

# **Virksomhedens internationalisering: Teoretiske perspektiver**

Mod en normativ teori for virksomhedens  
Internationaliseringsproces

Af Tage Koed Madsen &  
Jesper Strandskov

## **Resumé**

*Såvel i Danmark som i udlandet har der i de seneste 20-30 år været en stor forskningsmæssig interesse for internationaliseringsprocesser. Interessen har ligeledes været stor på såvel det politiske plan som hos ledere i erhvervslivet. Den store interesse er selvfølgelig en afspejling af, at verden er blevet mindre, og at alle er blevet mere afhængige af alle – både på virksomhedsniveau, inden for den enkelte branche, på tværs af brancher og på det samfundsøkonomiske plan.*

*En tidligere artikel i *Ledelse & Erhvervsøkonomi* (Hansen, Madsen og Strandskov, 1989) gav en oversigt over teoridannelsen og især den empiriske viden om internationaliseringsprofiler blandt danske virksomheder på daværende tidspunkt. Siden da er der sket en række ændringer i den verden, de danske virksomheder skal operere i, ligesom der er sket en videreudvikling i teoridannelsen. Den foreliggende artikel giver i oversigtsform en opdatering af ovenstående ændringer.*

## **Indledning**

Den stigende popularitet, som begrebet internationalisering har nydt, har desværre også udvisket dets præcise indhold og betydning. Således findes der ikke i dag nogen entydig definition på begrebet i en erhvervsøkonomisk sammenhæng. Det skyl-

# **Virksomhedens internationalisering: Teoretiske perspektiver**

Mod en normativ teori for virksomhedens  
Internationaliseringsproces

Af Tage Koed Madsen &  
Jesper Strandskov

## **Resumé**

*Såvel i Danmark som i udlandet har der i de seneste 20-30 år været en stor forskningsmæssig interesse for internationaliseringsprocesser. Interessen har ligeledes været stor på såvel det politiske plan som hos ledere i erhvervslivet. Den store interesse er selvfølgelig en afspejling af, at verden er blevet mindre, og at alle er blevet mere afhængige af alle – både på virksomhedsniveau, inden for den enkelte branche, på tværs af brancher og på det samfundsøkonomiske plan.*

*En tidligere artikel i *Ledelse & Erhvervsøkonomi* (Hansen, Madsen og Strandskov, 1989) gav en oversigt over teoridannelsen og især den empiriske viden om internationaliseringsprofiler blandt danske virksomheder på daværende tidspunkt. Siden da er der sket en række ændringer i den verden, de danske virksomheder skal operere i, ligesom der er sket en videreudvikling i teoridannelsen. Den foreliggende artikel giver i oversigtsform en opdatering af ovenstående ændringer.*

## **Indledning**

Den stigende popularitet, som begrebet internationalisering har nydt, har desværre også udvisket dets præcise indhold og betydning. Således findes der ikke i dag nogen entydig definition på begrebet i en erhvervsøkonomisk sammenhæng. Det skyl-

des tillige, at begrebet internationalisering af natur er dynamisk og procesrettet, og som følge heraf til stadighed er under revision og udvikling. Desuden kan dets nærmere indhold ofte først afklares i forbindelse med en konkret fastlæggelse af, hvilke problemstillinger der ønskes analyseret. Virksomhedens internationalisering kan således beskrives i mange dimensioner og ved mange variable. I denne artikel ses internationaliseringen som en række tilpasnings-, forandrings- og udviklingsprocesser, der betegner en række successive transformationer i virksomhedens grundlæggende funktioner, systemer og strukturer som følger af samspillet med udviklingen i de fler- og tværnationale omgivelser, for en nærmere uddybning se Strandskov (1994).

### **Internationalisering – et historisk perspektiv**

Forskningen i virksomheders og marketers internationalisering startede i Uppsala sidst i 1960'erne, hvor de svenske forskere ved Företagsekonomiska Institutionen var utilfredse med de traditionelle økonomiske forklaringsmodeller for samhandel mellem lande. Disse modeller lagde hovedvægten på forskelle i landenes faktorudrustning eller på finansielle betragtninger, når samhandel eller internationale investeringsmønstre skulle forklares.

I en banebrydende artikel fra 1975 beskrev Johanson og Wiedersheim-Paul fire svenske virksomheders historiske udvikling fra at være hjemmemarkedsorienterede til at være internationale virksomheder. Forståelsen af, hvordan og hvorfor disse virksomheder blev internationale, byggede på den enkelte virksomheds historiske

forudsætninger og udviklingsvilkår, herunder især dens ledere og deres beslutningsadfærd samt risiko- og usikkerhedsopfattelse vedrørende udenlandske markeder. I denne og andre empiriske undersøgelser i Sverige – og senere i mange andre lande, bl.a. Danmark – fandt man, at virksomheder typisk blev internationale ved at brede sig ud i verden som ringe i vandet.

Man isolerede tre dimensioner, som virksomheder typisk bevægede sig ud ad i et gradvist og langsomt tempo. Den geografiske dimension vedrører markedsvælget, hvor man fandt, at virksomheden i de indledende faser vælger lande/markeder, der ligner hjemmemarkedet mest muligt for gradvist at foretrække markeder, der fremtræder mere og mere fremmede og »ukendte«. Vedrørende produktdimensionen fandt man tilsvarende, at virksomheden typisk ville starte eksport til et givet marked ved at vælge et allerede eksisterende produkt, og først senere ville man begynde at tilpasse produktet til det udenlandske marked for til sidst at udvikle produkter specielt til dette marked eller måske rettet mod hele verdensmarkedet.

Den sidste dimension vedrører markedsoperationsformen, der viser det engagement og den investering, virksomheden lægger i sin internationale afsætningskanal. Det typiske billede i de empiriske undersøgelser var, at en given virksomhed på et givet marked startede ret uforpligtende med at eksportere gennem et handelshus eller en udenlandsk importør uden selv at have nogen kontakt til det udenlandske marked. Engagementet kunne herefter afløses af eksport via en forhandler eller en agent for senere at blive erstattet af virksomhedens egen salgsorganisation på det

udenlandske marked. Processen kunne i sidste ende afsluttes med etablering af udlandsproduktion.

Uppsala-forskernes model har rødder i den klassiske økonomiske beslutningsteori og videreudviklingen heraf (ufuldkommenheder vedr. vidensakkumulering og erfaringsakkumulering). Erfaringsbaseret indlærings-teori har ligeledes udgjort inspirationskilde, hvorfor det tidlige forskningsbidrag om virksomhedens internationalisering er blevet benævnt »indlæringsperspektivet«, se Strandskov (1994, kapitel 3). Internationaliseringsprocessen i modellen styres af, at virksomheden søger at opnå vækst på nye geografiske markeder.

Imidlertid antages beslutningstagerne ikke at agere udfra et a priori fastlagt målkompleks. De internationale aktiviteter vokser gradvist frem og afprøves uden større analytisk planlægning af markedsvælget og valget af afsætningskanal. Især i de indledende stadier sker det på en mere eller mindre tilfældig og usystematisk måde.

Betragter man danske virksomheder, som internationaliseredes op gennem 1960'erne, 1970'erne og 1980'erne kan man finde mange eksempler på denne gradvise udvikling. Det gælder også nogle af de mest internationalt orienterede virksomheder som f.eks. Lego, Danfoss, Novo m.v. Sådanne gradvist fremadskridende erfarings- og indlæringsprocesser er ofte blevet betegnet som fasemodellen for virksomheders internationalisering. Det kendetegnende er her, at virksomheden i løbet af en bestemt fase succesivt opsamler viden og erfaring, så den bedre og bedre er i stand til at gennemføre sine internationale aktiviteter på en effektiv og effektiv måde. Derimod er overgangen fra en

fase til den næste ofte kendetegnet ved at ligne et »vadedsted«, hvor virksomheden skal tilegne sig afgørende ny viden og færdigheder, f.eks. ved overgang fra agent til eget salgsdatterselskab.

Efterhånden som den empiriske viden blev større, følte mange forskere sig da også på så sikker grund, at man også begyndte at drage normative implikationer, dvs. anbefale virksomhedsledere at vælge nogle internationaliseringsstrategier frem for andre. Den generelle anbefaling fra disse fasemodeller for virksomheders internationalisering er styre en virksomheds internationale forløb på en sådan måde, at den organisatoriske indlærings i en bestemt fase kan nå at ske gennem erfaringsopbygning, inden virksomheden tager skridtet til næste internationaliseringsfase.

I den senere forskning har man imidlertid i stigende grad erkendt, at fasemodellen har et begrænset gyldighedsområde som forklarings- og normativ model for beslutninger i virksomheder. For det første lægger den op til en meget deterministisk opfattelse af virksomheders internationaliseringsprocesser; et kritikpunkt går på, at man nærmest forledes til at tro, at alle virksomheder *skal* bevæge sig gennem alle internationaliseringsfaser, hvilket naturligvis ikke er tilfældet i virkelighedens verden.

Kritikken påpeger videre, at fasemodellen ikke giver nogen udtømmende forklaring på, *hvorfor* internationaliseringsprocessen udfolder sig i nogle karakteristiske faser. Med andre ord er det uklart, hvad det er for mekanismer, der fører til et bestemt mønster i en virksomheds internationale udvikling. Således må en erhvervsøkonomisk udviklingsteori – in casu

internationaliseringsprocessen – kunne forklare, hvorledes processens drivkræfter og variable, herunder samspillet mellem dem, skaber sine egne evolutionære forudsætninger for en bestemt international udviklingsretning. Det er naturligvis en væsentlig mangel i en normativ model, at man ikke klart kan fortælle beslutningstageren, hvorfor en bestemt beslutning er den bedste, dvs. hvilke mekanismer, der er gældende.

For det andet er fasemodellen kritiseret mest at have gyldighed for virksomheder i de første internationaliseringsfaser, hvorimod mere internationaliserede virksomheder sjældnere følger noget arketypisk forløb: For en virksomhedsleder i en stærkt internationaliseret virksomhed betyder det, at han eller hun bedre kan søge vejledning i andre teorier og modeller, da fasemodellernes gennemsnitsbetragtninger sjældent passer på den enkelte virksomhed i den situation.

For det tredje har det været fremhævet, at fasemodellen ofte ikke er gældende på fjerne markeder og endelig for det fjerde, at vilkårene for den enkelte virksomheds internationalisering har ændret sig som følge af, at omgivelserne/markederne, de opererer på, er blevet mere internationaliserede. Begge forhold er siden blevet taget op af forskere fra Uppsala, som vi vil se nedenfor.

Med andre ord, må fasemodellen antages at have størst gyldighed som normativ model for virksomheder, der befinder sig i en ikke-internationaliseret branche i »Origo«, dvs. er i de begyndende internationaliseringsfaser på nære udenlandske markeder. Som det fremhæves i næste afsnit, er denne type af virksomheder uden tvivl

blevet færre – og udviklingen synes at medvirke til yderligere at reducere antallet af virksomheder for hvem fasemodellen umiddelbart er en hensigtsmæssig normativ model.

### **Træk af erhvervsbetingelserne frem mod år 2000**

En helt afgørende tendens præger stort set alle markeder, nemlig en stigende internationalisering. Der er tale om, at antallet af kontakter på tværs af grænser er stærkt stigende. Det gælder i produktionsledet, hvor der ses en stigende grad af international arbejdsdeling og specialisering; og det gælder i afsætningsledet, hvor engros- og detailhandel bliver mere internationale. En stigning i opkøb, fusioner, joint ventures og strategiske alliancer på tværs af landegrænser er en af følgerne.

Drivkræfterne bag internationaliseringen af markederne er mange. Af udbudsdrevne faktorer kan nævnes den teknologiske udvikling på kommunikationssiden, der muliggør en geografisk separering af de enkelte aktiviteter i værdikæden. Det er blevet lettere for f.eks. en dansk tekstilvirksomhed at styre en sourcing fra mange forskellige lande på én gang. I samme retning trækker den teknologiske udvikling vedrørende den fysiske produktion, hvor mange produktionsprocesser i dag er så velkendte og standardiserede, at de uden det store besvær kan henlægges til mindre udviklede lande med lavere lønniveau.

Disse – og andre – udbudsdrevne faktorer »presser« virksomhederne til at blive mere internationale, hvis de skal klare sig i konkurrencen. Det betyder for virksomheders internationaliseringsprocesser, at de

ikke længere kun vedrører afsætnings- siden, men må omfatte den samlede virksomhed – især dens sourcing- og produktions- side, men også regnskabs-, finans- og planlægningsfunktionerne i virksomheden må tænke og handle internationalt. Det er simpelt hen nødvendigt for at nå ned på et konkurrencedygtigt omkostningsniveau.

Også på efterspørgselssiden findes kræfter, som er drivkræfter for en stigende internationalisering. Stigende turisme og udviklingen inden for hele kommunikationsverdenen bevirker, at forbrugere i mange lande i høj grad udsættes for de samme påvirkninger. Man lytter til den samme musik, ser de samme film i biografen og den samme type af udsendelser i TV, osv., osv. Det fører uundgåeligt til en større homogenisering af ønsker og adfærd i mange sammenhænge. På den anden side er det lige så klart, at kulturelle forskelle vil blive ved med at eksistere og være en modvægt til disse homogeniseringstendenser. For producenter bliver der ofte tale om at skulle differentiere sit produkt på nogle mere uhåndgribelige produktattributter.

I distributionskanalerne ses en stigende koncentration og internationalisering. Eksemplet kan tages fra dagligvarehandelen, hvor 3-4 kæder ofte kontrollerer 70-80% af den samlede omsætning i et land. Samtidig etablerer kæderne sig hyppigere i andre lande. Som eksempel kan tages Dansk Supermarked, der er særdeles aktive i f.eks. Tyskland. Det er klart, at sådanne forhold trækker mod en stigende koncentration og internationalisering også blandt producenterne, der skal levere til og arbejde tæt sammen med kæderne.

Endelig findes stærke politiske drivkræfter, som også leder til stigende interna-

tionalisering. EU's indre marked og tillige den fremtidige udvidelse af EU er blandt de mest betydningsfulde for danske virksomheder, men tilsvarende tendenser ses andre steder i verden. Omvæltningerne i Østeuropa har allerede haft og vil uden tvivl få større betydning for danske virksomheders internationalisering.

Johanson og Mattsson (1988) har taget disse internationaliseringstendenser på markederne op til diskussion og fremhæver, at en virksomhed i sådanne markedsomgivelser bør fokusere på omfang, intensitet og grad af integration af sine positioner i forholdet til partnere i udenlandske produktions- og afsætningsnet. Omfanget vedrører antallet af etablerede positioner i udenlandske netværk (international extension), mens intensitet har at gøre med tætheden af samarbejdet (international penetration). Endelig udtrykker graden af integration den koordinering, virksomheden foretager mellem sine positioner i forskellige udenlandske netværk (international integration).

Dette perspektiv lægger altså op til, at den internationale virksomhed ikke kan betragte hvert landemarked isoleret, men p.g.a. markedets internationalisering må se alle sine internationale aktiviteter under ét. Argumentet er naturligvis, at når leverandører og kunder også arbejder internationalt, så er f.eks. ikke muligt at have en differentieret prisstrategi, hvor prisen holdes højt i nogle lande og lavt i andre. Det samme argument gælder andre forretningsbetingelser.

Den virksomhed, der starter en internationaliseringsproces i stærkt internationaliserede omgivelser kaldes af Johanson og Mattsson for en »Late Starter«. Det skal



ses i modsætning til den virksomhed, der i 1960'erne og 1970'erne startede en internationaliseringsproces i omgivelser, som i høj grad bar præg af, at hvert land havde sine egne underleverandører, producenter og detaillister. Sidstnævnte virksomhed benævnes som en »Early Starter«.

Der er ingen tvivl om, at den traditionelle fasemodel passer meget bedre på en Early Starter end på en Late Starter. Sidstnævnte vil ofte opleve en hurtigere, mere springvis og langt mere situationsbestemt internationaliseringsproces. Måske starter den sit internationale engagement på et fjernt marked, fordi den »trækkes« med af en dansk samarbejdspartner. Det kan tænkes, at virksomheden etablerer sig med det samme i form af f.eks. et joint venture, fordi aktiviteten på det pågældende marked er betinget af et stærkt og specialiseret samarbejde med en lokal partner. Endelig vil mange højteknologiske produkter fra starten være udviklet mod det europæiske (eller endog det globale) marked.

Mange af de ovennævnte træk findes da også af Bodur og Madsen (1993), der har analyseret danske virksomheders investeringer i Tyrkiet. Der kan konstateres, at de virksomheder, som startede aktiviteter i Tyrkiet sidst i 1980'erne, har et internationaliseringsmønster, der er klart forskelligt fra de virksomheder, som startede aktiviteter i Tyrkiet på et tidligere tidspunkt.

Late Starter'ens internationaliseringsproces vil afhænge af bl.a. graden af homogenitet i kundeønsker og -adfærd, adgangen til positioner i distributionsnettet på forskellige markeder og behovet for koordinering af aktiviteterne på tværs af landegrænser. Senere i forløbet, når virksomheden gennem egen internationalisering er

blevet »International Among Others« (Johansson og Mattssons udtryk), vil dens fokus i høj grad være på, hvordan den kan styrke sine egne positioner gennem specialisering, koordinering og opbygning af relationer både internt mellem datterselskaber og eksternt til samarbejdspartnere, der kan styrke dens egen kompetence.

Ligeledes må virksomheden af konkurrencehensyn nøje analysere mulighederne for at opnå skalafordele og erfaringskurveeffekter i såvel indkøb/ressource tilgang som FoU (forskning og udvikling), produktion, salg og markedsføring. Det indebærer bl.a. en stillingtagen til muligheden for eksternalisering af dele af produktionsprocessen og salgs- og markedsføringsaktiviteterne. Der kan her være tale om såvel standardiserbare dele som meget avancerede dele, hvor mulige samarbejdspartnere kan have større kompetence. Ud over sådanne strategiske alliancer er opkøb, fusioner og joint ventures ofte en del af de erhvervsbetingelser, en sådan virksomhed arbejder under.

Forskningen har i de senere år beskæftiget sig langt mere indgående med sådanne problemstillinger. Det følgende afsnit giver en oversigt over noget af den vigtigste teoretiske udvikling, som har fundet sted. I det afsluttende afsnit vil vi søge at uddrage de normative implikationer for virksomheder, der opererer i såvel svagt som stærkt internationaliserede omgivelser.

### **En oversigt over den nyere forsknings bidrag**

Teoridannelsen inden for international erhvervsøkonomi i almindelighed og virksomhedens internationalisering i særdeleshed har knopskudt sig i løbet af 1980'erne.

Området præges af en meget omfattende, men også vidtspændende forskningsindsats, hvilket bl.a. den – efterhånden uoverskuelige – videnskabelige litteratur vidner om. Forskning i international erhvervsøkonomi er et relativt ungt akademisk område, som traditionelt har været ret bredt og anvendelsesorienteret anlagt. Mens forskningen tidligere var temmelig deskriptiv og empirisk forankret, er teoridannelsen nu blevet langt mere udbygget og forfinet.

I dette afsnit redegøres for tre nyere teoretiske tilnærmelser til virksomhedens internationalisering: Det institutionel-økonomiske, interorganisatoriske og det strategisk konkurrenceperspektiv. Disse perspektiver kan betragtes som brede teoretiske forklaringsrammer, der – under hensynstagen til forskelle i forudsætninger og fagligt udgangspunkt – belyser forskellige sider af internationaliseringens retning, forløb og form på virksomhedsniveau. Teoriperspektiverne har imidlertid hver for sig en begrænset forklaringskraft. For en uddybning af teoridannelsen inden for virksomhedens internationalisering, se Strandskov (1994).

#### Institutionel-økonomisk teoriperspektiv

Indenfor international erhvervsøkonomi står den såkaldte internaliseringsteori som et nyere forskningsprogram der kan forklare, hvorfor internationale eller multinationale virksomheder eksisterer. Det var Hymer (1976), der udformede teorien, men det var Buckley and Casson (1976), Rugman (1982), Hennart (1982), Teece (1986), Buckley (1988) m.fl., der videreudviklede og forfinede teorien bl.a. ved inddragelse af transaktionsomkostningsanalysens resultater.

Teorien forklarer virksomhedens internationalisering som et resultat af ledelsens (delvis) rationelle overvejelser om, hvilke økonomiske aktiviteter og opgaver, der skal løses og gennemføres inden for virksomhedens egen organisation (internalisering) og hvilke, der skal udføres udenfor (eksternalisering via markedet). Teoriens hovedkonklusion er, at den internationalt arbejdende virksomhed vil internalisere sine økonomiske aktiviteter i de tilfælde, hvor markedsmekanismerne fungerer ufuldkomne, eller hvor der reelt ikke findes et marked for de ydelser virksomheden ønsker at sælge eller købe. Markedet for især immaterielle ydelser som fx. viden, teknologi, serviceydelser, men også mellemprodukter (intermediate products) – produktionsmidler og halvfabrikata – er i følge teorien særligt ufuldkomne. Markedet for den type råvarer, hvor ressourceforekomster er særligt koncentrerede, vil også »fejle«.

Internaliseringsteorien ser virksomhedens gradvise fremadskriden som en geografisk vækst mod en stigende grad af vertikal integration. Integrationen kan være fremadrettet mod distributions- og salgskanalerne og/eller bagudrettet i produktions- og forarbejdningsleddene. Derved repræsenterer en stigende internationaliseringsgrad en forbedret kontrol med virksomhedens basale funktioner, herunder mulighederne for bedre at kunne påvirke udviklingen i de udenlandske omgivelser. Ligeledes kan etablering af egne salgs- og produktionsselskaber skabe bedre forudsætninger for at udnytte stordrifts- og samøkonomiske fordele og dermed blive endnu mere konkurrencedygtig. Derimod kan teorien ikke forklare virksomhedens inter-



nationale lokalisering, dvs. hvilke afsætningsmarkeder, den vælger, hvorfra den fremskaffer og forsyner sig med produktionsfaktorer.

Teorien kan bl.a. give bidrag til at forklare en række centrale valg om international markedsoperationsform:

- Skal virksomheden på det udenlandske marked vælge en uafhængig afsætningskanal, fx en agent eller importør, eller skal den investere i opbygningen af eget salgsdatterselskab?
- Skal virksomheden vælge at lade sine produkter eller ydelser fremstille i kontrakt- eller licensproduktion, eller skal den vælge at etablere egenproduktion på det udvalgte udenlandske marked (horisontal produktionsetablering)?
- Skal virksomheden vælge at opkøbe sin underleverandør af halvfabrikata (rå- og hjælpestoffer), eller skal underleverandøren erstattes ved etablering af egen leverandørvirksomhed (vertikal produktionsetablering)?

Ifølge teorien er valget mellem internalisering og eksternalisering af aktiviteterne bestemt af transaktionsomkostningernes størrelse. Transaktionsomkostningerne er de omkostninger, der er forbundet ved at styre, overvåge og organisere økonomiske aktiviteter henholdsvis inden for og uden for virksomhedens egen organisation. Disse bestemmes af kendetegnene ved transaktionen (størrelsen af usikkerhed, ressourcespecificitet og frekvens) samt de økonomiske aktørers adfærd, der antages at være styret af opportunistisk handlemåde. Det vil komme for vidt, at redegøre for internaliseringsteoriens basale begreber,

elementer og mekanismer. Der henvises til litteraturoversigten.

Internaliseringsteorien kan kritiseres for en række mangler. For det første under vurderes betydningen af interne transaktionsomkostninger ved valget mellem international afsætnings- og produktionsform på bekostning af markedets eller forskellige kontraktformer. Det hænger sammen med, at teorien overser en række væsentlige organisationssociologiske variable, bl.a. interne magt- og indflydelsesstrukturer i virksomhedens internationale organisation. Disse vil især komme til udtryk ved styringen af moder-datterselskabsrelationer. Denne kritik har især tidligere været udbredt, men senere bidrag har søgt at rette op på denne mangel.

For det andet er internaliseringsteoriens variable vanskelige at operationalisere og måle i praksis, ligesom væsentlige forklaringsvariable ikke er veldefinerede. Teoridannelsens høje grad af abstraktion og noget »sterile« præg gør, at den vanskeligt kan bruges i den erhvervsøkonomiske praksis.

#### Inter-organisatorisk teoriperspektiv

I internaliseringsteorien antages, at det er en virksomhedsspecifik konkurrencefordel, der forårsager om virksomheden beslutter sig til at foretage en direkte udenlandsk investering. Slækkes på forudsætningen om, at fordelene udelukkende lokaliseres i den enkelte virksomhed til også at inkludere muligheden for at blive skabt i samspillet med omgivelserne og andre virksomheder – interorganisatoriske forbindelser – ændres den forskningsmæssige opfattelse af virksomhedens internationalisering.

Det interorganisatoriske perspektiv er dog et vidtspændende og komplekst teoriområde, der indeholder reminiscenser fra flere teoretiske retninger inden for organisationsforskningen: Ressourceafhængighedsteorien, den social exchange teori, netværksanalyse mv. I sin nuværende udformning er perspektivet en »løs« referenceramme – bred og deskriptiv. Herudover repræsenterer den interorganisatoriske synsvinkel en anden angrebsmåde at studere samspillet mellem virksomheden og de internationale omgivelser på, hvor betydningen af attributter nedtones, mens relationelle aspekter fremhæves. Inden for især køb, salg og FoU af komplekse industrielle produkter og ydelser tilfører teoriområdet den internationale problembehandling nye synsvinkler.

Teoriområdet analyserer de internationale beslutningssituationer, hvor virksomheden snarere vil have præferencer for at udvikle samarbejdsstrategier over for udenlandske aktører som fx konkurrerende virksomheder, underleverandører, værtslandsmyndigheder, finansielle institutioner m.v. Dette skyldes, at omgivelserne eller andre aktører besidder en række kritiske ressourcer, der er nødvendige for udbygningen af virksomhedens internationale konkurrenceevne, og som kun kan erhverves under en endog meget høj grad af markedsusikkerhed. Det betyder, at virksomheden må søge at »omgå« omgivelsernes krav og vilkår, evt. søge at påvirke omgivelserne i en bestemt (ønsket) retning for at få adgang til de påkrævede kritiske ressourcer.

Hovedparten af litteraturen om samarbejdsbaserede strategier, fx indgåelse af joint ventures – nationalt eller internatio-

nalt – finder, at virksomhedssamarbejde og integration helt eller delvist må ses som et resultat af virksomheders forsøg på at få adgang til andres ressourcer og kompetencer: Markedsviden, immaterielle aktiver som teknologi, patenter, forbindelser til myndigheder eller vigtige kundegrupper o.s.v. Andre væsentlige årsager kan være ønsket om risiko- og omkostningsdeling, fx ved udnyttelsen af stordriftsfordele, offentlige incentiver og økonomiske begunstigelser, udnyttelse af slækk ressourcer m.v.

Ved virksomhedens geografiske ekspansion kan forsøg på at opbygge forskellige former for afhængighedsrelationer være midlet til at få adgang til vigtige udenlandske ressourcer, som ellers ikke kan fremskaffes, eller hvor omkostningerne er prohibitivt høje. Virksomheden kan minimere usikkerheden til leverandører ved at indgå forpligtende koalitioner med vigtige underleverandører, fx ved at blive partnere i et joint venture. Hvor den geografiske afstand er stor, og hvor det er af afgørende konkurrencemæssig betydning at være tæt på markedet, bliver sådanne organisatoriske løsninger mere attraktive. Når der endvidere er tale om betydelige politiske risici (værtslandsbetingede) kombineret med et stort økonomisk virksomhedsengagement, repræsenterer delt ejerskab og kontrol ofte et bedre alternativ end at udvide virksomhedens organisatoriske grænser gennem vertikal integration.

Det interorganisatoriske perspektiv på virksomhedens internationalisering har især forklaringskraft i de tilfælde, hvor virksomheden arbejder i mere »venlige« omgivelser i modsætning til at fungere i restriktive og ufavorable omgivelser (fx

stærkt konkurrencebetingede omgivelser). Derved bestemmes virksomhedens konkurrence- og markedspositioner primært af dens interorganisatoriske placering i forhold til andre aktører, fx konkurrerende virksomheder, leverandører, myndigheder m.v. Dette skyldes, at virksomheden står i et afhængighedsforhold til sine omgivelser. For at fastholde og evt. udbygge sin magt- og indflydelsesposition i forhold til andre aktører i omgivelserne (ressourceafhængighedsteorien) må virksomheden søge at opbygge tillidsskabende foranstaltninger og/eller foretage relationsspecifikke investeringer m.v., der kan mindske ensidigt afhængighed respektivt øge den gensidige afhængighed.

#### Strategisk konkurrenceperspektiv

Teoriområdet kommer ikke frem til bestemte analyseresultater: Internationaliseringsforløbet, dets form og hastighed er situationsbetinget, afhængigt af virksomhedens eksisterende konkurrenceplacering på branche- og virksomhedsgruppeniveau. Således vil virksomhedens konkurrenceplacering udgøre rammerne for internationaliseringsvalgene. Da konkurrencekræfterne, -intensiteten og -formen bestemmes som resultatet af adskillige aktørers aktive medvirken, sker analysen med udgangspunkt i den enkelte virksomheds forudsætninger for at skabe varige konkurrencefordele, men den gennemføres på branche og strategisk virksomhedsgruppeniveau. Analyseenheden er typisk forretningsområdet eller en given forretningsenhed (fx en produktdivision).

Branchemæssigt »pres« og forretningsområdets placering i industristrukturen udgør de strukturbestemmende faktorer,

fx eksistensen af branchemæssige strukturkendetegn, mobilitetsbarrierer, antal virksomheder og deres størrelsesmæssige fordeling, branchens overordnede efterspørgselselasticitet, mulighederne for at udnytte stordriftsfordele, gennemføre produktdifferentiering o.a. er vigtige forhold, der bestemmer industristrukturen og udviklingen i konkurrencen.

Det strategiske konkurrenceperspektiv har teoretisk udspring i det mikroøkonomiske fagområde (industriøkonomien). Sammensmeltningen af veldefinerede begreber fra industriøkonomien og den relativt løse begrebsdannelse inden for »business-policy« området etablerer en række nye angrebsvinkler ved forståelsen af samspillet mellem konkurrencekræfterne på brancheplan, virksomhedsgruppeniveau og den enkelte erhvervsvirksomhed. Signalet er primært normativt, idet teoriområdet søger, at give konkrete anvisninger på, hvorledes virksomheden mest fordelagtigt kan placere sig i den internationale konkurrence afhængigt af dens særlige baggrund, forudsætninger og kompetencer og dermed i et videre perspektiv at kunne hjælpe til med udformningen af succesfulde (internationale) konkurrencestrategier.

Der benyttes flere ad hoc prægede analyseredskaber, der er udviklet med henblik på at kunne identificere de bestemte variable for udviklingen i en virksomheds konkurrenceforhold i forsøget på at kortlægge de strategiske problemstillinger, som den må antages at stå overfor. Der er på det seneste sket en forfining af begrebsdannelsen, hvor kilder til konkurrence-mæssige styrker identificeres på forskellige aggregeringsniveauer (branche, strategisk virksomhedsgruppe samt den enkelte

virksomhed). De anvendte analyserammer bygger imidlertid på nogle relativt forenklede antagelser om hvilke konkurrencekræfter, der styrer brancheudviklingen samt hvilke funktionssammenhænge, som gør sig gældende (strategi-struktur-performance). Dette er ikke uden problemer i forbindelse med analysen af internationalt arbejdende virksomheders konkurrenceplacering, der netop oplever en høj grad af branchemæssig kompleksitet, da køber- eller aftagermarkederne vil være mere eller mindre internationaliserede. Således komprimeres betydningen af et stort antal variable til et ret begrænset antal (ofte to), ligesom særdeles komplekse sammenhænge forenkles (fx hvad bestemmer indtjeningsevnen på forretningsområdeniveau).

Med udgangspunkt i den ovenstående behandling er i tabel 1 opsummeret de fire teoretiske perspektiver på virksomhedens internationalisering. I tabellen er teoriområderne sammenlignet i henseende til (i) fagligt udgangspunkt og forudsætninger, (ii) analyseniveau og -enhed og (iii) teoretiske resultater. Som det fremgår af oversigten giver de forskellige teoretiske synsvinkler et forskelligt bidrag til analysen af internationaliseringsprocessen, idet de hver for sig lægger vægt på særlige sæt af forklaringsvariable. I nogle tilfælde er disse konkurrerende, i andre – som er mest forekommende – er de komplementerende. Endvidere indgår forklaringsvariablene som »brikker« i forskellige analyserammer, som fremtræder med en større eller mindre grad af præcision, stringens og konsistens.

### **Strategiske beslutninger i den proaktive virksomhed**

Den virksomhedsleder, som bevidst ønsker at tage strategiske beslutninger om sin virksomheds internationalisering, må derfor nøje vurdere den situation, virksomheden befinder sig i, når han/hun skal »vælge«, hvilken teori eller model, der skal vejlede vedkommende i beslutningsprocessen. Meget vil afhænge af på, hvilket trin i internationaliseringsprocessen virksomheden befinder sig. Uden at anvende en meget veldefineret opdeling af internationaliseringens faser, da det forudsætter en bestemt (deterministisk) opfattelse af, hvordan processen tidsmæssigt udvikler sig, kan alligevel benytte tre hovedstadier til at karakterisere forløbet: Igangsætning, vækst og konsolidering. Disse afspejler nogle mere overordnede problemstillinger, således som de succesivt udfolder sig, men behøver ikke at udtrykke et bestemt historisk tidsforløb. Inden for disse hovedstadier antages spillerummet for internationaliseringens former og retninger at være vidtspændende – afhængigt af de virksomhedsspecifikke forhold, muligheder og tilfældigheder. Nogle forklaringsvariable må dog forventes at have en større indflydelse end andre.

#### **Igangsætning**

Mange (især mindre) virksomheder i den begyndende internationaliseringsproces kan med fordel bruge den traditionelle fasemodel som normativ referenceramme, hvor de forskningsmæssige bidrag fra Uppsala-skolens indlæringsperspektiv kan benyttes. For et stort (og sikkert stigende) antal virksomheder vil fasemodellen imidlertid ikke være anvendelig som normativ

Tabel 1. Opsummering af 4 teoretiske perspektiver på virksomheders internationalisering

	<i>Inklærings-</i> <i>perspektiv</i>	<i>Institutionel-</i> <i>økonomisk</i> <i>perspektiv</i>	<i>Interorganisatorisk</i> <i>perspektiv</i>	<i>Strategisk</i> <i>konkurrence</i> <i>perspektiv</i>
Fagligt udgangspunkt	Behavioralistisk beslutningsteori	Traditionel mikroøkonomisk teori	Organisations-sociologi	Industriøkonomi og »business-policy«
Analyseniveau og -enhed	Virksomheden som en helhed	Transaktionen	Virksomhed-virksomhedsrelation	Branche-virksomhedsrelation
Virksomhedens målsætningskompleks	Satisfere vækst  Flere samtidige målsætninger	Maksimerer virksomhedens økonomiske effektivitet  Enkelt målsætning	Maksimerer virksomhedens magt- og indflydelsesposition vis-a-vis andre og minimerer afhængigheden  Flere samtidige målsætninger	Overlevelse og indtjening  Enkelt målsætning
Forudsætninger	Overførslen af virksomhedsspecifik konkurrencefordel internationalt	Overførslen af virksomhedsspecifik konkurrencefordel internationalt	Konkurrencefordel opnås i samspillet med omgivelser og andre virksomheder	Virksomhedsspecifik fordel og komparative landefordele kan udnyttes sammen
Teoretiske resultater	Virksomhedens internationaliseringsproces udfolder sig som en søgélære-proces i hen-seende til valg af geografiske markeder, operationsformer m.v.  Bredere perspektiv og forklaring på processens indledende stadier	Internationaliseringsforløbet forklares som en geografisk vækst med en stigende grad af vertikal integration  Skabelse af »interne markeder« muliggør en stigende grad af kontrol og indflydelse på de internationale aktiviteter, der fremmer mulighederne for at udnytte stor-drifts- og samøkonomiske fordele (scale and scope)	Internationaliseringsprocessen ses som resultatet af løbende investeringer i markedsaktiver og -kontakt, der både foregår gennem samarbejde (joint ventures, uformelle aftaler m.v.) og som et resultat af konkurrence mellem virksomheder	Virksomhedens internationaliseringsforløb er situationsbestemt, afhængigt af konkurrenceplacering på branche- og strategisk gruppe-niveau

Kilde: Strandskov (1994)

model – og i mange tilfælde vil det formentlig være direkte misvisende at bruge dens anbefalinger om erfaringsbaserede, langsomme og gradvise internationaliseringsprocesser.

Eksistensen af en virksomhedsspecifik konkurrencefordel (et godt produkt, en teknologisk førerposition, en »first-on-market-fordel« m.v.) er typisk en nødvendig forudsætning for at indlede internationaliseringen. I de tidlige faser har virksomheden ingen erfaringer og kun en meget begrænset viden om at agere på tværs af nationale og kulturelle grænser. Ligeledes vil hjemmemarkedserfaringerne næppe slå til. Det fører til en særlig høj grad af oplevet usikkerhed og risiko. Igangsætningsfasen fordrer således opbygningen af de helt basale færdigheder og kompetencer. Dette kan ske hurtigt eller langsomt, afhængigt af virksomhedens forandringskapacitet for internationalisering.

I de tilfælde, hvor virksomheden er blevet stor på sit hjemmemarked og dermed har opbygget de nødvendige finansielle, organisatoriske og udviklingsmæssige ressourcer, bliver det muligt at skabe de grundlæggende færdigheder for internationale aktiviteter relativt hurtigt og i øvrigt imødegå de udviklingshæmmende forhold. Virksomheden vil i det mindste kunne købe sig til de nødvendige kvalitative ressourcer. Anderledes forholder det sig for virksomheder, hvis forretningsområder er specialiserede og måske også forsknings- og udviklingsbaserede. Disse bliver tidligere eksponeret til internationalisering, især hvis hjemmemarkedets vækstpotentiale hurtigt nås på grund af forretningsområdet specialiseringsgrad. Der vil således være en tendens til, at de første faser af in-

ternationaliseringsprocessen sker langsomt, fordi erfarings- og vidensopbygningen kun kan ske i takt med den langsomme ressourceopbygningsindsats.

Ligegyldigt hvilke forudsætninger, virksomheden går ind med, vil den i igangsættelsesfasen stå over for problemstillinger, hvor den ingen erfaringer har, eller hvor eksisterende erfaringer ikke slår til. Det betyder, at virksomhedens successive internationaliseringstiltag må ske som erfaringsbaserede indlæringsprocesser, hvorfor den anvendte problemløsningsmetode får karakter af en søge-lære-proces. Variablerne fra det indlæringsbetingede perspektiv bliver således centrale. Dette kommer til udtryk på flere måder. For det første kan adgangsbarriererne til et nyt, udenlandsk marked reduceres ved at benytte agenter, eksportformidlere m.v. Samtidig med, at virksomheden ikke har de finansielle og organisatoriske ressourcer, der skal til for, at alle beslutningsalternativerne bliver mulige og erkendte.

På denne baggrund må det forventes, at det først og fremmest er de indlæringsbestemte forklaringsvariable, som er virksomme i de første internationaliseringsfaser, fordi virksomheden skal overvinde barriererne, udvikle ressourcerne og opbygge kompetence- og forandringskapacitet. Også variable fra det interorganisatoriske perspektiv må antages at spille en rolle, idet erhvervelsen af kritiske ressourcer (fx lokal markedsviden, viden om markedsføringsmetoder m.v.) kan opnås i samvirket med andre aktører. Opbygning af koordinationsmekanismer over for samarbejdspartnere må tage sigte på at minimere afhængigheden eller øge partnernes afhængighed af én.



### Udvidelsesfasen

Når virksomheden har nået en vis internationaliseringsgrad, vil den overveje mulighederne for en bagudrettet og/eller forudrettet integration af de internationale aktiviteter, da transaktionsomkostningerne ved at benytte markedet må antages at få en stigende betydning, når man sammenligner dem med de administrative styrings- og koordinationsomkostninger (og etableringsomkostninger) ved at udføre aktiviteterne inden for virksomhedens egen organisation (dvs. høje, eksterne koordinationsomkostninger). Disse beslutningsalternativer bliver imidlertid først relevante, når virksomheden råder over de nødvendige ressourcer og grundlæggende erfaringer. Er dette ikke tilfældet, vil de økonomiske risici være uforholdsmæssigt store. En forudrettet integration i form af direkte investeringer i en udenlandsk afsætningsorganisation indebærer et økonomisk engagement og en risikoeksponering, der går hånd-i-hånd med behovet for en stigende kontrol med de internationale afsætningsaktiviteter.

Den markeds-mæssige commitment, der er skabt gennem virksomhedens anvendelse af selvstændige eksportformidlere, og som kan udtrykkes ved en given (lav) markedsandel (dvs. et ikke-udnyttet omsætnings- og indtjeningspotentiale), vil endvidere understøtte de markeds-mæssige ambitioner, virksomheden gradvist opbygger under hensynstagen til, at der sker en stigende indlæring. Disse vil – alt andet lige – ikke altid kunne indfries, fordi en forbedring af konkurrenceevnen (fx højere markedsandel) er underlagt en øvre grænse, i det omfang virksomheden fortsætter med at anvende en ekstern afsætningsor-

ganisation (salgspotentialet begrænset ved formidlingen af flere principals produkter) – i det mindste øges transaktionsomkostningerne.

På dette internationaliseringstrin er der fortsat behov for at overføre den eller de specifikke konkurrencefordele, som virksomheden råder over – kravet er nu, at det sker mere effektivt, når målsætningen er en udbygning af konkurrencepositionen. Er det et industrielt produkt, der kræver forskellige former for servicering, er det vigtigt, at dette sker professionelt og baseret på et tilstrækkeligt produktkendskab. I nogle tilfælde vil agenter, importører samt andre formidlere ikke tilfredsstillende kunne varetage disse opgaver – set i forhold til den konkurrenceforbedrende målsætning, virksomheden kræver.

Udbygningen af virksomhedens konkurrenceevne kan, især hvis ressourceopbygningen ikke er fulgt med, imidlertid også ske ved »samarbejdsstrategier«. Dette vil afhænge af strukturen og stabiliteten af de netværk, som virksomheden er placeret i såvel som styrken af de forbindelser, der er udviklet til industrielle aftagere, samarbejdspartnere m.v. »Løse« samarbejdsforbindelser med agenter og andre formidlere kan erstattes med mere udbyggede samarbejdsaftaler som fx licensproduktion, joint ventures m.v.

I den periode, hvor virksomheden udbygger og forstærker sit internationale engagement, kan det forventes, at det især er de institutionel-økonomiske variable, der bestemmer internationaliseringens form og retning. Den successive (geografiske) markedsudvikling må delvis ses som et resultat af den kulturelle og psykologiske afstand til markedet, jf. Uppsala-skolen.

Især i denne periode gøres der overvejelser, om de udenlandske operationsformer er effektive nok til at udbygge konkurrenceevnen.

Konsoliderings- og uddybningsfasen  
Når virksomhedens internationale engagement og afhængighed bliver større og mere kompleks, får styrings- og koordinationsaspekterne en tiltagende betydning. De strategiske konkurrencevariable samt de institutionel-økonomiske variable får derved en øget vægt i de mere fremskredne stadier af internationaliseringsprocessen.

Fx bliver overvejelser vedr. koordinationen af de internationale aktiviteter på tværs og inden for de enkelte led af værdikæden, herunder hvilke dele af værdikæden virksomheden selv skal udføre (FoU, produktion og salg), hvilken operationsform (grader af vertikal/horizontal integration) og geografisk lokalisering der skal vælges, langt mere betydningsfulde for udbygningen af konkurrenceevnen. Ligeledes bliver udviklingen af virksomhedens organisatoriske kompetencer og strukturer mere og mere centrale beslutningsområder, fordi der gennem det udbyggede internationale forretningsgrundlag etableres

langt flere muligheder for at udnytte synergier, stordriftsfordele m.v. i et netværk af udenlandske sub-enheder (datterselskaber, samarbejdspartnere, underleverandører m.v.), der konkurrencemæssigt er forskelligt stillet på grund af den geografiske lokalisering.

### Summary

*The last 20-30 years have seen an intense research interest in the internationalisation processes, in Denmark and in other countries, at the political level and in the business community. This interest is, of course, a reflection of the fact that the world has grown smaller, and that we all increasingly depend on each other – at the business level, within the individual business sector, across sectors, and at the economic level.*

*A previous article in this journal (Hansen, Madsen and Strandskov, 1989) presented a survey of the conceptual framework, and particularly the empirical knowledge of the internationalisation profiles among Danish firms at that time. Since then, a number of changes have taken place in the world in which Danish firms operate, just as the theory has been further developed. This survey presents an update of those changes.*

## Litteratur

Buckley, Peter and Michael Casson: *The Future of the Multinational Enterprise*, London: Macmillan, 1976.

Buckley, Peter: »The Limits of Explanation: Testing the Internationalization Theory of the Multinational Enterprise«, *Journal of International Business Studies* 19 (2), 181-93, 1988.

Hansen, Klaus Møller, Tage Koed Madsen og Jesper Strandskov: »International udvikling i mindre og mellemstore virksomheder«, *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, nr. 2, 45-62, 1989.

Hennart, Jean Francois, *A Theory of the Multinational Enterprise*, Ann Arbor: University of Michigan Press, 1982.

Johanson, Jan & Lars-Gunnar Mattsson: »Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach«, i Hood, Neil & Jan-Erik Vahlne (Eds.): »Strategies in Global competition«, New York, Croom Helm, 1988.

Johanson, Jan & Finn Wiedersheim-Paul: »The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases«, *Journal of Management Studies*, Vol. 12, 305-322, October 1975.

Rugman, Alan M.: *New Theories of the Multinational Enterprise*, New York: St. Martin's Press, 1982.

Strandskov, Jesper: *Studier i danske virksomheders internationaliseringsprocesser*, Aarhus 1994. Del I-III.

Teece, David J.: »Transaction Cost Economics and the Multinational Enterprise«, *Journal of Economic Behaviour and Organization* 7, 21-45, 1986.