

## **Fra eksport til internationalisering**

**Samspelet mellem teoriudvikling og virksomhedens internationalisering**

**Af Frode Slipsager**

### **Resumé**

*Denne artikel giver en oversigt over samspelet mellem teoriudviklingen inden for international erhvervsøkonomi (virksomhedsøkonomi) og udviklingen af den internationale samhandel i efterkrigsperioden. Den går ikke i dybden med de enkelte teoridannelser, men viser, hvorledes teoriudviklingen har ændret focus i takt med udviklingen i virksomhedernes internationaliseringsgrad.*

*Den indledes med nogle betragtninger over de specielle vilkår, på hvilke teoridannelsen inden for international erhvervsøkonomi har måttet foregå og rejser dermed direkte og indirekte nogle spørgsmål vedrørende den fortsatte udvikling af teorien inden for området. På grundlag af værdikædebegrebet gives derefter en redegørelse for udviklingen fra traditionel eksport, forstået som overførsel (afsætning) af et lands produkter til et andet, til internationalisering, forstået som en geografisk placering af virksomhedens samlede aktiviteter (værdikæde) uafhængigt af historiske nationale (kulturelle) bindinger og især af dens nationale oprindelse. Man kan sige, at internationaliseringsprocessen har nået sit højeste niveau, når en virksomhed i sine beslutninger og handlinger bliver indifferent med hensyn til den geografiske placering af ressourcerne inden for alle værdikædens led.*

*Artiklen afsluttes med nogle betragtninger over de særlige strategiske og ledelsesmæssige*

## **Fra eksport til internationalisering**

**Samspelet mellem teoriudvikling og virksomhedens internationalisering**

**Af Frode Slipsager**

### **Resumé**

*Denne artikel giver en oversigt over samspelet mellem teoriudviklingen inden for international erhvervsøkonomi (virksomhedsøkonomi) og udviklingen af den internationale samhandel i efterkrigsperioden. Den går ikke i dybden med de enkelte teoridannelser, men viser, hvorledes teoriudviklingen har ændret focus i takt med udviklingen i virksomhedernes internationaliseringsgrad.*

*Den indledes med nogle betragtninger over de specielle vilkår, på hvilke teoridannelsen inden for international erhvervsøkonomi har måttet foregå og rejser dermed direkte og indirekte nogle spørgsmål vedrørende den fortsatte udvikling af teorien inden for området. På grundlag af værdikædebegrebet gives derefter en redegørelse for udviklingen fra traditionel eksport, forstået som overførsel (afsætning) af et lands produkter til et andet, til internationalisering, forstået som en geografisk placering af virksomhedens samlede aktiviteter (værdikæde) uafhængigt af historiske nationale (kulturelle) bindinger og især af dens nationale oprindelse. Man kan sige, at internationaliseringsprocessen har nået sit højeste niveau, når en virksomhed i sine beslutninger og handlinger bliver indifferent med hensyn til den geografiske placering af ressourcerne inden for alle værdikædens led.*

*Artiklen afsluttes med nogle betragtninger over de særlige strategiske og ledelsesmæssige*

*krav, som internationaliseringsprocessen stiller, og som især for mindre virksomheder, der præger den danske erhvervsstruktur, kan give anledning til konkurrenceproblemer.*

### **Indledning**

Denne artikel indeholder nogle principielle betragtninger og synspunkter vedrørende teoriudviklingen inden for international erhvervsøkonomi i efterkrigsperioden og især de forudsætninger, denne udvikling hviler på. Artiklen giver derimod ikke en egentlig teorioversigt.

Dette er ikke nogen let opgave, da man næppe kan tale om en egentlig selvstændig teoridannelse, som kunne få overskriften, International erhvervsøkonomisk teori, men derimod om en række teoretiske bidrag, som har deres udspring i grundlæggende teoridannelser inden for den generelle erhvervsøkonomi. Denne teoridannelse ville ikke have været nødvendig, hvis vi havde haft en verden uden nationale grænser med de deraf følgende tekniske og økonomiske barrierer og kulturelle forskelle. Det er disse barrierer og forskelle, der har frembragt en teoridannelse, der går under betegnelsen, International erhvervsøkonomi.

De teoretiske bidrag inden for international erhvervsøkonomi har været præget af de problemer, virksomhederne i praksis er stødt på i forbindelse med deres internationaliseringsproces. Denne proces kan defineres som den udvikling, en virksomhed gennemgår for at nå til et stadium, hvor de ovennævnte barrierer og forskelle bliver så integreret i dens strategiske udvikling, at de indgår på lige fod med de øvrige grundlæggende faktorer, der er bestemmende for dens placering i den internationale konkurrence.

### **Teoriudviklingens særpræg inden for international erhvervsøkonomi**

En meget omfattende gennemgang af de teoretiske bidrag inden for international erhvervsøkonomi finder man i Jesper Strandskovs doktorafhandling, Studier i Danske Virksomheders Internationaliseringsprocesser, som netop er blevet forsvaret på Handelshøjskolen i Århus. Disse teoretiske bidrag er i afhandlingen først og fremmest udvalgt efter et relevanskriterium, medens jeg i denne artikel har valgt at redegøre for teoriudviklingen ved at betragte den i relation til udviklingen i den internationale handel, som i efterkrigstiden har været karakteriseret af en øget internationalisering af såvel udbud som efterspørgsel.

Når jeg har valgt denne fremstillingsform er det ikke udelukkende af hensyn til de begrænsninger, en kortfattet fremstilling i en artikel i sagens natur må give, men også fordi jeg er af den opfattelse, at den meget empirisk-orienterede teorifremstilling inden for området – i øvrigt i lighed med al teoridannelse inden for erhvervsøkonomi – først og fremmest har været bestemt af de aktuelle problemer, virksomhederne er stødt på i forbindelse med ændringerne i de internationale konkurrencevilkår.

Til forskel fra den funktionsorienterede teoridannelse, som er karakteristisk for erhvervsøkonomien generelt, må teoriudviklingen inden for international virksomhedsøkonomi i sagens natur være tværfunktionel og fremtræder derfor fragmentarisk afhængig af det generelle teoretiske udgangspunkt. Dette teoretiske dilemma, som i sidste instans bliver et spørgsmål om teoretisk bredde og dybde, gør, at teori-

dannelsen bliver endnu mere deskriptiv og induktiv end den generelle erhvervsøkonomi.

Dilemmaet opstår, fordi forskeren (og læreren) må tage udgangspunkt i de fundamentale teorier og forskningsresultater fra de forskellige erhvervsfunktioner og gennem sin forskning og undervisning køble dem sammen med den internationale dimension. Dette er et hovedproblem for den internationale erhvervsøkonomi, som endnu ikke kan siges at være løst tilfredsstillende.

De til området knyttede forskere har med deres (funktionsspecialiserede) baggrund i bestemte dele af den generelle erhvervsøkonomi baseret deres forskning på enten teorier fra afsætningsøkonomi, finansiering, organisation eller andre udvalgte dele af erhvervsøkonomien, og dette bevirker naturligvis, at teoridannelsen fremtræder fragmentarisk og usammenhængende. Ud fra denne betragtning kunne man stille det spørgsmål, om forskningen i virksomhedens internationaliseringsproces ikke lige så godt kunne have fundet sted i de funktionsspecialiserede institutter.

Uden at tage stilling til den efterhånden klassiske diskussion, om forskning og undervisning inden for international erhvervsøkonomi skal ske inden for disse institutter eller i et særligt institut, som der er tradition for herhjemme, er jeg trods alt af den opfattelse – og måske også på grund af at jeg i mere end 30 år har været knyttet til et institut, der har haft til formål at forske og undervise i den internationale handels problemer –, at det har sine fordele for teoriudviklingen, at en læreanstalt har et institut, der har til *hovedopgave* at forske

og undervise i de problemer, som specielt den internationale samhandel skaber for en virksomhed.

For det første fremmer det udbygningen af den internationale dimension i teoridannelsen – og i undervisningen. Et funktionspecialiseret institut vil være motiveret til at koncentrere sig om den fundamentale teoriudvikling (grundforskning) inden for den enkelte funktion uden særlig hensyntagen til de specielle problemer, det skaber for funktionernes udførelse, at de skal udføres i en nationalt (kulturelt) opdelt verden med de deraf fødte barriere- og kulturproblemer. En sådan grundlæggende teoriudvikling er også en forudsætning for forskningen og undervisningen inden for international erhvervsøkonomi.

Dette betinger så igen et snævert samarbejde mellem det nævnte institut for international produktion og handel på den ene side og de funktionsspecialiserede institutter på den anden, som i praksis næppe har været til stede i tilstrækkeligt omfang, hvilket uden tvivl har været til skade for teoriudviklingen – et samarbejde, der især på det personlige plan dog er blevet intensiveret i de senere år. Årsagen hertil er, at forskningen ikke som tidligere bliver betragtet som en individuel foretælse, men i stigende omfang som en opgave, der med fordel kan udføres i fællesskab.

For det andet er det i sig selv af betydning for teoriudviklingen, at en erhvervsøkonomisk læreanstalt har et institut, der har en forpligtelse til at betragte de internationale problemer ud fra et tværfagligt (tværfunktionelt) synspunkt. Det bevirker, at det ikke bliver en bestemt funktion, som for eksempel afsæt-

ningsøkonomien, der for ensidigt danner udgangspunkt for løsningen af alle problemer inden for international handel.

En eller anden form for arbejdsdeling er naturligvis nødvendig inden for en større læreanstalt – på samme måde som inden for en større erhvervsvirksomhed. Spørgsmålet er, hvilke kriterier denne arbejdsdeling skal hvile på. Et institut for udenrigshandel – lad os blot bruge dette navn, selv om der er sket ændringer i institutbetegnelserne gennem årene, der dog også afspejler en focusændring i institutternes forskning og undervisning – kan være med til at give funktionerne en vægt og en prioritering i forskning og undervisning, der er i bedre overensstemmelse med deres placering og sammenhæng i praktisk erhvervsudøvelse.

Dette bidrager også til, at behovet for den udbredte alt-andet-lige forudsætning, som er nødvendig, når man ønsker at gå i dybden med sin analyse af bestemte områder (funktioner) inden for erhvervsøkonomien, men som i sagens natur ikke kan overføres til praksis, bliver mindre eller i hvert fald ikke opfyldes ved at blive placeret, så den udelukker eller afskærer funktionssammenhænge, der i praksis er af afgørende betydning for virksomheders erhvervsudøvelse (eller måske oven i købet er af større betydning for den internationale erhvervsudøvelse end de funktionssammenhænge, analysen går i dybden med ved at anvende alt-andet-lige forudsætningen).

På længere sigt kan man dog rejse det spørgsmål, om behovet for et særligt institut for udenrigshandel er til stede, fordi teoriudviklingen i de funktionsspecialiserede institutter i en internationalt integre-

ret verden ikke længere kan ske uden inddragelse af den internationale dimension – en udvikling, der allerede er på vej –, men tilbage står alligevel det problem, at de enkelte institutter kan være fristet til for ensidigt at foretage teoriudviklingen ud fra deres egen grundlæggende teoridannelse inden for den pågældende funktion – og ikke ud fra en overordnet/tværgående (funktionsintegreret) synsvinkel, som er en forudsætning for forskningsresultaternes anvendelse i praksis.

Det fører for vidt i denne artikel at gå dybere ind i denne diskussion, men den viser, at funktionsspecialiseringen har sine stærke sider, når det gælder den grundlæggende teoridannelse, men sine svage sider, når det gælder den internationale dimension – en svaghed som i øvrigt også viser sig inden for andre områder af erhvervsøkonomien. Sammenhængen mellem funktionerne er i praksis ofte af større betydning end raffinerede teorier inden for den enkelte funktion. Dertil vil nogle svare, at den får de studerende gennem undervisningen, men spørgsmålet er, om dette ikke er en sandhed med alvorlige modifikationer, så længe det er forskningsinstitutterne, der ret uafhængigt af hinanden også organiserer undervisningen.

### **Eksport contra internationalisering**

Som grundlag for min beskrivelse af teoriudviklingen, som jeg har givet overskriften, Fra eksport til Internationalisering, har jeg af pædagogiske grunde valgt værdikædebegrebet – ganske vist ikke så detaljeret udformet, som af Michael Porter og andre, men i en forenklet udgave, der alene har til formål at illustrere artiklens problemstilling.

Efter min opfattelse har forskningen og dermed teoridannelsen inden for international erhvervsøkonomi gennem efterkrigsperioden med skiftende vægt koncentreret sig om bestemte dele af værdikæden i takt med de problemer, virksomhederne i praksis er stødt på i forbindelse med udbygning af deres internationale aktiviteter. Sammenhængen mellem værdikædens enkelte led, som ikke mindst i en international sammenhæng er af vital betydning, er dog kommet i centrum for forskningen i de senere år på grund af en øget interesse dels for virksomhedernes ledelsesfunktion og strategiske udvikling, dels for samspillet mellem virksomheden og de internationale omgivelser, hvori den skal operere, og ikke betragte disse omgivelser ud fra en alt-andet-lige forudsætning – som meget homogene.

Ved eksport forstod man oprindeligt først og fremmest den kommercielle proces, der er forbundet med overførsel af produkter (fremstillingssektoren) fra et land til et andet. Tjenesteydelser (servicesektoren) er først kommet til senere og har på grund af ydelsernes specielle forudsætninger for afsætning i andre lande i virkeligheden bevæget sig direkte ind i den fase, vi for produkternes vedkommende kalder internationalisering.

Ved begrebet internationalisering, der gennem populariseringen har mistet sin præcise betydning, er karakteriseret ved, at virksomheden i sin strategiske udvikling frigør sig fra at betragte sin placering i den internationale konkurrence alene ud fra sit eget miljø/kulturelle (nationale/landbestemte) udgangspunkt, men ser overførslen af varer og tjenesteydelser mellem landene fra et overordnet

(ikke nationalt bundet) synspunkt, hvor bestemte dele af værdikæden ikke er bundet til udførelse i på forhånd givne national-bundne omgivelser. Udførelsen sker ud fra det grundlæggende synspunkt, at det gælder om at udnytte en virksomheds ressourcer – det være sig såvel forsynings- og fremstillings- som afsætningsressourcer – i de lande eller de geografiske regioner, der besidder de bedste forudsætninger for udvikling af virksomhedens internationale konkurrenceposition. Denne udvikling har også været med til – som det fremgår af litteraturhenvisningerne – til at bestemme indeholdet af såvel forskning som undervisning.

Dertil kommer, at forskningen og undervisningen i den første del af efterkrigsperioden var for meget præget af, at samspillet mellem virksomheden og dens udenlandske omgivelser for ensidigt blev betragtet ud fra enten en mikro- eller en makrosynsvinkel. De internationale produktions- og afsætningsproblemer blev behandlet ud fra enten den enkelte virksomheds eller ud fra omgivelsernes synsvinkel. Anlagde man en virksomhedssynsvinkel blev omgivelserne betragtet som exogene (udefra givne) – de indgik nok, men i en meget standardiseret, beskrivende og fragmentarisk form. Samspillet mellem de indre og ydre faktorer – mellem virksomhederne og de udenlandske omgivelser – gik tabt, og derved blev funktionssammenhængen mellem variable af ofte stor betydning for en virksomheds konkurrenceevne tilsløret.

Tog man derimod udgangspunkt i virksomhedernes omgivelser – som tilfældet er for international makroøkonomi – indgik virksomhederne til gengæld i standardise-

ret form – i virkeligheden som »black boxes« og ikke som levende mekanismer, der ikke blot selv er en del af omgivelserne, men også havde deres egen selvstændige indflydelse på omgivelsernes udseende.

Grundlaget for en virksomheds placering i den internationale konkurrence er, at den besidder en unik kompetence – har en viden eller erfaring, som den bedre end andre kan omsætte internationalt enten direkte eller via specielt fremstillede produkter. Denne grundlæggende, eksistentielle kompetence, der som regel først og fremmest er knyttet til et givet produkt (eller serviceydelse) og dets fremstillingsproces, har oftest et bestemt nationalt udgangspunkt og bliver i første omgang kommercialiseret i det land, hvori initiativet til fremstillingen er taget.

De forretningsmæssige erfaringer, en virksomhed opnår på det indenlandske marked, udgør som regel en nødvendig, men ikke tilstrækkelig kompetencemæssig baggrund for at bevæge sig ud på andre markeder. Denne indledende udviklingsfase lider af den svaghed – ud fra en international synsvinkel –, at den har været så tæt tilknyttet det indenlandske marked (hjemmemarkedet), at virksomhedens organisation, bemanning og forretningsform udelukkende er blevet udformet med henblik på at betjene dette marked. Den er udviklet i relation til en bestemt forretningskultur (in casu den danske) og derfor ikke indrettet til at arbejde i lande, hvor de forretningsmæssige vilkår er anderledes.

En række grundlæggende træk ved at fremstille og afsætte produktet vil naturligvis være de samme – især hvis den, hvad tilfældet ofte er i praksis, starter sin

internationale karriere ved at bevæge sig ud på de nære markeder. Dette gør omstillingsprocessen lettere, fordi de kulturelle forskelle og andre barrierer af betydning for samhandelen trods alt er mindre. Den læreproces, som internationaliseringen af en virksomhed først og fremmest er, får et bedre udgangspunkt ved at starte på de nære markeder.

Det vi kalder traditionel eksport – det vil sige overførsel af produkter fra det land, hvori de er fremstillet til det land, hvor de skal anvendes eller konsumeres – vil efterhånden vise sig at være en tankegang, der er for snæver til at bevare eller udbygge en international konkurrenceposition.

Årsagerne hertil er flere, men en af de væsentligste er, at traditionel eksport er karakteriseret ved, at virksomheden anvender aftagerlandets handelsled (importører, agenter, forhandlere, etc.) til at foretage den videre formidling og dermed ikke opnår den kontakt med de nederste distributionsniveauer og de endelige aftagere, der gør det muligt for den at kunne foretage den tilpasning og udvikling af produkt og konkurrenceform, som er nødvendig, for at den kan udbygge sin konkurrenceposition på længere sigt. Indlæringseffekten bliver for svag. Det bliver den, fordi virksomheden i princippet overlader hele markedsføringen og parametersammensætningen til det lokale distributionsystem og dermed alle de aktiviteter, der er afgørende for såvel afsætningsens størrelse og det dækningsbidrag, der kan realiseres.

Virksomhedens afhængighed af de lokale handelsled giver den heller ikke muligheden for at udvikle den magtposition i

værdikæden, som den ud fra sin unikke kompetence skulle være i stand til at opnå med henblik på at styrke og udbygge sin konkurrenceposition i de enkelte lande.

Den første fase af en virksomheds internationaliseringsproces – hvor den går bort fra at betragte salget til udlandet som en fortsættelse af salget til hjemmemarkedet – starter derfor med, at den søger at opnå større indflydelse på det lokale distributionssystem – at placere sig stærkere i den del af værdikæden, som er af størst betydning for dens konkurrencemæssige placering på det enkelte marked. Det er ikke så meget et ønske om at opnå en større del af systemets dækningsbidrag som et ønske om at udbygge sin konkurrencestilling på længere sigt og åbne op for en større direkte indlærings effekt med henblik på selv at kunne opbygge en lokal organisation, der er i bedre overensstemmelse med dens forretningsgrundlag.

Virksomheden går derved bort fra en reaktiv tilpasning til en mere aktiv påvirkning af den parameterindsats, der er indbygget i det lokale distributionssystem, og som i sagens natur ikke alene har til formål at afsætte dennes produkter, men alle de produkter, som systemet har valgt at markedsføre på det givne eksportmarked. Ofte har virksomheden ganske vist indgået en eksklusiv aftale med de lokale distributører for at undgå et alt for direkte konkurrenceforhold til de produkter, de i forvejen sælger, men konkurrencen om distributørernes ressourceanvendelse eksisterer fortsat.

Det første led i en virksomheds internationalisering er således en tilpasning af distributionssystemet og dets parameterindsats til virksomhedens forretningsgrundlag

og ikke omvendt. Denne tilpasning kan ske gennem forskellige former for samarbejdsaftaler med agenter og forhandlere, men opnås bedst gennem permanent tilstedeværelse på det enkelte marked i form af egne salgsselskaber. I praksis sker det i første omgang ved at oprette sådanne selskaber på hovedmarkederne.

Som begrundelse for udplaceringen af den traditionelle eksportform på længere sigt nævnes som regel den fortsatte skærpelse af den internationale konkurrence. Denne skærpelse har først og fremmest sin baggrund i fire grundlæggende udviklingstræk:

- a) De enkelte landes velfærd bliver i stigende grad afhængig af international handel – hvilket på det makroøkonomiske plan giver sig udslag i forskellige former for markedsdannelse (EU) og andre internationale aftaler (OECD og GATT)
- b) Det stigende antal udenlandske udbydere øger aftagernes (forbrugernes) muligheder for større valgfrihed, hvilket gør det nødvendigt for virksomhederne at opnå større indflydelse på den sidste del af værdikæden (down-stream aktiviteterne) med henblik på at komme så tæt på aftagerne (forbrugerne) som muligt.
- c) De udbydere (virksomheder), der bevæger sig ud på de udenlandske markeder, bliver i stigende grad tvunget til at koncentrere deres indsats (deres ressourcer) om den internationale del af deres afsætning, fordi deres eksistens og indtjening bliver mere afhængig af denne afsætning, der samtidig må betegnes som mere risikobetonet (valuta,



lokale konjunkturer, m.m.). Til gengæld betyder denne universielle opprioterung af den internationale afsætning, at virksomhederne opnår erfaringer og en indlæring, der bevirker, at de løbende udvikler deres evne til at tilpasse deres forretningsform til markedernes kulturelle egenart.

- d) Den teknologiske og uddannelsesmæssige udvikling gør det muligt for dem at tage andre og mere effektive midler i anvendelse i forbindelse med hele værdikædens udførelse. Ofte vil en øget internationalisering af kæden betyde teknologiskift og en bedre tilpasning af bemanningen til de ændrede konkurrencevilkår.

Efterhånden som den internationale konkurrence intensiveres af ovennævnte grunde, finder selv hjemmemarkedsbase-rede virksomheder frem til, at den konvertering, der består i at omsætte erfaring og viden til produkter, ikke nødvendigvis behøver at have de bedste betingelser i det land eller område, hvori de oprindeligt blev grundlagt. De flytter derfor ikke blot salgsfunktionen, men også produktionen og de dertil knyttede funktioner til udlandet og dermed bliver en stadig større del af værdikæden (forsynings- og fremstillings- og måske i sidste instans også udviklingsdelen) internationaliseret.

Skærpelsen af konkurrencen betyder således på længere sigt, at virksomhederne bliver tvunget til, at værdikæden som helhed må placeres dér, hvor den forventes at give de bedste forudsætninger for, at en virksomhed kan opretholde sin internationale konkurrenceposition uden at tage hensyn til de nationale (geografiske) be-

grænsninger, der er skabt af dens nationale oprindelse. Dermed kan man sige, at der sker en fuldførelse af internationaliseringsprocessen, som flere virksomheder allerede har gennemført – måske bedst illustreret ved de såkaldte multinationale virksomheder.

Ved traditionel eksport bliver det således udelukkende det, som bliver benævnt down-stream aktiviteterne, der er i fokus for virksomhedens udenlandske engagement, og hvor de første tilløb til en egentlig internationalisering sker i form af oprettelse forskellige former for egne salgsorganisationer. Up-stream aktiviteterne (forsyning, produktion, produktudvikling m.v.) kommer først med i anden omgang – delvis på grund af indgroede nationale (irrationelle) holdninger (for eksempel til udflytning af produktionen, selv om det ud fra en omkostningsmæssig synsvinkel ville være en konkurrencemæssig fordel) – en holdning, som den løbende erhvervspolitiske debat stadigvæk giver indtryk af. Baggrunden herfor er naturligvis også, at det stiller særlige krav til en virksomheds kompetence at flytte forsknings- og procesteknologiske aktiviteter ud til områder (udlandet), hvor de kulturelle og forretningsmæssige forudsætninger for at drive virksomhed er anderledes, end hvor den oprindeligt blev grundlagt.

### **Strategiske og ledelsesmæssige forudsætninger**

Sålænge en virksomhed holder sine aktiviteter inden for ét og samme område (hjemmemarkedet) vil dens fortrolighed med såvel produktions- som afsætningsvilkår være så integreret i alle organisationens led – det gælder ikke mindst på et

mindre marked som det danske –, at komplicerede strategiske overvejelser ikke fremstår som en absolut nødvendighed. Det gør de først, når virksomheden flytter en del af værdikæden ud til områder, hvor til dens kendskab er mere begrænset, og hvor den i sagens natur ikke kan have de samme erfaringer. Dette gælder selv nære markeder som for eksempel Sverige og Tyskland, der måske ud fra en overfladisk kulturel betragtning ligner Danmark, men som ud fra en kommerciel synsvinkel ofte viser sig at afvige så meget fra det danske marked, at det øver væsentlig indflydelse på forretningsudøvelsen.

Den geografiske spredning af værdikæden betyder tillige, at prioriteringen af ressourcernes placering, som er et af den strategiske planlægnings vigtigste formål, i sagens natur bliver af central betydning, fordi de langsigtede rammer for udbygning af en virksomheds internationale konkurrenceevne dermed bliver lagt.

Et karakteristisk træk i forbindelse med den omtalte skærpelse af konkurrencen har været, at virksomheder af forskellig national oprindelse retter deres udenlandske afsætningsbestrebelse mod de samme markeder. Det ser vi på de mest udviklede lande i Europa, men den samme tendens har også givet danske virksomheder problemer på det amerikanske marked (USA), som de finder attraktivt, fordi det fremtræder som et veludviklet og købekraftigt – og i flere henseender kulturnært marked –, men hvor netop disse forhold gør, at konkurrencen intensiveres. Dette er nok en af de vigtigste årsager til, at så mange danske selskaber i USA har været bragt ud i alvorlige kriser.

Den internationale konkurrence er end-

videre præget af, at mange virksomheder lader deres placering i det internationale konkurrencebillede for ensidigt bestemmes af deres forhold til konkurrenterne i stedet for deres forhold til aftagerne (business-to-business) eller konsumenterne. En for stærk focus på konkurrenternes adfærd giver ofte ikke den forbedring af konkurrenceevnen, som virksomhederne forventer, fordi deres forretningsform mere bliver en efterligning end en nydannelse (differentiering). Ved i højere grad at rette deres blik direkte mod de aftagere, hvis behov de kompetencemæssigt har de bedste forudsætninger for at opfylde og lade det være afgørende for opbygning af deres organisation og ledelsesform, vil som regel give dem en langt bedre platform for udbygning af deres konkurrenceevne.

International erhvervsøkonomi har været karakteriseret ved, at udviklingen i praksis og teori følger hinanden – som regel med et vist efterslæb i teoriudviklingen, fordi den er stærkt empirisk funderet i et forsøg på at forklare en udvikling i erhvervslivet, som finder sted eller har fundet sted. Af denne empiriske forskning kan der naturligvis udledes deduktive (normative) udsagn, som kan være relevante for virksomhedernes videre udvikling – blandt andet for deres internationaliseringsproces. Desværre må man nok konstatere, at den sjældent når så langt.

Man er dog nået frem til en øget erkendelse af, at en udbygning af en virksomheds internationale konkurrenceevne forudsætter en mere direkte fokusering på aftagerne end tilfældet er, og derfor ser man en opblomstring og en udbygning af customer-value teorien, som er kendetegnet ved, at man ikke blot ser på, hvad virk-

somheden kan tilbyde aftagerne (konsumenterne), men også på hvad de må »ofre« for at tage imod tilbudet. Man taler således på samme måde som for virksomhedernes vedkommende om en debet- og en kreditside for aftagerne (konsumenterne) og vurderer det resultat, som de opnår på deres »bundlinie«, fordi det er afgørende for, om de køber en given virksomheds produkter eller tjenesteydelser. For virksomheden gælder det derfor om at søge at optimere denne »bundlinie«, hvis udseende på grund af kulturelle og andre forskelle kan være meget forskellig fra marked til marked.

Når den internationale konkurrencesituation betinger, at aftagerne indtager en mere central placering i værdikæden, forværrer konkurrencevilkårene især for små og mellemstore virksomheder, fordi de ikke længere kan opretholde konkurrencestillingen ved blot at overlade markedsføringen og distributionen – altså den sidste del af værdikæden – til den lokale mellemhandel. De besidder som regel hverken tilstrækkelig kapital eller den fornødne kompetence til at gå videre til næste fase, nemlig til selv at foretage markedsføringen på de udenlandske markeder. Der vil nok fortsat eksistere agenter og forhandlere, der ønsker at påtage sig markedsføringen af udenlandske varer, men da deres eksistens forudsætter, at de påtager sig repræsentationen af flere virksomheders produkter, vil de ikke være i stand til at målrette markedsføringen for den enkelte virksomhed i det omfang, en direkte fokusering på aftagerne (forbrugerne) forudsætter. Deres rolle vil efterhånden blive reduceret til at fungere som afsætningskanal i de lande, som virksomhederne betragter som marginalmarkeder, og som der-

for ikke kan bære de faste omkostninger, som etablering af egen salgsorganisation forudsætter.

Denne udvikling forstærkes af den tiltagende markedsintegration – for danske virksomheder gælder det især indførelsen af det indre marked i EU, som ganske vist gennem afskaffelsen af barrierer for det internationale handelssamkvem i princippet gør det lettere at opnå adgang til efterspørgselen i andre lande, men hvor denne »adgang« til gengæld er blevet så attraktiv for andre virksomheder, at konkurrencen skærpes så meget, at det forudsætter opbygning af egen afsætningsorganisation.

Mange af de konkurrenceproblemer, der nævnes i forbindelse med udbygningen af den internationale afsætning og produktion er ganske vist ud fra en teoretisk synsvinkel generelle (eller fundamentale), men deres løsning vanskeliggøres som regel i en international sammenhæng.

Den internationale konkurrenceform bestemmes (trenden sættes) som regel af relativt store virksomheder, hvorfor det kan være svært at afgøre, om de problemer, der opstår, skyldes virksomhedernes størrelse eller deres internationale aktiviteter. Størrelse skaber som bekendt bureaukrati med forstærket regelstyring, og selv om der alene ud fra almene organisatoriske synspunkter kan siges meget om ulemperne ved en sådan udvikling, er der ingen tvivl om, at disse ulemper fremtræder endnu tydeligere, når en virksomhed skal arbejde under forskelligartede kulturelle forudsætninger, hvor en organisations evne til tilpasning og fleksibilitet bliver en af de vigtigste forudsætninger for at konkurrere internationalt – egenskaber, der næppe fremmes gennem en udbygning af

bureaukratiet.

De fleste internationale virksomheder har haft et givet nationalt udgangspunkt i etableringsfasen, hvor de som regel har koncentreret sig om at opfylde behov i det nære (indenlandske) marked, og de kan derfor ikke undgå at være påvirket af den kultur og de holdninger, der eksisterer på dette marked. Det præger også den ledelsesstil, de går ud med på de udenlandske markeder, uanset om de intellektuelt måske godt kan forstå, at den bygger på nogle forudsætninger, der ikke holder på disse markeder.

Den »demokratisering«, der er sket af ledelsen i de senere år i Danmark og flere andre lande – ikke mindst inden for det skandinaviske område – og hvis grundtemaer er, dels en afvikling eller en nedbrydning af de hierarkiske strukturer, dels en udstrakt delegering af ledelseskompetencen – behøver ikke nødvendigvis at fungere med succes i andre lande. Den forudsætter både et relativt højt uddannelses- og oplysningsniveau og en bestemt holdning til ledelsesfunktionen, som ofte ikke eksisterer i de lande, hvortil Danmark eksporterer.

Derfor vil den »danske« ledelsesstil ikke altid uden videre kunne overføres i forbindelse med oprettelse af salgs- og produktionsselskaber i udlandet. Også i forbindelse med danske virksomheders samarbejde med udenlandske forhandlere og agenter kan den give anledning til problemer.

Dertil kommer, at virksomhederne i deres første internationaliseringsfase ofte er meget produktionsorienterede – dvs. at deres erfaringer og deres viden inden for marketingområdet er relativt begrænset. Det er naturligvis et generelt problem,

men et problem, hvor indlæringsomkostningerne for virksomheder, for hvem hjemmemarkedet hidtil har været grundlaget for deres eksistens, kan være høje selv ved traditionel eksport. I den (efterfølgende) fase, hvor den internationale konkurrence kræver oprettelse af salgsselskaber på hovedmarkederne, forudsætter tillige en kompetence, som ikke uden videre opnås, selv om en virksomhed har flere års erfaringer i traditionel eksport. Dette gælder, hvad enten der er tale om egenetablering (Green-field) eller opkøb. Etablering af egen salgsorganisation stiller nogle krav til kulturtilpasning, som en virksomhed ved traditionel eksport har kunnet overlade til agenter og forhandlere.

Generelt kan man konkludere, at kravene til kulturel tilpasning – og dermed til den kompetence, der er knyttet hertil – forstærkes i takt med, at en virksomhed overlader en stadig større del af værdikæden (i første omgang som regel downstream aktiviteterne og senere upstream aktiviteterne) til udførelse i udlandet.

### Summary

*The article presents a survey of the interaction between the conceptual framework of international business economics and the development of international trade in the post-war era. It is not an in-depth study of selected theories, rather a presentation of how the focus of the conceptual framework has shifted, concurrently with the development of internationalisation of firms.*

*The article begins with reflections on the specific conditions under which the conceptual framework of international business economics has developed, which raises a number of questions, directly and indirectly, in relation to the contin-*

ning formation of theories in this field. On the basis of the value chain concept, a review is presented of the transition from conventional export, the transfer (sales) of products from one country to another, to internationalisation, the geographic location of the firm's aggregate activities (the value chain) independent of historic, national (cultural) attachments and, in particular, of national origin. The internationalisation process can be said to have reached its highest level when the decisions and actions,

taken by the firm, are independent of the geographic location of the resources within all links of the value chain.

The article concludes with reflections on the specific strategic and management requirements of the internationalisation process which may pose particular competition problems for the small and medium-sized firms, representative of the industrial structure in Denmark.

## Litteratur

(dette er kun et udpluk af den litteratur, der i efterkrigstiden har dannet grundlag for de betragtninger og synspunkter, artiklen bygger på):

Aharoni, Y.: *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard University, Boston, 1966.

Albaum Gerald, Strandkov, Jesper, Duerr, Edwin, Dowd, Laurence: *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley Publishing Company, 1989.

Ansoff, Igor og McDonnell, Edward: *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990.

Balassa, Bela: *The Theory of Economic Integration*, Richard D. Irwin, Inc., London, 1965.

Brooke, Michael Z. and Remmers, H. Lee: *The Strategy of Multinational Enterprise*, Pitman, London, 1978.

Brooke, Michael Z. and Remmers, H. Lee: *The International Firm*, Pitman, London, 1977.

Brooke, Michael Z. and Remmers, H. Lee: *International Corporate Planning*, Pitman, London, 1979.

Dunning, John H.: Trade, Location of Economic Activity and MNC: A Search for an Electric Approach, *International Allocation of Economic Activity*, London 1977.

Forsgren, Mats: *Managing the Internationalization Process*, London, 1989.

Madsen, Tage Koed: Empirical Export Performance Studies: A Review of Conceptualizations and Findings, *Skifter fra Institut for Virksomhedsledelse*, Odense Universitet, 1986.

Fayerweather, John: *Management of International Operations*, McGraw-Hill, 1960.

Ferraro, Gary P.: *The Cultural Dimension of International Business*, Prentice Hall, New Jersey, 1990.

Gertsen, Martine Cardel: *Interkulturel Kompetence*, Samfundslitteratur, København, 1990.

Johnsen, Erik: *Målbævidst Virksomhedsledelse*, Erhvervsøkonomisk Forlag, 1973.

Johnsen, Erik: *Strategisk Analyse og Synthese*, handelshøjskolens Forlag, 1993.

Keegan, Warren J.: *Global Marketing Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1989.

Kotler, Philip: *Marketing Decision Making*, Holt, Rinehart and Winston Marketing Series, New York, 1971.

Kramer, Roland L.: *International Marketing*, Soth-Western Publishing Company, 1959.

Lando, Ole: *Agenten og Eneforhandleren i Vesteuropæisk Ret*, Einar Hareks Forlag, København, 1965.

Majaro, Simon: *International Marketing*, George Allen & Unwin, London, 1982.

ning formation of theories in this field. On the basis of the value chain concept, a review is presented of the transition from conventional export, the transfer (sales) of products from one country to another, to internationalisation, the geographic location of the firm's aggregate activities (the value chain) independent of historic, national (cultural) attachments and, in particular, of national origin. The internationalisation process can be said to have reached its highest level when the decisions and actions,

taken by the firm, are independent of the geographic location of the resources within all links of the value chain.

The article concludes with reflections on the specific strategic and management requirements of the internationalisation process which may pose particular competition problems for the small and medium-sized firms, representative of the industrial structure in Denmark.

## Litteratur

(dette er kun et udpluk af den litteratur, der i efterkrigstiden har dannet grundlag for de betragtninger og synspunkter, artiklen bygger på):

Aharoni, Y.: *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard University, Boston, 1966.

Albaum Gerald, Strandkov, Jesper, Duerr, Edwin, Dowd, Laurence: *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley Publishing Company, 1989.

Ansoff, Igor og McDonnell, Edward: *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990.

Balassa, Bela: *The Theory of Economic Integration*, Richard D. Irwin, Inc., London, 1965.

Brooke, Michael Z. and Remmers, H. Lee: *The Strategy of Multinational Enterprise*, Pitman, London, 1978.

Brooke, Michael Z. and Remmers, H. Lee: *The International Firm*, Pitman, London, 1977.

Brooke, Michael Z. and Remmers, H. Lee: *International Corporate Planning*, Pitman, London, 1979.

Dunning, John H.: Trade, Location of Economic Activity and MNC: A Search for an Electric Approach, *International Allocation of Economic Activity*, London 1977.

Forsgren, Mats: *Managing the Internationalization Process*, London, 1989.

Madsen, Tage Koed: Empirical Export Performance Studies: A Review of Conceptualizations and Findings, *Skifter fra Institut for Virksomhedsledelse*, Odense Universitet, 1986.

Fayerweather, John: *Management of International Operations*, McGraw-Hill, 1960.

Ferraro, Gary P.: *The Cultural Dimension of International Business*, Prentice Hall, New Jersey, 1990.

Gertsen, Martine Cardel: *Interkulturel Kompetence*, Samfundslitteratur, København, 1990.

Johnsen, Erik: *Målbæst Virksomhedsledelse*, Erhvervsøkonomisk Forlag, 1973.

Johnsen, Erik: *Strategisk Analyse og Synthese*, handelshøjskolens Forlag, 1993.

Keegan, Warren J.: *Global Marketing Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1989.

Kotler, Philip: *Marketing Decision Making*, Holt, Rinehart and Winston Marketing Series, New York, 1971.

Kramer, Roland L.: *International Marketing*, Soth-Western Publishing Company, 1959.

Lando, Ole: *Agenten og Eneforhandleren i Vesteuropæisk Ret*, Einar Hareks Forlag, København, 1965.

Majaro, Simon: *International Marketing*, George Allen & Unwin, London, 1982.

- Miracle, Gordon E. and Albaum, Gerald S.: *International Marketing Management*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, 1970.
- Oxenfeldt, Alfred R.: *Executive Action in Marketing*, Wadsworth Publishing Company, Inc., Belmont, 1966.
- Porter, Michael: *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1989.
- Prasad, S. Benjamin: *Management in International Perspective*, Meredith Publishing Company, New York, 1967.
- Robinson, Richard D.: *International Business Management*, Dryden Press, Hinsdale, 1973.
- Robock, Stefan H. and Simmonds, Kenneth: *International Business and Multinational Enterprises*, Irwin, Homewood, 1989.
- Root, Franklin: *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Mass., 1984. (Første udgave: 1964).
- Senge, Peter M.: *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, New York 1990.
- Slipsager, Frode: *Konkurrencemidler i Eksporten*, Specialskolernes Forlagsvirksomhed, København, 1968.
- Slipsager, Frode: *Export Marketing Groups for Small and Medium-Sized Firms*, OECD, Paris 1964.
- Slipsager, Frode: *Eksportsamarbejde mellem Industrivirksomheder*, Einar Harcks Forlag, København 1967.
- Slipsager, Frode: *Virksomhedens Internationale Afsætningskanaler*, Nyt Nordisk Forlag, København, 1969.
- Slipsager, Frode: *Studier i decentraliseringsproblemet i international afsætning*, Nyt Nordisk Forlag, København, 1973.
- Slipsager, Frode: *Salgsagentens rolle i international afsætning*, Nyt Nordisk Forlag, København 1975.
- Slipsager, Frode: *Styring af udenlandsk datterselskaber*, Handelshøjskolens Forlag, København 1989.
- Slipsager, Frode: *Virksomhedens internationale afsætningsorganisation*, Handelshøjskolens Forlag, København, 1993.
- Stahl, Michael J. and Bounds, Grégory: *Competing Globally Through Customer Value*, Quorum Books, New York, 1991.
- Strandskov, Jesper: *Virksomheders internationalisering*, Nyt Nordisk Forlag, København, 1989.
- Strandskov, Jesper: *Studier i danske Virksomheders Internationaliseringsprocesser*, Institut for Udenrigshandel, Handelshøjskolen i Århus, 1994.
- Terpstra, Vern: *International Marketing*, Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1972.
- Toyne, Brian and Walthers, Peter G.P.: *Global Marketing Management*, Allyn and Bacon, Needham, 1989.
- Vernon, Raymond: *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, *Quarterly Journal of Economics*, New York, 1966.
- Weinshall, Theodore D.: *Culture & Management*, Penguin Books Ltd., 1977.
- Wiberg, Ole: *Industrielt Samarbejde med Østeuropa*, Nyt Nordisk Forlag, København 1969.
- Vahlne, Jan-Erik (red.): *Internationalt Företaganda*, P.A. Norstedt & Söners Förlag, Stockholm, 1974.
- Zemker, Ron with Schaaf, Dick: *The Service Edge*, Nal Books, New American Library, New York, 1989.