

Dansk erhvervsliv i 90'erne: Nogle muligheder og trusler

Af Børge Obel

Man har i dagspressen i foråret 1987 næsten dagligt kunnet læse om store danske virksomheders problemer. Der har ligeledes været refereret undersøgelser og sammenligninger af dansk erhvervsliv og dansk erhvervsliv konkurrenceevne i forhold til det øvrige Norden og resten af Europa. Der har været samstemmende konklusioner, at Danmark klarer sig dårligere end de øvrige lande. Det har været karakteristisk, at man specielt har beskæftiget sig med danske virksomheders fejlslagne investeringer på udenlandske markeder.

Virksomheder, som ØK, FDB, Superfoss og Lauritzen har måtte notere enten et stort underskud eller et væsentligt mindre overskud end budgetteret. I de senere år har man gentagne gange hørt om store internationale ambitiøse projekter. Det har ikke skortet på investeringsinitiativer i udlandet. Ser man på det store amerikanske marked, har danske koncerner som Superfoss, Sukkerfabrikkerne, Silver Solarium, DFDS, B & O, Royal Copenhagen, ISS, blandt andre investeret her. Det er opgjort, at danske virksomheder i 1986 investerede ca. 5 mia. kr. i udlandet. Det må imidlertid konstateres, at en stor del af disse investeringer, specielt de, der er foretaget i USA, er tabt. Superfoss-investeringen i Royster fabrikken bidrager her til. Set i relation til de problemer, Danmarks har med betalingsbalanceunderskuddet, og de håb regeringen til stadighed udtrykker med hensyn til dansk eksportevne, må disse synspunkter og undersøgelser vække bekymring.

Samtidigt med denne spredning på internationale markeder ser man også flere virksomheder sprede aktiviteterne til områder, hvor man ikke tidligere har haft aktiviteter. Et eksempel er De Forenede Bryggeriers engagement i

Cold Stores og Royal Denmark. Der er også en generel tendens til, at disse nye aktiviteter ikke har et indtjeningsniveau, der svarer til de gamle aktiviteter.

Disse betragtninger giver anledning til at vurdere, hvad det er, der har haft betydning for, at der er en tendens til stagnation i dansk erhvervsliv. Tager man udgangspunkt i de erhvervsøkonomiske teorier, er der en hypotese, der siger, at virksomhederne skal tilpasse sig ændringer i omgivelserne – både med hensyn til produkter, ledelse og produktion. Det spørgsmål, man kan stille sig, er, om danske virksomheder har været tilstrækkeligt dygtige til at opfange de ændringer, der virkelig er sket, samt om tilpasningen er foretaget på en hensigtsmæssig måde. Der er i de seneste år set ændringer i forbindelse med oliekrisen, der har været kraftige svingninger i priser på råvarer og valutakurser samt f.eks. en stigende interesse for miljøproblemer. Der er ingen tvivl om, at disse tendenser vil fortsætte. Skuer man ud i fremtiden, vil man ligeledes kunne se, at dansk erhvervsliv vil blive præsenteret for endnu større udfordringer, end det hidtil har været tilfældet. Hvis danske virksomheder skal klare sig i denne situation må de fremtidige forhold analyseres og de rette beslutninger tages. Det er her tankevækkende, at LO netop har udsendt en rapport, der siger, at mere end hver tredje danske virksomhed ikke laver langtidsplanlægning, men planlægger for et år ad gangen.

I det næste afsnit vil nogle af de ændringer, der er sket, og nogle af de ændringer, som kan forudses at ville ske samt deres påvirkninger på dansk erhvervsliv blive diskuteret. Som afslutning på artiklen vil der blive nogle bud på,

Dansk erhvervsliv i 90'erne: Nogle muligheder og trusler

Af Børge Obel

Man har i dagspressen i foråret 1987 næsten dagligt kunnet læse om store danske virksomheders problemer. Der har ligeledes været refereret undersøgelser og sammenligninger af dansk erhvervsliv og dansk erhvervsliv konkurrenceevne i forhold til det øvrige Norden og resten af Europa. Der har været samstemmende konklusioner, at Danmark klarer sig dårligere end de øvrige lande. Det har været karakteristisk, at man specielt har beskæftiget sig med danske virksomheders fejlslagne investeringer på udenlandske markeder.

Virksomheder, som ØK, FDB, Superfoss og Lauritzen har måtte notere enten et stort underskud eller et væsentligt mindre overskud end budgetteret. I de senere år har man gentagne gange hørt om store internationale ambitiøse projekter. Det har ikke skortet på investeringsinitiativer i udlandet. Ser man på det store amerikanske marked, har danske koncerner som Superfoss, Sukkerfabrikkerne, Silver Solarium, DFDS, B & O, Royal Copenhagen, ISS, blandt andre investeret her. Det er opgjort, at danske virksomheder i 1986 investerede ca. 5 mia. kr. i udlandet. Det må imidlertid konstateres, at en stor del af disse investeringer, specielt de, der er foretaget i USA, er tabt. Superfoss-investeringen i Royster fabrikken bidrager her til. Set i relation til de problemer, Danmarks har med betalingsbalanceunderskuddet, og de håb regeringen til stadighed udtrykker med hensyn til dansk eksportevne, må disse synspunkter og undersøgelser vække bekymring.

Samtidigt med denne spredning på internationale markeder ser man også flere virksomheder sprede aktiviteterne til områder, hvor man ikke tidligere har haft aktiviteter. Et eksempel er De Forenede Bryggeriers engagement i

Cold Stores og Royal Denmark. Der er også en generel tendens til, at disse nye aktiviteter ikke har et indtjeningsniveau, der svarer til de gamle aktiviteter.

Disse betragtninger giver anledning til at vurdere, hvad det er, der har haft betydning for, at der er en tendens til stagnation i dansk erhvervsliv. Tager man udgangspunkt i de erhvervsøkonomiske teorier, er der en hypotese, der siger, at virksomhederne skal tilpasse sig ændringer i omgivelserne – både med hensyn til produkter, ledelse og produktion. Det spørgsmål, man kan stille sig, er, om danske virksomheder har været tilstrækkeligt dygtige til at opfange de ændringer, der virkelig er sket, samt om tilpasningen er foretaget på en hensigtsmæssig måde. Der er i de seneste år set ændringer i forbindelse med oliekrisen, der har været kraftige svingninger i priser på råvarer og valutakurser samt f.eks. en stigende interesse for miljøproblemer. Der er ingen tvivl om, at disse tendenser vil fortsætte. Skuer man ud i fremtiden, vil man ligeledes kunne se, at dansk erhvervsliv vil blive præsenteret for endnu større udfordringer, end det hidtil har været tilfældet. Hvis danske virksomheder skal klare sig i denne situation må de fremtidige forhold analyseres og de rette beslutninger tages. Det er her tankevækkende, at LO netop har udsendt en rapport, der siger, at mere end hver tredje danske virksomhed ikke laver langtidsplanlægning, men planlægger for et år ad gangen.

I det næste afsnit vil nogle af de ændringer, der er sket, og nogle af de ændringer, som kan forudses at ville ske samt deres påvirkninger på dansk erhvervsliv blive diskuteret. Som afslutning på artiklen vil der blive nogle bud på,

hvad man kan gøre for at styrke dansk erhvervslivs position under disse nye forhold.

De nye forhold

Dette afsnit er ikke tænkt som en gennemgribende gennemgang af alle de ændringer og forhold, som dansk erhvervsliv vil møde i næste 10-15 år, men det er en påpegning af nogle vigtige forhold illustreret ved en række eksempler. De ændringer som dansk erhvervsliv kommer ud for stammer fra ændringer i de politiske forhold, fra ændringer i konkurrence forhold samt fra den stigende teknologiske udvikling.

Deregulering

De lovgivningsmæssige forholds betydning er mange foldige. En ændring af langtrækkende betydning for danske virksomheder er den mere liberaliserede finansstruktur, der nu findes i Danmark. Ændringerne på dette område betyder, at regeringen har mindre muligheder for at beskytte danske virksomheder end tidligere. Det danske renteniveau er nu snævert knyttet sammen med de udenlandske. Den nye børsreform vil forstærke tendensen i denne retning. Den officielle handel med danske værdipapirer på den danske fondsbørs har været begrænset til fondsbørsvekslererne, og det har været krævet, at man skulle være til stede i selve børssalen. Med de nye regler, med decentral elektronisk handel og den nye struktur med børsrådgivningselskaber, vil man se, at endnu flere vil deltage aktivt, og blandt de hidtil registrerede børsrådgivningselskaber, finder man allerede to udenlandske banker. Går det som i England, vil man se udenlandske selskaber oprette afdelinger i Danmark. Det er et spørgsmål, hvor mange af de danske børsrådgivningselskaber, der vil være i live om nogle få år.

På den anden side vil den større liberalisering betyde større gennemsigtighed samt større konkurrence på det finansielle marked. I visse situationer kan det få som konsekvens, at erhvervslivets finansieringsomkostninger bliver lavere end de ellers ville have været.

Dereguleringen af handelen med værdipapirer afspejler et forhold, som er generelt over hele verden. Flere og flere lande og flere og flere industrier bliver dereguleret. De myndigheder, der har reguleret medicinalindustrien, transportindustrien, telekommunikationsindustrien, etc. opdager, at det bliver sværere og sværere at styre reguleringen. Som et resultat heraf søger man at opnå de samme ting, som man ønskede gennem en regulering via indtroduktion af konkurrence (Burton og Obel, 1986). Resultaterne af indførelsen af sådanne konkurrenceforhold er meget tydelige for luftfartsindustrien i USA. Man har set, hvorledes konkurrencen er blevet skærpet med hensyn til priser og service. Man har ligeledes set, hvor svært det har været at klare sig under den nye konkurrence for mange af de virksomheder, der var store under de tidligere forhold. De virksomheder, der ikke har foretaget de rette strategiske tilpasninger har haft store problemer (Byrnes, 1985). Flere er bukket under og man har set en bølge af opkøb og sammenslutninger. Lignende tilstande kan forventes for luftfartsindustrien i Europa, hvis de tanker, der er udtrykt i EF, bliver gennemført. Det er værd at notere sig, at de tendenser man kan se i luftfartsindustrien, der både har deregulering og aspekter af privatisering, går igen i mange andre industrier. For danske virksomheder betyder dette, at man vil komme ud for øget konkurrence på visse områder. På den anden side betyder disse tendenser også, at industrier i andre lande, der har været nationalt monopoliseret, bliver åbnet med de dertil hørende muligheder. Udenlandske virksomheder skal nok se disse muligheder, hvad det finansielle marked er et godt eksempel på. I England er der nu f.eks. flere store Japanske og Amerikanske børselskaber efter dereguleringen i 1986.

Deregulering af en industri såvel nationalt som internationalt betyder en øget konkurrence med en øget fokusering på forbrugerens behov. I de analyser, der er lavet har det været en generel konklusion, at virksomhederne i en reguleret situation primært er produkt og produktionsorienteret, medens de virksomheder, som har succes efter deregulering er blevet mar-

kedsorienteret såvel intern som eksternt (Obel, 1986 og Burton og Obel 1986).

Markedsstrukturen

Dansk erhvervsliv er også karakteriseret ved, at en stor del af eksporten har været indenfor områder, hvor der er en produktionsmæssig overkapacitet på verdensmarkedet. Det gælder områder som landbrug, fiskeri, øl, luftfart og skibsværfter. For disse områder gælder, at der har været en stagnation i efterspørgslen, medens produktionen har været beskyttet af forskellige subsidieordninger. Der er en tendens til, at disse subsidieordninger mindskes for til sidst helt at forsvinde. Der sker en større og større harmonisering af regler og regulativer på grund af medlemsskabet af EF. Støtteordninger forsvinder eller bliver EF-orienteret og ikke nationalt orienteret. Det giver færre og færre muligheder for den danske regering via regulativer at beskytte det danske erhvervsliv mod udenlandsk konkurrence på hjemmemarkedet. Det betyder generelt, at dansk erhvervsliv i fremtiden vil stå overfor en større og større konkurrence såvel på hjemmemarkedet som på eksportmarkedet.

Et specielt problem kunne ses i værftsindustrien, hvor Danmark ikke havde samme holdning til subsidieordninger som andre lande med flere værfters lukning til følge. Den tidsmæssige tilpasning af aftrapningen af de omtalte subsidieordninger er rigtig i forhold til konkurrenceevnen.

Indflydelse af teknologi

Det næste årti vil forstærke indflydelsen af ny teknologi, herunder edb- og informationsteknologi. Man skal være opmærksom på, at denne indflydelse har mange nye dimensioner. Den nye teknologi vil have indflydelse på nye produkter. Flere og flere produkter indeholder f.eks. mikroprocessorer. Anvendelsen af ny teknologi vil vinde indpas i industrier, som ikke tidligere har haft tradition for anvendelsen af denne. Man vil her opdage, at gammel viden ikke længere er tilstrækkelig, den stigende digitalisering vil vinde indpas overalt. Den nye

teknologi vil også få en stadig stigende indflydelse på de mulige produktionsmetoder. Man vil se stigende anvendelse af robotter, og herunder det man kalder fleksible produktionsmetoder. Disse metoder muliggør en nedbringelse af produktionsomkostningerne samt forøger virksomhedernes tilpasningsmuligheder til markedets skiftende behov. Flere og flere industrier tager disse nye produktionsmetoder i brug. Der vil også opstå nye arbejds- og ansættelsesformer. Indførelsen af offentlige såvel som private netværk samt distributionen af edb-kapacitet i form af PC-lignende maskiner vil betyde, at mange vil få mulighed for at arbejde hjemme og kommunikere med arbejdspladsen via disse netværk. Det vil kræve udarbejdelsen af nye personaleledelsessystemer, nye lønsystemer, o.s.v.

Den større udbredelse af offentlige netværk og anvendelsen af satellittransmission vil ligeledes betyde flere muligheder m.h.t. markedsføring af virksomhedens produkter. Man vil se en større udbredelse af elektronisk reklame på tværs af landegrænser. Man vil ligeledes opleve indførelsen af helt nye salgskanaler på grund af offentlige netværk med to-vejskommunikation. En begyndelse på dette kan allerede ses i de større bankers introduktion af home-banking systemer. De samme tendenser kan også ses i det decentraliserede elektroniske handelssystem, der netop nu indføres på Fondsbørsen. Elektronisk pengeoverførsel i form af dankortet vil være det første trin på indførelse af elektronisk kommunikation i detailledet. Anvendelsen af de muligheder som tovejskommunikation giver vil langt overgå, hvad man i fantasien i dag kan forestille sig. Deltagelse i denne udvikling vil kræve meget betydelige investeringer med lige så oplagte muligheder for fejlinvesteringer.

En stigende anvendelse af elektroniske kommunikationsmidler, både i produktion og salg betyder mulige anvendelser af nye styrings- og analyseværktøjer. Data, som ikke tidligere var tilgængelig, findes nu p.g.a. elektronisk registrering. Igen kan man henvise til Fondsbørsprojektet som eksempel. Der har længe været udviklet avanceret finansieringsteori til ana-

lyse af finansmarkedet. Disse metoder har haft lidet udbredelse på grund af vanskelighederne ved at skaffe de nødvendige data. Den løbende registrering med handelser med de tilhørende kurser gør det nu muligt at anvende disse analyseværktøjer på en ganske effektiv måde.

De nye elektroniske systemers anvendelse i forbindelse med salg betyder, at man kan overvåge markedet mere effektivt og hurtigere reagere på ændringer i salgsmønstret. En anden konsekvens af indførelsen af netværk og mere avancerede kommunikationsfaciliteter betyder, at landegrænsernes betydning bliver mindre. Man kan nu modtage information fra meget store områder, hvilket også vil få f.eks. betydning i forbindelse med reklamer i TV.

Generelt må man konkludere, at det vi i dag kalder ny teknologi vil få lige så stor betydning i fremtiden, måske endda større, som den har haft i det sidste årti. Nye store investeringer er påkrævet – så store at det kan være vanskeligt for mindre virksomheder at bære disse alene. Der er ligeledes en tendens til at ny teknologi er forældet inden den har tjent sig ind. Dette er specielt en fare, hvis man ikke selv er med i den teknologiske udvikling på forskningssiden, men først investerer når man har set hvad andre gør.

Udvikling i ny teknologi

Der sker en løbende udvikling i ny teknologi og en af de mærkbare konsekvenser er, at produkternes levetid falder. Med stigende hast sker der store udviklinger. I det næste årti kan man forvente, at resultaterne af Japans femte generationsprojekt vil blive synlige. Vi vil se, at udviklingen af kunstig intelligens, og herunder ekspertsystemer til få en afgørende betydning for såvel ledelse som produktion og salg. Det er vanskeligt at overskue konsekvenserne af en stor udbredelse af systemer til behandling af såvel symbolsk som numeriske data, men hvis visionerne bare tildels holder stik er konsekvenserne betydelige. Den før omtalte udbredelse af netværk har tilføje, at information i hidtil uset mængde er til rådighed. Udnyttelse

af denne information vil kun være mulig ved en eller anden anvendelse af kunstig intelligens.

Der vil stadig ske en forøgelse af processorernes regnekapacitet, ligesom maskinernes lagerkapacitet vil blive kraftig forøget. At udviklingen går stærkt, kan illustreres ved de tendenser, der er ved udviklingen af det man kalder »billige superledere«. Man har længe kendt, at visse materialer kan lede elektrisk strøm næsten uden modstand, hvis de nedkøles til temperaturer, der er meget tæt på det absolute nulpunkt. I foråret 1987 er det lykkedes en række forskningslaboratorier at producere materialer, der har superlederegenskaber ved en betydeligt højere temperatur. Omkostningerne ved anvendelse af sådanne materialer nærmer sig dermed mulighederne for en kommerciel udnyttelse. Den konkurrence og den hast, hvormed de nye materialer udvikles, er glimrende beskrevet i en artikel i *Business Week* 6. april 1987, hvor det fortælles, at man registrerer såvel dag som time for udviklingen af materialer for at kunne gøre krav på at være først. I maj måned har IBM netop annonceret, at man er i stand til at udvikle materiale med superlederegenskaber ved temperaturer, der gør det muligt at anvende sådanne materialer mere kommercielt. I artiklen i *Business Week* blev det postuleret, at udviklingen af disse materialer vil få en revolutionerende indflydelse indenfor mange områder. Endda indenfor områder, som man ikke kan forestille sig. Det blev forventet i denne artikel, at man først om 20 år vil være i klar med de færdige produkter. Med den hastighed, som forskningen foregår på, må man dog forvente at se væsentlige resultater af dette arbejde betydeligt før. *Business Week* havde også allerede den 18. maj en ny artikel, hvor de første kommercielle produkter blev diskuteret.

Et andet område, hvor der ligeledes sker en rivende udvikling er bioteknologi. Også her vil man finde nye veje, og specielt billigere produktionsformer, således at resultaterne fra denne teknologi kan finde en endnu større udbredelse end i dag. Man må konkludere, at der sker stadig teknologiske ændringer, og at de sker med stigende hastighed. Større og større områder bliver påvirket.

Som tidligere nævnt er deltagelse i udvikling og forskning af afgørende betydning for, at der ikke foretages fejlinvesteringer. Omkostningerne ved en deltagelse i denne forskning er som omtalt ganske betydelige og kun mulig i større omfang for internationalt store virksomheder.

Det forøgede krav til størrelse kræver endnu større eksport og dermed endnu større internationalisering. Det var netop konklusionen i indledningen, at det var på internationaliseringsområdet, at initiativerne var slået fejl. De forøgede krav til størrelsen af danske virksomheder passer ikke godt til dansk erhvervslivs struktur med de mange små virksomheder. Det er specielt foruroligende, når ligeledes man ser, at det var de store virksomheder, som har fejlet.

Man må frygte, at hvis dansk erhvervslivs internationaliseringsgevinde ikke forbedres, vil internationaliseringen ske via udenlandske selskabers etablering med datterselskaber i Danmark. Vi har set denne tendens, og vi har ligeledes set, at det vil ske ved udenlandske selskabers overtagelse af danske firmaer. Man kan her nævne Superfos, Regnecentralen, Chr. Rovsing, Damixa, Hastrup, BW Diesel, som eksempel herpå.

Hvad kan og bør der gøres?

De fremtidige forhold vil være ganske anderledes end de forhold, der har været tidligere. Man må derfor være påpasselig med at styre fremtidens udvikling på basis af fortidens erfaringer. Det er ikke sikkert, at de produktionsmetoder, ledelsesmetoder og organisationsformer, der blev anvendt i fortiden dur til de nye forhold. Virksomhederne skal se fremad. Med den større og større konkurrence, med den hurtigere og hurtigere udvikling af ny teknologi og dennes indflydelse på såvel produktionsmetoder og produkter, og med produkternes kortere levetid, bliver det også betydelig sværere at forudsige hvad der kan og vil ske i fremtiden. Der er behov for en effektiv strategisk planlægning.

For mange virksomheder består strategisk planlægning af at forestille sig en række for-

skellige senarier og derefter at foretage produktionsudvikling og investeringer, der er hensigtsmæssige for de tænkte situationer. Disse situationer vil imidlertid kun intræffe, hvis en række forudsætninger bliver opfyldt. Hvis disse forudsætninger ikke bliver opfyldt kan virksomheden på trods af en strategisk planlægning stå i en ganske vanskelig situation. Den strategiske planlægning i Superfos kan bruges som illustration. Hvis ikke det amerikanske landbrug var kommet i vanskeligheder, hvis ikke gødningsmarkedet var aftagende, og hvis dollaren ikke var faldet, så var investeringen i Royster måske en god investering.

For industrier og markeder med store omskifteligheder bør man nok anlægge et andet syn på den strategiske planlægning. I stedet for at planlægge hvad man *skal* gøre i fremtiden, må man derimod planlægge hvad virksomheden *skal være i stand til* at gøre i fremtiden. Dette syn på strategisk planlægning tager udgangspunkt i Ashby's (1956) lov om krav til et systems variabilitet. Fortolket i relation til strategisk ledelse siger denne, at en virksomhed, der ønsker at opnå det størst mulige resultat må besidde en indre fleksibilitet der mindst er lig omgivelserenes usikkerhed og variation (Burton, 1984).

Indførelsen af fleksible produktionsmetoder er en mulighed for at skabe en indre fleksibilitet. Japanske virksomheder har i stor udstrækning benyttet denne metode. Der er også andre muligheder. Man må se at udnytte dansk erhvervslivs struktur med de mange mindre virksomheder til at dyrke fleksibiliteten. Dansk erhvervsliv må reagere hurtigt på de ændringer, der sker. En forudsætning for, at dette kan lade sig gøre er at selv mindre virksomheder bibringes eller har mulighed for at trække på viden om ny teknologi. Det er ligeledes nødvendigt, at disse mindre virksomheder nøje følger udviklings tendenserne. Megen ny udvikling sker i udlandet ikke direkte i virksomhedssammenhæng men i forskellige forskningscentre f.eks. i universiteter. Et udbygget samarbejde mellem danske universiteter og de mindre virksomheder må etableres. Begge par-

ter må i et sådan samarbejde respektere de forskellige præmisser som hver især arbejder under. Forskerne må iagttage erhvervslivets behov og krav, men samtidig må virksomhederne bibringes en forståelse for, at det der laves i dag på forskningsfronten har et meget langt perspektiv. De teorier og teknikker, der udvikles i f.eks. fysiske laboratorier, er grundlaget for morgendagens produktion. En reel styrkelse af dansk deltagelse i international grundforskning er en absolut nødvendighed for dansk erhvervslivs fremtid.

Det er ikke kun nødvendigt at følge de internationale tendenser på områder domineret af ny teknologi. Forbrugernes ønsker og behov ændrer sig ligeledes. Som mindre virksomhed på f.eks. exportmarkedet, må man nøje følge de fremmede markeds udvikling. Dette kan være en vanskelig opgave for en mindre virksomhed, men kunne løses af en eller anden form for fælles organisation.

Ledelse og organisation

Vi må i alle forhold se tingene i et internationalt perspektiv. Vi har behov for international ledelse. Det blev i foregående afsnit påpeget at udviklingen går imod større internationalt samkvem med færre og færre restriktioner samt at udviklingen synes at være til fordel for store virksomheder. Flere danske virksomheder vil i fremtiden komme til at opfatte det europæiske marked som »hjemmemarkedet« for at få en tilstrækkelig basis. Der bør seriøst overvejes etablering af flere internationale danske virksomheder via sammenslutninger eller samarbejde med andre mindre udenlandske selskaber.

Et eksempel på en virksomhed, der har gennemløbet en strategisk tilpasning til markedet og en øget konkurrence er SAS. En analyse af SAS findes i Obel (1986), hvor det blev konkluderet, at en af de fremtidige strategiske muligheder for SAS var sammenlægning med andre selskaber. Dette sker netop nu via forhandlingerne med SABENA. Mange danske firmaer har fulgt SAS i forbindelse med introduktion af

service management. Vil de også følge trop her?

Det er også værd at bemærke, at de tilpasninger, som er nødvendige i virksomheden ved ændrede omgivelser i mange tilfælde er af en ganske gennemgribende natur. Tilpasningerne vil berøre organisationsstrukturen, ledelsessystemet, virksomhedens informations- og beslutningssystem, planlægningsprocessen, motivations og andre personale forhold, (Burton og Obel, 1984). En rigtig sammensætning af alle disse komponenter er yderst vigtig for at opnå et godt resultat.

Disse forhold bør også få indflydelse på forskning og uddannelse på Handelshøjskoler og universiteter. På danske universiteter og handelshøjskoler må man følge og deltage i udviklingen af den ledelsesmæssige og erhvervsøkonomiske forskning. En advarsel er her på sin plads her. Det er ikke tilstrækkeligt at se på, hvad der sker i udlandet og så bare gøre det samme.

Mange af de populære ledelsesteorier er udviklet i USA og deres effektivitet afstestet på store amerikanske virksomheder, men de passer ikke altid i andre sammenhænge. Europæiske og herunder danske virksomheder har f.eks. i de sidste 10 til 20 år redet med på divisionaliseringsbølgen. Fordelagtigheden af at divisionalisere er blevet teoretisk underbygget af Williamson (1975) og empirisk afstestet af Arno og Teece (1978), Teece (1981) og Steer og Cable (1978) som for USA og England kunne understøtte teorien. Det er imidlertid interessant at observere, at de seneste empiriske test i Tyskland og Japan ikke er kommet til samme konklusion som de amerikanske og engelske undersøgelser (Cable et al, 1983, 1985). Flere årsager gives for disse modstridende resultater, herunder ejerforhold, lokal lovgivning, tyske bankers indflydelse på industristrukturen, etc.

Dansk forskning skal følge og deltage i international udviklingsarbejde, men må herunder ikke glemme at sætte de opnåede resultater i relation til de specielle danske forhold. For at dansk erhvervsliv kan have glæde af den nyeste

forskning må resultaterne tilpasses og af testes på danske forhold. Dansk forskning indenfor ledelse og erhvervsøkonomi må styrkes og samspillet mellem erhvervslivet og den forskning, der foregår på universiteter og handelshøjskoler må udbygges. Man må dog også her huske på, at den forskning, der foregår, hovedsagelig er fremadrettet, og ser på ting, der kan ligge mange år ud i fremtiden. Men skal dansk erhvervsliv kunne klare sig, er den sådan frem-synethed nødvendig.

Det samme syn gør sig gældende med hensyn til undervisning. De nuværende studerende i ledelse og erhvervsøkonomi er fremtidens ledere. Deres uddannelse skal nødvendigvis være fremtidssikret. Der må sikres en styrkelse af grunduddannelserne, og disse må gøres mere internationale. Ligesom virksomhederne må forøge den indre fleksibilitet må også fremtidens ledere have en uddannelse, der kan anvendes under mange og stadigt skiftende forhold. Der må desuden ske en styrkelse af efteruddannelserne, så de nuværende danske ledere løbende kan møde de stadigt stigende udfordringer på kvalificeret måde og sikre at der også er et dansk erhvervsliv til de kommende civiløkonomer.

Konklusion

I denne artikel er der blevet argumenteret for, at dansk erhvervsliv af en række årsager kan se frem til:

- forøget konkurrence
- mere turbulente omgivelser
- større vanskeligheder med at forudsige den fremtidige udvikling
- stigende krav til hurtig tilpasning og
- større internationalisering.

Der er derfor behov for:

- strategisk planlægning, der sikrer større indre fleksibilitet
- større virksomhedsgrupperinger, f.eks. gennem sammenslutninger eller formaliseret samarbejde

- større krav til fremtidens ledere både med hensyn til omstillingsevne og konkret viden
- intensivering af den erhvervsøkonomiske og ledelsesmæssige forskning og
- generel forbedring af de erhvervsøkonomiske uddannelser

Litteratur:

- Armour, H.O. og D. J. Teece, 1978: Organizational Structure and Economic Performance: A Test of the Multidivisional Hypothesis, *Bell Journal of Economics*, Vol. 9, f. 106-122
- Ashby, W.R., 1956: *Introduction to Cybernetics*. Wiley, New York.
- Burton, R. M. og B. Obel, 1984: *Designing Efficient Organizations: Modelling and Experimentation*, North Holland, Amsterdam.
- Burton, R. M. og B. Obel (eds), 1986: *Innovation and Entrepreneurship in Organizations: Strategies for Competition, Deregulation and Privatization*, Elsevier, Amsterdam.
- Byrnes L.L.S., 1985: *Diversification Strategies for Regulated and Deregulated Industries: Lessons from the Airlines*, Lexington Books, Lexington, M.A.
- Cable, John og Manfred J. Dirrheimer, 1983: Hierarchies and Markets: An Empirical Test of the Multidivisional Hypothesis in West Germany, *International Journal of Industrial Organization* Vol 1, p. 43-62.
- Cable, John og Hirohiko Yassuki, 1985: Internal Organization, Business Groups and Corporate Performance: An Empirical Test of the Multidivisional Hypothesis in Japan, *International Journal of Industrial Organization*, Vol 3, p 401-420.
- Obel, B., 1986: SAS Changes in Competition, Strategy, and Organization in R. M. Burton and B. Obel (eds): *Innovation and Entrepreneurship in Organizations: Strategies for Competition, Deregulation and Privatization*, Elsevier, Amsterdam.
- Steer, P. og J. Cable, 1978: Internal Organization and Profit: An Empirical Analysis of Large U.K. Companies, *The Journal of Industrial Economics*, Vol XXII, No 1, p. 13-30.
- Teece, David J., 1981: Internal Organization and Economic Performance: An Empirical Analysis of the Profitability of Principal Firms, *The Journal of Industrial Economics*, Vol XXX, No 2, p. 173-199.
- Williamson, O.E., 1975: *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.

forskning må resultaterne tilpasses og aftestes på danske forhold. Dansk forskning indenfor ledelse og erhvervsøkonomi må styrkes og samspillet mellem erhvervslivet og den forskning, der foregår på universiteter og handelshøjskoler må udbygges. Man må dog også her huske på, at den forskning, der foregår, hovedsagelig er fremadrettet, og ser på ting, der kan ligge mange år ud i fremtiden. Men skal dansk erhvervsliv kunne klare sig, er den sådan fremsynethed nødvendig.

Det samme syn gør sig gældende med hensyn til undervisning. De nuværende studerende i ledelse og erhvervsøkonomi er fremtidens ledere. Deres uddannelse skal nødvendigvis være fremtidssikret. Der må sikres en styrkelse af grunduddannelserne, og disse må gøres mere internationale. Ligesom virksomhederne må forøge den indre fleksibilitet må også fremtidens ledere have en uddannelse, der kan anvendes under mange og stadigt skiftende forhold. Der må desuden ske en styrkelse af efteruddannelserne, så de nuværende danske ledere løbende kan møde de stadigt stigende udfordringer på kvalificeret måde og sikre at der også er et dansk erhvervsliv til de kommende civiløkonomer.

Konklusion

I denne artikel er der blevet argumenteret for, at dansk erhvervsliv af en række årsager kan se frem til:

- forøget konkurrence
- mere turbulente omgivelser
- større vanskeligheder med at forudsige den fremtidige udvikling
- stigende krav til hurtig tilpasning og
- større internationalisering.

Der er derfor behov for:

- strategisk planlægning, der sikrer større indre fleksibilitet
- større virksomhedsgrupperinger, f.eks. gennem sammenslutninger eller formaliseret samarbejde

- større krav til fremtidens ledere både med hensyn til omstillingsevne og konkret viden
- intensivering af den erhvervsøkonomiske og ledelsesmæssige forskning og
- generel forbedring af de erhvervsøkonomiske uddannelser

Litteratur:

- Armour, H.O. og D. J. Teece, 1978: Organizational Structure and Economic Performance: A Test of the Multidivisional Hypothesis, *Bell Journal of Economics*, Vol. 9, f. 106-122
- Ashby, W.R., 1956: *Introduction to Cybernetics*. Wiley, New York.
- Burton, R. M. og B. Obel, 1984: *Designing Efficient Organizations: Modelling and Experimentation*, North Holland, Amsterdam.
- Burton, R. M. og B. Obel (eds), 1986: *Innovation and Entrepreneurship in Organizations: Strategies for Competition, Deregulation and Privatization*, Elsevier, Amsterdam.
- Byrnes L.L.S., 1985: *Diversification Strategies for Regulated and Deregulated Industries: Lessons from the Airlines*, Lexington Books, Lexington, M.A.
- Cable, John og Manfred J. Dirrheimer, 1983: Hierarchies and Markets: An Empirical Test of the Multidivisional Hypothesis in West Germany, *International Journal of Industrial Organization* Vol 1, p. 43-62.
- Cable, John og Hirohiko Yassuki, 1985: Internal Organization, Business Groups and Corporate Performance: An Empirical Test of the Multidivisional Hypothesis in Japan, *International Journal of Industrial Organization*, Vol 3, p 401-420.
- Obel, B., 1986: SAS Changes in Competition, Strategy, and Organization in R. M. Burton and B. Obel (eds): *Innovation and Entrepreneurship in Organizations: Strategies for Competition, Deregulation and Privatization*, Elsevier, Amsterdam.
- Steer, P. og J. Cable, 1978: Internal Organization and Profit: An Empirical Analysis of Large U.K. Companies, *The Journal of Industrial Economics*, Vol XXII, No 1, p. 13-30.
- Teece, David J., 1981: Internal Organization and Economic Performance: An Empirical Analysis of the Profitability of Principal Firms, *The Journal of Industrial Economics*, Vol XXX, No 2, p. 173-199.
- Williamson, O.E., 1975: *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.