligner det danske og markeder som er meget forskellige fra det danske. I det første tilfælde har topledelsen formentlig mulighed for at overskue markedet via en analogi fra det danske marked; i det andet tilfælde er eksportaktiviteten formentlig så innovativ for virksomheden, at hele organisationens opbakning er nødvendig. I begge tilfælde vil det være fordelagtigt i højere grad at involvere topledelsen i beslutninger vedrørende eksportmarkedsføringen.

De anbefalinger som er givet i artiklen er som nævnt kun tentative. Måske virker de heller ikke overraskende. Set i forhold til den traditionelle konkurrenceevnedebat giver de dog i høj grad anledning til nytænkning omkring, hvordan man kan øge den danske eksport.

Man taler i debatten næsten udelukkende om »pris-/lønkurrenceevne« og »teknologiske tigerspring«. Naturligvis betyder omkostningsniveau og teknologi noget for den danske eksports størrelse; men denne undersøgelse viser, at også andre faktorer har en (måske større?) betydning. Man burde nok fokusere mere på mulighederne for at udnytte allerede eksisterende eksporterfaring (f.eks. på nærmarkeder i stedet for de mere eksotiske, oversøiske markeder) i forsøget på at løfte dansk eksport videre. Man burde nok også fokusere mere på virksomhedernes (manglende?) evne til at gennemføre eksportmarkedsføring, bl.a. deres evne til at udvikle stærke kvalitetsprodukter til det enkelte marked og deres evne til at forstå og acceptere udenlandske markeders måde at fungere på. Endelig vil det formentlig have en positiv effekt på det danske eksport, hvis hjemmemarkedet gøres mindre attraktivt.

Denne undersøgelse er for bredt tilrettelagt til at kunne levere konkrete handlingsplaner i den retning. Dertil er yderligere, mere dybtgående undersøgelser nødvendige. Man kan kun håbe, at mange er enige heri og vil bidrage med sådanne undersøgelser.

Litteraturoversigt

Madsen, Tage Koed (1987, a): »Eksportsucces: Hvad og hvordan? En empirisk undersøgelse af nogle danske fremstillingsvirksomheders eksportaktiviteter«, Skriftserie A: Markedsføring, No 1, Institut for Afsætningsøkonomi, Odense Universitet.

Madsen, Tage Koed (1987, b): »Empirical Export Performance Studies: A Review of Conceptualizations and Findings«, *Advances in International Marketing*, Vol. 2, JAI Press, Connecticut, USA, p. 177-198.