

## **Små globale virksomheder**

**En undersøgelse af mindre virksomheders internationaliseringsmønstre**

**Af Janne Sylvest og  
Charlotte Lindholm**

### **Resumé**

*En undersøgelse af en gruppe danske virksomheder med under 20 ansatte har vist, at selv helt små virksomheder ikke alene kan have omfattende internationale aktiviteter, men også kan agere på samme måde som større virksomheder på de internationale markeder. Undersøgelsen tager udgangspunkt i tre internationaliseringsdimensioner: Internationaliseringshastighed, markedsudvælgelsesmønstre og operationsformer. Gennem analysen af virksomhedernes internationaliseringsforløb fremkom et billede af to forskellige internationaliseringsmønstre: De yngre virksomheder fulgte generelt et »globalt« mønster, idet de var eksportorienterede fra starten og udnyttede netværkskontakter, således at de internationaliseredes hurtigt og på mange markeder samtidigt. De ældre virksomheder udviste en generel tendens til en senere eksportstart, samtidig med at de bevægede sig trinvist fra de nære markeder til de fjernere i et langsommere tempo og ud fra mere traditionelle eksportopstartsmotiver. Dette todelte mønster stiller spørgsmålstejn ved den udbredte opfattelse af små virksomheders internationalisering som en langsom og gradvis proces.*

## **Små globale virksomheder**

**En undersøgelse af mindre virksomheders internationaliseringsmønstre**

### **Resumé**

*En undersøgelse af en gruppe danske virksomheder med under 20 ansatte har vist, at selv helt små virksomheder ikke alene kan have omfattende internationale aktiviteter, men også kan agere på samme måde som større virksomheder på de internationale markeder. Undersøgelsen tager udgangspunkt i tre internationaliseringsdimensioner: Internationaliseringshastighed, markedsudvælgelsesmønstre og operationsformer. Gennem analysen af virksomhedernes internationaliseringsforløb fremkom et billede af to forskellige internationaliseringsmønstre: De yngre virksomheder fulgte generelt et »globalt« mønster, idet de var eksportorienterede fra starten og udnyttede netværkskontakter, således at de internationaliseredes hurtigt og på mange markeder samtidigt. De ældre virksomheder udviste en generel tendens til en senere eksportstart, samtidig med at de bevægede sig trinvist fra de nære markeder til de fjernere i et langsommere tempo og ud fra mere traditionelle eksportopstartsmotiver. Dette todelte mønster stiller spørgsmålstejn ved den udbredte opfattelse af små virksomheders internationalisering som en langsom og gradvis proces.*

**Af Janne Sylvest og  
Charlotte Lindholm**

## Indledning

Internationalisering af erhvervslivet er i de senere år blevet et nøgleord i den hjemlige debat. Den Europæiske Union, WTO og andre internationale handelsaftaler medfører, at danske virksomheder i stigende grad må indstille sig på, at konkurrencevilkårene internationaliseres. Imidlertid overses ofte en vigtig del af dansk erhvervsliv i internationaliseringsdebatten, nemlig de helt små virksomheder.

Når talen falder på de små virksomheder, fokuseres oftest på den jobskabelseffekt, som de forventes at have, mens deres rolle på de internationale markeder negligeres. Imidlertid er der ofte i nyhedsmediernes eksempler på små virksomheder, der klarer sig godt i den internationale konkurrence, og Danmarks internationale markedsandele i brancher domineret af mindre virksomheder har udviklet sig positivt (Andersen, 1995).

Dette dannede baggrunden for vores undersøgelse af små, stærkt internationaliserede virksomheder. Formålet med undersøgelsen var at konstatere, hvorvidt der kunne påvises et fælles mønster i disse virksomheders internationalisering.

Undersøgelsen fokuserede på tre dimensioner af virksomhedernes internationalisering: *Internationaliseringshastighed, markedsudvælgelsesmønster og operationsformer.*

Nedenfor vil vi først gennemgå undersøgelsesdesign, hvorefter de empiriske resultater analyseres. Afslutningsvis sættes undersøgelsen i et teoretisk perspektiv gennem en diskussion af, hvorledes undersøgelsesresultater forholder sig til en af de mest udbredte opfattelser af internationaliseringsprocessen, nemlig fasemodellen, repræsenteret ved den svenske Uppsala-model.

## Undersøgelsesdesign

Undersøgelsen blev gennemført i 1995 og er baseret på interviews med 16 virksomheder med under 20 ansatte i Danmark, som har eller har haft aktiviteter i Latinamerika. Latinamerika er valgt, da denne region er et fjernmarked for danske virksomheder. Vi antog, at vi ved at udvælge virksomheder på baggrund af deres tilstedeværelse i Latinamerika ville få adgang til virksomheder med et mere omfattende internationalt aktivitetsnetværk.

Virksomhederne fordeler sig geografisk over hele Danmark, og omfatter både service- og fremstillingsvirksomheder i forskellige brancher. Virksomheder, der er ejet af andre danske eller udenlandske virksomheder, er ikke medtaget i undersøgelsen. Der er altså tale om selvstændige, iværksætterskabte danske virksomheder. Antallet af ansatte varierer fra 4 til 17, med et gennemsnit på 12.

For at få et overblik over den samlede, relevante population, udarbejdedes først en liste over virksomheder, der ifølge almindeligt tilgængelige data opfyldte ovennævnte kriterier. Listen, der blev baseret på en gennemgang af virksomhedshåndbøger samt oplysninger fra Håndværksrådet, Udenrigsministeriet og Handelskammeret, omfattede i alt ca. 330 virksomheder. Fra denne population blev en tilfældig stikprøve på 38 virksomheder udtaget. Af de 38 viste 22 virksomheder sig ved en telefonisk screening imidlertid alligevel ikke at opfylde udvælgelseskriterierne, og undersøgelsen er derfor baseret på interviews med 16 case-virksomheder.

Dataindsamlingen bestod af et struktureret personligt interview af gennemsnitligt 2 timers varighed med den eksport-

ansvarlige (typisk direktøren/grundlæggeren) i hver virksomhed. Ved interviewene anvendtes en standardiseret interviewguide med åbne svarmuligheder. Metoden tilgodeser således hensynet til sammenlignelighed mellem forskellige respondenters besvarelse (kvantificering) samtidig med, at besvarelsens unikhed i indhold og kontekst bevares. Der er altså tale om en kombination af kvalitative og kvantitative metoder.

De undersøgte virksomheder er væsentligt mere eksportintensive end den gennemsnitlige lille danske eksporterende virksomhed. I en tidligere spørgeskemaundersøgelse blandt 400 tilfældigt udvalgte danske fremstillingsvirksomheder med flere end 9 ansatte (Forsberg og Breum, 1991) var eksportandelen, for eksporterende virksomheder med 10-19 ansatte, gennemsnitligt 37%. Den mest eksportintensive gruppe var virksomhederne med over 200 ansatte, hvis gennemsnitlige eksportandel var 67%. Den gennemsnitlige udenlandske omsætningsandel i denne undersøgelse (jvf. tabel 1) er væsentligt højere, nemlig 77%. Som følge af udvælgelsesmetoden er virksomhederne i denne undersøgelse altså ikke repræsentative for den eksporterende lille virksomhed i almindelighed.

De 16 virksomheders internationaliseringsmønstre blev undersøgt på baggrund af tre dimensioner; internationaliseringshastighed, markedsudvælgelsesmønster og operationsformer. *Internationaliseringshastigheden* måles på baggrund af to variable; dels perioden fra virksomheden etableres til den iværksætter sine første eksportaktiviteter, og dels perioden fra virksomheden etableres til den opnår en eksport-

Tabel 1.

Den udenlandske omsætnings andel af virksomhedernes samlede omsætning

Udenlandsk omsætningsandel 1994	Antal virksomheder (n=16)
0 - 29 %	0
30 - 49 %	2
50 - 69 %	3
70 - 89 %	3
> 90 %	8

andel på 50% af omsætningen. Begrebet *markedsudvælgelsesmønster* refererer til rækkefølgen i hvilken virksomhederne går ind på de enkelte eksportmarkeder. *Operationsformen* refererer til valget mellem de forskellige afsætningskanaler (f.eks. direkte eksport til slutbrugeren; anvendelse af forskellige former for salgsgenter og forhandlere; salgs- og produktionsdatterselskaber).

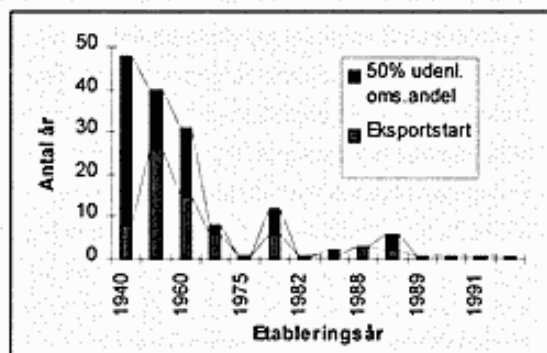
#### Internationaliseringshastighed

For dimensionen *internationaliseringshastighed* fandt vi, at der var en tendens til, at internationaliseringshastigheden voksede, jo yngre virksomhederne var. Der er en bemærkelsesværdig stor forskel på de ældste (grundlagt 1960 eller før) og de yngste virksomheder (grundlagt 1989 eller senere). Perioden fra virksomhedsetableringen til henholdsvis eksportopstart og opnåelse af eksportandel på 50% varede for den

ældste gruppe henholdsvis 16,3 og 39,7 år i gennemsnit. De yngste virksomheder (grundlagt 1989 eller senere) er især interessante, idet alle fire virksomheder opnåede en udenlandsk omsætningsandel på 50% allerede inden for det første år efter etableringen. Den mellemste gruppe (virksomheder grundlagt efter 1960 og før 1989) viser ikke nogen klar tendens, idet internationaliseringshastigheden indenfor denne gruppe ikke er jævnt faldende med virksomhedens alder. Gennemsnitligt ligger disse virksomheders internationaliseringshastighed dog mellem internationaliseringshastigheden for henholdsvis de yngste og de ældste virksomheder.

Fig. 1.

*Antal år fra etablering til eksportstart og fra eksportstart til opnåelse af 50% udenlandsk omsætningsandel*



I undersøgelsen fandt vi desuden, at der var et sammenfald mellem erfaring og internationaliseringshastighed: virksomheder, hvor grundlæggeren ved virksomhedens etablering havde branchekendskab eller eksporterfaring fra tidligere ansættelse(r) blev hurtigere internationaliserede end virksomheder uden tilsvarende viden.

Virksomhedernes motiver til at starte eksport har stor indflydelse på internationaliseringshastigheden. Motiverne kan inddeles i proaktive og reaktive motiver. Virksomhedernes ønske om ekspansion af aktiviteterne, udnyttelse af internationale kontaktnet og virksomhedsetablering med henblik på eksport, betegnes som proaktive eksportmotiver. Uopfordrede henvendelser fra potentielle kunder betegnes som et reaktivt (passivt) eksportmotiv.

Langt de fleste virksomheder startede eksport ud fra proaktive motiver. Den største gruppe virksomheder (seks stk.) nævner det klassiske proaktive motiv for eksportopstart: At produktet var prøvet af og gik godt på hjemmemarkedet, og at man derfor ønskede at udvide aktiviteterne. Internationaliseringshastigheden for disse virksomheder varierer en del, men typisk er de flere år om både at starte eksporten op og derefter opnå en eksportandel på 50%. Dette må ses som et udtryk for, at virksomhederne allerede har opnået en betydelig kundekreds på hjemmemarkedet. Som følge af dette kan de ikke, eller har de ikke behov for, at satse så stor en del af virksomhedens ressourcer på eksporten, som det er tilfældet for flere af de øvrige virksomheder.

Enkelte virksomheder blev grundlagt med eksport som hovedformål, og disse virksomheder startede alle eksport, samt opnåede 50% eksportandel, indenfor det første år efter virksomhedens etablering.

En relativt stor gruppe af virksomheder (fem) udnyttede allerede eksisterende internationale kontaktnetværk. Ved et internationalt kontaktnetværk forstår vi de internationale kontakter til leverandører,

kunder, eksportformidlere etc., som virksomheden fødes med. Disse netværk har især betydning for udbryder- og knop-skydningsvirksomheder, samt ikke mindst ved videreførsel af konkursboer, hvor kontaktnettet følger med. Blandt de fem virksomheder i denne gruppe købte én virksomhed et eksisterende produkt fra en multinational virksomhed og overtog dermed delvist en etableret kundekreds; én opstod som en frikøbt division af en eksisterende virksomhed, mens to virksomheder bygger på nøglepersoner og -produkter fra konkursboer. Endelig overtog en enkelt virksomhed eksportarbejdet for den virksomhed, hvor grundlæggeren tidligere havde været eksportchef.

Disse virksomheder er altså »født« med et mere eller mindre etableret internationalt kontaktnet, hvilket formentlig er hovedårsagen til, at fire af de fem opnåede en udenlandsk omsætningsandel på 50% indenfor de første tre år efter virksomhedens etablering. For disse virksomheder har hjemmemarkedet altså haft en meget begrænset eller slet ingen betydning. Det er nærliggende at antage, at sådanne netværk umiddelbart vil være en mere tungtvejende internationaliseringsfaktor end branche- og eksporterfaringen.

Kun to virksomheder startede eksporten ud fra reaktive motiver, idet de reagerede på uopfordrede forespørgsler fra potentielle kunder. Disse virksomheder hører samtidig til den »tunge« gruppe hvad angår opnåelse af en eksportandel på 50%, idet den ene virksomhed endnu ikke har nået denne andel, og den anden var 14 år fra eksportstarten om at opnå denne andel.

### Markedsudvælgelsesmønster

Denne dimension beskriver rækkefølgen i valget af udenlandske markeder. Eksportmarkederne kan inddeles i tre grupper: nærmarkeder, regionale markeder og fjerne markeder.

Ofte antages internationaliserende virksomheder at følge, hvad man kan kalde et *sekventielt* markedsudvælgelsesmønster. Dette mønster kan beskrives som en gradvis spredning fra nærmarkederne over de regionale markeder, før virksomheden til sidst begynder at beskæftige sig med de fjerne markeder. Virksomhederne antages på denne måde gradvist at opbygge et erfarings- og vidensgrundlag, der tillader dem at bevæge sig længere og længere væk.

Ni ud af seksten virksomheder fulgte det sekventielle mønster ved først at bevæge sig ud på nærmarkederne, derefter gradvist til regionale markeder og til sidst til de fjernere markeder. De øvrige syv virksomheder har *ikke* fulgt denne model og er i stedet startet på flere markeder indenfor det første eksportår, heraf nogle fjernmarkeder. Dette mønster har vi kaldt et *globalt* markedsudvælgelsesmønster.

Virksomhederne med et globalt markedsudvælgelsesmønster har haft en meget høj internationaliseringshastighed; alle syv havde nået en udenlandsk omsætningsandel på 50% indenfor 3 år efter virksomhedens etablering (gennemsnitligt indenfor 1,3 år). Til sammenligning var gruppen med det sekventielle markedsudvælgelsesmønster betydeligt længere tid om at opnå en eksportandel på 50%: to virksomheder har endnu ikke nået denne andel, og for de resterende syv tog processen gennemsnitligt knapt 21 år. Ser man

på virksomhedernes aktuelle udenlandske omsætningsandel, er der ligeledes en markant forskel; de »globale« virksomheder har i dag en gennemsnitlig udenlandsk omsætningsandel på 92% (andelene ligger mellem 80% og 99%), mens gennemsnittet for de »sekventielle« virksomheder er 64% (mellem 30% og 90%).

Som påvist i afsnittet om internationaliseringshastighed var der en tendens til, at de yngste virksomheder internationaliseredes hurtigst. Sammenholdes markedsudvælgelsesmønstret med virksomhedernes alder, viser det sig, at seks af de syv globale virksomheder er etableret i 1984 eller senere – den sidste er grundlagt i 1975. Otte af de ni sekventielle virksomheder er derimod etableret i 1982 eller før. Kun én af de sekventielle virksomheder er grundlagt senere, nemlig i slutningen af 1980'erne. Med andre ord:

De yngste virksomheder internationaliseres hurtigt gennem en spredning på mange markeder indenfor en kort tids-horison – og de ældste er karakteriseret ved at have fulgt et traditionelt markeds-spredningsmønster i et langsommere tempo.

Det karakteristiske markedsspredningsmønster for de to grupper af virksomheder er tæt knyttet til motiverne til at starte eksport (jævnfør diskussionen af eksport-motiverne ovenfor). Som det fremgår af tabel 2, er der en tendens til, at de globale virksomheder enten har taget udgangspunkt i et eksisterende kontaktnetværk eller er grundlagt med henblik på eksport, mens tendensen i den sekventielle gruppe går mod et generelt ønske om ekspansion af aktiviteterne eller uopfordrede kundehenvendelser som udgangspunkt for eksportstarten.

Tabel 2. Motiver for opstart af eksport

Hovedmotiv for eksportstart	»Globale« virksomheder, antal	»Sekventielle« virksomheder, antal
Ønske om ekspansion af aktiviteter.....	1	5
Udnyttelse af internationalt kontaktnet .....	4	1*
Virksomheden grundlagt med henblik på eksport.....	2	1
Uopfordrede henvendelser fra potentielle kunder ....	0	2
Antal virksomheder i alt.....	7	9

\* Den ene virksomhed, der har udvist et sekventielt markedsudvælgelsesmønster på baggrund af et eksisterende kontaktnet, har endnu ikke opnået 50% markedsandel.

### Operationsform

Selv om virksomhederne er særdeles internationaliserede hvad angår eksportintensitet, internationaliseringshastighed og markedsudbredning, er engagementet på de udenlandske markeder ikke tilsvarende dybt. Organisatorisk og ressourcemæssigt spreder de forskellige operationsformer sig over et spektrum med stigende kontrol over markedsføringen, men dermed også stigende krav til investering af ressourcer i afsætningskanalerne. I den ene ende af skalaen finder vi indirekte eksport (typisk underleverancer til andre virksomheder eller dan-

ske organisationer) samt brugen af handels-eksportører og piggy-backing. Disse operationsformer kræver normalt ikke de store ressourcemæssige bindinger. Direkte eksport til slutbrugeren samt agenter, forhandlere og distributører er mellemformer, der kræver en lidt større ressourceindsats fra virksomhedernes side. Til gengæld har virksomhederne mere indflydelse på, hvor og hvordan produkterne afsættes. Endelig kan joint ventures og datterselskaber betegnes som de mest ressourcebindende operationsformer, der samtidig giver virksomhederne den største kontrol over afsætningen.

Tabel 3. Virksomhedernes anvendelse af forskellige operationsformer

<i>Operationsform</i>	<i>Anvendt som dominerende form, antal virksomheder</i>	<i>Anvendt som sekundær form, antal virksomheder</i>
Indirekte eksp./underleverancer.....	-	5
Direkte eksport .....	5	8
Forhandlere/distributører .....	5	2
Agenter .....	4	2
Datterselskaber.....	1	-
Joint venture .....	-	2
Partnerskab .....	1	-
Piggy-backing .....	-	1
<i>Antal virksomheder i alt .....</i>	<i>16</i>	<i>20*</i>

\* Nogle virksomheder anvender mere end én sekundær form.



Som det ses af tabel 3, anvender 14 ud af 16 virksomheder de mindre forpligtende operationsformer: direkte eksport til slutbrugeren; udenlandske forhandlere/distributører; samt agenter, som den dominerende form. Der kan ikke påvises nogen forskel i anvendelsen af operationsformer mellem de virksomheder, der fulgte et globalt markedsudvælgelsesmønster, og de virksomheder, der fulgte det sekventielle mønster.

Kun én virksomhed, der producerer maskiner til træbearbejdning, benytter sig af datterselskaber som den vigtigste operationsform. Virksomhedens ledelse giver dog udtryk for, at de faktisk foretrækker de mere uforpligtende former (forhandlere), og kun på de absolut største markeder har virksomheden set sig nødsaget til at investere i salgsdatterselskaber.

Årsagen til denne investering er, at man på de største markeder som f.eks. Tyskland tidligere havde mange uafhængige forhandlere, hvilket gav koordinationsproblemer og dermed ikke det maksimale udbytte.

To af de virksomheder, som i dag anvender andre operationsformer, har tidligere haft salgsdatterselskaber, men har nedlagt disse. Begge virksomheder giver udtryk for at have »brændt fingrene« med salgsdatterselskaber, idet omkostningerne langt fra stod mål med resultaterne. De udtrykker derfor begge stor modvilje mod denne operationsform.

Fælles for samtlige virksomheder er, at de klart giver udtryk for, at de foretrækker de mindre ressourcebindende former. Virksomhederne involverer sig kun dybere på de markeder, hvor det er absolut nødvendigt, enten som følge af ind-

trængningsbarrierer eller som følge af, at markedet er for stort/vigtigt til at blive betjent af uafhængige eksportformidlere.

Denne modvilje mod at investere i de udenlandske afsætningskanaler er vel ikke overraskende i betragtning af virksomhedernes begrænsede størrelse og de deraf følgende begrænsede menneskelige og økonomiske ressourcer. Tværtimod tillader denne strategi, at de enkelte virksomheder spreder sig over en bred vifte af markeder og opnår en høj udenlandsk omsætning med en minimal ressourceindsats. En producent af maskiner til plastindustrien giver ligefrem udtryk for en bevidst »hit-and-run«-strategi. Virksomheden introducerer et nicheprodukt, tager hvad der kommer af ordrer her og nu, og når »fløden er skummet« (first-mover-fordelen opbrugt), bevæger de sig videre til næste marked. Virksomheden, der tidligere har haft flere salgsdatterselskaber, benytter sig i dag udelukkende af direkte eksport og har absolut ingen ambitioner om en dybere investering i de enkelte markeder.

Ulempen ved den udbredte anvendelse af lokale repræsentanter er, at en del af virksomhederne har relativt lidt kontrol over markedsføringsindsatsen på de enkelte markeder og kun lille føling med markederne, især de mere perifere som f.eks. Latinamerika. Agenterne/forhandlerne kører i mange tilfælde mere eller mindre deres eget løb, ligesom virksomheden ikke har de store muligheder for at vurdere, om det er den rigtige agent, de benytter – hvilket måske på længere sigt kan virke bremsende for virksomhedens fortsatte vækst.

### **Konklusion - empiriske resultater af undersøgelsen**

Formålet med undersøgelsen var at konstatere, hvorvidt der kunne påvises et fælles mønster i disse små, internationalt orienterede virksomheders internationaliseringsproces. Ved gennemgangen af de empiriske resultater viste der sig en klar tendens til, at virksomhederne delte sig i to grupper: Den »sekventielle« og den »globale«. De to grupper adskiller sig ved, at de globale virksomheders internationaliseringshastighed er markant højere end den sekventielle gruppes. Eksportstart og opnåelse af en udenlandsk omsætningsandel på 50% skete betydeligt hurtigere, og den opnåede eksportandel er gennemsnitligt større end de sekventielle virksomheders.

Forklaringen på dette kan blandt andet findes i det forhold, at baggrunden for virksomhedernes eksportstart var forskellig. Der var en tendens til, at de globale virksomheder enten decideret blev grundlagt med henblik på eksport eller blev født med et etableret internationalt kontaktnet. De fleste af disse virksomheder har benyttet sig af, hvad man kan kalde *hagleværsmetoden*; en relativt hurtig spredning på mange markeder i mere eller mindre tilfældig rækkefølge. Virksomhederne udnytter således de markedsmuligheder der byder sig, uanset markedets geografiske placering.

For den sekventielle gruppes vedkommende var det dominerende motiv et ønske om en udvidelse af aktiviteterne. Dette leder naturligt til en forsigtig start på de nærmeste markeder, samtidig med, at man fortsat plejer hjemmemarkedsaktiviteterne. Både internationaliseringshastigheden

og internationaliseringsgraden (den udenlandske omsætningsandel) vil derfor typisk være lavere end for de globale virksomheder.

Sidst, men ikke mindst, var de globale virksomheder væsentligt yngre end de sekventielle, idet de globale på nær en enkelt undtagelse er grundlagt efter 1984. Dette føjer et interessant aspekt til den almindelige antagelse, at virksomheder – især de små – skal gøre deres erfaringer på hjemmemarkedet, inden de kaster sig over eksportaktiviteterne. Vores resultater viser, at dette ikke behøver at være tilfældet. Der er en tydelig tendens til, at internationaliseringen for alvor slår igennem overfor de små virksomheder i perioden fra midten af 1980'erne. Dette fænomen vil vi diskutere nærmere i næste afsnit, hvor vi sammenholder vore resultater med en af de gængse internationaliseringsmodeller.

### **Uppsala-modellen**

Uppsala-modellen udspringer af den svenske forskning i virksomheders internationaliseringsmønstre, der begyndte i 1970'erne ved Uppsala Universitet. Uppsala-skolen beskrev internationaliseringen som en langsomt fremadskridende erfarings- og indlæringsproces. På baggrund af case-undersøgelser blandt nogle få, store svenske fremstillingsvirksomheder mente man at kunne påvise nogle karakteristiske faser i virksomhedernes internationaliseringsproces. Dette blev formuleret i en model, som beskriver udviklingen i virksomhedens geografiske markedsudvælgelsesmønstre og internationale operationsformer.

Modellens forklaringsvariable knytter sig hovedsageligt til selve beslutningspro-

cessen samt til den informations- og vidensopbygning, der sker i virksomheden: *»We [also] assume that the most important obstacles to internationalization are lack of knowledge and resources. These obstacles are reduced through incremental decision-making and learning about foreign markets and operations.»* (Johanson og Wiedersheim-Paul, 1975:17).

Med hensyn til *markedsudvælgelsesmønsteret* vil virksomheden derfor i de indledende faser vælge lande eller markedsområder, der ligner hjemmemarkedet mest muligt, for derefter gradvist at bevæge sig ind på markeder, der opfattes som mere og mere fremmede og ukendte. Hvad angår *operationsformen* beskriver modellen en gradvis udbygning af engagementet på et givet udenlandsk marked, fra sporadisk og direkte eksport over eksport via en selvstændig lokal repræsentant (agent, forhandler, distributør, importør etc.), derefter etablering af egen udenlandsk salgsorganisation og i sidste fase oprettelse af eget produktionsselskab.

Et flertal af de mange senere gennemførte empiriske tests af teorien er faldet ud til fordel for modellen, men den står ikke uimodsagt i empirisk henseende. Således bekræfter Pedersen (1995) på baggrund af en undersøgelse af danske virksomheders etableringer i udlandet, at *»med hensyn til den geografiske dimension har de danske virksomheder sekventielt udbygget deres internationale aktiviteter«*, men finder til gengæld at *»den gradvise udbygning af markedsengagementet foregår mere mangfoldigt, end Uppsalamodellen lader ane i sin sekvens fra direkte eksport over eksportformidler og til etablering af eget datterselskab«* (Pedersen, 1995: 23). Samtidig kunne Pedersen ikke påvise den

forskel mellem små og store virksomheders internationaliseringsforløb, som modellen lægger op til, nemlig at *»den lille virksomhed på grund af større risikoaversion og færre ressourcer vil tage mindre skridt i internationaliseringsforløbet«* (op.cit.:21). Tværtimod fandt han, at *»forskellene i internationaliseringsforløbet for henholdsvis store og små virksomheder er relativt begrænsede, og at de formentlig bliver mindre og mindre fremover«* (op.cit.:22).

Vore resultater stemmer langt hen ad vejen overens med Pedersens. Dette gælder først og fremmest for operationsformerne, hvor vi ligesom Pedersen fandt, at virksomhederne både kunne springe trin over eller gå *»tilbage«* i processen. De globale virksomheders meget aggressive ekspansion tyder endvidere på, at de små virksomheder ikke er tvunget til at tage små skridt i internationaliseringsprocessen, men kan opføre sig på samme måde som større virksomheder.

Pedersens resultater er derimod i modstrid med vore, hvad angår markedsudvælgelsesmønsteret. Forklaringen på denne forskel skal formentlig søges i datamaterialet, idet Pedersen udelukkende undersøger virksomheder med datterselskaber i udlandet i 1990. For det første har kun en enkelt af virksomhederne i vores undersøgelse etableret datterselskaber. For det andet er Pedersens datamateriale noget ældre end vores, hvilket kunne indikere, at de undersøgte virksomheder generelt er ældre end de globale virksomheder i vores undersøgelse. Som vi påviste ovenfor, havde virksomheder grundlagt før midten af 1980'erne netop tendens til at følge det sekventielle markedsudvælgelsesmønster. Endelig skal det bemærkes, at Pedersen

ikke angiver, hvorledes »små virksomheder« er defineret; det fremgår ikke, om datamaterialet omfatter så små virksomheder, som vores undersøgelse er baseret på (under 20 ansatte). Der er dermed ikke nødvendigvis tale om den samme type virksomheder.

Vore empiriske resultater tyder på, at den historiske periode, virksomhederne befinder sig i, når de internationaliseres, har betydning for deres internationaliseringsforløb, både hvad angår internationaliseringshastigheden og den måde, eksport (starten) gribes an på, jvf. diskussionen af eksportmotive ovenfor.

Vilkårene for den enkelte virksomheds internationalisering har ændret sig siden 1970'erne, hvor Uppsala-modellen blev formuleret. Virksomhederne befinder sig i dag i et intensivt internationalt konkurrence miljø til forskel fra tidligere tiders mere lokalt prægede konkurrencebetingelser, bl.a. som følge af reducerede handelsbarrierer, den generelle teknologiske udvikling samt en øget tendens til mere ensartede forbrugsmønstre og behov. Globaliseringen indenfor kommunikation og transport reducerer den praktiske betydning af geografisk afstand, og konsekvensen af reduktionen af lande- og kulturmæssige forskelle er, at en af Uppsala-modellens centrale forudsætninger, begrebet *psychic distance*, svinder i betydning. Netop geografisk og psykologisk distance er to af de grundlæggende forklaringsvariable i Uppsala-modellens beskrivelse af rækkefølgen i virksomhedens markedsvalg.

Vi må konkludere, at Uppsala-modellen ikke kan forklare de internationaliseringsforløb, vi fandt hos en del af de undersøgte virksomheder. De *sekventielle* virksom-

heder følger det markedsudvælgelsesmønster, der lægges op til i modellen, men til gengæld giver modellen ikke en dækkende forklaring på valget af og udviklingen i brugen af operationsformer. De *globale* virksomheders internationaliseringsforløb falder derimod, både med hensyn til markedsvalg og operationsformer, udenfor modellens forklaringsramme.

Årsagen er formentlig, at modellen ikke tager højde for, at internationaliseringsforløbet vil være påvirket af tids- og stedmæssige betingelser, og at den dermed er for deterministisk i sin tilgang. Endvidere antages processen at udvikle sig forholdsvis langsomt, fordi internationaliseringen sker på baggrund af en gradvis akkumulering af viden og erfaringer om de udenlandske markeder. Vores resultater viser imidlertid, at processen kan gå meget hurtigt, at den ikke altid er lineær og irreversibel med hensyn til operationsformer, og at markedsudvælgelsesmønsteret ikke nødvendigvis er sekventielt.

Virksomhederne i vores undersøgelse er som tidligere nævnt ikke repræsentative for små eksporterende virksomheder i almindelighed, og vi har dermed ikke baggrund for at forkaste Uppsala-modellen som en generel forklaringsmodel for virksomheders internationalisering. Vore resultater rejser imidlertid spørgsmålet om, hvorvidt Uppsala-modellen i sin nuværende form i for høj grad er præget af sin tilblivelse i 1970'erne, og om den stadig er gyldig i betragtning af 1990'ernes stærkt internationaliserede konkurrencebetingelser. Undersøgelsen tyder på, at der er behov for en videreudvikling af modellen, således at den i højere grad tager virksomhedseksterne forhold med i betragtning.

Den omverden, som virksomhederne skal operere i, har væsentlig betydning for internationaliseringsprocessen: Når omverdenen forandrer sig, må virksomheden, hvis den vil udvikle sig, også ændre adfærdsmønstre.

### Summary

*An investigation of a number of Danish enterprises with less than 20 employees has shown that even very small enterprises may be not only involved in extensive international activities, but may also act in the same way as major enterprises do in the international markets. The investigation is based on three internationalisation dimensions: rate of internationalisation, market selection strategy, and modes of operation. Through the analysis of the internationalisation process of the firms, a picture of two distinct internationalisation strategies emerged: Young enterprises generally followed a 'global' strategy by being export-oriented from the very start, and by using their networks for rapid internationalisation and simultaneous entry into many markets. Older firms showed a tendency to start export activities at a later stage, and moving, at the same time, incrementally from the neighbouring to the more remote markets at a slower pace, based on the more traditional motives to export. This dual strategy questions the general view that internationalisation of small enterprises is a slow and gradual process.*

### Noter

1. »Udenlandsk omsætningsandel« anvendes her i stedet for »eksportandel«, da en del af virksomhederne helt eller delvist producerer i udlandet, og der således i disse tilfælde ikke er tale om eksport i traditionel forstand.

2. Dette mønster understøttes af andre empiriske undersøgelser. En undersøgelse af virksomheder i Østjylland (Rind Christensen, 1988) viste en lignende tendens til en hurtigere eksportstart, jo yngre virksomhederne var. Rind Christensen fandt, at blandt virksomhederne etableret i 1960 eller før var 60% ti år eller mere om at starte eksport op, mens virksomheder etableret efter 1960 kom betydeligt hurtigere i gang. 50,7% af disse virksomheder startede eksport indenfor 1-3 år efter grundlæggelsen, og kun 17,9% var mere end 10 år om at starte eksport. Rind Christensen fandt en ikke ubetydelig gruppe af »eksportkometer«, der startede eksport efter 1975, og som allerede i 1986 havde opnået en eksportandel over 50%.
3. Jcf. f.eks. Albaum et al. (1989: 35 ff.) og Ogbuehi and Longfellow (1994).
4. Nærmarkederne omfatter Skandinavien, Tyskland og Storbritannien – de lande som sprogligt og kulturelt umiddelbart ligger tættest på Danmark, og som derfor for de fleste virksomheder umiddelbart forekommer lettest tilgængelige. De regionale markeder omfatter det øvrige Europa. De geografiske afstande er lidt større, og også kulturelt er der større forskelle. Østeuropa udgør i dag et attraktivt marked, som for nogle markeder vedkommende er nærmarkeder, mens andre er regionale markeder. Fjernmarkederne omfatter her markederne udenfor Europa: Mellemøsten, Nord-, Syd- og Mellem-Amerika, Afrika og Asien.
5. Jcf. f.eks. Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) og Johanson & Vahlne (1977).

## Litteratur

Albaum, Gerald et al.: *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley Publishing Co., 1989.

Andersen, Poul Houman: *Collaborative Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: SMEs Participation in the International Division of Labour*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1995.

Buckley, Peter J. og Ghauri, Pervez N., eds.: *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, 1993.

Forsberg, Jørn og Breum, Poul: *Eksporthundersøgelse 1991 - Danske eksportvirksomheder og deres vurdering og forventninger til 1992-94*, Dansk Teknologisk Institut, Århus, 1991.

Hedlund G. & Kverneland A.: Are Entry Strategies for Foreign Markets Changing? The Case of Swedish Investment in Japan, 1983, in Buckley og Ghauri, eds., *The Internationalization of the Firm: A Reader*, 1993.

Johanson J. og Vahlne J.E.: The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, 1977, in Buckley og Ghauri, eds., *The Internationalization of the Firm: A Reader*, 1993.

Johanson, J. og Wiedersheim-Paul F.: The Internationalization of the Firm - four Swedish cases, 1975, in Buckley og Ghauri, eds., *The Internationalization of the Firm: A Reader*, 1993.

Ogbuehi, Alphonso O. og Longfellow, Timothy A.: Perceptions of

U.S. manufacturing SMEs concerning exporting: A comparison based on export experience, *Journal of Small Business Management*, Vol. 32, No. 4, October 1994.

Pedersen, Torben: Danske virksomheders internationaliseringsproces - en test af Uppsala-modellen, *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, årgang 59, 1/1995.

Rind Christensen, Poul: Ostjyllands eksport: *En undersøgelse af servicesektorens betydning for eksporterhvervene*, Institut for Udenrigshandel, Handelshøjskolen, Århus 1988.

Turnbull, Peter: A challenge to the stages theory of the internationalization process, 1987, in Buckley og Ghauri, eds., *The Internationalization of the Firm: A Reader*, 1993.