

International udvikling i mindre og mellemstore virksomheder

Af Klaus Møller Hansen, Tage Koed Madsen og Jesper Strandskov

Resume:

Artiklen diskuterer mulige internationale udviklingsstrategier for mindre og mellemstore danske virksomheder. Grundlaget for artiklen er bl.a. et omfattende empirisk materiale, som indgår i rapporten »Eksporten under omvurdering«, udgivet af Danmarks Sparekasseforening i november 1988. I den første del diskuteres udviklingstendenser på de internationale markeder og deraf følgende konsekvenser for virksomhedernes internationalisering. Anden del af artiklen viser nogle typiske internationaliseringsprofiler i dansk erhvervsliv. Afslutningsvis diskuteres nogle udfordringer til den mindre eller mellemstore virksomhed, som bevidst ønsker at øge sit internationale engagement.

1. Indledning

Det seneste årti har den erhvervsøkonomiske forskning vist en stærk interesse for virksomheders internationale udvikling – det gælder såvel den danske som den udenlandske forskning (se f.eks. Danmarks Sparekasseforening 1988, Strandskov 1987, a og Madsen 1987). En stor del af denne forskning har et empirisk indhold; det betyder, at der er skabt en omfattende viden både om virksomhedernes faktiske internationaliseringsforløb og om konsekvenserne af alternative internationaliseringsstrategier.

Den erhvervsøkonomiske analyse af virksomheders internationale udvikling er fundamentalt forskellig fra den nationaløkonomiske analyse af erhvervslivets internationale konkurrenceevne. Sidstnævnte fokuserer på produktions- og omkostningsforhold i forsø-

get på at forklare det internationale handelsmønster og dermed virksomhedernes internationale konkurrenceevne. Ledelses- og afsætningsiden behandles stort set ikke i disse analyser.

Et erhvervsøkonomisk perspektiv (og her specielt den afsætningsøkonomiske) beskæftiger sig derimod med ledelses- og afsætningsmæssige variable i forsøget på at forstå og forudsige den enkelte virksomheds internationale udvikling. Det antages her, at ukendskab og usikkerhed udgør betydelige barrierer ved virksomhedens beslutningstagen og udvikling af internationale aktiviteter. Til gengæld arbejdes under »alt andet lige«-forudsætninger hvad angår produktions- og omkostningsforhold.

De to analyseniveauer kan derfor siges at komplettere hinanden i forsøget på at opnå større indsigt i det danske erhvervslivs internationale potentiale. Det er erhvervsøkonomiens styrke, at den i sit bidrag til forståelsen af eksport og international handel har fjernet de begrænsende forudsætninger, som bl.a. udelukker behandlingen af ledelses- og afsætningsmæssige forhold. Som det vil fremgå i artiklen leder den erhvervsøkonomiske analyse da også til andre konklusioner m.h.t. hvad der er afgørende for en virksomheds internationale konkurrenceevne.

Fokus i denne artikel er på de markedsførings- og ledelsesmæssige variable, som er af afgørende betydning for den enkelte virksomheds mulighed for internationalisering af dens afsætning. Sådanne variable er virksomhedens grundlæggende kompetence, dens le-

International udvikling i mindre og mellemstore virksomheder

Af Klaus Møller Hansen, Tage Koed Madsen og Jesper Strandskov

Resume:

Artiklen diskuterer mulige internationale udviklingsstrategier for mindre og mellemstore danske virksomheder. Grundlaget for artiklen er bl.a. et omfattende empirisk materiale, som indgår i rapporten »Eksporten under omvurdering«, udgivet af Danmarks Sparekasseforening i november 1988. I den første del diskuteres udviklingstendenser på de internationale markeder og deraf følgende konsekvenser for virksomhedernes internationalisering. Anden del af artiklen viser nogle typiske internationaliseringsprofiler i dansk erhvervsliv. Afslutningsvis diskuteres nogle udfordringer til den mindre eller mellemstore virksomhed, som bevidst ønsker at øge sit internationale engagement.

1. Indledning

Det seneste årti har den erhvervsøkonomiske forskning vist en stærk interesse for virksomheders internationale udvikling – det gælder såvel den danske som den udenlandske forskning (se f.eks. Danmarks Sparekasseforening 1988, Strandskov 1987, a og Madsen 1987). En stor del af denne forskning har et empirisk indhold; det betyder, at der er skabt en omfattende viden både om virksomhedernes faktiske internationaliseringsforløb og om konsekvenserne af alternative internationaliseringsstrategier.

Den erhvervsøkonomiske analyse af virksomheders internationale udvikling er fundamentalt forskellig fra den nationaløkonomiske analyse af erhvervslivets internationale konkurrenceevne. Sidstnævnte fokuserer på produktions- og omkostningsforhold i forsø-

get på at forklare det internationale handelsmønster og dermed virksomhedernes internationale konkurrenceevne. Ledelses- og afsætningsiden behandles stort set ikke i disse analyser.

Et erhvervsøkonomisk perspektiv (og her specielt den afsætningsøkonomiske) beskæftiger sig derimod med ledelses- og afsætningsmæssige variable i forsøget på at forstå og forudsige den enkelte virksomheds internationale udvikling. Det antages her, at ukendskab og usikkerhed udgør betydelige barrierer ved virksomhedens beslutningstagen og udvikling af internationale aktiviteter. Til gengæld arbejdes under »alt andet lige«-forudsætninger hvad angår produktions- og omkostningsforhold.

De to analyseniveauer kan derfor siges at komplettere hinanden i forsøget på at opnå større indsigt i det danske erhvervslivs internationale potentiale. Det er erhvervsøkonomiens styrke, at den i sit bidrag til forståelsen af eksport og international handel har fjernet de begrænsende forudsætninger, som bl.a. udelukker behandlingen af ledelses- og afsætningsmæssige forhold. Som det vil fremgå i artiklen leder den erhvervsøkonomiske analyse da også til andre konklusioner m.h.t. hvad der er afgørende for en virksomheds internationale konkurrenceevne.

Fokus i denne artikel er på de markedsførings- og ledelsesmæssige variable, som er af afgørende betydning for den enkelte virksomheds mulighed for internationalisering af dens afsætning. Sådanne variable er virksomhedens grundlæggende kompetence, dens le-

delsensorientering, dens internationale markedsføringssevner, o.lign. De anbefalinger, som afslutter artiklen, har af den grund heller ikke at gøre med produktions- eller omkostningsforhold.

2. Udviklingstendenser på de internationale markeder

Igennem årene har betingelserne for at operere internationalt ændret sig. For mange virksomheder betyder det, at det er blevet vanskeligere at udnytte deres produktmæssige kompetence på udenlandske markeder.

På mange markeder er der sket et skred i form af, at det fysiske produkt har fået mindre betydning på bekostning af mere immaterielle produktdimensioner som design, mærkevareravn, serviceydelser i det hele taget (f.eks. sælge »oplevelser« frem for produkter) – og på det industrielle marked tillige sælgers troværdighed som samarbejdspartner (begrebet Just-In-Time leverancer er et eksempel herpå).

Det er nemmere at afsætte et fysisk produkt internationalt end et produkt med højt immaterielt indhold. Det skyldes, at det fysiske produkts konkurrencemæssige særpræg fremstår umiddelbart ved selve produktet, hvorimod det oftest er nødvendigt at kommunikere de immaterielle dimensioner til slutbruger på anden vis; produktet »sælger ikke sig selv« umiddelbart. Virksomheden må »følge« sit produkt længere på dets vej til slutbruger, hvis den ønsker at bevare kontrol over afsætningen.

Magtcenteret i produktets vej i distributionskanalen rykkes længere over mod de led i afsætningskæden, som har kontakten til den endelige køber. Det er ofte relativt nemt at finde en producent for den virksomhed, som sidder på afsætningsleddet, hvorimod det modsatte volder større problemer. Hvor det tidligere kunne være tilstrækkeligt at sælge internationalt, så er det i dag ofte nødvendigt

at kunne markedsføre internationalt, dvs. føre produktet helt frem til slutbruger. Heri ligger såvel en tilpasning af produktet til slutbrugers behov, som en kommunikationsopgave mod slutbruger.

Det medfører investering i markedskontakt og kontrol med den internationale afsætning – investering i markedsindsigt, som bl.a. omfatter kompetence til at forstå og kunne fungere sammen med individer og organisationer med anderledes adfærd og kulturel baggrund. Med større investeringer følger større risiko og krav om mere langsigtet international udvikling. Den enkelte virksomheds internationale konkurrenceevne afhænger mindre af traditionelle produktionsomkostninger, mere af dens evne til at opbygge og vedligeholde et konkurrencemæssigt særpræg, som bygger på andet end pris og funktionelle produkttegenskaber.

Et andet udviklingstræk på de internationale markeder er den stigende integration/fusion af produktions- og afsætningssystemer på tværs af landegrænser; konkurrencen internationaliseres. Den gradvise nedbrydning af handelsbarrierer i det indre marked vil forstærke den proces i de berørte lande, herunder Danmark. Den enkelte virksomheds strategiske reaktion herpå vil være forskellig, afhængig af dens kompetence og ressourcer. Meget stærke virksomheder vil ofte rette deres afsætning mod det globale massemarked. Meget svage virksomheder vil formentlig være bedst tjent med at koncentrere sig om deres hjemmemarked. Virksomheder i midterpositioner kan tænkes at vælge en internationaliseringsstrategi, rettet mod afgrænsede markedssegmenter, hvis behovsstruktur passer til virksomhedens produktmæssige kompetence.

Under alle omstændigheder er der sket en udvikling, som hver enkelt virksomhed må forholde sig til – en udvikling, som må antages at være en proces, der langt fra er afsluttet. For mange mindre og mellemstore danske

virksomheder vil fremtidens overlevelsesmulighed helt sikkert indebære en forstærket international udvikling.

3. Indtrængningsstrategier ved eksport

For mindre og mellemstore danske virksomheder er traditionel eksport langt den mest almindelige operationsform i udlandet. Ved traditionel eksport forstås den situation, hvor virksomheden fremstiller sit produkt i Danmark og herfra bringer det til udlandet; andre operationsformer er udenlandske produktionsselskaber, joint ventures, licenssalg, franchising, osv.

Virksomhedens eksportpotentiale har principielt ikke at gøre med dens størrelse. Mange mindre og mellemstore virksomheder har betydeligt større mulighed for at realisere en international udvikling end store virksomheder som eksempelvis FDB. På trods af det vil der alligevel være en sammenhæng mellem størrelse og international udvikling – alene p.g.a. det danske markeds begrænsede størrelse. Betragt f.eks. en virksomhed med en omsætning på 50 mio. kr., hvoraf 10 mio. kr. eksporteres (med andre ord en eksportandel på 20%). Øger denne virksomhed sin eksportandel til 80% med samme omsætning i Danmark (dvs. 40 mio. kr.), da vil dens samlede omsætning være 200 mio. kr. På grund af det danske markeds begrænsede størrelse kan virksomheden faktisk opnå den eksportandel ved blot at trænge ind på det vesttyske marked og her opnå en markedsandel på lidt under halvdelen af dens markedsandel i Danmark. Den mindre og mellemstore virksomhed står altså i den situation, at den ikke har behov for at trænge ind på alverdens markeder for at opnå en stor eksportandel – tværtimod kan den koncentrere sig om ret få markeder.

Gennem en række danske og udenlandske undersøgelser af virksomheders eksportadfærd ved vi meget om, hvordan et internationaliseringsforløb ofte ser ud (se f.eks. Cavus-

gil 1980 og Strandskov 1987,b). Disse undersøgelser viser, at de fleste mindre og mellemstore virksomheder vælger at søge ud på en lang række landemarkeder på en overfladisk måde. Det uheldige i den strategi er, at virksomheden aldrig opnår den markedsindsigt, markedskontakt og over tiden den markedskontrol, som er afgørende for virkelig at kunne trænge ind på og »bide« sig fast på et udenlandsk marked.

Når virksomhedens internationale udviklingspotentiale ikke primært afhænger af dens størrelse, hvad er da afgørende? Dens grundlæggende kompetence er betydningsfuld. I litteraturen om direkte udenlandske investeringer behandles dette først af Hymer (1976). Hans udgangspunkt er, at nationale producenter alt andet lige besidder en medfødt fordel, da disse producenter kort fortalt kender alle forhold af betydning på markedet. Hvis et udenlandsk selskab skal kunne etablere et selskab på denne baggrund, må virksomheden besidde en eller anden egen-skab (konkurrencemæssig styrkeposition), der mere end opvejer den fordel, som de nationale producenter besidder via deres omfattende markedskendskab.

I dag bruges betegnelsen virksomhedsspecifikke fordele herfor (se f.eks. Casson 1984 og Dunning 1985). Herved forstås fordele, som ikke uden videre kan kopieres af konkurrenter, altså en slags monopolistiske fordele. Jo mere synlig den virksomhedsspecifikke fordel er (f.eks. et patenteret medicinpræparat), jo lettere er det at eksportere. Til gengæld er det også lettere for konkurrenter at søge at udhule den pågældende konkurrencefordel ved at kopiere eller efterligne denne. Omvendt gælder det for de usynlige, immaterielle konkurrencefordele (f.eks. et mærkevareimage, et firmaimage eller virksomhedskulturen). Det er vanskeligere at starte en eksport på baggrund af disse. Det skyldes, at den immaterielle komponent kræver langt mere intensiv kommunikation og dermed indsigt i behov og adfærd på markedet (jfr. afsnit 2). Til gengæld

er immaterielle fordele vanskeligere at efterligne for konkurrenter.

Internaliseringsteorien (se f.eks. Hood og Young 1979 og Hennart 1986) sætter fokus på overførslen af konkurrencefordelen fra hjemlandet til eksportmarkedet. Som påpeget ovenfor er en markedsmæssig overførsel af en

materielt betinget konkurrencefordel betydeligt nemmere end en overførsel via uafhængige formidlere af en immaterielt betinget konkurrencefordel. I internaliseringsteorien behandles virksomheders valg af den økonomisk mest fordelagtige afsætningskanal, dvs. om virksomheden skal vælge selv at etablere salgs- eller produktionsselskaber eller om

Tabel 1. Markedskendskab, markedsføringsopgaver og valg af eksportkanal

	Markedskendskab	Markedsføringsopgaver, som virksomheden selv kan gennemføre	Valg af eksportkanal
1	stort set ingen	ingen	tilfældige udenlandske forhandlere eller indenlandske eksportgrossister
2	generel viden om marked (størrelse, vækst, osv.)	*identifikation af målgruppe/potentielle brugere	bevidst valg af mellemlid til øvrige eksportmarkedsføringsopgaver
	lovkrav til produkt, o.l. handelshindringer	*etablering af kontakt med potentielle købere	
	nuværende udbydere, deres produkter, priser osv.		
	kendskab til potentielle mellemlid		
3	viden om slutbrugers behov/ønsker og adfærd	*etablere køberviden om tilbud m.m.	bevidst valg om selv at gennemføre eller bruge mellemlid til dele af de enkelte markedsføringsopgaver
	viden om mellemlids behov og adfærd	*forhandling om udvekslingsaftale	
	juridiske aftaleforhold	*etablering af sikkerhed	
	sproglig og adfærdsmæssig kompetence til interpersonel omgang på markedet	*vedligeholde køber/sælger relation	
		*opfølgning og kontrol af eksportaktiviteten	
4	viden om skatte-, personaleforhold, o.l.	alle	selv gennemføre samtlige markedsføringsopgaver i eget lokalt salgsselskab

den alternativt vil overlade eksporten til formidlere på markedet (handelshuse, agenter, forhandlere osv.).

Internaliseringsteorien er kraftigt inspireret af *transaktionsomkostningsbegrebet* (se f.eks. Williamson 1979 og Anderson & Gatignon 1986). De seneste ti års forskning har understreget betydningen af selve den form, hvor under transaktioner finder sted. Det antages, at transaktioner – som f.eks. overførsel af produkter, tjenesteydelser, viden, teknologi osv. til et udenlandsk marked – vil blive besværliggjort af en betydelig »friktion«, hvilket vil afstedkomme transaktionsomkostninger for virksomheden. Friktion vil i højere grad opstå ved eksport end ved markedsføring på hjemmemarkedet, fordi parterne (køber og sælger) ikke kender hinanden så godt, og følgelig er mere usikre på hinandens behov og adfærd. Usikkerheden medfører endvidere et øget risikomoment. Virksomhedens evne til at gennemføre eksport afhænger i høj grad af dens evne til at håndtere den øgede risiko samt minimere den øgede friktion og deraf følgende transaktionsomkostninger.

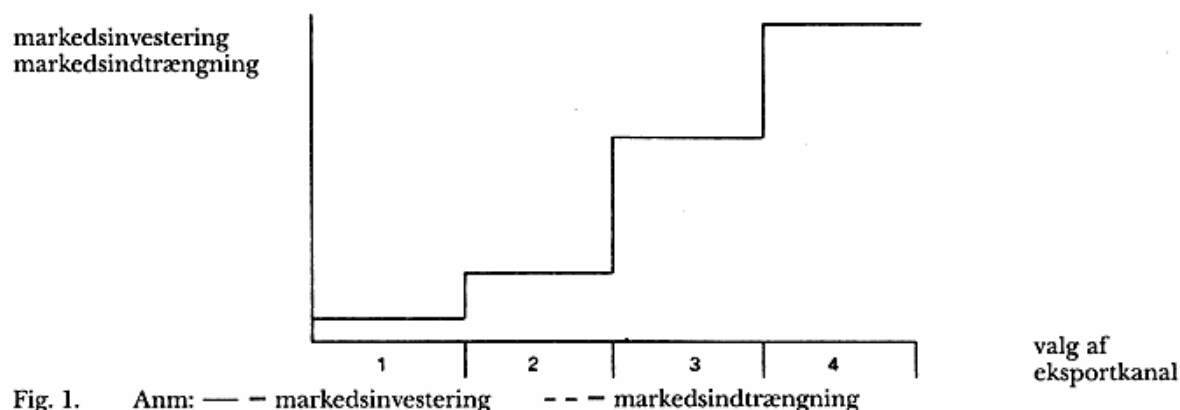
Tabel 1 viser forskellige typer af internationale afsætningsformer, en virksomhed kan vælge, sammenholdt med kravet til markeds-kendskab og de markedsføringsopgaver, som virksomheden typisk selv vil være i stand til at gennemføre.

Som det fremgår, er virksomhedens organisatoriske og personalemæssige ressourcer i høj grad kritiske variable for dens evne til at eksportere og dermed også for dens videre internationalisering. Det er dog muligt for enhver virksomhed at vælge en eksportform, hvor den ikke behøver at besidde særlige eksportkvalifikationer. Den kan nemlig vælge en form, hvor den køber sig til løsningen af samtlige eksportmarkedsføringsopgaver via et handelshus, en eksportgrossist, el.lign. – eller indgår som underleverandør ved projekt-eksport. Virksomheden selv har i dette tilfælde ingen kontakt med det udenlandske marked.

Omvendt kan virksomheden vælge selv at gennemføre samtlige internationale markedsføringsopgaver, ligesom alle mulige former mellem disse to idealtyper naturligvis ses i praksis. Det er imidlertid vigtigt at gøre sig klart, at dette valg af virksomhedens grænser må afhænge af dens kendskab til det pågældende marked. Nogle markedsføringsopgaver kræver indgående markeds-kendskab, som det illustreres i tabel 1.

Har virksomheden ingen forudgående kendskab til eksportmarkedet kan den ikke umiddelbart vælge eksportkanalstrategi 4 (se tabellen). Den kan eventuelt starte i en af de forudgående strategier, men på en sådan måde, at den ikke afskærer sig fra at gå ind i

Valg af eksportkanal, markedsinvestering og markedsindtrængning – stiliseret typisk succesforløb



strategi 4 på et senere tidspunkt. Det er indlysende, at de forskellige eksportkanalstrategier rummer forskellige muligheder for at trænge ind på markedet. Figur 1 viser et tænkt, stileret forløb for de 4 eksportkanalstrategier.

Eksportkanalstrategi 1 kræver kun minimal investering. Til gengæld vil den typisk føre til ret svag markedsindtrængning, ofte endog til dropning af markedet, fordi den tilfældigt valgte forhandler, ellign. viser at være ubrugelig – eller fordi virksomheden ikke er villig til at gennemføre de nødvendige produkttilpasninger, o.lign.

For at benytte strategi 2 må virksomheden acceptere nogle (dog relativt små) up-front omkostninger. Der er tale om omkostninger til søgning af allerede eksisterende data om markedet samt ganske få besøg på det pågældende marked. Til gengæld vil strategi 2 typisk rumme muligheden for at trænge lidt dybere ind på markedet.

Den store investering i eksportmarkedsføringen kommer imidlertid, når virksomheden vælger eksportkanalstrategi 3 eller 4. For selv at kunne gennemføre kommunikations- og salgsindsatsen over for slutbrugere og/eller mellemlid (strategi 3), må virksomheden nødvendigvis tilegne sig viden om disses behov/ønsker og adfærd. Tillige må virksomheden uddanne eller ansætte en person, som sprogligt og kulturelt evner at begå sig på markedet. Strategi 3 medfører typisk væsentlig bedre indtrængning på markedet, hvis den lykkes; baggrunden er bl.a., at den repræsenterer en samling af viden om såvel marked som produkt og virksomhed.

Eksportkanalstrategi 4 indeholder investeringer i såvel personale som kontorfaciliteter. Den større nærhed til markedet og kunderne er en væsentlig årsag til, at denne strategi typisk vil føre til endnu bedre indtrængning på markedet.

Som det ses, kan eksport være simpel som i

strategi 1, men også meget kompleks som i strategi 3 og 4. Til gengæld må man sige, at en virksomhed først tilegner sig egentlig international erfaring, når den på mindst et marked befinder sig i strategi 3. Tillige kan den først her – gennem markedskontakten (herunder mødet med andre konkurrenter) og den direkte konfrontation med anderledes behov og adfærd – effektivt høste en anden internationaliseringsfrugt, nemlig styrkelse og udbygning af dens virksomhedsspecifikke fordel. Med henblik på videre international udvikling er det derfor afgørende vigtigt, at virksomheden sigter mod eksportkanalstrategi 3 eller 4 – i hvert fald på dens vigtigste markeder.

4. Internationaliseringsprofiler i dansk erhvervsliv:

Nogle empiriske resultater

Der er et stort behov for at få en mere nuanceret forståelse for og afklaring af, hvilke muligheder mindre og mellemstore danske virksomheder har for at placere sig i den internationale konkurrence. Denne problemstilling kan der ikke tages stilling til ved blot at se på, om virksomhederne skal være store eller små, om de bør befinde sig på høj- eller lavvækstmarkeder, om deres branchemæssige placering er hensigtsmæssig m.v. – forhold, som den offentlige erhvervsdebat fokuserer meget på for tiden. Det vil ikke være nok til at kunne give konkrete anvisninger på, hvorledes en virksomhed bør opbygge sin internationale konkurrencestrategi, løse eksportproblemerne, udbygge sine forudsætninger for eksport osv. Problemstillingen må ses i en mere kompleks sammenhæng, hvor mange forhold, betingelser, udviklingsmuligheder og problemer må inddrages i analysen. Ovenfor blev mere specifikt behandlet virksomheders eksportkanalstrategi.

På baggrund af et større indsamlet datamateriale om danske virksomheders faktiske internationale aktiviteter forsøges i dette afsnit identificeret nogle typiske strategiske situatio-

ner og handlingsmønstre (internationaliseringsprofiler), der karakteriserer internationalt arbejdende danske virksomheder – for en uddybende fremstilling, se Danmarks Sparerkasseforening (1988). Datamaterialet er indsamlet i forbindelse med en spørgeskemaundersøgelse, der gennemførtes ultimo 1986, og de efterfølgende analyser er blevet til som led i et større forskningsprojekt vedr. »Danske virksomheders internationalisering«, se Strandkov (1987, b og c). Materialet indeholder svar fra i alt 654 fremstillingsvirksomheder (vareproducerende), som i en eller anden form markedsfører produkter og ledsagende serviceydelser på de udenlandske markeder. De undersøgte virksomheder afspejler en branchemæssig repræsentativitet, men er dog væsentlig større end den »gennemsnitlige« danske industrivirksomhed (målt ved antal ansatte og omsætning), bl.a. på grund af det forhold, at de alle eksporterer.

I undersøgelsen indgår et betydeligt antal variable (75 ialt), der henholdsvis afspejler (1) det internationale engagements størrelse og karakter, (2) virksomhedsstrukturelle forhold, bl.a. størrelse, alder, diversifikationsgrad, forsknings- og udviklingsarbejde m.v., (3) internationale omgivelserforhold, f.eks. markedsvækst, kulturel/social markedsafstand, konkurrenceintensitet etc., (4) eksportbarrierer og motiver og (5) beslutnings- og ledelsesforhold, der afspejler, hvilke kriterier virksomhederne ligger til grund, når de træffer overordnede markedsføringsbeslutninger. I de efterfølgende analyseresultater indgår imidlertid kun et mindre udvalg af samtlige variable.

Analysen har til formål at kortlægge forskellige typer af international erhvervsudfoldelse baseret på en fler-dimensional fastlæggelse af danske virksomheders faktiske adfærd og handlinger. Hermed identificeres et vist antal internationaliseringsprofiler. Til formålet er udvalgt 6 variable, der hver for sig kan siges at beskrive en særlig dimension ved international markedsføringsaktivitet. Ved at ind-

drage flere variable får man afspejlet en større variationsbredde og dybde i beskrivelsen af det udenlandske engagement. De 6 variable, der etablerer grundlaget for internationaliseringsprofilerne, er:

- *Udenlandsk omsætningsstørrelse*, der udtrykker det absolutte engagement, hvad enten den udenlandske omsætning er fremkommet ved eksportindtægter, licensindtægter eller hidrører fra aktiviteter, der foregår i udenlandske produktions- og salgsselskaber.

- *Udenlandsk omsætningsandel*, der er en indikator for virksomhedens afhængighed af sine udenlandske omgivelser, dvs. det udenlandske engagements relative betydning.

- *Den udenlandske omsætnings fordeling på afsætningsformer* udtrykker, hvorledes virksomheden opbygger sin internationale konkurrenceprofil og dermed etablerer grundlaget for sin langsigtede konkurrenceevne. Valg af afsætningsform (dvs. bl.a. eksportkanalstrategi) repræsenteres af indirekte og direkte eksport, internationalt salg gennem egne selskaber, produktion i udlandet etc.

- *Antal udenlandske kunde grupper* repræsenterer de markedssegmenter, som virksomheden søger at rette sin markedsføringsmæssige indsats over for, og udtrykker således om ressourcerne spredes eller koncentrerer.

- *Geografisk markeds koncentration* etablerer på tilsvarende måde et udtryk for, om der sker en spredning på mange eksportmarkeder (lande), eller om den internationale markedsføringsindsats koncentrerer om nogle få lande.

- *International beslutningshorisont* er en adfærdsmæssig indikator for, hvor »internationalt tænkende« virksomheden er. De undersøgte virksomheder skulle tage stilling til, om de internationale markedsføringsbeslutninger henholdsvis søges afpasset hjemmemarkedsaktiviteterne; tilpasset det enkelte lokale eksportmarked; regionalt tilpasset flere markeder samtidigt, eller rettet mod et globalt marked uden specielt hensyntagen til bestemte landes behov.

Med henblik på at finde forskellige adfærdsmønstre i danske virksomheders internationale engagementer blev der gennemført en hierarkisk klyngeanalyse af et udvalg af virksomhedspopulationen (i alt 231 eksportvirksomheder) baseret på de 6 internationaliseringsvariable. De øvrige virksomheder i populationen har tjent som kontrolgruppe. Forud herfor blev der gennemført en faktoranalyse, der viste, at variablene synes at være relativt ukorrelerede indbyrdes, hvilket indi-

kerer, at hver af de 6 variable afspejler en forskellig underlæggende internationaliseringsdimension. Gennem successive opklyngningsforsøg (bl.a. ved at benytte flere typer metoder) førte den hierarkiske metode til en opdeling af virksomhederne i 9 relativt klare, afgrænsede og karakteristiske grupper.

Tabel 2 viser resultaterne af klyngeanalysen. Heraf fremgår, at *grupperne 1 og 2* er karakteriseret ved, at såvel virksomhedernes samlede

Tabel 2. Klyngedannelse på 231 danske virksomheder ved anvendelse af 6 internationaliseringsvariable. Hierarkisk – central metode. (Gennemsnit for grupperne).

	Virksomhedsgruppe (Internationaliseringsprofil) ³⁾								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Udenlandsk omsætning (mill. kr.)	9	4	99	45	24	34	593	220	486
Udenlandsk omsætningsandel (pct.)	22	21	86	47	49	53	73	52	75
Udenlandsk afsætningsform (pct.-fordeling)									
* Indirekte eksport	2	81	80	4	5	6	2	0	0
* Direkte eksport/agentsalg	95	19	20	91	90	85	31	16	17
* Eksport via egne salgsselskaber	3	0	0	3	5	9	65	84	44
* Udenlandsk produktion	0	0	0	2	0	0	2	0	39
Antal kundegrupper	3-4	1-2	3-4	3-4	1-2	3-4	3-4	3-4	>4
Geografisk markedsconcentration (Index) ¹⁾	79 (5)	89 (3)	59 (12)	68 (12)	79 (6)	63 (16)	52 (28)	61 (21)	50 (26)
International beslutningshorisont ²⁾	1,0	1,4	3,0	2,5	2,0	3,9	2,8	1,8	3,2
Antal virksomheder	36	8	5	84	42	36	10	5	5

Noter: ¹⁾ Herfindahl index, hvor lave værdier repræsenterer en meget stor spredning i den udenlandske omsætning på mange lande, mens værdien 100 angiver, at virksomheden omsætningsmæssigt koncentrerer sig om ét eksportmarked. I 0 er angivet antal eksportmarkeder i alt, som virksomhedsgruppen i gennemsnit betjener (afledt størrelse).

²⁾ Gennemsnit beregnet på grundlag af en 4-punkt skala, hvor virksomhedens internationale beslutninger kan være

1 – afpasset efter hjemmemarkedet.

2 – tilpasset de lokale markeder.

3 – tilpasset flere markeder samtidigt.

4 – rettet mod det globale marked.

³⁾ Grupperne er signifikant forskellige på alle variable på 1%-niveau ($p < 0.01$) ved gennemførelsen af en variansanalyse.

udenlandske engagement som den andel af deres omsætning, der tilvejebringes på eksportmarkederne, er beskeden. Virksomhederne i de to grupper er først og fremmest afhængig af deres hjemmemarkedsaktiviteter. *Gruppe 3* er omvendt kendetegnet ved, at den udenlandske omsætning både absolut og relativt er høj, omend det også fremgår, at det udenlandske engagement ikke er særligt udbygget i den forstand, at eksportaktiviteterne foregår ved indirekte salg, dvs. at virksomhederne overlader salgsarbejdet og markedsføringsindsatsen til andre.

Grupperne 4, 5 og 6 ligner hinanden derved, at den samlede udenlandske omsætning er mellemhøj (ca. 30-40 mio. kr. i gennemsnit), og samtidig er omsætningen fifty-fifty fordelt mellem hjemmemarked og eksportmarkederne. Det fremgår endvidere, at grupperne især er forskellige i forbindelse med antallet af kunde grupper, den geografiske markeds-koncentration samt den internationale beslutningshorisont. Således spreder gruppe 4 sig på både lande og segmenter, gruppe 5 koncentrerer sine aktiviteter på begge variable, mens gruppe 6 afviger ved at generere koncentration samt den internationale beslutningshorisont. Således spreder gruppe 4 sig på både lande og segmenter, gruppe 5 koncentrerer sine aktiviteter på begge variable, mens gruppe 6 afviger ved at generere en større del af den udenlandske omsætning via egne salgsdatterselskaber.

Virksomhederne i *grupperne 7, 8 og 9* fremstår i særdeleshed som de mest internationaliserede. Den udenlandske omsætning er meget høj (mellem 200 og 500 mio. kr.), de udenlandske omsætningsandele ligger helt oppe på mellem 70 og 80 pct. og markedsspredningen på segmenter og på lande er ganske betydelig. For gruppe 7 og 8 viser det stærkt udbyggede engagement sig ved, at det internationale salg sker gennem egne udenlandske salgskontorer. Omvendt markerer gruppe 9 sig ved, at en ikke ubetydelig omsætningsandel hidrører fra produktion i udlandet (ca. 40 pct.).

De 9 identificerede virksomhedsgrupper repræsenterer nogle forskellige internationaliseringsgrader og -profiler, idet det internationale engagements samlede omfang og karakter adskiller sig på en række karakteristiske punkter. Resultaterne af en variansanalyse (ANOVA) viser således også, at grupperne indbyrdes er stærkt forskellige på alle internationaliseringsvariable (1%-signifikansniveau). Imidlertid kan klyngeanalysens variabelsæt ikke tilstrækkeligt udtømmende tegne et nuanceret portræt af de enkelte internationaliseringsprofiler. Tabel 2 peger dog i retning af, at virksomhederne i grupperne 1 til 3 befinder sig på et meget lavt internationaliseringsstade, grupperne 4 til 6 aftegner en mellemhøj internationaliseringsgrad mens grupperne 7 til 9 udmærker sig ved at være de mest internationaliserede i dansk erhvervs sammenhæng. Det fremgår endvidere, at hovedparten af de undersøgte virksomheder befinder sig i gruppe 4 (ca. 1/3 af samtlige i populationen).

På baggrund af klyngedannelsens resultater er i tabel 3 vist de afledte værdier for de variabelsæt, der forsøger at afspejle nogle mere generelle virksomhedsstrukturelle og omvendensbetingede forhold. Det overordnede billede, der tegner sig, er at virksomheder med lav internationaliseringsgrad (grupperne 1 og 2) er karakteriseret ved at være relativt små med omkring 60 til 90 beskæftigede, ligesom deres forsknings- og udviklingsandele (FoU-grad) er under gennemsnittet. Endvidere synes de at arbejde på eksportmarkeder, hvor væksten er svagere og konkurrencen er mindre. Gruppe 3 falder dog uden for dette mønster.

For mellemgruppen (gruppe 4 til 6) er billedet mere broget, omend virksomhederne her er mellemstore med ca. mellem 90 og 150 ansatte. Gruppe 4 fremviser en lavere FoU-andel end gennemsnittet, gruppe 5 er markant derved, at virksomhederne er betydelig yngre og har eksporteret i et fåtal af år, ligesom FoU-andelen er relativ høj. Gruppe 6 adskil-

ler sig ved at have en høj FoU-andel samt i gennemsnit flere menneskelige ressourcer til at gennemføre sine internationale aktiviteter. Betragtes virksomhedsgrupperne med en høj internationaliseringsgrad (gruppe 7 til 9) er disse kendetegnet ved at være store, ældre, mere diversificerede og i et vist omfang mere forsknings- og udviklingstunge.

Udover de ovenfor nævnte karakteristika, der medvirker til at give et mere udbygget (demografisk) billede af de identificerede interna-

tionaliseringsprofiler, er der endvidere foretaget analyser på de afledede variabelværdier vedr. de enkelte grupperes beslutnings- og ledelsesforhold, eksportmotiver og oplevede barrierer og problemer i forbindelse med internationaliseringen. Af pladsmæssige årsager henvises til Danmarks Sparekasseforening (1988). Med udgangspunkt i det samlede analysemateriale er det nu muligt at give en mere indgående strategisk beskrivelse af de enkelte profilers særlige internationaliseringsproblemer og udfordringer.

Tabel 3. Klyngeanalysens afledte resultater for udvalgte virksomhedsstrukturelle og omverdensrelaterede variable. Fordeling på virksomhedsgrupper med forskellig internationaliseringsprofil (gennemsnit for grupper).

	Virksomhedsgruppe (Internationaliseringsprofil) ⁴⁾								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Virksomhedsstrukturelle forhold									
Størrelse (antal ansatte)	87	48	65	134	88	110	1200	869	856
Alder (antal år)	47	41	45	47	42	44	58	47	58
International erfaring (antal år)	20	9	22	20	12	21	39	21	38
Diversifikationsgrad ¹⁾	1,8	1,5	1,3	2,2	2,0	2,1	2,5	3,0	2,6
FoU-indsats (pct.)	3,3	4,3	2,7	3,9	5,7	5,3	7,0	2,2	8,1
Menneskelige ressourcer til int. aktivitet (pct.)	7,0	2,0	4,2	9,7	8,9	15,7	19,5	15,6	60,4
Omverdensrelaterede forhold²⁾									
Markedsvækst	2,4	2,6	1,6	2,0	2,0	2,0	1,9	2,2	1,5
Kulturel/social markedsafstand	3,5	3,4	2,3	2,9	2,9	2,7	2,4	3,0	2,3
Konkurrenceintensitet	2,7	2,4	2,0	2,4	2,1	2,6	1,9	2,4	2,4
Oplevet international salgssucces ³⁾	3,0	3,3	3,8	3,5	3,5	3,7	3,8	3,6	4,0

Noter: ¹⁾ Gennemsnit beregnet på grundlag af forretningsaktiviteternes fordeling på produktområder, hvor 1 = Mere end 95% af omsætningen hidrører fra et enkelt hovedproduktområde og 4 = Ikke-beslægtede produktområder (høj diversifikation).

²⁾ Gennemsnit beregnet på grundlag af en 5-punkt Likert-skala, hvor 1 = Særlig stærk/forskellige og 5 = Stærk tilbagegang/begrænset eller ikke-forskellig

³⁾ Gennemsnit beregnet på grundlag af en 5-punkt Likert-skala, hvor 1 = Meget utilfredsstillende og 5 = Meget tilfredsstillende.

⁴⁾ Grupperne signifikant forskellige på hovedparten af variablerne på 5%-niveau ($p < 0.05$), ekskl. alder, diversifikationsgrad og markedsvækst ved anvendelse af en variansanalyse (ANOVA).

Da artiklen fokuserer på de mindre og mellemstore danske erhvervsvirksomheders eksportbestræbelser tegnes i det følgende et mere uddybende signalement af grupperne 4 til 6, som i udstrakt grad må siges at befinde sig i et vadested: Dels må eksportpotentialet på længere sigt antages at være størst indenfor disse virksomhedsgrupper, og dels stilles der i internationaliseringsmæssig henseende væsentlige fordringer til at foretage et mere vidtgående spring, jf. også afsnit 3. For grupperne 1 til 3 er det derimod karakteristisk, at virksomhedernes eksistensberettigelse fortrinsvis betinges af forholdene på hjemmemarkedet. I den forstand står de hjemmemarkedsorienterede virksomheder i en eksportstrategisk uafklaret situation, bl.a. fordi deres relationer til de udenlandske markeder er forholdsvis ustabile, indirekte og kortvarige. Med andre ord drejer det sig i disse tilfælde om at opbygge en international afsætningsfunktion fra bunden. Når det drejer sig om et særdeles udbygget internationalt engagement (grupperne 7 til 9) flytter fokus sig til andre af virksomhedens basale funktioner, først og fremmest indkøbs- og logistikfunktionen, finans- og personalefunktionen, som i stigende grad får tilført en international dimension.

I mellemkategorien af danske eksportvirksomheder (gruppe 4 til 6) kan der identificeres tre grupper, der hver for sig orienterer sig i forskellig retning og på forskellig måde, nemlig gruppe 4: den sporadiske eksportvirksomhed, gruppe 5: den mindre, kunde- og landetilpassede eksportør og gruppe 6: den nicheorienterede eksportvirksomhed. I figur 2 er de tre internationaliseringsprofiler præsenteret.

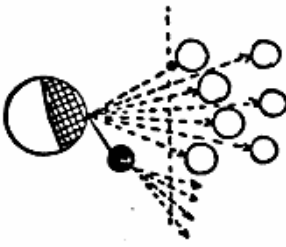
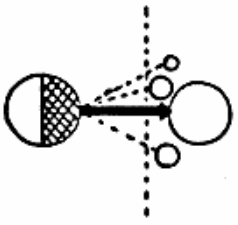
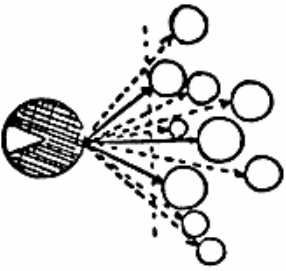
Den sporadiske eksportvirksomhed. Hovedparten af de virksomheder, der findes i denne gruppe, er kendetegnet ved at eksporten gennemføres relativt fragmentarisk og ustruktureret. Den sporadiske eksportvirksomhed står i et betydeligt afhængighedsforhold til sine internationale markeder i forhold til, hvad virksomhedens samlede markedsføringsres-

sourcer og udenlandske erfaringer kan bære. Samtidigt kan anvendelsen af offentlige eksportformidlere (agenter) meget vanskeligt generere en indsats, som etablerer grundlaget for en indarbejdet og veludviklet konkurrenceprofil.

Den sporadiske eksportvirksomheds problemer skal ikke mindst søges i, at den arbejder ud fra en alt for kort beslutningshorisont, hvor besvarelse af eksportenhedelser ofte betinges af, om indtjeningsmulighederne realiseres med det samme. Det er således karakteristisk, at virksomhederne i denne kategori reorienterer deres indsats fra marked til marked – afhængig af hvor salgspotentialet på det givne tidspunkt foreligger og eventuelt betinget af opnåelse af offentlige eksportfremmedler. De løbende ændringer i markedsprioriteringen og – indsatsen kan også være forårsaget af, at der opstår problemer på bestemte markeder eller med bestemte agenter.

Denne skiftet mellem markeder behøver ikke i sig selv at være uhensigtsmæssig, især ikke hvis virksomheden råder over de fornødne organisatoriske forudsætninger og kompetencer til at agere fleksibelt. Imidlertid står den sporadiske eksportvirksomhed i den situation, at der er grænser for, hvor mange og differentierede eksportopgaver virksomheden kan påtage sig, bl.a. fordi der ikke findes en tilstrækkelig arbejdsdeling og specialisering, hverken internt eller i forholdet til agenter og forhandlere.

Eksportaktiviteternes sporadiske karakter har flere uheldige sider. For det første vil en manglende fokus på bestemte markeder føre til, at virksomheden for ukritisk får overført erfaringer fra hjemmemarkedsaktiviteterne. Derved tilpasses de enkelte handlingsparametre ikke til de lokale markeders særlige behov og betingelser. For det andet har virksomheden vanskeligheder med at få disponeret og tilpasset de hjemlige produktionsmuligheder, der måske gør, at den ikke kan levere til tiden, ikke kan levere de tilstrækkelige kvanta i be-

Relationer til de udenlandske markeder Indirekte markedsrelationer Direkte markedskontakt	Den sporadiske eksportvirksomhed 	Den mindre, kunde-, og landetilpassede eksport 	Den nicheorienterede eksportvirksomhed 
Størrelsen og karakteren af det udenlandske engagement	• total udenlandsk omsætning begrænset (10-50 mill. kr.) • udenlandsk omsætningsandel mellemhøj (30-50%) • fortrinsvis agentsalg samt indirekte eksport (>90%) • ekstensiv markedsbearbejdning	• total udenlandsk omsætning begrænset 20-40 mill. kr.) • udenlandsk omsætningsandel midelhøj (50%) • eksport via agenter til 1-2 lande (80-90%)	• total udenlandsk omsætning mellemstor (30-50 mill. kr.) • udel. omsætningsandel høj (50-60%) • direkte eksport til kunde eller via agenter forhandlere (>60%) • ekstensiv bearbejdning af et stort antal markeder
Dominerende eksport-/internationaliseringsmotiv	• virksomheden eksporterer bl.a. som følge af henvendelser udefra • kortsigtede indtjeningsønsker • ønsker om sæsonudjævning • muligheder for at opnå eksportfremme	• ledelsesmæssige ønsker • ønske om indtjening/langt sigt	• ledelsesmæssige ønsker • ønske om vækst og risikospredning • henvendelser udefra • offentlig eksportfremme vigtig • særlige produkt/teknologikompetencer
Markedsvalg, -tilpasning og koordination	• eksport til flere kundegrupper • eksport til for mange og tilfældige markeder • begrænset tilpasning til forskellige markeder • ingen markedsordination	• høj markedsconcentration • miljønære markeder • salg til ét segment • stor tilpasning til eksportmarkedets lokale forhold • koordination hjemme/eksportmarkedet betydelig	• relativt stor markedsprædning • både miljønære og miljøfjær markeder • fortrinsvis salg til én eller få markedssegmenter • ringe markedsstilpasninger og -koordination • få markedsinvesteringer
Konkurrencemæssig placering og fokus	• kontrol med de vigtigste konkurrencemidler (pris og produkt) • udfokuseret markedsføring ingen særlige fordele	• kvalitetsprodukter med høj FoU-indsats • høje priser	• specialiseret produkt/teknologi der henvender sig til få segmenter • world-wide • beskyttede markedsforhold • eksport af differentierede produkter af høj kvalitet eller designværdi • høje priser

Figur 2. Virksomheder med middelhøj internationaliseringsgrad

stemte kvaliteter osv. Konsekvenserne heraf er, at agenter og forhandlere føler sig svigtede. Herved oplever virksomheden, at dens troværdighed sættes over styr, hvilket kan give anledning til samarbejdsproblemer, svigtende loyalitet m.v.

Den mindre, kunde- og landetilpassede eksportør. Denne virksomhedstype er både målt på ansatte og på omsætning mindre end de to andre grupper. I gennemsnit har virksomhederne en høj FoU-andel, hvilket antyder, at konkurrencegrundlaget bygger på nogle virksomhedsskabte fordele i tilknytning til det udbudte produkt eller produktionsprocessen. Det er endvidere karakteristisk, at virksomhedens eksport foregår ved en mere målrettet og koncentreret indsats, idet såvel få segmenter (1-2 kunde-grupper) som få eksportmarkeder (i gennemsnit 5) kendetegner markedsvalget. Dette trækker i retning af, at denne type virksomheder søger at tilpasse sin markedsføringsindsats til de givne betingelser på de enkelte lande/segmenter. Når hertil lægges, at gruppens virksomheder er relativt eksportunerfarne, kan det tages som udtryk for at et eksportengagement opbygges forsigtigt og successivt.

Med andre ord er den mindre, kunde- og landetilpassede eksportør igang med at opbygge og udvikle færdigheder, ressourcer og kompetencer med henblik på grundigt og målbevidst at indarbejde en konkurrenceprofil på de enkelte eksportmarkeder, dvs. først og fremmest nærmarkederne. Derved skabes et grundlag for, at virksomhedens hjemlige organisation gennem den forsigtige satsen kan høste nogle erfaringer med de udenlandske aktiviteter, hvilket er et godt udgangspunkt for en positiv indlæringsproces.

Den nicheorienterede eksportvirksomhed. I sin næste form forsøger den nicheorienterede virksomhed at opbygge styrkepositioner på baggrund af udnyttelsen af specialiseringsfordele. I debatten om dansk erhvervslivs internationale konkurrenceevne er niche-præget

ofte blevet opfattet som en ideel orientering. I markeds-mæssig henseende vil virksomhedens produktspecialisering medføre, at hjemmemarkedspotentialet og -indtjeningsmulighederne relativt hurtigt nås. Således bliver den nicheorienterede virksomhed tidligt internationalt eksponeret.

Et væsentligt problem for virksomheder med denne profil er, at de må sprede afsætningen ud på mange eksportmarkeder for samlet at nå det potentiale, som kun vanskeligt kan tilvejebringes på det enkelte geografiske marked. Derved kan virksomhederne ikke bære de enkelte eksportlande tilstrækkeligt intensivt, f.eks. gennem oprettelsen af egne salgsselskaber. Virksomhederne råder bl.a. ikke over de nødvendige ressourcer, når der samtidigt også løbende skal investeres i produktudvikling – det område, hvor den nicheorienterede virksomheds konkurrencefordele skabes. Konsekvensen heraf er, at nichevirksomheden i højere grad må basere sin internationale afsætning på anvendelsen af udenlandske agenter og forhandlere, hvilket selvklart kan rumme betydelige vanskeligheder, når produktkarakteristika, særpræg samt øvrige specialiserede egenskaber skal videre-kommunikeres til de endelige aftagergrupper.

5. Virksomheders internationale udvikling og udfordringer

Virksomhedernes internationale udvikling beskrives som det fremgår af ovenstående i faser. I faseforløbene opleves såvel stabile som labile perioder. De stabile perioder svarer til de tidsrum, hvor virksomhederne udbygger og konsoliderer deres virke på det fremmede marked, typisk ved hjælp af samme internationale afsætningsform under indtryk af stabile omverdensbetingelser. Stadig dygtiggørelse og professionalisering karakteriserer denne udvikling. De relativt stabile tidsrum er ovenfor beskrevet ved de ni virksomhedsprofiler.

Ofte fremstilles denne udbygnings- og konso-

lideringsproces som værende afhængig af nogle langsigtede strategiske valg, som virksomheden må træffe for at optimere dens indsats på markedet: Der skal fastlægges en overordnet afsætningsstrategi – totalt og for det konkrete udenlandske marked. Der skal vælges mellem forskellige internationale afsætnings- og produktionsformer. Ud fra begrebet transaktionsomkostninger tales der om tre forskellige institutionelle former: 1) via markedet (uafhængige formidlere) 2) via kontraktligt samarbejde (licensaftaler, managementaftaler, franchising osv.) eller 3) via internalisering (salgs- eller produktionsselskaber). Og endelig skal der etableres nogle mekanismer, der kan indsamle og lagre de erfaringer, som høstes på forskellige niveauer og steder i hele afsætningskæden osv.

De labile perioder er derimod præget af »overgangsproblemer« ved virksomhedens skiftet strategisk position og typisk international afsætningsform, jf. afsnittet om eksportkanalstrategier. Eksempler herpå kan være: – at skifte fra indirekte til direkte eksport – at udnytte kontraktlige operationsformer til afsætning af den immaterielle konkurrencefordel i stedet for at udnytte denne i egen produktion og efterfølgende afsætning af produkter og tjenesteydelser – at overtage det internationale afsætningsarbejde fra uafhængige formidlere ved selv at etablere et salgsselskab osv. Alle eksempler indeholder den situation, hvor den enkelte organisations »erfaringsmasse« sjældent alene vil kunne honorere de omstillings- og udviklingskrav en fortsat ekspansion stiller. I rapporten fra Danmarks Sparekasseforening (1988) indgår seks casestudier, der bl.a. søger at identificere de faktorer og forhold, som var udslagsgivende for virksomhedernes forcering af sådanne »vadesteder«.

Caseundersøgelserne viser, at strategiske overvejelser generelt optager lederne i virksomhederne. Udformningen af virksomhedernes strategiske planer og herunder det internationale engagement er imidlertid

stærkt præget af hver virksomheds fortid og dets menneskelige ressourcer. Om sidstnævnte er det især værd at fremhæve, at disses »sande« værdi typisk ikke kan afdækkes, da der ofte er tale om skjulte eller implicite evner og egenskaber, der først udfoldes når muligheden herfor gives – måske i form af en tilfældighed.

Endvidere spiller personer samt personlige anti- og sympatier en stor rolle for udviklingen og styringen af den internationale afsætning. »Irrationelle« og følelsesmæssige forhold kan have afgørende indflydelse på organiseringen af den internationale afsætning – ja de kan endog tilsidesætte ellers indlysende alternativer.

Personligheder og personlige egenskaber har bl.a. stor betydning set i lyset af de velkendte konflikter mellem funktionsspecialister. Men personlige egenskaber har tillige stor betydning for organisationens udadvendte arbejde. I en af virksomhederne blev det fortalt, hvordan virksomhedens internationale markedsindtrængning og dermed nuværende internationale afsætning næsten udelukkende kunne forklares ved et naturtalent af en eksportsælger, der for få år tilbage arbejdede for virksomheden.

Ligeledes er samspillet mellem individer særdeles vigtig, når der skal skabes »forbindelse« mellem virksomheden og de internationale markeder. Der eksisterer stadig betydelige kultur- og miljøforskelle. Ikke alene kontakten til uafhængige udenlandske distributører men i lige så høj grad forbindelsen til ansatte ledere i salgs- og produktionsselskaber, byder iflg. casestudierne på betydelige vanskeligheder, som søges overvundet ved at få etableret fundamental tillid mellem personer i virksomheden og personer »i det udenlandske«.

Virksomhedernes betragtninger kunne måske sammenfattes til en form for tillidsbaseret ledelse. Det er et velkendt udsagn om uafhængige formidlere i eksporten, at disse ofte

ikke vurderes højt af den eksporterende virksomhed. Hvad der måske er mindre kendt – men måske lige så udbredt i praksis – er, at et stort antal af virksomheder passer og plejer deres udenlandske forbindelser, som var det værdsatte og vellidte familiemedlemmer. Personlige bånd mellem ledere og formidlere, som kan være opbygget over kvarte og halve menneskealdre, hæges der om på samme måde, som der skønnes på velanskrevne medarbejdere eller der passes på forretningshemmeligheder i produktionen.

Selv på industrielle markeder optræder der »irrationelle« faktorer, som f.eks. vane. Som påpeget i netværksbeskrivelsen (se f.eks. Hägg og Johanson 1982), kan der over tiden etableres en fortrolighed og en tillid mellem sælgere og købere på baggrund af de gjorte, gensidige erfaringer med hinanden.

Endelig er virksomhedernes udvikling historisk betragtet naturligvis præget af en stor grad af tilfældighed. Uforudsete begivenheder danner basis for nye satsninger og initiativer, som hvis de lykkes, er grundlaget for udvikling af nye produkter, nye markeder, nye organisationsformer osv. Det er indlysende – og banalt, at tilfældigheder udgør et væsentligt element i virksomhedernes evne til at forny og udvikle sig.

At se bort fra tilfældigheder kan således ikke anbefales. Tværtimod tyder meget på, at personer og ledelser, der er begavet med evnen til strategisk tænkning, skal trænes i at udnytte de muligheder der løbende og helt usystematisk opstår som følge af konkurrencen, af teknologisk og markedsmæssige nye muligheder, af ændrede kapital- og finansieringsforhold, af person- og ledelseskift samt af andre og helt ubestemmelige årsager. Det må være vigtigt, at visionære og kreative personer, der kan se muligheder i disse mange tilfældigheder, får beføjelser og råderum og ikke mindst støtte af personerne med det kølige og det planlæggende overblik.

I litteraturen om virksomheders første erfaringer med eksport og internationalisering hersker der udbredt enighed om, at intuition og eksperimentel viden/lyst er helt centrale elementer for at sætte en udvikling i gang mod mere systematisk og bevidst international afsætning. De seks casebeskrivelser bekræfter dette. Der er således et stort behov for at understrege, at nok så logiske og systematiske planer udtænkes, udføres – og kuldsejles – af mennesker, der længere tid ad gangen har svært ved at handle rationelt.

Dette er naturligvis ikke det samme som at advokere for, at rationalitet ikke spiller nogen rolle. Tværtimod – rationelle overvejelser og beslutninger er stadig målsætningen, især ved international afsætning hvor fremmedartetheden af markederne kan overraske selv den bedst forberedte. Men der må samtidig tages skyldige hensyn til personlige egenskaber, personlige relationer og mulighedernes frie spil.

International afsætning er ikke kun eksport. International afsætning vil i fremtiden i stigende grad tage form af overførsel af produkter, tjenesteydelser, viden, teknologi osv. over landegrænserne. Selve overførselen vil blive endnu mere vigtig. Af flere årsager. Produkter vil sandsynligvis indeholde et stadig større element af tjenesteydelser, der typisk skabes i virksomhederne ved hjælp af hvad der blev kaldt immaterielle, virksomhedsspecifikke konkurrencefordele. Overførslen heraf vil kræve bevidst arbejde med kommunikation osv. Det er derfor, at internalisering – etablering af salgs- og produktionsselskaber – er en naturlig styrkelse af den enkelte virksomheds internationale konkurrenceevne.

En ting er imidlertid at vælge den rigtige »institution« eller internationale operationsform til overførsel af produkt, tjenesteydelse, viden eller teknologi. En anden er at sikre effektivitet i den valgte internationale operationsform og være i stand til at udvikle denne – eventuelt ændre operationsform. Dygtige le-

delser og dygtige medarbejdere bliver afgørende. Naturligvis skal en virksomheds produkt stadig være teknologisk, kvalitets-, design- og prismæssigt i overensstemmelse med efterspørgeres krav. Men meget tyder på, at følgende tre forhold bliver af stor betydning for danske virksomheder – det være sig såvel inden for som uden for det indre marked:

1. Større markedsindsigt, bedre markedskontakt og bedre markedskontrol er forudsætninger for øget international afsætning. I denne forbindelse er det værd at bemærke, at data om markeder, oplysninger om kulturforskelle, juridiske forhold osv. kun er forudsætninger for opnåelse af bedre markedsindsigt, -kontakt og -kontrol.
2. I international afsætning forventes det, at de immaterielle faktorerers betydning vil stige. For at kunne honorere dette kræves dygtige ledere og medarbejdere, da immaterielle konkurrencefordele typisk er forankret i menneskelige ressourcer. Derfor er det af allerstørste vigtighed, at erfarings- og indlæringsprocesser igangsættes og støttes i den enkelte virksomhed.
3. Medarbejdere med international erfaring bliver i denne proces nøglepersoner. Uddannelse bliver derfor et nøgleord i virksomhedens internationaliseringsproces, hvor bl.a. medarbejdernes indsigt i og forståelse for fremmede kulturer og andre adfærdsmønstre må styrkes.

Af rapporten fra Danmarks Sparekasseforening fremgår det, at der eksisterer mange veje til en øget eksport og internationalisering. I mange virksomheder i forskellige brancher er der gode muligheder for at indlede eksport og blive mere internationalt ori-

enteret. Der findes i denne forbindelse – som i de fleste andre – ingen patentløsninger. Men selv for små og mellemstore danske virksomheder – som i international sammenligning er ganske små – kan der henvises til nogle generelle forhold.

Det er en forudsætning, at virksomheden har et konkurrencedygtigt produkt. Dernæst er det afgørende, at virksomhederne opbygger en kompetence, der gør det muligt at overbevise det udenlandske marked om produktets konkurrencedygtighed. Samme kompetence virker typisk tillige som en styrkelse af produktets samlede værdi for aftagerne. Kompetence sikres ved at søge at igangsætte og støtte indlærings- og erfaringsprocesser i organisationen, således at ledelse og medarbejdere vinder en større markedsindsigt. Denne er igen forudsætningen for en bedre markedskontakt og bedre markedskontrol. Der er generelt tale om internationalisering af virksomheden. Denne internationalisering kræver investeringer i medarbejdere og ledelse ligesom den større markedskontakt og markedskontrol kræver betydelige markedsinvesteringer. Disse to typer investeringer bør foretages parallelt. Jo større markedsindsigt der findes i organisationen, desto mindre vil risikoen ved mere forpligtende eksport og internationalisering være.

Uddannelse og udstationering bliver vigtige led i virksomhedernes bestræbelser på at forbedre deres internationale udviklingsevne. Det offentlige må ligeledes gøre udlandsophold mere almindelige i de erhvervsrettede uddannelser i forsøget på at supplere uddannelserne med praktisk international erfaring, som kan udnyttes af virksomhederne.

Referencer

- Anderson, Erin and Hubert Gatignon (1986): »Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions«, *Journal of International Business Studies*, Fall, s. 1-26.
- Casson, Mark (1984): »General Theories of The Multinational Enterprise: A Critical Examination«, *University of Reading Discussion Papers in International Investment and Business Studies*, no. 77, January.
- Cavusgil, S. Tamer (1980): »On The Internationalization Process of Firms«, *European Research*, November, s. 273-81.
- Danmarks Sparekasseforening (1988): »EKSPORTEN UNDER OMFØRSEL - en erhvervsøkonomisk analyse af dansk erhvervslivs internationalisering«, Danmarks Sparekasseforening, København.
- Dunning, John H. (1985): »The Eclectic Paradigm of International Production«, *University of Reading Discussion Papers in International Investment and Business Studies*, no. 91, December.
- Hennart, Jean-Francois (1986): »What is Internalization?« *Weltwirtschaftliches Archiv*, Heft 4, s. 791-804.
- Hood, N. og S. Young (1979): »*The Economics of Multinational Enterprise*«, London.
- Hymer, S.H. (1976): »*The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*«, Cambr. Mass.
- Hägg, I. og J. Johanson (red.) (1982): »*Företag i nätverk. Ny syn på konkurrenskraft*«, Stockholm.
- Madsen, Tage Koed (1987): »Kritiske succesfaktorer ved eksport«, *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, nr. 3, s. 111-120.
- Strandskov, Jesper (red., 1987,a): »Hvor internationale er danske virksomheder?« *Forlaget Management og Samfundslitteratur*, København.
- Strandskov, Jesper (1987,b): »Virksomheders internationalisering«, *Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck*, København.
- Strandskov, Jesper (1987,c): »Internationalisering: Identifikation og udvikling af internationale virksomhedstypologien«, *Working Paper 3/1987, INT*, København.
- Williamson, Oliver E. (1979): »Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations«, *The Journal of Law and Economics*, Vol XXII, October, s. 233-261.