

Den kulturelle dimension af virksomhedens internationalisering

Fra psykisk distance
til interkulturel kompetence

Af Tine N. Langhoff

Resumé

Artiklen omhandler den kulturelle dimensions indvirkning på virksomhedens internationalisering og diskuterer mulige internationaliseringsstrategier for virksomheder, der konfronteres med kulturforskelle.

Med udgangspunkt i en kritik af den hidtidige forskning på området, hvor det såkaldte psykiske distancebegreb har haft en central placering, foreslås det, at man som alternativ til dette begreb skal fokusere på virksomhedens markedsbaserede innovationsevne. Denne betegnes som dens interkulturelle kompetence og vedrører dens evne til at identificere og udnytte muligheder i fremmede kulturelle sammenhænge. Det er herved, at den kulturelle dimension påvirker virksomheden og dens fortsatte udvikling.

En empirisk analyse i den danske fødevarerbranche afdækker virksomheders interkulturelle kompetence ved hjælp af to spørgsmål: (1) Hvorledes formår virksomheder med begrænsede ressourcer til deres disposition at udnytte muligheder i foranderlige og kulturelt set heterogene omgivelser, så de successivt kan påvirke og tilpasse sig disse? (2): Hvorledes forsøger virksomheder at håndtere kulturel heterogenitet på deres eksportmarkeder? Undersøgelsen identificerer tre dimensioner i virksomheders strategifastlæggelse, der påvirker virksomhedens interkulturelle kompetence.

Den kulturelle dimension af virksomhedens internationalisering

Fra psykisk distance
til interkulturel kompetence

Af Tine N. Langhoff

Resumé

Artiklen omhandler den kulturelle dimensions indvirkning på virksomhedens internationalisering og diskuterer mulige internationaliseringsstrategier for virksomheder, der konfronteres med kulturforskelle.

Med udgangspunkt i en kritik af den hidtidige forskning på området, hvor det såkaldte psykiske distancebegreb har haft en central placering, foreslås det, at man som alternativ til dette begreb skal fokusere på virksomhedens markedsbaserede innovationsevne. Denne betegnes som dens interkulturelle kompetence og vedrører dens evne til at identificere og udnytte muligheder i fremmede kulturelle sammenhænge. Det er herved, at den kulturelle dimension påvirker virksomheden og dens fortsatte udvikling.

En empirisk analyse i den danske fødevarerbranche afdækker virksomheders interkulturelle kompetence ved hjælp af to spørgsmål: (1) Hvorledes formår virksomheder med begrænsede ressourcer til deres disposition at udnytte muligheder i foranderlige og kulturelt set heterogene omgivelser, så de successivt kan påvirke og tilpasse sig disse? (2): Hvorledes forsøger virksomheder at håndtere kulturel heterogenitet på deres eksportmarkeder? Undersøgelsen identificerer tre dimensioner i virksomheders strategifastlæggelse, der påvirker virksomhedens interkulturelle kompetence.

Afslutningsvis diskuteres undersøgelsens resultater og deres bidrag til internationaliseringslitteraturen.

Indledning

Den kulturelle dimension af virksomhedens internationalisering er kun sparsomt blevet behandlet i forskningen. Dette er overraskende, idet man allerede, da de traditionelle fasemodeller så dagens lys i løbet af 70'erne (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977; Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil, 1980) fandt, at den såkaldte psykiske distance mellem en virksomhed og dens marked øver indflydelse på dens internationaliseringsmønstre. Til trods for at modellerne er blevet heftigt kritiseret (se f.eks. Hedlund & Kverneland, 1985; Reid, 1983; Sullivan & Bauerschmidt, 1990; Andersen, 1993), har kritikken ikke omfattet begrebet.

Begrebet psykisk distance er defineret som »factors preventing or disturbing the flow of information between firm and market« (Hörnell, Vahlne & Wiedersheim-Paul, 1973; cf. Wiedersheim-Paul, 1972). Det er blevet anvendt som uafhængig variabel til at forklare virksomheders etableringsmønstre i deres successive internationaliseringsproces. Man har antaget, at den psykiske distance afspejler den grad af fremmedhed, som virksomheder oplever med forskellige geografiske markeder. Mangel på viden om f.eks. lokale forretningsmetoder, forbrugstraditioner o.lign. samt vanskelighederne ved at få adgang til pålidelig information skaber usikkerhed for virksomhederne. Ved hjælp af begrebet har man derfor forsøgt at forklare virksomheders tendens til først at penetrere nære

eksportmarkeder som f.eks. det tyske eller de øvrige skandinaviske markeder, inden de mere fjerne markeder forsøges.

Imidlertid ligger der bag denne forklaring en principiel antagelse om, at alle virksomheder er påvirket af kulturforskelle med samme retning og styrke, ligesom man antager, at virksomheder kun er påvirket af den kulturelle dimension i begyndelsen af deres internationaliseringsproces, indtil de har penetreret et stort antal eksportmarkeder og har et net af datterselskaber.

I artiklen argumenteres der for, at det psykiske distancebegreb er for simpelt til at afdække kulturforskelles betydning for virksomhedens internationalisering. Man har ganske vist påvist, at virksomheder har en tendens til først at vælge de nære eksportmarkeder, og at de ofte først senere i deres internationaliseringsproces gør brug af mere investeringstunge indtrængningsmetoder (f.eks. datterselskaber). Resultaterne kan imidlertid kun forklare et mønster i virksomheders valg af geografiske markeder og valg af etableringsmetoder – ikke den kulturelle dimensions indvirkning på virksomhedens internationalisering i al almindelighed. Med Strandskov (1987) kan man således påpege, at en virksomheds internationalisering kan beskrives i et utal af dimensioner i både tid og rum.

Svagheden ved den hidtidige forskningskonklusioner bekræftes af en empirisk analyse i den danske fødevarerbranche. En kulturel distance mellem virksomheden og dens marked er nemlig først og fremmest en distance mellem det, virksomheden udbyder, og de forskellige segmenter og kunde grupper, som den forsøger at

penetrere på verdensmarkedet. Segmenter og kundegrupper kan imidlertid ikke kun defineres ud fra nationalstaters grænser. Med kulturteoretisk sprogbrug er et segment defineret ud fra en homogen betydningsstruktur blandt en gruppe af kunder, hvis opfattelse af virksomhedens ydelser adskiller sig fra andre menneskers – herunder de, som virksomheden ikke kan sælge sine ydelser til. At operere med det psykiske distancebegreb og dets betydning for valget af geografiske markeder indebærer derfor i bedste fald en grov analytisk forenkling af de faktiske forhold. I værste fald indebærer det, at væsentlige sammenhænge ikke inddrages eller sløres. Med udgangspunkt i en kritik af det psykiske distancebegreb og de empiriske resultater vil artiklen påpege sådanne sammenhænge.

Det psykiske distancebegreb

Det psykiske distancebegreb fik sin centrale placering i forbindelse med den svenske forskning, der ledte til Uppsala-skolens internationaliseringsmodel (Johanson & Vahlne, 1977).

Begrebet er imidlertid svagt definatorisk funderet. Forskernes forestilling om dets mere eksakte indhold kan man naturligvis kun gisne om, men de er ikke særlig præcise, idet de faktorer, der skulle hindre og hæmme informationsflowet mellem en virksomhed og dens marked, kun fremhæves som eksempler som: »Differences in language, culture, political systems, level of education, level of development, etc« (cf. Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, p. 308). Dette resulterer i, at de semantisk lægger mere ind i definitionen, end dens formulering kan bære, og at de bliver in-

konsistente i deres argumentation: De argumenterer på den ene side for, at det primært er erfaringsbaseret viden i modsætning til såkaldt objektiv viden (viden, man kan læse sig til), der driver virksomhedens internationaliseringsproces. På den anden side argumenterer de for, at information er data, der indsamles fra kilder som bøger, statistisk information o.lign., dvs. såkaldt objektiv viden. Det vil med andre ord sige: Hvis den psykiske distance er »faktor, der hindrer og forstyrrer informationsflow«, må den psykiske distance have begrænset betydning for internationaliseringsprocessen, hvis man skal tage vægten på erfaringsbaseret viden for pålydende. Men dette stemmer imidlertid ikke overens med modellens konklusioner.

Endvidere er der metodiske problemer forbundet med måling af den psykiske distance mellem forskellige nationer. De har søgt at estimere distancen ved hjælp af statistisk information om forskellige landes udviklingsniveau, uddannelsesniveau o.lign. (multipel regressionsanalyse). Resultatet er en (subjektivt justeret) rangliste af lande, der er defineret ud fra deres psykiske distance til Sverige. Denne er vist i Figur 1, side 272.

Denne kvantitative metode er imidlertid problematisk. For det første er listen ikke en objektiv konstruktion, idet den subjektivt blev justeret af ekspertkyndige personer, så den afspejlede deres erfaringer. For det andet gør forskerne ukritisk brug af makroøkonomiske data uden at diskutere problemerne ved at anvende dem med virksomheden som analyseniveau. Og for det tredje problematiseres de enkelte variables indbyrdes sammenhænge og deres operationaliseringer ikke. Det

Figur 1. Psykiske distance fra Sverige til 15 andre lande – 1973

Danmark	1	Schweiz	9
Norge	2	Canada	10
Finland	3	Østrig	11
Vesttyskland	4	Frankrig	12
Storbritannien	5	Italien	13
Holland	6	Spanien	14
Belgien	7	Portugal	15
USA	8		

te er tankevækkende, idet Loustarinen (1989) i en tilsvarende måling må reducere antallet af variable fra 9 til 1 på grund af multicollinearitet i datamaterialet (dvs. at de variable, der skal estimere den psykiske distances størrelse, ikke er uafhængige af hinanden).

Begrebets anvendelse i forbindelse med internationaliseringsmodellerne bygger derfor på en arbitrær kvantitativ måling på baggrund af en noget tilfældig definition, der ikke stemmer overens med det erfaringsbaserede syn på internationaliseringsprocessens udvikling. Makromålingens tvivlsomme værdi sættes i relief, idet det antages, at den afspejler alle virksomheders konfrontation med kulturforskelle i løbet af deres internationaliseringsproces.

I erkendelse af målingens begrænsninger søger Nordström (1991) at foretage en ny måling ved hjælp af en metode, der skal afdække individers opfattede distance til givne nationer. Imidlertid er denne måling også svagt metodisk funderet, idet den blandt andet har en tvivlsom repræsentativitet. Den væsentligste ulempe er dog, at han forudsætter en lineær sammenhæng mellem individets viden og hele virksomhedens adfærd, idet han ukritisk overfører målingen til virksomhedens handlingsplan.

Endvidere tager han ikke højde for det forhold, der er velkendt inden for psykologien, at der ikke nødvendigvis er overensstemmelse mellem viden og adfærd. Dette illustreres af Madsen's (1990, p. 20) resultater, der er udarbejdet på baggrund af en undersøgelse af danske eksportsælgeres kulturelle bias: »Interestingly, the study indicates that the effect of cultural biases might be most important when exporting to culturally-close markets. The reason may be that management as well as export sales people are more concerned with the large and obvious cultural differences.« Dette betyder, at hverken en aktuel kulturel distance (som et »objektivt« mål for distancen mellem to lande) eller en opfattet kulturel distance (som et »subjektivt« mål for distancen mellem to lande) er den rette måde at afdække kulturens indflydelse på international markedsføring og ledelse. Hvad der skaber en distance er et gab mellem den aktuelle adfærd og den forventede adfærd set fra henholdsvis sælger og købersynspunkt.

Madsen's (1990) resultater illustrerer, at selv om virksomheden f.eks. bliver bedre til at håndtere en kulturel afledt distance i forhold til en konkret kunde, bevirker det ikke, at den ikke eksisterer, eller at den fjernes i forhold til andre kunder til et gi-

vet land. Dette fremgår ligeledes af netværkstraditionen (se f.eks. Håkansson, 1982). Dens fokusering på den aktive kunde og på forskellige typer af distancer mellem køber og sælger (fysiske, tekniske, administrative, »psykiske« o.lign.) viser netop vanskelighederne ved at conceptualisere betydningen af kulturforskelle for relationen mellem en virksomhed og hele dens internationale marked. Dette forstærkes af, at forskellige aktører internt i en virksomhed kan opfatte kulturelle barrierer til forskellige udenlandske kunder på forskellig måde – af Hallén og Wiedersheim-Paul (1979) kaldet »intra firm« og »inter firm distances«. Målinger, der bygger på enkeltindividens opfattede distance til givne nationer – dvs. den metode, som Nordström (1991) anvender – kan derfor i bedste fald betegnes som meget grov, og i værste fald som en misvisende, indikator på en kulturel distances indvirkning på virksomhedsniveau.

En fokusering på absolutte forskelle, der påvirker alle virksomheder på samme måde, resulterer i en voldsom reduktion af virkeligheden, idet den konkrete kulturelle distance mellem virksomheden og dens marked er kontekstafhængig. Det skal vi se på i det følgende.

Virksomhedens internationalisering i fremmede kulturelle sammenhænge

Kulturbarrierer er ikke kun til stede i f.eks. salgsforhandlingssituationer, ligesom de ikke kun er relevante at inddrage, når man studerer interaktionen mellem den aktive sælger og køber på det industrielle marked (jf. netværkstraditionen). På forbrugermarkedet vil kulturbarrierer komme til udtryk via behovet for produkt- og mar-

kedsføringstilpasninger til de segmenter og nationer, hvor det overhovedet er muligt at sælge virksomhedens produkt(er). Dvs. at de er til stede, når virksomheden forsøger at penetrere forskellige segmenter på verdensmarkedet. Dette skyldes, at virksomhedens udbud har en symbolsk betydning, som relaterer sig til de kulturelle betydningssystemer, som det indgår i på forskellige markeder. Studier af produkters symbolske betydning har således inden for konsumentadfærdsforskningen tydeliggjort, at virksomhedens udbud går ud over de »objektive egenskaber« (se f.eks. Buhl, 1993). Dvs. at udbuddet ikke kun udgør et fysisk produkt i sig selv. Det udgør den »samlede betydning« – en betydning, der først og fremmest tildeles udbuddet af kunderne, idet de relaterer det til deres øvrige betydningssystemer i deres respektive kulturelle univers. Sekundært tildeles udbuddet betydning af virksomheden, idet den via sin markeds kommunikation forsøger at positionere det i forskellige kundegrupper bevidsthed.

Ved at fokusere på den symbolske betydning af virksomhedens udbud, anlægges et såkaldt semiotisk perspektiv. Geertz (1973) har således med et semiotisk perspektiv vist, at kulturbarrierer først og fremmest kommer til udtryk som kommunikationsbarrierer. Med Geertz' tilgang til kulturbegrebet opstår kulturbarrierer derfor, når virksomheden og markedet ikke »kommunikerer« med hinanden – dvs. »lever i« hver deres betydningssystemer (se også Askegaard, Gertsen & Madsen, 1991; Bouchet, 1994). Hvorledes kulturbarriererne opleves af beslutningstagere i den enkelte virksomhed afhænger derfor af deres opfattelse af virksomhedens posi-

tionering på verdensmarkedet: Dvs. hvilke »betydningsdefinerede« segmenter den gennem internationaliseringsprocessen forsøger at penetrere, og de problemer der opleves i forbindelse med denne positionering. Disse oplevede kulturbarrierer udgør imidlertid ikke de *reelle* barrierer mellem virksomheden og dens marked, idet en barriere kan være til stede, uden at beslutningstagere i virksomheden er bevidste herom, ligesom brugere kan tildele virksomhedens produkter andre betydninger, end de, som man i virksomheden er klar over. Dette bevidner de mislykkede markedsindtrængningsforsøg og reklame tiltag, der er set gennem tiderne.

En kulturel distance mellem virksomheden og dens marked er først og fremmest en distance mellem det, virksomheden udbyder, og de(t) forskellige segment(er) og kundegrupper, som den forsøger at penetrere på verdensmarkedet. Dvs. den kulturelle distance er en forskel mellem virksomhedens virksomhedsspecifikke fordel – udmøntet i et koncept – og de betydningsstrukturer, der hersker blandt kunderne på forskellige internationale markeder. Dette betyder, at segmenter først og fremmest er defineret ud fra, at der blandt tilsyneladende potentielle kunder kan identificeres grupper, der med hensyn til virksomhedens konkrete ydelse(r) er tilstrækkeligt homogene i deres betydningsstrukturer.

Internationalisering i en interkulturel kontekst indebærer derfor, at virksomheden bevæger sig ind i en række forskellige »netværk af betydninger«. Tages verden og verdensmarkedet for det, det er, er der i princippet uendeligt mange netværk af betydninger. Man kan derfor sige, at ver-

densmarkedet er en uhyre kompleks størrelse, hvor heterogeniteten mellem forskellige segmenter for en lang række produkters vedkommende er stor, fordi brugere af fysisk set identiske produkter tildeler dem forskellige betydninger. Dette indebærer derfor, at segmenter for disse produkter ikke primært er defineret ud fra nationale/statslige grænser, men først og fremmest er defineret ud fra de betydninger, som potentielle brugere af virksomhedens ydelser tillægger dem.

Dette implicerer for det første, at de kulturbarrierer, som den enkelte virksomhed er konfronteret med, kun entydigt kan fastlægges med udgangspunkt i de betydningsdefinerede segmenter, som den forsøger at betjene ved hjælp af sin(e) virksomhedsspecifikke fordel(e). For det andet bevirker det, at *kulturbarrierer ikke kun påvirker virksomheden i internationaliseringsprocessens indledende faser, men principielt set gennem hele processen.*

De oprindelige internationaliseringsmodeller fremhæver specielt den »psykiske distances« store betydning for relativt uerfarne eksportvirksomheders adfærd. Imidlertid konfronteres også store internationaliserede virksomheder med den kulturelle dimension – f.eks. når de ikke har mulighed for at standardisere deres udbud og markedskommunikation, eller når de som følge af innovationer bliver konfronteret med nye betydningsystemer.

Navnlig sidstnævnte er væsentlig at holde sig for øje. Kulturbarrierer udgør således ikke en statisk størrelse. Kulturer er foranderlige, ligesom de markeder, som virksomheden opererer på, er foranderlige – f.eks. på grund af ændrede industristrukturer, ændrede forbrugsvaner eller en

ændret teknologi. Endvidere er det væsentligt at pointere, at den enkelte virksomhed ligeledes forandrer sig gennem processen. Dvs. de virksomhedsspecifikke fordele, der danner fundamentet for dens konkurrencegrundlag, er genstand for forandring. En sådan forandring kan bevirke, at den i senere faser af internationaliseringen begynder at arbejde med forretningsområder, hvor den kulturelle kontekst er anderledes. Dette betyder, at *kulturbarrierer ikke fjernes en gang for alle i kraft af virksomhedens tiltagende erfaring med stadig flere geografiske markeder, men tværtimod at de kan forøges over tid, alt afhængig af den kulturelle heterogenitet virksomheden konfronteres med gennem dens internationaliseringsproces.*

Frem for at argumentere for, at kulturbarrierer kun påvirker i internationaliseringsprocessens indledende faser, er det mere hensigtsmæssigt at vende argumentationen om: Det, der er interessant for virksomheden er, at den kan håndtere den kulturelle kompleksitet og heterogenitet, der potentielt er en del af de oplevede og fremfor alt reelle internationale omgivelser, som den på et givet tidspunkt opererer inden for.

Det er en illusion, at kulturbarrierer kan overkommes en gang for alle, som en del forskere forestiller sig det (cf.eks. Nordström & Vahlne, 1992). At håndtere den kulturelle heterogenitet indebærer, at virksomheden formår at tilrettelægge sin internationalisering på en sådan måde, at f.eks. produkter og markedsførings tiltag er i overensstemmelse med den symbolske betydning, som målsegmenter i forskellige kulturelle omgivelser tildeler dem. Det er dog væsentligt at bemærke, at virksomheden kan afsætte sine ydelser uden

nødvendigvis at forstå disses forskellige betydninger i de kulturelle sammenhænge, hvori de indgår. Mangler en vis grundlæggende forståelse er det imidlertid vanskeligt at udvikle et tilstrækkeligt bæredygtigt konkurrencegrundlag på lang sigt, idet dens markeder kan være genstand for forandring såvel konkurrencemæssigt som kulturelt.

Denne tilgang er anvendt i nedenstående empiriske undersøgelse, der er foretaget i fødevarerindustrien. På grund af at fødevarerforbruget i stor udstrækning er påvirket af kulturelle forskelle (se f.eks. Fishler, 1988), er fødevarermarkedet meget heterogent. De fødevarer, man spiser i en given kultur, måden de tilberedes på, og de regler der er knyttet til deres indtagelse, er stærkt kulturelt bundet. Dvs. de kulturelle omverdensbetingelser, som den enkelte fødevareraktivitet er konfronteret med, helt afhænger af dens produkter og de segmenter, som den forsøger at penetrere. Markedet for visse produkter er således meget internationaliseret, mens andre markeder udelukkende er præget af lokal konkurrence. Heraf følger, at nogle virksomheder har mulighed for at afsætte et standardiseret produkt til et stort internationalt marked, mens andre må differentiere sig meget, hvis de vil internationaliseres. Hvorledes den kulturelle dimension påvirker virksomhedens internationalisering kan derfor med fordel afdækkes i fødevarerindustrien.

På et sådant marked er det ikke interessant at analysere, om den enkelte virksomhed er påvirket af den kulturelle dimension eller ej. Virksomheder vil med stor sandsynlighed være påvirket af kulturforskelle – også selv om de ikke er bevidste

om det. Det er mere interessant at analysere deres evne til at håndtere denne kulturelle heterogenitet set i et dynamisk perspektiv. Med sidstnævnte menes deres evne til successivt at udvikle et tilstrækkeligt bæredygtigt konkurrencegrundlag i forhold til et marked, der både konkurrencemæssigt og kulturelt er i bevægelse.

Jeg foreslår derfor, at man som et alternativ til det psykiske distancebegreb skal fokusere på virksomheders markedsbaserede innovationsevne i et kulturelt set heterogent og foranderligt miljø. Dette kaldes en virksomheds interkulturelle kompetence og defineres som *dens evne til at identificere og udnytte kommercielle muligheder i fremmede kulturelle sammenhænge med henblik på at skabe vedvarende konkurrencemæssige fordele*. Det er herved, at den kulturelle dimension påvirker virksomheden og dens fortsatte udvikling. (For en yderligere argumentation for begrebet »virksomhedens interkulturelle kompetence« se endvidere Langhoff 1994 a, 1994 b).

I lyset af ovenstående er følgende to spørgsmål søgt belyst:

1. Hvorledes forsøger virksomheder at håndtere den kulturelle heterogenitet set i forhold til, at en forståelse af produktens mening i de(n) pågældende kulturelle sammenhæng(e), som de indgår i, kan kræve meget store menneskelige ressourcer?
2. Hvorledes formår virksomheder set i lyset af begrænsede teknologiske, menneskelige og/eller finansielle ressourcer at udnytte kommercielle muligheder i de foranderlige og kulturelt set heterogene omgivelser, så de successivt formår at påvirke og tilpasse sig disse?

Internationalisering i fødevarerindustrien

Undersøgelsens metodik

Undersøgelsen er på grund af dens eksplorative karakter gennemført i 8 virksomheder ved hjælp af det kvalitative forskningsinterview (Kvale, 1981). Dybdegående interviews tilgodeser således undersøgelsens problemidentificerende hensigt.

Virksomhederne er udvalgt blandt de 300 eksporterende danske fødevarer virksomheder, der findes i KOMPAS databasen. Gennem udvælgelsesproceduren er der søgt at inddrage virksomheder, der arbejder under forskellige internationaliseringsbetingelser. Med andre ord antages kravene til den interkulturelle kompetence, som virksomheden og dens ansatte på et givet tidspunkt bør være i besiddelse af, at variere alt afhængig af dens internationaliseringsbetingelser.

De 8 virksomheder (betegnet A til H) er kendetegnet ved, at de befinder sig i forskellige sektorer af fødevarerindustrien, f.eks. fisk, kød, fjerkræ og forskellige typer af dessert- og kageprodukter, ligesom et par af virksomhederne varetager eksport af andre fødevarerproducenters produkter.

Virksomhederne er forskellige med hensyn til produktion af standardiserede eller differentierede produkter til henholdsvis catering, forbruger- og/eller det industrielle marked. Endvidere er der skelet til, at virksomhederne generelt er store inden for deres produktkategori (vurderet med hensyn til antal ansatte og med hensyn til omsætning), og at de eksporterer til flere eksportområder i verden. Det sidste er gjort for at sikre, at virksomhederne i internationaliseringsmæssig henseende ikke er ny-

begyndere. Flere af de udvalgte virksomheder har således egne datterselskaber i udlandet.

For læsere, der er interesserede i mere information om undersøgelsens design, henvises til Langhoff (1992, 1994 b).

Undersøgelsens resultater

De undersøgte virksomheders måde at håndtere den kulturelle heterogenitet på er meget forskellig. Det hænger sammen med de strategier, de har valgt for at udnytte og udbygge deres respektive konkurrencemæssige fordel(e). Der er således én, der fungerer som underleverandør, én der kulturelt set er konfronteret med meget forskellige markeder, én der er eksportør af standardiserede produkter, tre virksomheder, der opererer på »massemarkedet« også kaldet bulkvaremarkedet, én der er nicheproducent samt én, der både opererer som mærkevareproducent, som private label producent og som underleverandør.

Et generelt resultat af de empiriske analyser er, at virksomhedens interkulturelle kompetence er påvirket af tre gensidigt afhængige beslutninger, der så at sige afgrænser eller positionerer virksomheden i forhold til dens kulturelle og konkurrencemæssige omgivelser: (1) Hvad man skal tilbyde markedet (en produktmæssig afgrænsning); (2) hvilke kundegrupper, segmenter og geografiske markeder dens ydelser skal tilbydes til (en markeds­mæssig afgrænsning); (3) hvilke nødvendige aktiviteter, der skal udføres af virksomheden selv, og hvilke der skal udføres af forskellige former for samarbejdspartnere (en funktionsmæssig eller en aktivitetsmæssig afgrænsning).

Den produktmæssige afgrænsning sikrer, at virksomheden – eventuelt sammen med samarbejdspartnere – kan håndtere den kulturelle heterogenitet, der eksisterer i kraft af, at forskellig betydning tildeles dens produkter i forskellige kulturelle sammenhænge. Den produktmæssige afgrænsning har til formål at fremme en optimal ressourceudnyttelse, således at virksomheden koncentrerer sin indsats om produkter og/eller markedsførings­tiltag, der falder i tråd med de sociale og kulturelle sammenhænge, som den forsøger at penetrere.

Beslutningen om den produktmæssige afgrænsning kan imidlertid ikke ses uafhængigt af en markeds­mæssig afgrænsning, idet der på grund af produktets betydnings muligheder bør være konsistens mellem det afgrænsede produktudbud og de målsegmenter, som virksomheden søger at penetrere. Dvs. den så at sige definerer sine omgivelser (målsegmenter) i relation til dels den kulturelle betydning af dens kernekompetence, og dels den internationale konkurrencesituation.

Belært af undersøgelsens resultater, kan virksomhedens produkt/markeds­situation imidlertid ikke ses uafhængigt af, hvilke aktiviteter den selv varetager, og hvilke den overlader til andre at varetage. Dette kan illustreres ved en række eksempler fra undersøgelsen:

Virksomhed C har søgt at håndtere den kulturelle heterogenitet ved snævert at afgrænse sit internationale produktudbud til et standardiseret produkt, hvor markeds­tilpasning kun foregår via en emballage- og en mærkedifferentiering, der mere fungerer som forskellige navne end egentligt indarbejdede mærkevarer. Virksomheden

er dog stærkt landespecialiseret, idet dens tre vigtigste eksportmarkeder aftager 50% af den samlede produktion (2/3 hvis hjemmemarkedet inkluderes). Dette skyldes måske netop, at man via den produktmæssige afgrænsning har svært ved at penetrere andre markeder, hvor forbrugsmønstrene er anderledes? (!) Den snævre produktmæssige afgrænsning har bevirket, at virksomheden kun oplever en direkte konkurrence fra andre danske konkurrenter på verdensmarkedet. Til gengæld har det muliggjort, at man har haft ressourcer til at oprette datterselskaber på de tre vigtigste markeder samt et udenlandsk produktionselskab. De øvrige 40 markeder betjenes via et forhandlernet. Der er imidlertid opbrud i virksomhedens produktmæssige afgrænsning, idet markedet er stagnerende. En potentiel bevægelse ind på andre produkt/markedssegmenter kan derfor ændre virksomhedens konfrontation med kulturforskelle, som p.t. ikke er særlig udtalt. Er dette tilfældet, vil den få behov for metoder til at håndtere en potentiel øget kulturel heterogenitet i dens oplevede omgivelser, ligesom den vil have behov for mere viden om forskellige kulturelle sammenhænge for at kunne foretage denne udvikling. Dette vil påvirke dens fremtidige internationaliseringsstrategier.

Virksomhed E har valgt præcis den modsatte strategi af Virksomhed C. På grund af en meget intens international konkurrence inden for lavt forarbejdede produkter i dens sektor, og på grund af at disse konkurrenter nyder godt af en række stordriftsfordele i produktionen, har den nedsat sig som nicheproducent af særligt forarbejdede og forædlede produkter. Dette har bevirket, at den i meget stor ud-

strækning er konfronteret med kulturel heterogenitet, idet den herved varetager en række af de kulinariske funktioner, som kunder af f.eks. en råvare ellers selv foretager. Forædling kræver med andre ord større kendskab til forskellige kulturers fødevarertraditioner, for at produkterne kan positioneres succesfuldt, og fejlprocenterne blive mindre. Virksomheden har formået at udvikle et produktsortiment på 350 emner, fordelt på forskellige, men beslægtede råvarer. Til gengæld har den kun selv kontakt til to af sine udenlandske markeder, mens kontakten til resten af verden foregår via en dansk handelsseksportør og via en dansk agent. Med den valgte strategi har den brugt sine ressourcer på en nødvendig produktudvikling, der har kunnet sikre dens internationalisering. Dette har på sin side bevirket, at den er meget afhængig af få store samarbejdspartnere, men det har betydet, at den via handelsseksportørens kontaktnet af kunder og via dennes indgående kendskab til fødevarertraditioner har fået den nødvendige kulturelle information.

Undersøgelsen viser således, at forskellige typer af samarbejdspartnere (industrielle kunder, udenlandske agenter, detailhandelskæder og udenlandske importører) har stor indflydelse på virksomhedens interkulturelle kompetence, idet disse sammen med virksomhedens produkt/markedsposition bringer den i stand til at håndtere den kulturelle heterogenitet og bringer den i stand til at udvikle og markedsføre produkter, der kan integreres i andre kulturers fødevarertradition. Dette kan illustreres via et tredje eksempel:

Virksomhed B's omverdenssituation er meget kompliceret, idet hvert marked an-

vender dens produktvarianter set i forhold til egen kulturel kontekst. For det første har dens produkter – der udgør over 80 forskellige typer af en grundingrediens, der anvendes til videre forarbejdning – kun traditionelt været anvendt i Europa. For det andet har brugere forskellige forbrugstraditioner, ligesom professionelle brugeres uddannelsesniveau og dermed kendskab til produktet er forskelligt. Til trods herfor er det lykkedes virksomheden at penetrere markeder selv uden for Europa og blive verdensmarkedsleder. Dette skyldes hovedsageligt, at man har anvendt sit forhandlernet meget aktivt til dels at markedsføre de enkelte produktvarianter til deres respektive målsegmenter, og til dels at identificere nye muligheder. Til hvert enkelt marked har man sammen med forhandleren eller med store industrielle kunder udviklet nye produktvarianter, ligesom man har udviklet opskrifter med forslag til nye anvendelsesmuligheder for produktet – opskrifter, der er tilpasset det enkelte markeds tradition, brugertype (professionelle eller detailkunder) og det generelle uddannelsesniveau blandt de professionelle brugere. Endvidere har man hos forhandlerne afholdt kurser til uddannelse af de professionelle brugere. Ved hjælp af dette tætte samarbejde har virksomheden kunnet opnå information, der er knyttet til den kulturelle kontekst, og som vanskeligt kan forstås uafhængigt af eller løsrevet fra denne.

Denne form for information kaldes af von Hippel (1991) »sticky information«, og den er årsagen til, at man ofte i fødevarereindustrien gør brug af »flying prototypes« (Kristensen, 1991 a, 1991 b) i forbindelse med produktudviklingsprojekter el-

ler udvikling af opskrifter. Flyvende prototyper er en særlig interaktionsform: Man laver en prøve af en produktide, som sendes til en samarbejdspartner. Denne foreslår eventuelt ændringer, hvorefter en ny prototype udvikles og tilbagesendes successivt, indtil der eventuelt er opnået et brugbart resultat. Dvs. at der i de flyvende prototyper eksisterer et medium, der kan anvendes til udveksling af information, der ellers mister sin mening, når den er løsrevet fra sin helhed.

Diskussion

Betydningen af de tre gensidigt afhængige beslutninger for virksomhedens interkulturelle kompetence kan sammenlignes med internationaliseringslitteraturens resultater. Implicit foreskriver internationaliseringsmodellerne, at virksomheden først bliver rigtig internationaliseret, når den har opnået et integreret net af udenlandske datterselskaber. Imidlertid synes virksomhed B, i sin måde at håndtere sin internationalisering på, at være yderst internationalt orienteret, idet den faktisk har formået at skabe et marked på selv fjernøstlige markeder, hvor produktet ikke før har været anvendt. At der ikke nødvendigvis er en lineær sammenhæng mellem virksomhedens internationalisering og de formelle etableringsmetoder, den tager i anvendelse, har også været pointeret af andre kritikere (se f.eks. Reid, 1983; Turnbull, 1987). De foreslår som alternativ, at man gør brug af transaktionsomkostningsteoriens forklaringer (se f.eks. Williamson, 1979).

Det transaktionelle perspektiv sigter på den økonomisk rationelle og optimale organisering af store selskaber, der har ube-

grænsede ressourcer til at gennemføre transaktionerne. Det fokuserer derimod ikke så meget på – i international henseende – mindre og mellemstore virksomheders proces mod en større og større internationalisering, hvor internationalisering netop repræsenterer og muliggør forandringer i virksomheders forhold til og opfattelse af deres omgivelser.

Endvidere er det transaktionelle perspektiv statisk (se f.eks. Knudsen, 1991). Det tager ikke hensyn til, at en organiseringsform (f.eks. et datterselskab), der er optimal ud fra et transaktionelt perspektiv, ikke nødvendigvis er optimal ud fra et lærings- og forandringsperspektiv. Det vil med andre ord sige, at en virksomhed ikke nødvendigvis udnytter sine ressourcer optimalt ved at investere i den »mest hensigtsmæssige organiseringsform« (cf. Knudsen, 1991) til at gennemføre de transaktioner, den p.t. udfører, fremfor at anvende ressourcerne på at udvikle det, som den i fremtiden kan udføre:

Virksomhed B's transaktionsspecifikke investeringer (dvs. investeringer til at gennemføre en given transaktion) er, ud fra en kvalitativ betragtning, af et rimeligt omfang på grund af den omfattende produkt- og idéudvikling. Imidlertid har ekspansionsstrategien og skabelsen af et ellers ikke eksisterende marked ikke kunnet realiseres uden forhandlernes medvirken, idet de har leveret den nødvendige kulturspecifikke information.

I kraft af, at virksomheden tilbyder produkter, der så kraftigt må tilpasses dens brugere, er internalisering (dvs. oprettelse af egne datterselskaber) ikke nødvendigvis den mest optimale internationaliseringsstrategi. Det kan på langt sigt være en

optimal løsning, såfremt afsætningen bliver meget høj. Imidlertid har forhandlerløsningen været den mest omkostningsminimerende af hensyn til, at virksomheden har anvendt sine knappe ressourcer på at skabe et marked og på at udvikle nye produktvarianter, opskrifter o.lign.

Betydningen af eksterne partnere fremfor f.eks. datterselskabsløsningen er specielt interessant set i lyset af, hvorledes produktudviklingsprojekter foregår i de undersøgte virksomheder. Datterselskaber fungerer hovedsagelig som ordreoptagere, som »servicemedarbejdere« og evt. som marketingansvarlige på de pågældende – og for virksomhederne meget vigtige – markeder. I det øjeblik, virksomhederne søger at udnytte muligheder i fremmede kulturelle sammenhænge, er det derimod moderselskabet, der er involveret. Når der igangsættes deciderede produktudviklingsforløb, sker det oftest ved, at moderselskabet varetager kontakten til markedet/aftager, idet produktudviklingsprogrammer, specielt for mere forædlede produkter, som oftest initieres af kunder eller evt. af importører eller eksportører. Disse eksterne aktører er meget væsentlige, dels fordi det er meget omkostningskrævende at foretage produktudvikling, dels fordi de bibringer med nødvendige kulturspecifikke informationer. I forbindelse med udviklingsprojekter får datterselskabsansatte rollen som de, der får moderselskabets repræsentanter og kunden til at nærme sig hinanden.

Det er vigtigt at pointere, at datterselskaber *kan* være væsentlige for virksomhedens penetrering på et marked for dens eksisterende produkter, men de er ikke nødvendigvis et mål i sig selv for virksom-

hedens internationalisering i kulturelt set fremmede omgivelser. En mindst ligeså væsentlig dimension er virksomhedens evne til at etablere og udnytte relationer til de rette samarbejdspartnere, fordi det set med kulturelle briller konfronterer virksomheden med en mere sofistikeret efterspørgsel. Virksomhedens interkulturelle kompetence er derfor påvirket af: For det første dens evne til at identificere de samarbejdspartnere, der kan bibringe med »supplerende kompetencer«, og sammen med hvilke den kan udvikle »fælles kompetencer« (cf. Christensen, 1988). For det andet dens evne til at absorbere information og lære fra disse samarbejdspartnere, så den bliver i stand til at udvikle sin kernekompetence og i sidste ende måske at redefinere sig selv i lyset af de kulturelle omverdensbetingelser (se også Hamel, 1991).

Absorbering af information om forskellige kulturelle sammenhænge fordrer, at virksomheden bliver bedre istand til at påvirke og tilpasse sig markedet, ligesom den ikke bliver så sårbar overfor ændringer f.eks. i teknologi, forbrugsmønstre eller konkurrencesituation, fordi den opnår evnen til at udvikle og afsætte produkter med et »større kulturindhold«. I tilfældet med fødevarerindustrien drejer det sig om mere forædlede produkter, idet de skaber en større kulturel heterogenitet for virksomheden, da den herved varetager en række af de funktioner, som brugere af et mere standardiseret produkt ellers selv varetager.

Undersøgelsen viser en række eksempler på virksomheder, der er ved at ændre sig fra standardiseret produktion til mere forædlet produktion på grund af et mættet marked eller på grund af en uhyre hård

international konkurrence. Dette bevirker, at de er ved at bevæge sig ind i en kulturelt set mere heterogen omverdenssituation, hvilket stiller ændrede krav til deres evne til at absorbere kulturel information og til at udnytte den. Dette vil på sin side påvirke deres fremtidige internationaliseringsstrategier.

Samarbejdsstrategien kan imidlertid skabe en risiko for, at samarbejdspartneren tilegner sig en såkaldt kvasi-rente pga. risikoen for opportunistisk adfærd. Det er selvfølgelig noget, som virksomhederne bør tage højde for, f.eks. ved at have et overblik over alternative samarbejdspartnere. Til gengæld bliver aftagerne – mere og mere afhængige af producenterne specielt i de situationer, hvor der udvikles specielle produkter til store kunder, eller hvor der er en koncentration i producentledet. Flere af de interviewede respondenter giver således udtryk for, at man ikke skal overdrive betydningen af den øgede koncentration i detailledet. Der er en gensidig afhængighed mellem producent og aftager. Det kritiske er mere at identificere den rette samarbejdspartner eller kunde og overbevise denne om, at man er den rette leverandør.

Konkluderende bemærkninger

I denne artikel er det blevet vist, at det hidtidige kendskab til den kulturelle dimensions indvirkning på virksomhedens internationalisering ikke er tilstrækkeligt.

Forståelsen af den kulturelle dimension har bygget på det såkaldte psykiske distancebegreb. Begrebet er imidlertid svagt metodisk og definatorisk funderet, hvorfor der argumenteres for, at begrebet ikke forklarer den kulturelle dimensions indvirk-

ning på virksomhedens internationalisering i al almindelighed. Det kan i bedste fald anvendes som analytisk abstraktion til at forstå nogle typiske mønstre i virksomheders markedsvalg samt i deres valg af etableringsmetoder over tid.

Som alternativ til det psykiske distancebegreb fokuseres der i artiklen på virksomheders markedsbaserede innovations-evne (også kaldet deres interkulturelle kompetence). Interkulturel kompetence vedrører virksomheders evne til at identificere og udnytte kommercielle muligheder i fremmede kulturelle sammenhænge, der skaber vedvarende konkurrencemæssige fordele, idet det er denne evne, eller mangel på samme, der påvirker den enkelte virksomhed og dens fortsatte udvikling i et interkulturelt miljø.

Artiklen inddrager en kvalitativ undersøgelse i den danske fødevarerbranche, der belyser, hvorledes virksomheder prøver at identificere og udnytte konkurrencedygtige muligheder i foranderlige og kulturelt set heterogene omgivelser, og hvorledes de forsøger at håndtere kulturel heterogenitet på deres eksportmarkeder. Den kulturelle heterogenitet er udtalt på fødevarermarkedet, da fødevarerforbruget er tæt knyttet til forbrugernes kulturelle baggrund. Dette bevirker, at de kulturelle omverdensbetingelser, som den enkelte virksomhed oplever gennem dens internationaliseringsproces helt afhænger af, hvorledes den over tid er positioneret på fødevarermarkedet:

Undersøgelsen identificerer således tre gensidigt afhængige dimensioner i en virksomheds strategifastlæggelse, der påvirker dens interkulturelle kompetence: (1) Hvad virksomheden skal tilbyde markedet

(kaldet en produktmæssig afgrænsning eller positionering); (2) hvilke kundegrupper, segmenter og geografiske markeder dens ydelser skal tilbydes til (kaldet en markeds-mæssig afgrænsning eller positionering); (3) hvilke nødvendige aktiviteter, der skal gennemføres af virksomheden selv, og hvilke der skal gennemføres af forskellige former for samarbejdspartnere (kaldet en funktionsmæssig eller en aktivitetsmæssig afgrænsning).

Undersøgelsen viser, at forskellige typer af samarbejdspartnere (industrielle kunder, udenlandske agenter, importører, detailhandelskæder) har stor indflydelse på virksomhedens interkulturelle kompetence. De bringer sammen med virksomhedens produkt/markedsposition den istand til at håndtere kulturel heterogenitet, ligesom de bidrager til, at den kan udvikle og markedsføre produkter, der kan integreres i andre kulturers fødevarertradition.

På baggrund af resultaterne diskuteres, hvorledes de kan bidrage til internationaliseringslitteraturen, og de sammenlignes med resultater, som kan udledes af transaktionsomkostningsteorien.

Summary

The article discusses the influence of the cultural dimension on the firm's internationalisation, and the prospective internationalisation strategies for firms, confronted with cultural differences.

Based on the criticism of earlier research in this field in which the psychic distance concept has occupied a prominent position, the author suggests that focus should be placed on the firm's market-based ability to innovate. This ability is called the firm's intercultural competence and related to its ability to identify and

exploit the potential of foreign cultural contexts. In this way, the cultural dimension influences the firm and its continuing development.

An empirical analysis of the Danish food industry examines firms' intercultural competence by posing two questions: (1) How can firms with limited resources at their disposal exploit the potential of changing and culturally heterogeneous environments, in order to successively

influence and adjust to these environments? (2) How do firms handle cultural heterogeneity in their export markets? The analysis identifies three dimensions of firms' strategy formation and the implications for their intercultural competence.

In conclusion, the results and their contribution to internationalisation literature are discussed.

Litteratur

- Andersen, O.: »On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis«, *Journal of International Business Studies*, Vol 24, No. 2, pp. 209-231, 1993.
- Askegaard, S., M.C. Gertsen, & T.K. Madsen: »Danske kulturbarrierers betydning for virksomhederne«, *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, Vol. 55, No. 3, pp. 111-122, 1991.
- Bilkey, W.J. & G. Tesar: »The Export Behavior of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms«, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 (spring/summer), pp. 93-98, 1977.
- Bouchet, D. (in press.): »Theoretical Framework of the Research Project: The Cultural Dimension of Food Consumption and International Marketing of Food Products – and its implications for strategy formation and implementation«, *MAPP Working Paper*.
- Buhl, C.: »Produktsemiotik«, *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, Vol 57, No. 3, pp. 165-173, 1993.
- Cavusgil, T.S.: »On the Internationalization Process of Firms«, *European Research*, Vol. 8, pp. 273-281, 1980.
- Christensen, P.R.: »Industriel fleksibilitet og lokalisering i et netværksperspektiv«; I Møller, K. (red.), *Virksomheder i netværk 1*, Roskilde: Forlaget Planlægning og Samfundsøkonomi, pp. 50-80, 1988.
- Fishler, C.: »Food, Self and Identity«, *Social Science Information*, Vol. 27, No. 2, pp. 275-292, 1988.
- Geertz, C.: *The Interpretation of Cultures*, London: Hutchinson, 1973.
- Hallén, L. & F. Wiedersheim-Paul: »Psychic Distance and Buyer-Seller Interaction«, *Organisation, marked og samfund*, Vol. 16, No. 5, pp. 308-324, 1979.
- Hamel, G.: »Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances«, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Special Issue, Summer, pp. 83-103, 1991.
- Hedlund G. & Å. Kverneland: »Are Strategies for Foreign Markets Changing?«, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 15, No. 2, pp. 41-59, 1988.
- Hippel, E. von: »The impact of Sticky Data on Innovation and Problem-Solving«, Working Paper, MIT, Cambridge, October, 1991.
- Hörnell, E., J.-E. Vahlne & F. Wiedersheim-Paul: *Export och utlandsetableringer*, Stockholm: Almqvist & Wiksell, 1973.
- Håkansson, H.: *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Chichester: Wiley & Sons, 1982.
- Johanson, J. & J.-E. Vahlne: »The Internationalization Process of the Firm«, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, (Spring/Summer), pp. 23-32, 1977.
- Johanson, J. & F. Wiedersheim-Paul: »The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases«, *Journal of Management Studies*, Vol. 12, No. 3, pp. 305-322, 1975.
- Knudsen, C.: *Økonomisk metodologi. Om videnskabsidealer, forklaringstyper og forskningstradition*, København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, 1991.

- Kristensen, P.S.: »Produktudvikling i dansk fødevarerindustri: Lokale netværk i global interaktion«. Working Paper, Aalborg Universitetscenter, november, 1991 a.
- Kristensen, P.S.: »Prototyping in Danish Food Industry«, 2. draft, prepared for presentation at the 2. MAPP conference, Grenaa, October, 1991 b.
- Kvale, S.: »Det kvalitative forskningsinterview – ansatser til en fænomenologisk-hermeneutisk forståelsesform«; I: Brock, T. m.fl. (red.), *Kvalitative metoder i dansk samfundsforskning*, 2. udgave, København: Nyt fra samfundsvidenskaberne, pp. 161-185, 1982.
- Langhoff, T.N.: »Pilotundersøgelse – Researchdesign og interviewguide«, Arbejdsrapport, Odense Universitet, 1992.
- Langhoff, T.N.: »Cultural influences on the internationalization process of the firm An introduction to the concept of intercultural competence«, *Working Papers in Marketing*, No. 1/January, Odense University, 1994 a.
- Langhoff, T.N.: »The internationalization of the firm in an intercultural perspective – With case studies from the food processing industry«. *MAPP Working Paper*, No. 15, January, 1994 b.
- Loustarinen, R.: *The Internationalization of the Firm*, (3. edition), Helsinki: Helsinki School of Economics, 1989.
- Madsen, T.K.: »Cultural Biases of Danish Salespeople Acting in Foreign Cultures«, Working paper from Department of Marketing, Odense University, serie A: *Markedsføring*, no. 1, 1990.
- Nordström, K.A.: *The Internationalization Process of the Firm: Searching for New Patterns and Explanations*, Stockholm: IHB, Stockholm School of Economics, 1991.
- Nordström, K.A., & J.-E. Vahlne: »Is the Globe Shrinking? Psychic Distance and the Establishment of Swedish Sales Subsidiaries During the Last 100 Years«, Working Paper from IHB, Stockholm School of Economics, 1992.
- Reid, S.: »Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice«, *International Marketing Review*, Vol. 1, No. 2, pp. 45-56, 1983.
- Strandskov, J.: *Virksomhedens internationalisering. Teorier om processer og udviklingsforløb*, København: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck, 1987.
- Sullivan, D. & A. Bauer Schmidt: »Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlne's Thesis«, *Management International Review*, Vol. 30, No. 1, pp. 19-30, 1990.
- Turnbull, P.W.: »A Challenge to the Stage Theory of the Internationalization Process«; In: Rossen, P. & S.D. Reid (eds), *Managing Export Entry and Expansion*, New York: Praeger, pp. 21-40, 1987.
- Wiedersheim-Paul, F.: *Uncertainty and Economic Distance – Studies in International Business*, Uppsala: Almqvist and Wicksell, 1972.
- Williamson, O.E.: »Transaction cost Economics: The Governance of Contractual Relations«, *The Journal of Law and Economics*, Vol. 22 (October), pp 233-261, 1979.