

Centrale faktorer for konkurrenceevne på virksomheds-, branche- og samfundsniveau

Nogle midtvejsresultater af et større internationalt forskningsprojekt om konkurrenceevne tyder dels på at der er behov for en mere nuanceret forståelse for de mest centrale faktorer for konkurrenceevnen på henholdsvis samfunds-, branche- og virksomhedsniveau, dels på at det er nødvendigt med en bedre sammenkobling af de mest generelle teorier på makroniveau med de mere differentierede teorier på mikroniveauet.

Videre forskning på brancheniveauet kan være en givtig vej til fremskridt på disse centrale områder af økonomi og ledelse i teori og praksis.

Af Henrik Pade

Hvorfor er Schweiz så konkurrencedygtig indenfor netop farmaceutisk industri, bankvæsen og præcisions/kvalitetspræget mekanisk industri?

Michael Porters bog med hovedkonklusionerne udkommer til august 1989. Derefter færdiggøres en række studier af forskellige lande og brancher, herunder Danmark.

Hvorfor er Vesttyskland så konkurrencedygtig indenfor kemisk industri, traditionel mekanisk industri og biler?

10 lande deltager: Danmark, Vesttyskland, Italien, Japan, Korea, Singapore, Sverige, Schweiz, England og USA.

Hvorfor kan lille Danmark være med, når det gælder mejeri- og slagteriprodukter, insulin og møbler?

Michael Porter har været assisteret af et forskningsteam i hvert land. For Danmarks vedkommende har undertegnede været den direkte forbindelse til Michael Porter og ledet den danske gruppe af forskere sammen med lektor, lic.merc. Kim Møller og lektor, lic.merc. Klaus Møller Hansen, begge fra INT, Handelshøjskolen i København.

Hvorfor tager og bevarer nogle lande og disses industrier og virksomheder førertrøjen globalt set i nogle konkrete brancher, men ikke i en række andre brancher?

Hvilke er de mest centrale faktorer for konkurrenceevne på samfundsniveau, brancheniveau og virksomhedsniveau?

De danske midtvejsresultater er publiceret i 1988 (se litt. 3), medens den endelige rapport om Danmark først kan forventes færdig ultimo 1989.

Det er nogle af de meget både aktuelt praktiske og teoretisk fundamentale spørgsmål, som analyseres og vurderes i et omfattende internationalt forskningsprojekt om ledelse, strategi og økonomi på mikro- og makroniveauerne i 10 lande.

Den foreliggende artikel resumerer en række af de midtvejskonklusioner, som ikke er indeholdt i litt. 3, men som gerne må publiceres inden Michael Porter's bog (litt. 1) udkommer.

Projektet blev startet op i efteråret 1986 af Professor Michael Porter fra Harvard Business School.

Hovedfaserne:

Projektet er opdelt i følgende hovedfaser:

Centrale faktorer for konkurrenceevne på virksomheds-, branche- og samfundsniveau

Nogle midtvejsresultater af et større internationalt forskningsprojekt om konkurrenceevne tyder dels på at der er behov for en mere nuanceret forståelse for de mest centrale faktorer for konkurrenceevnen på henholdsvis samfunds-, branche- og virksomhedsniveau, dels på at det er nødvendigt med en bedre sammenkobling af de mest generelle teorier på makroniveau med de mere differentierede teorier på mikroniveauet.

Videre forskning på brancheniveauet kan være en givtig vej til fremskridt på disse centrale områder af økonomi og ledelse i teori og praksis.

Af Henrik Pade

Hvorfor er Schweiz så konkurrencedygtig indenfor netop farmaceutisk industri, bankvæsen og præcisions/kvalitetspræget mekanisk industri?

Michael Porters bog med hovedkonklusionerne udkommer til august 1989. Derefter færdiggøres en række studier af forskellige lande og brancher, herunder Danmark.

Hvorfor er Vesttyskland så konkurrencedygtig indenfor kemisk industri, traditionel mekanisk industri og biler?

10 lande deltager: Danmark, Vesttyskland, Italien, Japan, Korea, Singapore, Sverige, Schweiz, England og USA.

Hvorfor kan lille Danmark være med, når det gælder mejeri- og slagteriprodukter, insulin og møbler?

Michael Porter har været assisteret af et forskningsteam i hvert land. For Danmarks vedkommende har undertegnede været den direkte forbindelse til Michael Porter og ledet den danske gruppe af forskere sammen med lektor, lic.merc. Kim Møller og lektor, lic.merc. Klaus Møller Hansen, begge fra INT, Handelshøjskolen i København.

Hvorfor tager og bevarer nogle lande og disses industrier og virksomheder førertrøjen globalt set i nogle konkrete brancher, men ikke i en række andre brancher?

Hvilke er de mest centrale faktorer for konkurrenceevne på samfundsniveau, brancheniveau og virksomhedsniveau?

De danske midtvejsresultater er publiceret i 1988 (se litt. 3), medens den endelige rapport om Danmark først kan forventes færdig ultimo 1989.

Det er nogle af de meget både aktuelt praktiske og teoretisk fundamentale spørgsmål, som analyseres og vurderes i et omfattende internationalt forskningsprojekt om ledelse, strategi og økonomi på mikro- og makroniveauerne i 10 lande.

Den foreliggende artikel resumerer en række af de midtvejskonklusioner, som ikke er indeholdt i litt. 3, men som gerne må publiceres inden Michael Porter's bog (litt. 1) udkommer.

Projektet blev startet op i efteråret 1986 af Professor Michael Porter fra Harvard Business School.

Hovedfaserne:

Projektet er opdelt i følgende hovedfaser:

A. Indledende fase med undersøgelser af eksisterende udenrigshandelsteorier og eksisterende generelle udenrigshandelsmønstre i en række forskellige lande.

B. Fase 1: En større statistisk undersøgelse af de mest konkurrencedygtige industrier og produktgrupper i de 10 lande.

C. Fase 2: Detaljerede casestudier af udvalgte industrier og/eller produktgrupper i de 10 lande.

D. Fase 3: Analyse og vurdering af de centrale faktorer for konkurrenceevne på samfunds-, branche- og virksomhedsniveau, dels landeundersøgelser på tværs af brancher, dels på brancher på tværs af lande, og dels på brancher over tiden mere generelt set.

Den indledende fase:

Konkurrenceevnen i teori og praksis:

Med hensyn til den indledende fase, så illustrerer bogen i litt. 4 et eksempel på en sammenlignende fremstilling af en produktgruppes konkurrenceevne og udvikling over tid i to forskellige lande. Det hedder bl.a. i *konklusionen*, at lande konkurrerer ikke alene på deres basale faktor udrustning, deres generelle økonomisk-politiske instrumenter og deres generelle erhvervs politik, men ligeså vigtigt er det, at analysere og vurdere betydningen af den branche- og produktgruppe specifikke faktorudrustning, de generelle økonomisk-politiske instrumenters og den generelle erhvervs politiks *direkte* virkning på udbud og efterspørgsel indenfor den enkelte branche og/eller produktgruppe.

Endvidere er det vigtigt, at konstatere, at det er *virksomhederne*, som er de egentlige udøvere af en nations konkurrenceevne. Derfor er ikke alene disse virksomheders generelle og specifikke rammevilkår, men også deres respons herpå, deres valg af ambitionsniveau, deres strategier og deres ledelses- og organisationspraksis (se litt. 5 til 10) afgørende for

konkurrenceevnen og denne må derfor analyseres og vurderes på flere niveauer (samfunds- kontra branche-/produktgruppe kontra virksomhedsniveauet).

Konkurrenceevneteorierne:

Fortsat om den indledende fase, så rummer litt. 2 en række overvejelser over de basale teorier om økonomi og ledelse, som kan bringes til en meningsfuld anvendelse, når det gælder definitionen af et lands konkurrenceevne på forskellige niveauer:

På *mikrosiden* finder vi umiddelbart Adam Smith, hvis ideer i »The Wealth of Nations« er videreudviklede via Marshall og andre i en rig mikro teori.

På *makrosiden* finder vi Karl Marx, Lord Keynes og Milton Friedmann samt Joseph Schumpeter.

Eksisterende udenrigshandelsteorier bør ses i sammenhæng med disse klassikere.

Et afgørende spørgsmål synes at være, hvorvidt deres teorier hviler på *en dynamisk* eller *statisk* opfattelse af konkurrenceevne.

F.eks. lå det Adam Smith og hans samtidige udenrigshandelsteoretikere temmelig fjernt, at konkurrenceevnen kunne udvikles dels via en opgradering af faktorbestanden, jord, kapital og arbejde, dels af en produkt-, service- og kvalitetsdifferentiering, dels via afsætningsmæssig segmentering/fokusering.

Med andre ord, Portugal ville blive ved med at udbyde vin i større mængder og de ville blive ved med at bytte vin med klæder fra England i det engang givne bytteforhold.

Også Lord Keynes og hans efterkommere blandt embedsmænd, akademikere og politikere har i meget høj grad taget et lands konkurrenceevne og baseret det på dets faktorudrustning som *et meget statisk begreb*, i bedste

fald troet, at større offentlige budgetter til undervisning og forskning *i sig selv* kunne skabe bedre konkurrenceevne, men uden at sætte nævneværdige spørgsmål ved programmerens validitet, eller ved den private sektors evne til at oversætte disse generelle faktorinvesteringer i international konkurrenceevne og nettovalutaindtjening.

Debatten om konkurrenceevne bliver entop mangelfuld, dels på grund af mange af de eksisterende teoris opfattelse af konkurrenceevne som et statisk snarere end et dynamisk begreb, dels på grund af deres partielle fokus

enten på mikro- eller makrosiden af økonomien, og dels på grund af deres manglende belysning af samspillet mellem forskellige faktorer for konkurrenceevne på henholdsvis mikro- og makrosiden.

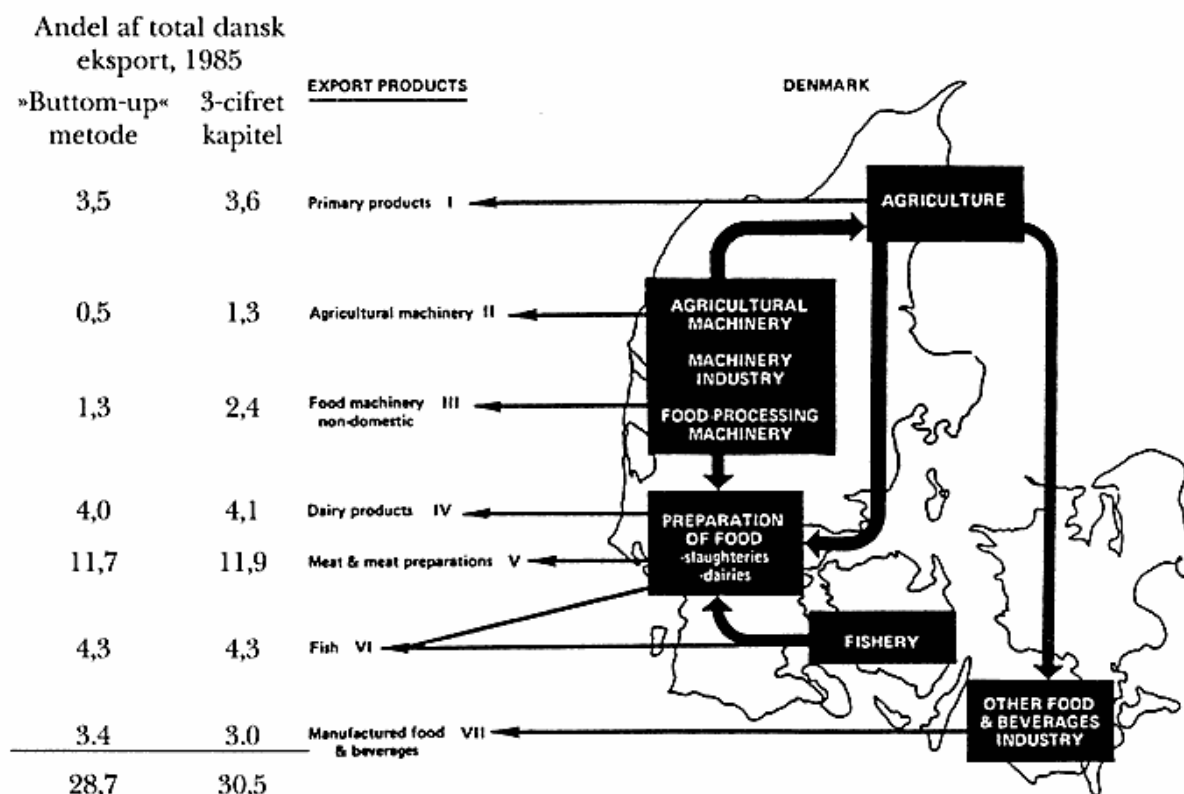
Dermed kan man *i teorien* lære forholdsvis meget om konkurrenceevne ved at gå tilbage til Joseph Schumpeter's innovationsprægede teorier. Og *i praksis* kan man lære en hel del ved at studere den meget hurtige udvikling af en række produktgrupper og brancher i Japan efter 2. Verdenskrig og op til vore dage (se litt. 4).

Figur 1: De mest konkurrencedygtige danske varer i 1985 målt ved andel af industrilandenes eksport

SITC-nummer	Betegnelse	Andel af verdenseksporten
012.10	Bacon, skinke o.a.	42,6
012.00	Kød, saltet, røget eller tørret	39,2
212.01	Rå minkskind	39,0
011.30	Svinekød	25,8
014.00	Kød, tilberedt eller konserveret	24,5
212.00	Rå pelsskind	23,0
034.40	Fiskefilet, frosset	13,1
034.10	Fisk, fersk	12,1
022.43	Mælk og fløde, med over 1,5% fedt	12,0
635.30	Tømrer- og snedkerarbejder til bygningsbrug	10,9
048.42	Kiks, kager og andet finere bagværk	10,8
821.92	Møbler af træ, i.a.n.	10,4
292.60	Løg, rodknolde og jordstængler	10,3
081.42	Mel af fisk, krebsdyr eller bløddyr	10,1
291.93	Materialer af tarme og indvolde	9,8
048.40	Bageriprodukter og andet bagværk af mel	9,6
024.00	Ost og ostemasse	9,5
081.40	Mel og pulver af kød	8,9
011.00	Kød, fersk, kølet eller frosset	8,6
035.00	Fisk, tørret, saltet eller i saltlage, røget	8,5
821.90	Møbler og dele dertil, i.a.n.	8,4
037.20	Krebsdyr og bløddyr, tilberedt eller konserveret	8,3
034.00	Fisk. Fersk, kølet eller frosset	8,2
035.03	Fisk, tørret, saltet eller i saltlage	7,4
292.50	Frø, frugter og sporer til udsæd	7,2

Kilde: Litt. 3.

Figur 2. Det landbrugs- og fiskeriindustrielle kompleks i relation til vigtige danske eksportvarer



Kilde: Litt. 3.

De indledende fasers såvel teoretiske som praktiske studier kan påvise, at der er behov for en revurdering af de centrale faktorer for konkurrenceevne, dels på mikro- og dels på makrosiden og dels med hensyn til disses sammenhæng indenfor og på tværs af enkelte lande og brancher samt over tiden.

De Danske eksporterhvervs fragmenterede struktur:

Med hensyn til fase 1: En større statistisk undersøgelse af de mest konkurrencedygtige industrier og produktgrupper i de 10 lande, så er disse analyser baseret på U.N. statistikken og dens SITC opdeltede varekategorier på et 3-cifret kode niveau (kapitel). Disse er forestået af Klaus Møller Hansen, (se litt. 3., kapitel 1).

Dette giver et udmærket indledende billede af et enkelt lands eksport af forskellige pro-

duktgrupper, som man så bagefter kan aggregere på brancheniveau eller videre i de såkaldte industrielle komplekser.

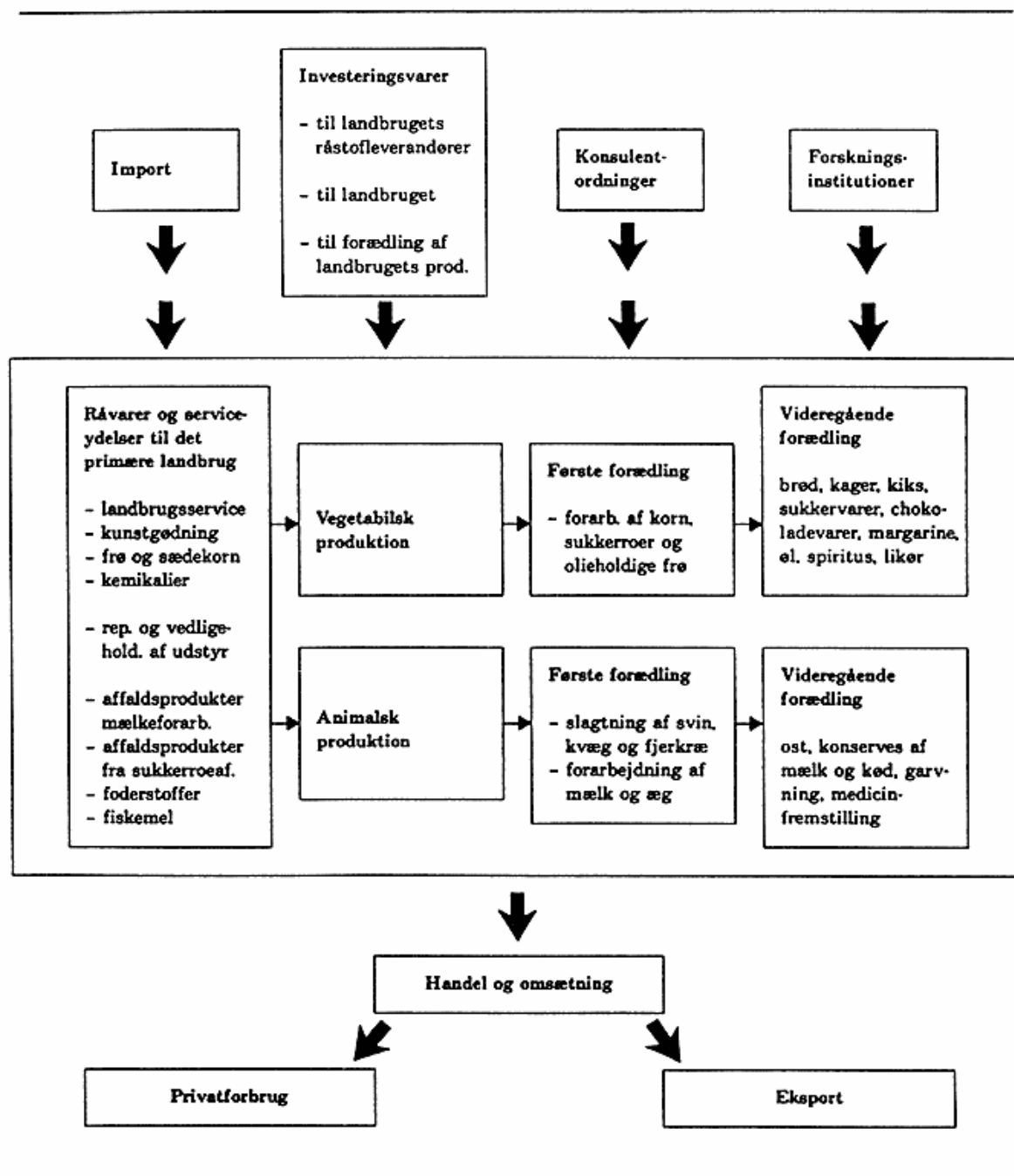
Figur 1 viser »De mest konkurrencedygtige danske varer i 1985 målt med andel af industrilandenens eksport.«

Det fremgår tydeligt af denne opgørelse på de mere bredt definerede produktgrupper, at Danmark er mest konkurrencedygtig indenfor landbrug, fiskeri, og dertil hørende produkter samt på møbler.

Af figur 2 og 3 fremgår at »Det landbrugs- og fiskeriindustrielle kompleks og dets andel af den totale danske eksport udgør ca. 30% i 1985.«

Ser man på de øvrige eksporttal, så fremtræder der et billede af *en meget heterogen og fragmenteret dansk eksporterhvervsstruktur.*

Figur 3: Vare- og tjenesteydelsesstrømme inden for det landbrugsindustrielle kompleks



Kilde: Litt. 3.

Den rummer mange forskellige produkter og produktgrupper.

Når man aggregerer disse tal, så ses et meget overordnet og meget generelt udviklingsmønster, som er nærmere beskrevet i litt. 3.

Statistik- og måleproblemer:

Umiddelbart kan man dog ikke af disse tal få et egentligt billede af de forskellige konkurrenceevnefaktorer, og man kan heller ikke yde virksomhedernes ledelsesindsats og iværksætternes indsats fuld retfærdighed uden at gå ned på brancheniveau og virksomhedsniveau.

Medens de aggregerede tal og tallene på 3 cifret kapitel synes at indicere, at dansk erhvervsliv er mest konkurrencedygtigt internationalt på det landbrugs- og fiskeriindustrielle kompleks, idet dette udgør 2/3 af de danske internationalt konkurrencedygtige virksomheder, (defineres som de produktgrupper, der har mere end 1% andel af verdensmarkedet) så ville en nedbrydning af tallene naturligvis vise *enkeltvirksomhedernes styrke netop indenfor deres specielle produkter*.

Mange danske virksomheder har således opnået op til 40% af verdensmarkedet for netop deres produkter uden at disse andele tæller særligt meget i de aggregerede tal på grund af den danske fragmenterede erhvervsstruktur.

På baggrund heraf ses let, hvordan debatten om dansk konkurrenceevne bliver misvisende og ofte yderst besværlig, når f.eks. en succesrig virksomhedsleder eller en erhvervsorganisation tager udgangspunkt i enkeltvirksomheder og/eller enkeltprodukter og embedsmanden, politikerne eller forskeren tager udgangspunkt i de aggregerede tal.

Sammenlignes de danske tal på 3 cifret kapitel med de øvrige 9 landes tal, så fremgår det, at vi i Danmark i lighed med f.eks. Italien har en relativt *fragmenteret* eksporterhvervsstruktur, hvorimod lande som Japan, Vesttyskland

og Korea har en langt mere *koncentreret* eksporterhvervsstruktur.

For at få et bedre billede af de centrale konkurrenceevnefaktorer er det nødvendigt, at analysere og vurdere en række brancher og/eller produktgrupper nærmere i det enkelte land over en længere periode.

Brancheanalyserne:

Med udgangspunkt i udenrigshandelstallene i 1975 og 1985 blev der for Danmarks vedkommende valgt følgende brancher/produktgrupper:

1. Mejerier
2. Bioteknologi
3. Landbrugsmaskiner
4. Medicinalindustrien
5. Møbler
6. Elektronik
7. Telekommunikation
8. Miljøudstyr
9. Rådgivende ingeniører

Disse udgør dels et passende repræsentativt spektrum af dansk erhvervsliv og dels har nogle været i vækst, medens andre er stagneret og atter andre oplevet tilbagegang i perioden 1975 til 1985.

For de øvrige lande er gjort tilsvarende valg, dog således at der er sammenligningsmuligheder mellem enkeltbrancherne i flere lande.

Alternativt kunne man f.eks. have studeret 10-12 brancher og disses udvikling i alle de 10 lande. Det ville have givet bedre sammenligninger på brancheniveau, men tilsvarende ville man måske så have mistet noget på samfunds niveau.

Disse branchestudier kan for Danmarks vedkommende ikke konkluderes før end udgivelsen af Michael Porters hovedkonklusion i august 1989 fra de mere primære lande i undersøgelsen (USA, Japan, Vesttyskland, England og Korea).

Midtvejsstudierne i litt. 3 er derfor desværre ukonkluderede, empiriske studier, som ikke meddeler meget om den dybere set liggende gennemgående metode i branchestudierne.

Det meste af disse empiriske studier er søgt opbygget så ensartet som muligt med følgende *hovedkategorier af data*:

1. Karakteristik af branchen/produktgruppen og dens eksportperformance.
2. Den historiske udvikling.
3. Konkurrenceevnefaktorerne og disses betydning.
4. Sammenfatning og situationen i dag.

Med henblik på de videre analyser vil konkurrenceevnefaktorerne blive kategoriseret nærmere efter den følgende generelle inddeling:

Konkurrenceevnefaktorer:

1. Individuelle virksomheders strategi, ledelse og internationalisering.
2. Branchestrukturen og samspillet/konkurrencen mellem virksomhederne hjemme og

ude samt alliancer og brancheforeningernes rolle.

3. Faktorbaserede fordele, kvantitet, kvalitet og priser på jord, kapital og arbejde, infrastruktur, forskning, undervisning, teknologi m.v.

4. Hjemmemarkedets efterspørgsel, kvantitet, kvalitet og timing i forhold til udlandet. Forbrugernormer og standarder.

5. Tilsluttede industrier:
Som leverandører, kunder eller overførere af teknologi, samt af arbejdskraft, produktionskapacitet, ledelse og/eller know-how.

6. Regeringens, statens, det offentlige og politikernes betydning for og bestemmelse af rammevilkårene:

Generel økonomisk - politik.

Generel erhvervspolitik.

Branchespecifik erhvervspolitik.

Eksport og importbestemmelser.

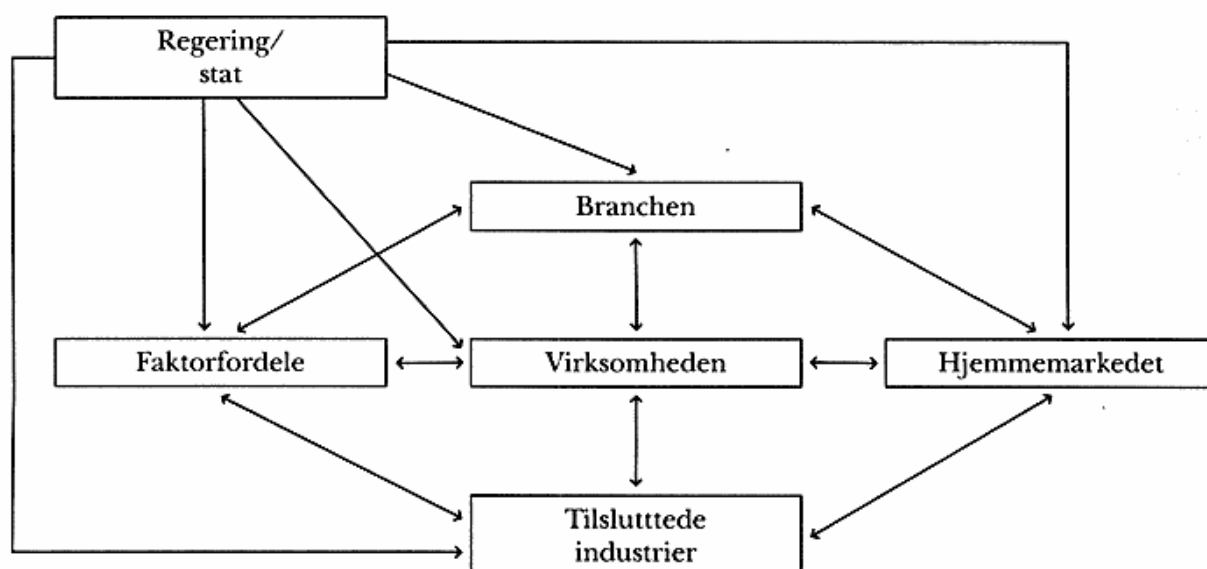
Særlige normer og standarder.

Særlige offentlige institutioner på forskning.

Undervisning, teknologi og eksport m.v.

Særlige støtteordninger samt erhvervsorganisationernes rolle og samspil med brancheforeningerne og virksomhederne samlet og enkeltvis.

Figur 4. Rent skematisk kan det se således ud:



Det er afgørende at analysere og vurdere dels hvilke faktorer, der har været mest centrale for konkurrenceevnen hen over tiden, dels hvordan de har spillet sammen over tiden med virksomhederne som de egentlige udøvere af konkurrenceevnen.

Det vil sige, at man i hver branche skal forsøge at finde ud af, hvilke virksomheder, der har båret konkurrenceevnen, og derefter først beskrive virksomheds interne og så virksomheds eksterne forhold af afgørende betydning for den realiserede eksport.

Dermed kan man komme ind på det interessante samspil mellem faktorer på mikro- og makroniveauet og disses samspil hen over tiden inden for den specifikke branche eller produktgruppe.

Man kan så opsummere per branche/produktgruppe hen over tiden og dernæst analysere på tværs af brancher indenfor landet og på tværs af lande inden for produktgrupper/brancher.

Alt dette arbejde er nu undervejs, og det vil være alt for tidligt at komme til entydige konklusioner herom.

Nogle Succesvirksomheder:

Derimod kan vi her gengive hvad det er for eksempler på enkeltvirksomheder, som hen over tiden har båret konkurrenceevnen i en række af de udvalgte brancher i Danmark.

1. Mejeribranchen:

Mejerikontoret: Lurpaksmør
Dansk Ost A.m.b.a.: Fetaost
Danske Sukkerfabrikker: Mejeriteknologi

2. Landbrugsmaskiner:
Dronningborg Maskinfabrik
Tarup Maskinfabrik
Kongskilde Maskinfabrik

3. Bioteknologi:

Novo: Enzymer og gensplejsning
Nordisk Gentofte: Gensplejsning
Chr. Hansens Laboratorium: Osteløbeenzymer
Grindsted Products: Emulgatorer

4. Medicinalindustrien:

Novo: Insulin
Ferrosan: Vitaminer
Løvens Kemiske Fabrik: Antibiotika

5. Elektronikindustrien:

Radiometer, Re-Instruments, Brüel & Kjær,
Foss Electric, Dantec Elektronik, S & W Medico Teknik: Forskellige typer af måleudstyr.

6. Telekommunikation:

GN Store Nord, NKT Elektronik, B & O, Regnecentralen, Alcatel, Søren T. Lyngsøe m.fl..

7. Møbler:

Fritz Hansen, Kevi, Labofa, Magnus Olesen m.fl.

Nogle fællestræk i succesvirksomhederne på tværs af brancher:

1. Høj forsknings- og udviklingsindsats i produkterne og i produktionen.
2. Høj kvalitet og ensartethed i produkterne og i produktionen.
3. First mover advantage, dvs. virksomhederne var tidligt ude på de internationale markeder.
4. Høj volumen i snævert segment, ofte med op til 40% af verdensmarkedet.
5. En kraftig fokuseret salgs- og marketingsindsats over en kortere, men meget afgørende periode.
6. Veluddannede medarbejdere og organisation.
7. Professionel ledelse, som arbejder kontant, målrettet, kreativt og velovervejet, og som udgør den nødvendige ledelseskapacitet til at bevæge produktet, markedet, organisationen, leverandørerne og det offentlige. Dvs. en afgørende evne til at bedrive drift-, tilpasning,

udvikling, politisk og international ledelse (se litt. 5-10).

8. Internationalt fokus hos ledelse og medarbejdere. Man er klar over, at hjemmemarkedet er for lille, at der skal sættes internationalt, man er parat til at gøre det og man »lever det« i hverdagen.

Nogle foreløbige konklusioner:

1. Nationen konkurrerer ikke generelt på sin faktorudrustning, men specifikt på dennes anvendelse på brancher og produktgrupper.

2. Traditionelle definitioner af konkurrenceevne har taget et afgørende udgangspunkt i basisfaktorerne, jord, kapital og arbejde, den økonomiske politik og de offentlige investeringer i infrastruktur.

De nødvendige fremtidige definitioner må herudover lægge vægt på den private sektors branchevise udnyttelse af de offentlige rammevilkår, samt de private investeringer i produkt/proces/markedsudvikling, ledelseskapacitet og innovation i det hele taget.

3. Konkurrenceevne må ses som et dynamisk snarere end et statisk begreb, fordi det kan udvikles eller mistes over tiden.

4. Økonomisk genopretningspolitik er konkurrenceevnepolitik, dvs. hvordan påvirker de økonomisk-politiske rammevilkår virksomhedernes muligheder i de enkelte brancher, hvordan kan den private og den offentlige sektor bedre spille sammen for at fremme innovationen på samfunds-, branche- og virksomhedsniveau.

5. Vi må i teorien genopdage Schumpeter og Kondratieff og give dem en positiv vurdering på lige fod med Adam Smith, Lord Keynes og Milton Friedmann.

6. Japans udvikling i efterkrigstiden kan være det praktiske udgangspunkt, men det skal tilpasses vestlige forhold!

Nogle foreløbige anbefalinger specielt for Danmark:

1. Investere, udvikle og eksportere mere ud fra styrke, dvs. landbrug, sundhed, velfærd, og

baseret herpå.

2. Skabe flere specifikke og eksporterbare fordele ud fra de generelle investeringer i den offentlige sektor.

3. Løse specifikke flaskehalsproblemer på en række tekniske områder f.eks. EDB-eksperter, tekniske forskere, produktionsingeniører i elektronik osv.

4. Motivere entreprenørship, intraprenørship og risikopåtagelse mere.

5. Skabe gradvis højere kvalitetsstandarder på hjemligt forbrug og produkter.

6. Udvikle nye samarbejdsprocesser for den meget opdeltede fragmenterede erhvervsstruktur.

7. Skabe flere drivlokomotiver, der kan trække denne struktur med i investeringer, produktion og eksport.

8. Opbygge kritisk masse i international forstand på udvikling, produktion og afsætning branche for branche.

9. Provinsialisme og Jantelov skal erstattes af selvtillid, samvirke og internationalt fokus.

10. Behov for en ny dynamik i den private sektor, som værdsættes af samfundet og medierne.

11. Den danske mediehelte/heltinde er en hyggelig, jovial, rar kunstner ej en dynamisk, målrettet international, struktureret erhvervsleder.

12. Højere dansk ambitionsniveau. Fælles visioner om at ville noget ude i verden. Belønne og værdsætte de, der går i spidsen herfor i erhverv, organisationer, politik, medier, forskning og undervisning.

Behov for fortsat intens debat om økonomi og ledelse:

Det ses heraf, at der er behov for en masse debat i mange forskellige fora og medier, organisationer, institutioner, partier, virksomheder og koncerner, såvel som i TV og aviser.

Netop gennem debatterne kan holdninger ændres og med holdningsændringer kommer adfærdændringer efterhånden som mulighederne herfor opstår i praksis.

At dømme efter intensiteten og kvaliteten af de danske debatter især i 1988-89, synes vi at være positivt på vej, selvom vores store udlandsgæld og vores relativt lille private sektor stiller krav om nok nogle nøk, også ved at gøre nærværende projekt færdigt og få konklusionerne videre formidlet.

Litteraturliste

1. Michael Porter: »The Competitive Advantage of Nations« Harvard Business School Press, Boston, 1989 (i trykken).
2. Henrik Pade: »Fra Forvaltningsstat til Udviklingsamfund. Brancheledelse og konkurrenceevne som ny central diciplin for erhvervsøkonomi og ledelse i 1990'erne«. Fra ledelseslærens værksted – nogle tanker om ledelse på tærsklen til 90'erne. Redigeret af Jørgen Frode Bakka. Udgivet på foranledning af professor Erik Johnsen 60 års fødselsdag den 16. november 1988. Dafolas Forlag, 1989.
3. Kim Møller og Henrik Pade (red.): »Industriel succes: Konkurrencefaktorer i 9 danske brancher«. Samfundslitteratur, København, 1988.
4. Henrik Pade: »Competing Enterprise Systems: The Case of the U.S. versus Japan in Semiconductors. Harvard University, Boston, USA 1986.
5. Henrik Pade: »Internationalisering af dansk elektronikindustri: Status, udfordringer og handlingsforslag. Elektronikfabrikantforeningen, København, 1988.
6. Henrik Pade: »A new spirit for enterprise, nation ... and politics«. Ledelse og Erhvervsøkonomi nr. 1, 1989.
7. Louis Printz: »Ledelsesudvikling som international konkurrenceparameter«. Ledelse og Erhvervsøkonomi, no. 1, 1987, København.
8. Erik Johnsen: »Introduktion til ledelseslære«. Nyt Nordisk Forlag, København, 1983.
9. Stig Ree: »Bedre politisk ledelse, en bog om politisk praksis«. Nyt Nordisk Forlag, København, 1986.
10. Henrik Pade: »Udviklingslinier i strategisk ledelse i 1970'erne med nogle udsigter for 1980'erne«. Erhvervsøkonomisk Tidsskrift no. 1, 1979.
11. Michael Porter: »Competitive Strategy« New York, The Free Press, 1980.
12. Michael Porter: »Competition in Global Industries«. Harvard Business School press 1985.
13. Michael Porter: »Competitive Advantage« New York, The Free press, 1985.

At dømme efter intensiteten og kvaliteten af de danske debatter især i 1988-89, synes vi at være positivt på vej, selvom vores store udlandsgæld og vores relativt lille private sektor stiller krav om nok nogle nøk, også ved at gøre nærværende projekt færdigt og få konklusionerne videre formidlet.

Litteraturliste

1. Michael Porter: »The Competitive Advantage of Nations« Harvard Business School Press, Boston, 1989 (i trykken).
2. Henrik Pade: »Fra Forvaltningsstat til Udviklingsamfund. Brancheledelse og konkurrenceevne som ny central diciplin for erhvervsøkonomi og ledelse i 1990'erne«. Fra ledelseslærens værksted – nogle tanker om ledelse på tærsklen til 90'erne. Redigeret af Jørgen Frode Bakka. Udgivet på foranledning af professor Erik Johnsens 60 års fødselsdag den 16. november 1988. Dafolas Forlag, 1989.
3. Kim Møller og Henrik Pade (red.): »Industriel succes: Konkurrencefaktorer i 9 danske brancher«. Samfundslitteratur, København, 1988.
4. Henrik Pade: »Competing Enterprise Systems: The Case of the U.S. versus Japan in Semiconductors. Harvard University, Boston, USA 1986.
5. Henrik Pade: »Internationalisering af dansk elektronikindustri: Status, udfordringer og handlingsforslag. Elektronikfabrikantforeningen, København, 1988.
6. Henrik Pade: »A new spirit for enterprise, nation ... and politics«. Ledelse og Erhvervsøkonomi nr. 1, 1989.
7. Louis Printz: »Ledelsesudvikling som international konkurrenceparameter«. Ledelse og Erhvervsøkonomi, no. 1, 1987, København.
8. Erik Johnsen: »Introduktion til ledelseslære«. Nyt Nordisk Forlag, København, 1983.
9. Stig Ree: »Bedre politisk ledelse, en bog om politisk praksis«. Nyt Nordisk Forlag, København, 1986.
10. Henrik Pade: »Udviklingslinier i strategisk ledelse i 1970'erne med nogle udsigter for 1980'erne«. Erhvervsøkonomisk Tidsskrift no. 1, 1979.
11. Michael Porter: »Competitive Strategy« New York, The Free Press, 1980.
12. Michael Porter: »Competition in Global Industries«. Harvard Business School press 1985.
13. Michael Porter: »Competitive Advantage« New York, The Free press, 1985.