

# Små, globalt orienterede virksomheders internationalisering og kompetencer

Internationalisering drejer sig ikke kun om den traditionelle opfattelse af virksomheder, der gradvis bliver internationale. En række virksomheder er så at sige født internationale.

## Resumé

*De seneste år er forskere i stadig flere lande stødt på virksomheder, der er født internationale. Det står i kontrast til det, man traditionelt har iagttaget, nemlig at virksomheder starter med at opbygge en base på hjemmemarkedet, og først derefter langsomt bevæger sig ud på eksportmarkederne. Der har først været tale om de nærmeste markeder geografisk set, og dernæst længere og længere ud. Denne langsomme udvikling har også været kendetegnende for udviklingen med hensyn til produkter og med hensyn til måden man kontaktede de internationale markeder på: Først gennem mellemhandlere, senere direkte kontakt og til sidst produktion i udlandet.*

*Den traditionelle langsomme og gradvise internationalisering via nærmarkederne er nu ofte afløst af en situation, hvor virksomheden på et meget internationalt marked så at sige fødes med et mere eller mindre globalt sigte. Denne type virksomheder, der i udgangssituationen er helt små og ofte forbliver relativt små, kaldes ofte for Born Globals, og de har været i fokus i en større undersøgelse ved Institut for Afsætningsøkonomi, Syddansk Universitet/Odense Universitet.*

*Tidligere artikler i Ledelse & Erhvervsøkonomi (Hansen et al, 1989; Madsen og Strandskov, 1994; Sylvest og Lindholm, 1997) har beskrevet internationaliseringsmønstre i forskel-*

Tage Koed Madsen, Erik Rasmussen  
og Per Servais

# Små, globalt orienterede virksomheders internationalisering og kompetencer

Internationalisering drejer sig ikke kun om den traditionelle opfattelse af virksomheder, der gradvis bliver internationale. En række virksomheder er så at sige født internationale.

## Resumé

*De seneste år er forskere i stadig flere lande stødt på virksomheder, der er født internationale. Det står i kontrast til det, man traditionelt har iagttaget, nemlig at virksomheder starter med at opbygge en base på hjemmemarkedet, og først derefter langsomt bevæger sig ud på eksportmarkederne. Der har først været tale om de nærmeste markeder geografisk set, og dernæst længere og længere ud. Denne langsomme udvikling har også været kendetegnende for udviklingen med hensyn til produkter og med hensyn til måden man kontaktede de internationale markeder på: Først gennem mellemhandlere, senere direkte kontakt og til sidst produktion i udlandet.*

*Den traditionelle langsomme og gradvise internationalisering via nærmarkederne er nu ofte afløst af en situation, hvor virksomheden på et meget internationalt marked så at sige fødes med et mere eller mindre globalt sigte. Denne type virksomheder, der i udgangssituationen er helt små og ofte forbliver relativt små, kaldes ofte for Born Globals, og de har været i fokus i en større undersøgelse ved Institut for Afsætningsøkonomi, Syddansk Universitet/Odense Universitet.*

*Tidligere artikler i Ledelse & Erhvervsøkonomi (Hansen et al, 1989; Madsen og Strandskov, 1994; Sylvest og Lindholm, 1997) har beskrevet internationaliseringsmønstre i forskel-*

Tage Koed Madsen, Erik Rasmussen og Per Servais

*lige typer af virksomheder. Denne artikel giver med baggrund i en omfattende empirisk forskning en karakteristik af Born Globals og diskuterer implikationerne for sådanne mindre virksomheders ledelse, organisation og kompetenceudvikling.*

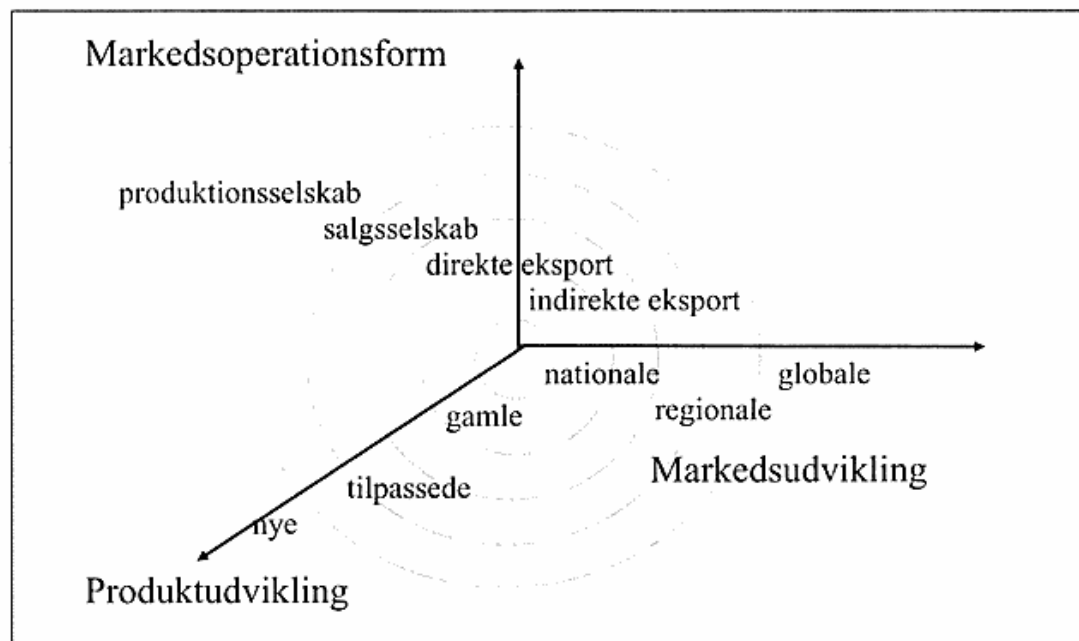
### Indledning

Forskningen i virksomheders og markeds internationalisering startede sidst i 1960'erne, se f.eks. Johanson og Wiedersheim-Paul (1975). Forståelsen af, hvordan og hvorfor virksomheder blev internationale, byggede på den enkelte virksomheds historiske forudsætninger og udviklingsvilkår, især dens ledere og deres beslutningsadfærd samt risiko- og usikkerhedsopfattelse vedrørende udenlandske markeder. Empiriske undersøgelser viste, at virksomheder typisk blev internationale

ved at brede sig ud i verden som ringe i vandet.

I grove træk fandt man, at virksomheder typisk bevægede sig ud internationalt i et gradvist og langsomt tempo, hvor virksomheden i de indledende faser valgte lande/markeder, der ligner hjemmemarkedet mest muligt for gradvist at foretrække markeder, der fremtræder mere og mere fremmede og 'ukendte'. Man fandt tilsvarende, at virksomheden typisk ville starte eksport 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. Endelig var det typiske billede, at en given virksomhed på et givet marked startede ret uforpligtende med at eksportere

Figur 1.



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. Denne 'Ringe-i-vandet' model for virksomheders internationalisering vises i Figur 1.

Op gennem 1960'erne, 1970'erne og 1980'erne kan man finde mange eksempler på denne gradvise udvikling i danske virksomheder, bl.a. nogle af de mest internationalt orienterede virksomheder som f.eks. Lego. 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 efterhånden opsamler viden og erfaring, så den bedre og bedre er i stand til at gennemføre sine internationale aktiviteter på en effektiv og efficient måde. Derimod er overgangen fra en fase til den næste ofte kendetegnet ved at ligne et 'vadested', hvor virksomheden skal tilegne sig afgørende ny viden og færdigheder, f.eks. ved overgang fra agent til eget salgsselskab (Hansen et al. 1989; Cavusgil, 1980; Pedersen, 1995; Petersen og Pedersen, 1997).

Den generelle anbefaling fra disse fasemodeller for virksomheders internationalisering er at styre en virksomheds internationale forløb på en sådan måde, at den organisatoriske indlæring i en bestemt fase kan nå at ske gennem erfaringsopbygning, inden virksomheden tager skridtet til

næste fase (se fx Hansen, et al, 1989). I den senere forskning - se for eksempel (Turnbull, 1987; Andersen, 1993; Pedersen, 1995; Strandskov, 1995) - har man imidlertid i stigende grad erkendt, at fasemodellen har et begrænset gyldighedsområde som normativ model for beslutninger i virksomheder.

Det har været påpeget, at fasemodellen må antages at have størst gyldighed som normativ model for virksomheder, der befinder sig i en ikke-internationaliseret branche i de begyndende internationaliseringsfaser på nære udenlandske markeder. Antallet af denne type af virksomheder er 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.

Også nogle af forfatterne bag 'ringe-i-vandet' modellen har erklæret sig enige i meget af denne kritik, og i 1988 påpegede Johanson og Mattsson (1988), at internationaliseringsprocesser i virksomheder ikke kun afhænger af indlæringsforløb i virksomheden, men også i høj grad af markedets internationaliseringsgrad. De kæder i artiklen internationalisering sammen med analysen af industrielle netværk og påpeger, at virksomhedens internationalisering ikke kun er en proces mellem en selvstændig virksomhed og et anonymt marked, men også omfatter relationer mellem indbyrdes afhængige virksomheder. På grund af specialiserede kompetencer vil den enkelte virksomhed blive afhængig af både inden- og udenlandske samarbejdspartneres supplerende viden og kompetencer. Sådanne netværk vil have forskellig udbredelse og intensitet i forskelli-

ge brancher - og nogle vil være meget lokalt afgrænsede, mens andre vil være mere eller mindre globale. Markedets internationaliseringsgrad antages også at have stor betydning for virksomhedens internationaliseringsproces.

I mange tilfælde vil man se, at en virksomhed 'trækkes' ud på de internationale markeder på grund af sin position i et hjemligt netværk. I et studie af danske virksomheders investeringer i Tyrkiet fandt Bodur & Madsen (1994) således eksempler på den slags processer. I lignende undersøgelser i Danmark (Andersen et al., 1995; Andersen, 1995; Andersen and Christensen, 1998) har man således også fundet, at danske underleverandørvirksomheder ofte bliver internationale på samme springende måde - enten fordi de samarbejder med andre danske virksomheder eller fordi de retter sig mod bestemte multinationale virksomheders afdelinger.

I de senere år har der ofte i litteraturen været præsenteret eksempler på nye typer af internationaliseringsprocesser. Som modstykke til den langsomme og gradvise bredden sig ud internationalt, så finder man flere og flere eksempler på virksomheder, der helt fra grundlæggelsen orienterer sig internationalt, i nogle tilfælde endog mod hele verdensmarkedet. Den type af virksomheder er blevet flere i løbet af 1990'erne og har fået hæftet flere navne på sig, fx High Technology Start-Ups (Jolly et al. 1992), Infant Multinationals (Lindqvist, 1991), International New Ventures (McDougall et al. 1994), Global Start-Ups (McDougall, 1994), og Born Globals (Rennie, 1993; McKinsey & Co., 1993; Knight and Cavusgil, 1996; Madsen and Servais, 1997).

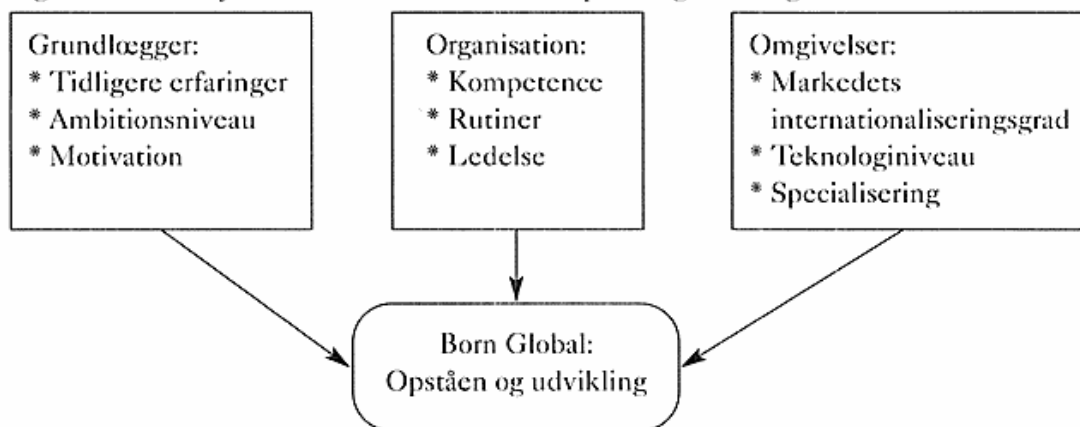
I det følgende vælges betegnelsen Born Globals for denne type af virksomhed, der helt fra fødslen søger at opnå signifikante konkurrencemæssige fordele ved at udnytte ressourcer fra og/eller sælge produkter til mange lande og kontinenter. Det er karakteristisk, at Born Globals ikke følger 'Ringe-i-vandet' modellen i deres internationale udvikling. Med hensyn til de geografiske markeder starter de ofte aktiviteter på mange markeder hurtigt og langt fra altid på nærmarkeder først. Deres produkt er ofte i udgangssituationen udviklet til et internationalt eller endog globalt marked og de benytter i højere grad end andre eksportører mellemhandlere i udlandet (Madsen et al., 1999). Som det vil fremgå nedenfor, kan dette mønster forklares med både interne og eksterne forhold.

### **Internationaliseringsprocesser hos Born Global virksomheder**

I de første undersøgelser i Australien og USA fandt man, at hovedparten af disse virksomheder - Born Globals - kom fra højteknologiske brancher, hvilket er naturligt, da stigende specialisering betyder, at flere højteknologiske produkter kun har et relativt begrænset salgspotentiale i det enkelte land. I de senere undersøgelser, f.eks. Madsen et al. (1999) i Danmark, har man imidlertid påvist, at også teknologisk mindre avancerede brancher kan fremvise eksempler på Born Global virksomheder (f.eks. jern- og metal, fødevarer, gartnerier).

I en opfølgende undersøgelse er der foreløbig foretaget en udtømmende identifikation af Born Global virksomheder på Fyn (der er kun tale om produktionsvirksomheder etableret efter 1977). Dette ar-

Figur 2: En model for Born Global virksomheders opståen og udvikling.



bejde viser, at der alene på Fyn er op mod 100 virksomheder, der kan betegnes som Born Global og at de breder sig ud over mange forskellige brancher. Antallet må siges at være overraskende højt, ligesom det var uventet, at de fynske Born Globals i så høj grad befinder sig i brancher, der ikke er præget af højt teknologiindhold i produktionen. Lige så ofte er drivkraften til fødslen af en lille, globalt orienteret virksomhed en særlig produktide eller grundlæggerens ambition om at handle internationalt.

Madsen og Servais (1997) anfører tre hovedkilder til forklaring af, hvorfor Born Globals opstår, nemlig grundlæggerens person og tidligere erfaringer, de organisatoriske rutiner og kompetencer, og endelig de omgivelser, virksomheden befinder sig i. Figur 2 viser en model for en Born Global virksomheds opståen og udvikling.

Det kan konstateres i den danske undersøgelse (Madsen et al. 1999), at virksomheder, der ellers ligner hinanden meget, kan udvikle sig vidt forskelligt internationalt. Ofte kan det henføres til grund-

læggeren selv, idet en Born Global virksomhed netop ofte fødes international, fordi grundlægger via sin baggrund tænker og handler internationalt. Det kan skyldes en uddannelse, der har haft et internationalt ophold indarbejdet; det kan være tidligere erhvervs erfaringer; det kan være andre faktorer. Grundlæggeren vælger så at sige at bruge sine kompetencer til at dække udenlandske kunders behov og tænker derfor fra første færd i produkter med internationalt salg for øje. Derfor kan en Born Global maskinfabrik bygge på samme produktionskompetencer som nabo-virksomheden, der kun producerer til det danske marked. Ambitionsniveau og motivation bliver helt forskellige i de to virksomheder, hvilket afspejler sig i de helt basale rutiner og ledelsesforhold, der fra start bygges op i virksomheden.

At Born Global virksomheder overhovedet kan dukke op - og endog i stigende tal - skyldes dog helt grundlæggende forandringer i samfundet med stigende globalisering og specialisering (se f.eks. Knight and Cavusgil, 1996). Kommunikationsre-

volutionen med fax og e-mail, osv. har betydet, at selv små virksomheder omkostningsmæssigt har mulighed for at kommunikere billigt internationalt. Et stigende antal opgaver kan løses fra skrivebordet, både på salgs- og servicesiden. Det er muligt at indhente information om udenlandske markeder meget hurtigere og billigere. Transportomkostningerne er ligeledes blevet langt lavere. Langt flere mennesker har international erfaring at trække på, enten fra almindelig rejseaktivitet eller fra udlandsophold i forbindelse med uddannelse og arbejde. Endelig har produktionsteknologien fremmet arbejdsdeling og specialisering med det resultat, at flere virksomheder indsnævrer og rendyrker deres kompetence og retter afsætningen mod nichemarkeder - og dermed sætter selv i den situation, at det geografiske markedsområde dermed må udvides.

Det er således forståeligt, at Born Global virksomheder på den baggrund har ofte helt individuelle internationaliseringsforløb. Hvor virksomheder, der følger 'Ringe-i-vandet' modellen ofte har ret ensartet adfærd, så er Born Global virksomheder meget forskellige.

Sammenlignet med mere traditionelle eksportører bygger Born Globals oftere på en konkurrencemæssig platform med en eller anden form for specialiseret produktion, men de har betydeligt færre ressourcer til at opdyrke udenlandske markeder, fordi de ikke i udgangssituationen har bidt sig fast på det danske marked med etablerede produkter og en fungerende organisation. Det betyder, at de ofte må eksportere via agenter, salgskontorer og andre mellemhandlere, i hvert fald i starten, men også senere i deres internationalisering, fordi de

typisk er ude på mange udenlandske markeder.

Relateres dette til figur 1 kan det fremhæves, at Born Global virksomhederne er ude på regionale markeder med nye produkter allerede fra deres grundlæggelse. Dette må give anledning til nogle overvejelser omkring hjemmemarkedets betydning for denne type eksporterende virksomheder. Indenfor den traditionelle eksportadfærdsteori fremhæves hjemmemarkedet ofte som stedet, hvor virksomhederne kan afprøve deres produkter, få erfaringer, samt gøre sig forberedelser til eksportopstarten. Netop Born Global virksomhederne har kun et begrænset hjemmemarked, men til gengæld udbyder man højt specialiserede produkter, hvilket gør det nemmere at tilpasse produkterne til internationale nichemarkeder fra begyndelsen, hvorfor hjemmemarkedets betydning i produktmæssig henseende nedtones.

Endvidere er der for en gruppe Born Global virksomheder tale om underleverancer til kunder i udlandet. Dette er ikke ensbetydende med, at hjemmemarkedet er uden betydning for Born Global virksomhederne, men det kan betyde, at hjemmemarkedet skifter betydning fra at være et marked, hvor man afprøver produktet og foretager produktudvikling til at være stedet, hvor man tilegner sig viden omkring mulige udenlandske kundeemner og behov og så at sige benytter de internationale relationer i det nationale netværk.

Endvidere må man stille sig spørgsmålet om, hvor internationale disse Born Global virksomheder egentlig er? Undersøgelser har vist (Madsen et al, 1999) at udover et begrænset hjemmemarked så afsætter

Born Global virksomhederne deres produkter på en række udenlandske markeder, der dog fortrinsvist er koncentreret i Europa. Det vil således være forkert at konkludere, at alle Born Global virksomheder er globale virksomheder, derimod tyder nævnte undersøgelse på, at forskellige regioner i Europa har stor betydning for Born Global virksomhederne, men at disse markeder ikke opfattes som værende fremmede markeder for virksomhederne. Tværtimod kan man sige, at Born Global virksomheder måske netop opfatter disse markeder som værende deres hjemmemarked. Det danske "hjemme"marked får således stor betydning for skabelsen af en produktionsmæssig know-how basis og kompetence i Born Global virksomhederne, der danner grundlaget for virksomhedernes eksport. Den regionale forankring af Born Global virksomhederne er således ikke uden betydning for dannelsen af virksomheden (det er næppe tilfældigt, at den er placeret hvor den nu er placeret), medens det afsætningsmæssige grundlag og den deraf følgende tilpasning er på de udenlandske markeder.

Hvis man ser på det tredje ben i Figur 1, så benytter de fleste af virksomhederne sig af eksport på afstand - dvs. gennem mellemløbere af forskellig art. Denne indirekte eksport opretholdes for næsten alle virksomhederne gennem mange år fra opstarten. Først når virksomhederne er vokset til en størrelse på over 100 ansatte, begynder man at etablere eget salgsselskab, men ingen af virksomhederne i den fynske undersøgelse har etableret produktion i udlandet. Ud fra en overordnet analyse ligner Born Global virksomhederne således hinanden meget, hvis Figur 1 an-

vendes som model, men ved en nærmere analyse er der - som vist nedenfor - stor forskel på, hvordan kontakten til eksportkunder etableres og vedligeholdes.

Næsten 20 Born Globals har i undersøgelsen deltaget i et interview med det formål at belyse, hvordan virksomhedens opstart foregik, hvordan den etablerede og etablerer kontakt til kunder i udlandet, anvendelse af informationsteknologi og lignende emner. Med hensyn til kontakten til eksportmarkederne ved opstarten af virksomheden delte virksomhederne sig i tre nogenlunde lige store grupper:

En gruppe af virksomhederne opnåede kontakt til de udenlandske markeder via et i forvejen etableret netværk af kontakter inden for branchen eller lignende. Kontakten foregik f.eks. via tidligere ansættelse; eksempelvis kan en del af en stor virksomheds produktion blive skilt ud og en eller flere medarbejdere oprette en virksomhed med denne produktion. Salget kan så foregå via den tidligere arbejdsgiver og videre til dennes kunder i udlandet. En anden metode er kontakt via en dansk virksomhed med internationale kontakter eller via en udenlandsk virksomhed med et dansk datterselskab.

Andre Born Globals byggede fra starten på salg via agenter, handelshuse eller lignende. I flere tilfælde er internationaliseringen foregået via et dansk salgsselskab - f.eks. GASA for en del gartnerier, der af egen drift har udviklet særlige produkter til det europæiske marked. Selv om en Born Global i denne gruppe har en eksportprocent på 100 (hvad der er tilfældet for en del), varetager virksomheden ikke (i hvert fald ikke i opstartsfasen) selv kontakten til de udenlandske markeder.



Overraskende mange virksomheder (ca. 30%) havde oparbejdet markedskontakter via traditionel canvassing. Disse virksomheder er startet med et klart internationalt sigte (f.eks. virksomheder med et produkt med et meget begrænset hjemmemarked eller helt uden et hjemmemarked), men uden at have noget form for netværk, kontakt eller salgsorganisation i ryggen. Kontakten er foregået ved at rejse rundt til potentielle kunder og til messer. Ofte er der tale om en virksomhed med en grundlægger uden kendskab til markedet. Typisk for denne type virksomheder er, at de ofte har svært ved at etablere længerevarende relationer til kunderne, men i stedet vedvarende benytter sig af opsøgende salg. Det kan måske skyldes, at grundlæggeren - som oftest er den, der varetager salgsarbejdet - er mest vant til at arbejde på denne måde.

Endelig startede nogle virksomheder nærmest tilfældigt op på de internationale markeder - ved at der var kunder fra udlandet, der henvendte sig eller man tilfældigt kendte nogen. Karakteristisk for denne type virksomheder er, at de for det meste har en begrænset vækst og er meget afhængige af tilfældige ordrer fra en lang række kunder, som der sjældent er et tættere samarbejde med.

Ud fra det foreliggende datamateriale ser det ud til, at de virksomheder i Born Global gruppen, der klarer sig bedst og vokser hurtigst, er dem der arbejder med en bred vifte af kontaktformer i forhold til markedet. Et eksempel er en af de interviewede virksomheder, der aktivt opsøger kunderne på eksportmarkederne, og som har anvendt en kombination af opsøgende salg, eget salgskontor, agenter og mulig-

hed for henvendelse fra potentielle kunder. Der er tale om en af de største og hurtigst voksende virksomheder i undersøgelsen, som samtidig har anvendt Internettet meget (og fra et tidligt tidspunkt) som kontaktmulighed for potentielle kunder. De virksomheder, der ikke når længere end til hele tiden at arbejde ud fra kundehenvendelser eller med løbende opsøgende salg (canvassing) vil typisk have en svagere kontakt til kunderne og vil have en betydelig lavere vækst. Om dette billede fortsætter i virksomhedernes fortsatte udvikling, kan dog kun afgøres ved, at man følger dem over en længere årrække.

I alle tilfælde må det siges, at den kompetence der er opsamlet i virksomheden og hos lederen således er alt afgørende for, hvordan virksomheden udvikler sig. Det er således af meget stor betydning, hvordan en sådanne kompetence kan oparbejdes eller overføres til virksomhederne - f.eks. fra andre virksomheder, undervisningssystemet eller det offentlige eller fra et branche baseret rådgivnings- og støtte-system.

### **kompetence og ledelse i små, globalt orienterede virksomheder**

Hvilken betydning har den udvikling, som er skitseret ovenfor? Når det spørgsmål skal besvares, er det vigtigt at gøre sig klart, at ikke alle små og mellemstore virksomheder pludseligt bliver Born Globals. Der er stadig en lang række små virksomheder, der følger den traditionelle 'Ring-i-vandet' vej i deres internationale udvikling. Der er også stadig en række virksomheder, der ikke tænker internationalt eller globalt.

For den virksomhedsleder, der skal ud-

arbejde en strategi for sin egen virksomheds internationale udvikling betyder udviklingen, at den enkelte virksomhed mere aktivt kan vælge sin egen model for at blive international. De samme basale produktionskompetencer kan udnyttes til vidt forskellige produkter og kan derfor danne grundlag for såvel en 'Ringe-i-vandet' virksomhed som en Born Global virksomhed. Det betyder også, at en hjemmemarkedsorienteret virksomhed med problemer i nogle tilfælde har mulighed for at ændre sin strategi radikalt og blive en meget international virksomhed. Udfaldsrummet for strategiske beslutninger synes at være blevet større, måske netop fordi mange brancher er præget af internationalisering, hvor det er muligt at supplere egne kompetencer med både inden- og udenlandske samarbejdspartneres viden og kompetencer. Anbefalingen til den enkelte virksomhedsleder er derfor at være opmærksom på og åben overfor de muligheder, der er for virksomheden for at udvikle sig internationalt.

Grundlæggende må det imidlertid siges, at den enkelte virksomhed må tilrettelægge sin egen internationale udvikling, så den passer til markedets internationaliseringsgrad. For nogle virksomheder vil det derfor være rigtigt at tænke i 'Ringe-i-vandet' modellen. Den langsomme fordybelse i nærmarkederne vil formentlig være en fordelagtig strategi i mange tilfælde, fx. for nogle underleverandørvirksomheder og nogle virksomheder inden for fødevarerområdet samt servicevirksomheder. Andre virksomheder må tænke i Born Global baner. Det gælder højteknologiske brancher, men i det hele taget brancher, hvor produkterne har et højt vi-

denindhold og er præget af nichetænkning. Det omfatter også brancher som fødevarer, jern og metal, osv.

International afsætning er dermed blevet både lettere og sværere, idet internationale markeder er blevet mere tilgængelige for stort set alle virksomheder - men på den anden side er såvel konkurrenceintensiteten som kravene til international kompetence forøget.

Der kan drages implikationer heraf for såvel virksomhederne selv som for uddannelsessektoren og den offentlige støtte og rådgivning, der stilles til rådighed for dansk erhvervsliv.

#### Virksomhederne

Erfaringen fra de hidtidige casestudier, der er gennemført af Born Globals viser, at enkeltpersoner har haft afgørende indflydelse på, at den pågældende virksomheds udvikling til at blive globalt orienteret. I næsten alle tilfælde er der tale om grundlæggeren selv, men der kan lige så vel være tale om en ansat leder, der måske netop rekrutteres, fordi vedkommende har ambitionerne og evnerne til hurtig international vækst. Mange af dagens markeder er internationale og 'tilbyder' derfor den strategiske mulighed for hver enkelt virksomhed at opnå hurtig international vækst. Denne strategiske mulighed kunne være oplagt at overveje for mange bestyrelser/ledelser i små, danske virksomheder, men den stiller en række krav til ledelse, organisation og kompetence for at kunne lykkes.

For en række af de Born Globals der er blevet grundlagt i løbet af 1990'erne har man tydeligvis været meget opmærksomme på at finde det rigtige 'mix' af kompe-

teneer blandt de centrale nøglepersoner. Et eksempel er således to virksomheder indenfor forarbejdning af fisk. Virksomhederne er placeret stort set ved siden af hinanden, er grundlagt samtidig, men opererer på et meget præcist afgrænset delmarked internationalt, således at de ikke konkurrerer indbyrdes. Begge virksomheder har haft flere grundlæggere hver med sin helt specifikke kompetence og haft en række nøglepersoner ansat fra starten - også med en meget specifik kompetence. Man har således i begge tilfælde meget nøje planlagt, hvilken kompetence der skulle være til stede ved virksomhedens start (både indenfor personaleledelse, indkøb, salg, produktion m.m.) og samtidig er begge virksomheder startet op i relativ stor målestok med mange ansatte.

En af de mest betydningsfulde implikationer af den udvikling som Born Global virksomhederne gennemgår er måske, at det er nødvendigt at være i besiddelse af åbenhed over for og evner til at kunne styre aktiviteter på afstand, herunder både motivere og kontrollere det meget store og geografisk spredte net af mellemhandlere, en Born Global virksomhed uundgåeligt vil skulle benytte sig af. Normalt vil en mindre eksportvirksomhed have langt hovedparten af sin udenlandske omsætning koncentreret på 1-3 nærmarkeder, men en Born Global vil oftest have sin afsætning meget mere spredt på flere og fjernere udenlandske markeder. Sammen med dens begrænsede ressourcer umuliggør det hyppig fysisk tilstedeværelse på det enkelte udenlandske marked. Samtidig har Born Global virksomheden ofte et kundetilpasset nicheprodukt, der kræver en vis kontakt med og forståelse for kunderne.

I den situation må virksomheden nødvendigvis etablere en række planlægningsværktøjer, procedurer og rutiner, der kan sikre effektiv kommunikation med markedet m.h.p såvel salg og markedsføring som service, reparation og vedligeholdelse af produkt og kunderelation. I den forbindelse bliver det essentielt, at medarbejderne besidder gode kompetencer inden for anvendelsen af moderne informationsteknologi, idet den type af kommunikation ofte vil foregå via internet, o.lign. Det vil i de fleste tilfælde være fordelagtigt med en meget fleksibel organisationsstruktur med udstrakt uddelegering af ansvar og kompetence, så den enkelte medarbejder selv kan tage beslutning om priser, produkttilpasninger, tekniske spørgsmål, osv. i forhold til den enkelte kunde/mellemhandler.

Vi kan i undersøgelsen se, at en række virksomheder - f.eks. med maskinproduktion - har bevæget sig ud på markeder langt fra Danmark. Dette giver selvsagt en række problemer med forhandlinger, levering, opstilling og især eftersalgsservice. En af virksomhederne, som arbejder med levering af maskiner i stor målestok til fødevarerindustrien og som har en stor del af sit marked i USA og Mellemamerika, har løst en del af problemerne med den løbende service og uddannelse efter levering af maskinerne ved at anvende Internettet og e-mail. Meget detaljerede tegninger, løsningsforslag til 'standard' problemer, dialog imellem virksomhedens kunder med det samme udstyr og så videre bliver lagt på virksomhedens server og kombineret med muligheden for konsultation via e-mail giver det mulighed for en høj grad af service uden de store omkostninger.

I forhold til en traditionel eksportør bliver det således endnu mere essentielt at kunne kombinere den kompetence, som via planlægningsværktøjer og rutiner er 'indbygget' i organisationen med medarbejdere, hvis kvalifikationer er høje m.h.t. såvel faktisk viden om produktet som viden om og evner til at interagere med udenlandske kunder. Et eksempel er en virksomhed, der arbejder med underleverancer til virksomheder med forskellige former for certificering. Dette betyder, at denne virksomheds svejsere bl.a. skal kunne arbejde sammen med certificeringspersonale fra forskellige lande og skal kunne kommunikere med disse. Svejserne skal således - ud over at være fagligt meget velkvalificerede - også kunne kommunikere mundtligt og skriftligt på mindst tysk og engelsk. Disse medarbejdere har gennem deres arbejde og efteruddannelse opbygget en meget specialiseret kompetence, som det er meget svært for virksomheden at erstatte.

#### Uddannelsessektoren

Sådanne medarbejdere skal bl.a. uddannelsessektoren levere. Det følger af det forangående, at det forekommer afgørende, at anvendelsen af IT indgår som en integreret del af de uddannelser, der skal levere medarbejdere til de små, globalt orienterede virksomheder (f.eks. ingeniører og civiløkonomer, men også en række andre faglige uddannelser). Det er vigtigt, at uddannelserne stimulerer både interessen for og evnerne til at kommunikere med udlandet på afstand. Det kan bl.a. gøres ved at etablere samarbejdsrelationer med udenlandske uddannelsesinstitutioner på samme niveau og gennemføre fælles pro-

jekter, hvor studerende i flere lande arbejder med løsningen af samme case og tvinges ind i en dialog med hinanden i løbet af arbejdet. Erfaringer med sådanne forløb viser, at de dygtiggør de studerende i anvendelsen af IT, men også øger deres opmærksomhed på forskelle i kultur, som kan være årsag til meget forskellige måder at angribe samme problemstilling.

Born Global virksomheder vil desuden ofte ønske at ansætte generalister, idet deres ressourcer er begrænsede, og idet den enkelte medarbejder som nævnt ovenfor typisk skal kunne varetage meget forskellige områder i kontakten med den enkelte udenlandske kunde. Generalister skal uddannes, så de opnår en bred viden på mange områder frem for en meget dyb viden på afgrænsede områder. Traditionelt har f.eks. de videregående uddannelser satset mere på sidstnævnte end førstnævnte.

Endelig skal det påpeges, at uddannelsessektoren kan medvirke til at skabe grundlaget for fødslen af små, globalt orienterede virksomheder ved konsekvent at internationalisere uddannelserne via udveksling af elever og studerende samt ved at søge mobilitet også på lærersiden - og for universiteternes vedkommende at stimulere internationale forskningsprojekter og forskermobilitet. I de senere år har man overalt i Danmark set et langt tættere samarbejde mellem forskning og erhvervsliv, hvilket f.eks. i forskerparkerne har ført til dannelsen af nye virksomheder, der i mange tilfælde udgør grundlaget for etablering af mere højteknologiske Born Globals.

Den offentlige støtte og rådgivning

Det offentlige stiller en lang række af mu-

ligheder til rådighed for de danske virksomheder, der arbejder internationalt. Det gælder såvel økonomisk støtte som støtte i form af markedsinformationer og rådgivning. Den fynske undersøgelse viser imidlertid, at Born Globals stort set ikke bruger disse muligheder; ingen af de 20 interviewede virksomheder har anvendt nogen form for økonomisk eksportstøtte og ej heller eksportstipendiater eller lignende til at indhente informationer og viden om de udenlandske markeder. Kun en enkelt virksomhed har haft kontakt til rådgivningsvirksomhed, in casu et teknologisk informationscenter. Det forekommer, at den eksisterende offentlige støtte ikke er indrettet, så den 'rammer' små, globalt orienterede virksomheder.

En mulig årsag kan være, at det er karakteristisk for den type af virksomheder, at de ikke har så stor fokus på landemarkeder, men måske mere på bestemte, afgrænsede brancher eller typer af f.eks. multinationale virksomheder. For det offentlige støttesystem betyder det, at det pt stærkt landefikserede system (ambassader, eksportstipendiater, o.lign.) nok med fordel kunne suppleres med støtte, der tilbydes ud fra andre vinkler. Et sådant supplement kunne f.eks. etableres via et tættere samarbejde mellem brancheorganisationer og det nuværende offentlige eksportstøttesystem. Herigennem kunne mere relevant markedsviden og -kompetence tilbydes netop denne type virksomheder.

Der kunne f.eks. være tale om analyser af et specialmarked (f.eks. for komponenter til vindmøller) kombineret med tilbud om overvågning af agenter på 30 landemarkeder rundt omkring i verden. Born Global virksomheder vil mange gange

være vokset ud af en produktmæssig know how, eventuelt kombineret med kontakter til en eller anden form for markeds-mæssigt netværk. Det kritiske for en Born Global virksomheds vækst og overlevelse vil være dens evner til at agere effektivt på markedet på trods af dens ringe størrelse og ressourcer i det hele taget. Det betyder, at muligheder for at trække på markeds-mæssig viden og kompetence i et sådant samarbejde mellem branche og ambassader/eksportstipendiater ville være frugtbart, ligesom en lille, globalt orienteret virksomhed kunne gøre brug af tilbud om at trække på ekspertise inden for international kommunikation som beskrevet ovenfor.

### Konklusion

Det er først i de senere år, at den internationale forskning mere systematisk har beskæftiget sig med de små, globalt orienterede virksomheders forhold. Derfor er den eksisterende viden om disse virksomheders udbredelse og deres ledelse og organisation stadig ret sporadisk. Der er dog ingen tvivl om, at antallet af den type af virksomheder er steget over årene både i Danmark og i udlandet. Det er formentlig også sådan, at dansk erhvervslivs evne til at klare sig i den internationale konkurrence vil fordre, at stadig flere danske virksomheder gennemløber en hurtig international vækst på nichemarkeder. Derfor må det anses for højst relevant at beskæftige sig med sådanne virksomheder, både ud fra et erhvervs-/ledelsesmæssigt synspunkt som ud fra et mere bredt samfundsmæssigt synspunkt.

Den teoretiske konklusion der kan drages af forskningen i nye typer af internati-

onale virksomheder (bl.a. Born Global virksomheder) er, at de klassiske fasemodeller hvor virksomheden gennemgår en langsom udviklingsproces på markeder, produkt og kontaktfom ikke er fyldestgørende længere som empirisk beskrivelse. Samtidig skal man dog også være opmærksom på, at de læringsprocesser der ligger som baggrund for fasemodellerne stadig er gyldige. Virksomhederne lærer af deres erfaringer både med hensyn til markedskendskab og i relationerne til andre virksomheder. Specifikt angående Born Global virksomhederne er deres læreprocesser primært rettet mod nye relationer, mens de med hensyn til relationer er meget snøvert bundet til få kunder og leverandører. Forskningen i internationaliseringsprocesser fremover bør således fokusere mere på de bagvedliggende læringsprocesser hos virksomhederne end på den fremtrædelse som internationaliseringen har - f.eks. i form af geografiske markeder. Et evolutionært og kompetence baseret teorigrundlag kan her være særdeles relevant.

Den praktiske konklusion der kan drages er klart, at alle virksomheder har mulighed for at agere på de internationale

markeder, og at alle virksomheder - uanset om de er Born Global eller Born Local - er nødt til at forholde sig til den internationale konkurrence. Der er stort set ikke noget, der hedder et hjemmemarked for denne type virksomheder - i hvert fald ikke hvis man taler om Danmark - så hjemmemarkedet bliver mere og mere til hele EU for de danske produktionsvirksomheder. Dette åbner selvsagt en lang række muligheder for virksomhederne, men giver også en række nye problemer og opgaver for dem og bl.a. undervisningssektoren, som det er blevet påvist i artiklen.

Hvis hjemmemarkedet på længere sigt hedder EU og danske produktionsvirksomheder skal klare sig internationalt ved hjælp af en nichestrategi med en høj grad af kompetence indbygget i produkterne, så kræver det medarbejdere med en kombination af høj faglig kompetence og et godt sprogligt/kulturelt kendskab. Udvikling og vedligeholdelse af disse kompetencer, som hos de små virksomheder skal være kombineret hos den enkelte medarbejder bliver en af de store opgaver for dansk erhvervsliv og det danske uddannelsessystem de kommende årtier.

## Summary

*In recent years, researchers in an increasing number of countries have encountered enterprises that were born international. This is in contrast to what has been traditionally observed, that enterprises start by building their home base and then slowly move on to export markets: first to their neighbouring markets and then further and further away. This slow development has been characteristic of both products*

*and the way in which the international markets were contacted: First through middlemen, later through direct contact, and finally through production abroad.*

*The traditionally slow and gradual internationalisation via neighbouring markets is now often replaced by the situation where the enterprise in a highly international market is born, so to speak, with a more or less global vision from the very beginning. These types of enter-*

prise, which are initially very small and often remain relatively small, are often called Born Globals, and were the focus of a comprehensive study at the Department of Marketing, University of Southern Denmark/Odense University.

Previous articles in this journal (Hansen et al, 1989; Madsen and Strandskov, 1994; Syl-

vest and Lindholm, 1997) described the patterns of internationalisation in various types of enterprise. The present article gives a characterisation of the Born Globals based on extensive empirical research, and discusses implications for management, organisation and competences in these small enterprises.

## Litteratur

Andersen, O.: On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 209-231, 1993.

Andersen, P.H.: *Collaborative Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises. SMEs participation in the International Division of Labour*, Copenhagen: DJOF publishing, 1995.

Andersen, P.H., Blenker, P. og Christensen, P.R.: Generic Routes to Subcontractors' Internationalization. *RENTIX Conference on Entrepreneurship and SMEs in Milano*, 1995.

Andersen, P.H. og Christensen, P.R.: *Den globale udfordring: Danske underleverandører internationalisering*, København: Erhvervsfremme Styrelsen, 1998.

Bell, J.: The Internationalization of Small Computer Software Firms: A Further Challenge to »Stage« Theories. *European Journal of Marketing*, 60-75, 1995.

Bodur, M. og Madsen, T.K.: Danish Foreign Direct Investments in Turkey. *European Business Review*, 28-43, 1994

Cavusgil, S.T.: On the Internationalization Process of Firms. *European Research* Nov., 3-22, 1980.

Hansen, K.M., Madsen, T.K. og Strandskov, J.: International udvikling i mindre og mellemstore virksomheder. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 45-62, 1989.

Johanson, J. og Mattson, L.-G.: Internationalization in industrial systems - a network approach. In: Hood, N., (Ed.) *Strategies for Global Competition*, London: Croom Helm, pp. 287-314, 1988.

Johanson, J. og Wiedersheim Paul, F.: The internationalization of the firm - four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 305-322, 1975.

Jolly, V.K., Alahuta, M. og Jeannot, J.-P.: Challenging the incumbents: How high technology Start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change*, 71-82, 1992.

Knight, G.A. og Cavusgil, S.T.: The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 11-26, 1996.

Lindqvist, M.: *Infant Multinationals: The Internationalization of Young, Technology-Based Swedish Firms*, Stockholm, 1991.

Madsen, T.K., Rasmussen, E.S. og Servais, P.: *Differences and similarities between Born Globals and other types of exporters*, Working Papers in Marketing No. 22, Odense: University of Southern Denmark-Odense University, 1999.

Madsen, T.K. og Servais, P.: The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? *International Business Review*, 561-583, 1997.

Madsen, T.K. og Strandskov, J.: Virksomhedens internationalisering: Teoretiske perspektiver. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 224-239, 1994.

McDougall, P.P., Shane, S. og Oviatt, B.M.: Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 469-487, 1994.

McKinsey & Co.: *Emerging Exporters*, Melbourne: Australian Manufacturing Council, 1993.

Oviatt, B.M. og McDougall, P.P.: Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 45-64, 1994.

Pedersen, T.: Danske virksomheders internationaliseringsproces - en test af Uppsala modellen. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 13-25, 1995.

prise, which are initially very small and often remain relatively small, are often called Born Globals, and were the focus of a comprehensive study at the Department of Marketing, University of Southern Denmark/Odense University.

Previous articles in this journal (Hansen et al, 1989; Madsen and Strandskov, 1994; Syl-

vest and Lindholm, 1997) described the patterns of internationalisation in various types of enterprise. The present article gives a characterisation of the Born Globals based on extensive empirical research, and discusses implications for management, organisation and competences in these small enterprises.

## Litteratur

Andersen, O.: On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 209-231, 1993.

Andersen, P.H.: *Collaborative Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises. SMEs participation in the International Division of Labour*, Copenhagen: DJOF publishing, 1995.

Andersen, P.H., Blenker, P. og Christensen, P.R.: Generic Routes to Subcontractors' Internationalization. *RENTIX Conference on Entrepreneurship and SMEs in Milano*, 1995.

Andersen, P.H. og Christensen, P.R.: *Den globale udfordring: Danske underleverandører internationalisering*, København: Erhvervsfremme Styrelsen, 1998.

Bell, J.: The Internationalization of Small Computer Software Firms: A Further Challenge to »Stage« Theories. *European Journal of Marketing*, 60-75, 1995.

Bodur, M. og Madsen, T.K.: Danish Foreign Direct Investments in Turkey. *European Business Review*, 28-43, 1994

Cavusgil, S.T.: On the Internationalization Process of Firms. *European Research* Nov., 3-22, 1980.

Hansen, K.M., Madsen, T.K. og Strandskov, J.: International udvikling i mindre og mellemstore virksomheder. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 45-62, 1989.

Johanson, J. og Mattson, L.-G.: Internationalization in industrial systems - a network approach. In: Hood, N., (Ed.) *Strategies for Global Competition*, London: Croom Helm, pp. 287-314, 1988.

Johanson, J. og Wiedersheim Paul, F.: The internationalization of the firm - four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 305-322, 1975.

Jolly, V.K., Alahuta, M. og Jeannot, J.-P.: Challenging the incumbents: How high technology Start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change*, 71-82, 1992.

Knight, G.A. og Cavusgil, S.T.: The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 11-26, 1996.

Lindqvist, M.: *Infant Multinationals: The Internationalization of Young, Technology-Based Swedish Firms*, Stockholm, 1991.

Madsen, T.K., Rasmussen, E.S. og Servais, P.: *Differences and similarities between Born Globals and other types of exporters*, Working Papers in Marketing No. 22, Odense: University of Southern Denmark-Odense University, 1999.

Madsen, T.K. og Servais, P.: The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? *International Business Review*, 561-583, 1997.

Madsen, T.K. og Strandskov, J.: Virksomhedens internationalisering: Teoretiske perspektiver. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 224-239, 1994.

McDougall, P.P., Shane, S. og Oviatt, B.M.: Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 469-487, 1994.

McKinsey & Co.: *Emerging Exporters*, Melbourne: Australian Manufacturing Council, 1993.

Oviatt, B.M. og McDougall, P.P.: Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 45-64, 1994.

Pedersen, T.: Danske virksomheders internationaliseringsproces - en test af Uppsala modellen. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 13-25, 1995.



Petersen, B. og Pedersen, T.: Twenty Years After - Support and Critique of the Uppsala Internationalisation Model. In: Bjorkman, I. and Forsgren, M., (Eds.) *The nature of the international firm: Nordic contributions to international business research*, Copenhagen: Copenhagen Business School, pp. 117-134, 1997.

Rennie, M.W.: Global competitiveness: Born global. *McKinsey Quarterly*, 45-52, 1993.

Strandskov, J.: *Internationalisering af virksomheder*, København: Handelshøjskolen i København, 1995.

Sylvest, J. og Lindholm, C.: Små globale virksomheder: En undersøgelse af mindre virksomheders internationaliseringsmønstre. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 131-144, 1997.

Turnbull, P.: A challenge to the stages theory of the internationalization process. In: Rosson, P.J. and Reid, S.D., (Eds.) *Managing Export Entry and Expansion - Concepts and Practice*, New York: Praeger, pp. 21-40, 1987.