

# Virksomhedens internationale konkurrenceevne

Tage Koed Madsen

Institut for Afsætningsøkonomi, Odense Universitet.

*SUMMARY: One important goal of Danish economic policy is to improve the international competitiveness of Danish industry. By and large, the aim of such policy decisions is to affect cost competitiveness. This paper suggests some core models from the area of business administration as a guide for such policy decisions. These models, originating from the areas of industrial economics and business economics, highlight the international competitiveness of the individual firm. The paper discusses the appropriateness of the latter models when considering present market conditions. It concludes by discussing the implications for policy decisions aiming at the improvement of the international competitiveness of Danish firms.*

---

## 1. Indledning

Der er i de senere år sket store forandringer i de internationale markedsbetingelser, danske virksomheder må operere under. Store multinationale virksomheder dominerer i stigende grad mange markeder; specialiseringen bliver større; såvel importkonkurrerende som eksporterende danske virksomheder har oplevet og vil opleve stadigt mere konkurrenceintensive markedsomgivelser. For det danske samfund – og for den enkelte virksomhed – er det naturligvis af afgørende betydning, at dansk erhvervslivs internationale konkurrenceevne løbende justeres og udbygges i takt med udviklingen på de internationale markeder.

Dansk konkurrenceevnepolitik sigter p.t. næsten udelukkende på at forbedre produktions- og omkostningsforholdene i erhvervslivet (produktionsteknologi, lønniveau, renteniveau, valutakurs, o.lign.). Det er karakteristisk, at virksomhedernes struktur og adfærd kun i ringe grad søges påvirket mere direkte. Analysen centrerer om at give svar på spørgsmål af typen: Givet en ændring i f.eks. lønniveau, renteniveau eller valutakurs, hvorledes vil Danmarks samlede internationale konkurrenceevne da ændres? Analysen forudsætter »alt andet lige«, herunder virksomhedernes grundlæggende struktur og adfærd.

Set fra et virksomhedsøkonomisk perspektiv må verden nødvendigvis opfattes direkte modsat, nemlig: Under de givne samfundsøkonomiske forhold (dvs. »alt andet lige« – forudsætninger vedrørende lønniveau, rentestørrelse, valutakurs, osv.), hvorledes kan virksomhedens internationale konkurrenceevne da optimeres? Analysen i den enkelte

# Virksomhedens internationale konkurrenceevne

Tage Koed Madsen

Institut for Afsætningsøkonomi, Odense Universitet.

*SUMMARY: One important goal of Danish economic policy is to improve the international competitiveness of Danish industry. By and large, the aim of such policy decisions is to affect cost competitiveness. This paper suggests some core models from the area of business administration as a guide for such policy decisions. These models, originating from the areas of industrial economics and business economics, highlight the international competitiveness of the individual firm. The paper discusses the appropriateness of the latter models when considering present market conditions. It concludes by discussing the implications for policy decisions aiming at the improvement of the international competitiveness of Danish firms.*

---

## 1. Indledning

Der er i de senere år sket store forandringer i de internationale markedsbetingelser, danske virksomheder må operere under. Store multinationale virksomheder dominerer i stigende grad mange markeder; specialiseringen bliver større; såvel importkonkurrerende som eksporterende danske virksomheder har oplevet og vil opleve stadigt mere konkurrenceintensive markedsomgivelser. For det danske samfund – og for den enkelte virksomhed – er det naturligvis af afgørende betydning, at dansk erhvervslivs internationale konkurrenceevne løbende justeres og udbygges i takt med udviklingen på de internationale markeder.

Dansk konkurrenceevnepolitik sigter p.t. næsten udelukkende på at forbedre produktions- og omkostningsforholdene i erhvervslivet (produktionsteknologi, lønniveau, renteniveau, valutakurs, o.lign.). Det er karakteristisk, at virksomhedernes struktur og adfærd kun i ringe grad søges påvirket mere direkte. Analysen centrerer om at give svar på spørgsmål af typen: Givet en ændring i f.eks. lønniveau, renteniveau eller valutakurs, hvorledes vil Danmarks samlede internationale konkurrenceevne da ændres? Analysen forudsætter »alt andet lige«, herunder virksomhedernes grundlæggende struktur og adfærd.

Set fra et virksomhedsøkonomisk perspektiv må verden nødvendigvis opfattes direkte modsat, nemlig: Under de givne samfundsøkonomiske forhold (dvs. »alt andet lige« – forudsætninger vedrørende lønniveau, rentestørrelse, valutakurs, osv.), hvorledes kan virksomhedens internationale konkurrenceevne da optimeres? Analysen i den enkelte

virksomhed må centreres om at identificere og udforme den optimale struktur og adfærd under de givne markedsbetingelser – struktur og adfærd er følgelig endogene variable i analysen. Dynamikken i den enkelte virksomheds internationale udvikling på kort og mellemlangt sigt ses som kommende indefra – den skabes ikke »pr. automatik« af udefra kommende ændringer.

Det danske medlemskab af EF, m.v. øger nødvendigheden af nytænkning m.h.t. konkurrenceevnepolitik: brugen af en stor del af de traditionelle økonomisk-politiske instrumenter til forbedring af den danske konkurrenceevne vanskeliggøres. Valutapolitisk, pengepolitisk, skattepolitisk, osv. får det danske samfund færre og færre frihedsgrader. Politiske beslutninger med henblik på at øge dansk erhvervslivs internationale konkurrenceevne må derfor søge andre virkemidler. Et teoretisk grundlag for sådanne virkemidler kan findes i den erhvervsøkonomiske teoridannelse.

Den foreliggende artikel præsenterer nogle centrale erhvervsøkonomiske modeller, som netop inddrager virksomhedsstruktur og -adfærd som endogene variable i analysen af virksomhedens internationale konkurrenceevne. Efter diskussion af nogle centrale udviklingstendenser på de internationale markeder belyser artiklen til slut de mulige konsekvenser for dansk konkurrenceevnepolitik.

De erhvervsøkonomiske modeller, som sigter på at forklare den enkelte virksomheds internationale udvikling og konkurrenceevne, bryder alle med forudsætningerne om et perfekt varemarked og/eller faktormarked. Det er ligeledes karakteristisk, at de i høj grad ser den internationale samhandel som værende drevet af produkt- og markedsforskel samt af ledelsesmæssige forhold i den enkelte virksomhed. Sagt med andre ord, så ses den enkelte virksomheds internationale konkurrenceevne som værende bestemt såvel af ledelses/afsætnings- og indtægtssiden, som af produktions- og omkostningssiden. I denne artikel fokuseres på den erhvervsøkonomiske teoridannelse, som vedrører ledelses- og afsætningsiden.

## **2. Teorien om virksomhedsspecifikke fordele**

Et helt grundlæggende begrebsapparat findes her i *teorien om virksomhedsspecifikke fordele* (Firm Specific Advantages, nogle steder i litteraturen benævnt Ownership Specific Advantages). Teoridannelsen er især knyttet til en række industriøkonomers og erhvervsøkonomers forskning vedrørende multinationale virksomheders fremkomst og udvikling (se f.eks. Dunning, 1980 og Casson (Ed.), 1983).

Den makroøkonomiske teoridannelse ser det enkelte lands internationale konkurrenceevne som afhængig af landespecifikke fordele (Country Specific Advantages); inden for erhvervsøkonomien ses virksomhedsspecifikke fordele som den grundlæggende årsag til den enkelte virksomheds konkurrenceevne, indtjening og overlevelse. En virksomhedsspecifik fordel defineres som en faktor, der giver virksomheden en monopoli-

listisk fordel på markedet, dvs. en faktor, som ikke (i hvert fald på kort sigt) er tilgængelig for konkurrenterne – en faktor, som set med brugerøjne giver højere nytte, og som derfor giver virksomheden en konkurrencemæssig fordel.

En virksomhedsspecifik fordel kan stamme fra produktionssiden (f.eks. patenter, produktions know-how, forsknings- og udviklingskapacitet), eller fra afsætningsiden (f.eks. design, indgående markedskendskab, mærkevare- eller virksomhedsimage, personligt kontaktnet på markedet). Virksomhedens internationale konkurrenceevne afhænger i første omgang af karakteren af dens virksomhedsspecifikke fordel. Hvor let er det at overføre og udnytte denne fordel på udenlandske markeder? Med andre ord: Hvor store omkostninger er der forbundet med at opnå hvor store indtægter?

Det må antages, at jo tættere den virksomhedsspecifikke fordel er knyttet til selve det fysiske produkt, jo lettere er det at udnytte en virksomhedsspecifik fordel på et udenlandsk marked. Er der tale om et patent, en særlig produktionsproces, der frembringer et unikt produkt, el.lign., da vil den virksomhedsspecifikke fordel umiddelbart fremstå for den potentielle kunde via selve produktet. Er der derimod tale om et indgående markedskendskab eller et personligt kontaktnet, da er den virksomhedsspecifikke fordel bundet til et bestemt marked og nogle bestemte personer. En underleverandørvirksomhed eller servicevirksomhed kan være eksempler herpå.

Andre virksomhedsspecifikke fordele er helt eller delvist bundet til bestemte kunder. Det kan dreje sig om fordele, som skyldes design, kvalitetsimage, virksomhedsimage, o.l. Det er karakteristisk, at brugere i forskellige lande har forskellig opfattelse af, hvad god kvalitet og godt design er – en sådan fordel kan derfor ikke umiddelbart overføres til et andet land. Endnu vanskeligere er det at overføre en virksomhedsspecifik fordel i form af et image, idet den konkurrencemæssige platform her er bundet til de nuværende kunders bevidsthed.

Den danske fødevarerindustri kan benyttes som eksempel herpå. Er der tale om at afsætte uforarbejdede kyllinger af høj kvalitet, o.lign. (dvs. produktionsbaserede fordele bundet til produktet), da kan en sådan fordel relativt uproblematisk udnyttes internationalt. Øges forarbejdningsgraden gøres den virksomhedsspecifikke fordel mindre generel. En Lørdags-Kylling opfattes måske af den danske forbruger som et høj kvalitetsprodukt, men den tyske forbruger har ikke nødvendigvis den samme opfattelse. Endvidere kan det mærkevareimage, der på det danske marked oparbejdes omkring f.eks. navnet »Lørdags-Kylling« ikke udnyttes i Vesttyskland. Et oparbejdet mærkeimage på det danske marked tilfører derfor ikke i sig selv virksomheden nogen international konkurrenceevne.

Det må videre antages, at jo mere det udenlandske marked ligner hjemmemarkedet med hensyn til brugerbehov/-ønsker, indkøbsadfærd, købedygtighed, o.l., jo lettere er det at udnytte en virksomhedsspecifik fordel på et udenlandsk marked. Det skyldes grundlæggende, at et sådant marked vil byde på større indtægtsmuligheder samt færre omkost-

ninger til markedsanalyse, produkttilpasning, osv. Teorien om virksomhedsspecifikke fordele fører derfor til den tese, at den enkelte virksomhed vil være mest konkurrencedygtig på nærmarkederne, idet de typisk er mest lig hjemmemarkedet.

Med henblik på analyse af den enkelte virksomheds internationale konkurrenceevne er det endelig værd at bemærke, at en virksomhedsspecifik fordel på den ene side anses for en grundlæggende forklarende variabel, men at der tillige vil være tale om en feedback-mekanisme: Det at gå ud på de internationale markeder vil forøge den virksomhedsspecifikke fordel, og dermed virksomhedens internationale konkurrenceevne. Hvis producenten af Lørdags-Kylling eksempelvis søger ind på det tyske marked, da vil virksomheden blive konfronteret med andre vaner, når det gælder forbrug af kylling. Kyllinger spises måske på et andet tidspunkt af døgnet, måske i en anden form eller med andet tilbehør, andre krydderier, el.lign. Den indsigt, virksomheden herigennem opnår kan udnyttes bl.a. gennem udvikling af nye produkter til hjemmemarkedet og andre eksportmarkeder. Den virksomhedsspecifikke fordel på andre markeder (dvs. virksomhedens internationale konkurrenceevne) er derved styrket.

### 3. Transaktionsomkostningsanalysen/internaliseringsteorien

Søger virksomheden at udnytte sin virksomhedsspecifikke fordel, da må det antages alt andet lige at være forbundet med højere omkostninger, større usikkerhed og færre indtægter på et udenlandsk marked end på hjemmemarkedet. Større usikkerhed p.g.a. manglende viden, forskelle i kultur og forretningsmentalitet, manglende gensidigt kendskab, o.l. fører til »friktion« i udvekslingsprocessen mellem virksomhed og kunde. Friktionen fører til øgede omkostninger, og ofte endog sammenbrud i udvekslingsprocessen (dvs. færre indtægter). Sammenbrud i blot en af den lange række af salgs- og markedsføringsopgaver, som skal løses, er tilstrækkeligt til udvekslingsprocessens totale sammenbrud.

En meget afgørende faktor for den internationalt arbejdende virksomhed er derfor at identificere den optimale afgrænsning af virksomheden på afsætningsiden. Hvilke salgs- og markedsføringsopgaver skal virksomheden selv løse, dvs. organisere internt (hierakisk løsning)? Hvilke opgaveløsninger skal købes på markedet via agenter, forhandlere, o.l. (markedsløsning)? Et teoretisk grundlag for analyse af disse afgørende beslutninger findes i transaktionsomkostningsanalysen (se f.eks. Williamson 1975, 1979 samt Anderson & Gatignon, 1986) og internaliseringsteorien (se f.eks. Rugman, 1982 eller Hennart, 1986). Virksomhedens internationale konkurrenceevne vil i høj grad afhænge af kvaliteten af de beslutninger, den tager om ledelsesstrukturen i denne afsætningskanal.

Den traditionelle økonomiske ledelsesstruktur er at benytte markedet, med andre ord at benytte prisdannelsen som styringsredskab i bestræbelserne på at løse de enkelte salgs- og markedsføringsopgaver i udvekslingsprocessen. I praksis er denne ledelsesstruktur da

også meget udbredt: langt hovedparten af de danske eksportaktiviteter realiseres via danske eller udenlandske agenter, forhandlere, importører, o.l. (se f.eks. Strandskov, red., 1987 og Danmarks Sparekasseforening, 1988). For at markedsløsningen skal være en optimal ledelsesstruktur kræves imidlertid, at prisen skal kunne »bære« de informationer, som er nødvendige for en optimal styring af den internationale salgs- og markedsføringsindsats. Dette er sjældent tilfældet i praksis, hvilket der er mange årsager til.

For det første lader en virksomhedsspecifik fordel sig ikke prisfastsætte apriori, i hvert fald ikke uden et væsentligt kendskab til det pågældende marked. Dens værdi afhænger af, hvordan den kan udmøntes på markedet, bl.a. af dens »fit« med kundeønsker og -behov, dens styrke i forhold til konkurrenterne, dens mulige indpasning i en eksisterende distributionsstruktur, osv.

For at kunne estimere den virksomhedsspecifikke fordels værdi på et givet udenlandsk marked kræves med andre ord en væsentlig investering i opbygning af markedskendskab. Alternativt må en agent, som besidder dette markedskendskab, investere i opbygning af produkt- og virksomhedskendskab. Den vigtige pointe er her, at udvekslingsprocessen kræver en vis investering, som kaldes transaktionsspecifik – forstået på den måde, at investeringen har ingen eller kun ringe værdi i det tilfælde, at virksomheden alligevel ikke søger ind på det pågældende marked. Som det vil fremgå i afsnit 6 er omfanget af disse transaktionsspecifikke investeringer formentlig stigende på stort set alle markeder.

Problemet med transaktionsspecifikke investeringer er, at ingen af parterne i den rene markedsløsning vil være interesseret i at finansiere dem. Det er i det mindste konklusionen, hvis transaktionsomkostningsanalysens forudsætning om opportunistisk adfærd accepteres. Det antages her, at den enkelte aktør handler opportunistisk, dvs. både åbenlyst og i det skjulte søger at tilgodese egen interesse maksimalt. I tilfælde af høje transaktionsspecifikke investeringer vil »modparten« have mulighed for at score en såkaldt »quasi-rent«. Et eksempel kan belyse problemet.

Antag, at en dansk virksomhed har investeret et stort beløb i opbygning af kendskab til det vesttyske marked, men derefter vælger markedsløsningen og overdrager alle salgs- og markedsføringsopgaver til en tysk agent. Antag videre, at den danske virksomhed har svært ved at skifte agent, enten p.g.a. kontraktretlige forhold eller fordi der på markedet ikke findes andre »ledige« agenter, som har et tilsvarende personligt kontaktnet til de potentielle kunder. Sådanne bindinger er ikke unormale i praksis. Den tyske agent står nu med en viden om, at den danske virksomheds markedsinvestering vil være stort set værdiløs, hvis den pågældende agent ikke kan benyttes. Den tyske agent står dermed i en forhandlingsposition, hvor det er muligt at presse en ekstra provision ud af den danske virksomhed (med Williamsons terminologi sikre sig en »quasi-rent«).

Også andre forhold kan vanskeliggøre markedsløsningens ledelsesstruktur. I tilfælde

af stærk sammenhæng mellem salg og produktudvikling kan det være umuligt via simpel prisdannelse at sikre optimal ressourceanvendelse totalt set hos såvel virksomhed som agent. Ligeledes i tilfælde af hurtige markedsændringer, f.eks. i prisniveau eller konkurrentaktiviteter. Langsigtet indsats, opbygning af mærkeimage, o.l. vil endvidere være vanskelige at gennemføre. Findes der produktrelaterede forhold, som gør overførsel af viden kostbar, da vil markedsløsningen føre til uforholdsmæssigt høje transaktionsomkostninger. Også på disse områder vanskeliggør den generelle markedsudvikling agentløsningen (se afsnit 6).

Ovenstående gør, at markedsløsningen (agent-, forhandlerløsningen) ikke nødvendigvis sikrer optimal ressourceanvendelse via prisdannelsen. Både virksomhed og agent vil have vanskeligt ved at estimere profitmulighederne i et sådant engagement. Praksis viser da også, at mange eksportaktiviteter, som er baseret på markedsløsningen afbrydes i løbet af kortere eller længere tid.

Det vil derfor ofte være hensigtsmæssigt at benytte en ledelsesstruktur, som på det korte sigt fjerner den enkelte aktørs belønning fra outputtets (salgets) størrelse. Dette kan gøres på forskellig måde. En mulighed er at benytte juridiske styringsredskaber i form af kontrakter. En sådan kontraktlig ledelsesstruktur har dog i stort omfang de samme iboende svagheder som markedsløsningen. Uforudsigelige opgavekrav, stærk opgaveintegration og meget langsigtede opgaveløsninger vanskeliggør kontraktlig regulering, idet det ikke er muligt at beskrive alle opgavedetaljer og udfaldsmuligheder. Den juridiske kontrakt bliver derfor i nogen udstrækning lige så vanskeligt et styringsinstrument som prisen.

I sådanne situationer, hvor såvel markedsløsningen som den juridiske styringsmulighed er vanskeliggjort, anviser transaktionsomkostningsanalysen den hierakiske løsning som den økonomisk bedste mulighed. Den hierakiske løsning er baseret på en ledelsesstruktur, som søger at sikre optimal opgaveløsning gennem direkte styring af adfærd – via regler, procedurer, direktiver og/eller via incitamentstrukturer af såvel økonomisk (f.eks. sælgerprovision) som ikke-økonomisk (f.eks. status) karakter. Denne virksomhedsinterne ledelsesstruktur ses som optimal i tilfælde med høje transaktionsspecifikke investeringer, høj opgavekompleksitet, lave skalaøkonomiske fordele, osv. (jfr. ovenstående gennemgang af faktorer, som vanskeliggør markedsløsningen).

En hierakisk ledelsesstruktur forudsætter imidlertid, at virksomheden internt råder over medarbejdere, som har de nødvendige kvalifikationer til at realisere en sådan ledelsesstruktur. International erfaring og kompetence i organisationen bliver derfor afgørende faktorer for virksomhedens internationale konkurrenceevne.

Internaliseringsteorien knytter sammenhængen mellem den virksomhedsspecifikke fordel og virksomhedens optimale afgrænsning: I tilfælde af, at den enkelte salgs- og markedsføringsopgave er af betydning for fastholdelse og udbygning af den virksom-

hedsspecifikke fordel, da taler det for at organisere opgaven internt i virksomheden. Især ved en langsigtet betragtning er denne overvejelse af betydning, jfr. tidligere omtale af, at den virksomhedsspecifikke fordel typisk kan styrkes gennem virksomhedens egen konfrontation med anderledes behov og adfærd.

Transaktionsomkostningsanalysen vil i lighed med teorien om virksomhedsspecifikke fordele give den anvisning, at danske virksomheder vil være mest konkurrencedygtige på de nære internationale markeder. Det skyldes dels, at de transaktionsspecifikke investeringer her vil være mindst – og ledelsesproblemerne som følge deraf også mindst. Det skyldes tillige, at de friktionsskabende faktorer (ukendskab, forskelle i kultur og mentalitet, osv.) vil være mindst på markeder, der i så høj grad som muligt ligner det danske; mindre friktion vil alt andet lige skabe færre omkostninger og højere indtægter.

#### **4. Netværksteorien**

Ovenfor er omtalt den rene markedsløsning og den rene hierakiske løsning, når det gælder ledelsesstrukturer ved international afsætning. Netværksteorien sætter fokus på en mellemform, nemlig det tætte samarbejde mellem virksomhed og kunde – en ledelsesstruktur, som indeholder elementer af begge de foregående. Netværksteorien har sit udspring fra universitetet i Uppsala (se f.eks. Håkansson, 1982), men er i sit videre forløb stærkt knyttet til en international forskergruppe, The International Marketing and Purchasing Group (IMP-gruppen).

Denne gruppe har gennemført omfattende empiriske studier af virksomheders samarbejde på industrielle markeder. Deres modelgrundlag er organisationsteoretisk; relationen/interaktionen mellem to virksomheder er analyseenheden. Netværksteorien analyserer industriel produktion som et system af relationer mellem selvstændige virksomheder, hvor hver virksomhed løser en eller flere delopgaver i produktionskæden. Den ledelsesstruktur, IMP-gruppen specielt interesserer sig for er netværket, der defineres som forbindelser/stabile relationer mellem selvstændige virksomheder med henblik på at koordinere de enkelte delopgaver. Relationerne kan være af teknisk (f.eks. produktionsforhold, forskning og udvikling), administrativ (f.eks. ordrebehandling, kalkulationsmetoder), social (f.eks. med henblik på at opbygge tillid, fjerne usikkerhed) eller personlig karakter (f.eks. deciderede venskaber).

IMP-gruppens omfattende empiriske forskningsresultater viser, at køber-sælger relationer på det industrielle marked ofte er meget langvarige og stabile. Der sker en stadig interaktion med henblik på at udveksle information, løse problemer, opbygge tillid og fortrolighed i samarbejdet. Relationerne mellem to sådanne virksomheder forandres kun langsomt, og kriser forekommer sjældent. Hvor langvarige og omfattende relationerne er i det konkrete tilfælde ses bl.a. at afhænge af produktets kompleksitet – et meget komplekst produkt (f.eks. bremsesystemer til en bil) animerer til langvarige og stabile relatio-



ner, hvilket ikke i nær samme grad er tilfældet med et standardiseret produkt (f.eks. bolte og møtrikker).

Valg af netværksløsningen som ledelsesstruktur kan altså i nogle tilfælde erstatte den hierakiske løsning. I praksis vil de meget ofte ligge tæt på hinanden i deres ledelsesmetoder: Netværksløsningen er den situation, hvor Volvo køber bremsebelægninger hos Roulunds; den hierakiske løsning ville være det tilfælde, hvor Volvo købte Roulunds, som derefter fik status som selvstændigt profitcenter. Ledelsesmetoden i de to situationer behøver ikke nødvendigvis at være forskellig. Netværksteoriens styrke er, at den påpeger og empirisk påviser denne lighed.

Også netværksteorien peger umiddelbart på, at danske virksomheders internationale konkurrenceevne vil være størst på de nære markeder. Det er alt andet lige mere enkelt at indgå i et snævert samarbejde med andre virksomheder, når disse i så høj grad som muligt »taler samme sprog« som virksomheden selv. IMP-gruppens empiriske arbejde viser da også, at virksomhedernes relationer til andre indenlandske virksomheder er mere omfattende og intime, mindre formelle og berører flere funktioner i virksomheden end tilsvarende relationer til udenlandske virksomheder. Også netværksteorien peger på international erfaring og kompetence (til at indgå i tværnationale, interpersonelle relationer) som væsentlige internationale konkurrenceevnefaktorer for den enkelte virksomhed.

##### **5. Virksomhedens internationale udvikling og konkurrenceevne**

De ovennævnte erhvervsøkonomiske teorier til analyse af en virksomheds internationale konkurrenceevne peger altså alle på, at den enkelte virksomhed alt andet lige vil være mest konkurrencedygtig på de nære eksportmarkeder. Det er en forudsigelse, som finder empirisk støtte i en lang række undersøgelser af europæiske og amerikanske virksomheders internationale udvikling (se f.eks. Cavusgil, 1980 og Strandkov, 1987).

Disse internationaliseringsundersøgelser viser samstemmende, at det typiske billede af en virksomheds internationale udvikling er, at den lader sine internationale aktiviteter brede sig »som ringe i vandet«. Det gælder såvel dens internationale udvikling geografisk (lande), som dens produktudvikling (eksisterende, tilpassede, nyudviklede produkter) og valg af markedsoperationsform (indirekte eksport, direkte eksport, etablering af eget salgsdatterselskab).

For de fleste virksomheder er det karakteristisk, at deres internationale udvikling sker som en gradvis proces, hvor de enkelte medarbejdere og organisationen som sådan tilegner sig og bruger viden om internationale aktiviteter. For mange virksomheder er det dog karakteristisk, at de aldrig når længere end de første, eksperimentelle eksportfaser, hvor de udenlandske markeder bearbejdes overfladisk og sporadisk; nogle virksomheder nedtoner endog deres internationale engagement over tiden. Dette gælder i udstrakt grad mange mindre og mellemstore virksomheder (Danmarks Sparekasseforening, 1988).

Internationaliseringsundersøgelserne identificerer forskellige årsager til en sådan stagnerende eller vigende international udvikling i en virksomhed. Grundlæggende er det dårlige eksporterfaringer/-resultater, som gør den enkelte virksomhed passiv eller reaktiv over for en mulig international udvikling. Dårlige eksportresultater styrker nogle afgørende ledelsesmæssige barrierer, som formentlig i høj grad har været årsat til de dårlige resultater: stærk produktionsorientering, manglende international orientering og erfaring, kortsigtede målsætninger, svag planlægning, manglende dynamik, agressivitet og vækstorientering.

Effektivt samspil mellem ledelse og marked kan siges at være nøgleordene for virksomhedens internationale konkurrenceevne, når udgangspunktet er de ovenfor nævnte erhvervsøkonomiske modeller og empiriske undersøgelser. Altså faktorer, som er meget forskellige fra de variable, som den traditionelle konkurrenceevnepolitik søger at påvirke.

#### **6. Ændrede internationale markedsbetingelser og konkurrencevilkår**

Et helt afgørende træk på de fleste markeder er, at det fysiske produkts betydning mindskes på bekostning af mere immaterielle produktattributter. Udtrykt på en anden måde: virksomhedsspecifikke fordele har i stigende grad deres grundlag i afsætningssiden.

Det er f.eks. karakteristisk, at fødevarerindustrien i dagens (og især morgendagens) marked øger produkternes forarbejdningsgrad i retning mod færdigvarer. Højere forarbejdningsgrad stiller krav om langt større markedsindsigt. Skal en fødevarerproducent kunne udvikle og afsætte færdigretter, o.lign., da kræver det en dyb indsigt i slutbrugers behov/ønsker og købsadfærd. Kun derigennem kan producenten indpasse produktet i slutbrugers livsførelse, både når det gælder selve forbruget og når det gælder indkøbs-handlingen. Grundprodukt, næringsindhold, supplerende ingredienser, emballering, kommunikation, distributionskanal må omhyggeligt udvælges på grundlag af viden om slutbruger. Helt andre krav til producenten end ved salg af f.eks. simple udskæringer af svinekød, som slutbruger selv forarbejder videre, så de kan passe ind i vedkommendes livsførelse.

Under sådanne markedsbetingelser er prisen ikke længere den afgørende konkurrenceparameter. De øvrige – ofte immaterielle – produktattributter er ofte de mest betydningsfulde.

Samme udvikling ses på de industrielle markeder. Kun for underleverandører af standardiserede råvarer/halvfabrikata er prisen den afgørende parameter. Mange underleverancere er imidlertid kundetilpassede, hvor en stadig interaktion mellem køber og sælger sikrer den nødvendige tilpasning og produktudvikling. Afgørende parametre for underleverandøren er i så fald evner til samarbejde, problemløsning, leveringssikkerhed, osv., dvs. faktorer, som ikke direkte har at gøre med selve produktet eller dets produktion.

Den seneste udvikling med kvalitetsgodkendelser (ISO 9000, o.lign.) vil formentlig styrke denne udvikling hen imod meget tætte samarbejdsformer i industrielle netværk.

Den ovenfor skitserede udvikling betyder, at de nødvendige investeringer i salg og markedsføring har været stigende – en tendens, som må antages at fortsætte. Disse markedsinvesteringer er i nogen grad transaktionsspecifikke: Opbygning af indgående kendskab til og kontaktnet på det vesttyske marked er for en stor dels vedkommende uden værdi ved indtrængning på andre eksportmarkeder. Som omtalt tidligere vanskeliggør høje transaktionsspecifikke investeringer selve ledelsesprocessen; den »lette« løsnings (agenter, forhandlere, o.lign.) som ledelsesstruktur bliver mere problematisk.

En markedsinvestering i f.eks. Vesttyskland er dog også i nogen udstrækning generel, nemlig den del af investeringen, som består i en intern kompetenceopbygning i virksomheden. Efter at have gennemført markedsinvesteringen i Vesttyskland vil de enkelte medarbejdere og organisationen som sådan have tilegnet sig en erfaring om internationale aktiviteter, som kan bruges ved gennemførelse af tilsvarende aktiviteter på andre eksportmarkeder. Der er med andre ord tale om en »experience curve« effekt (se f.eks. Abell & Hammond, 1979). Ligeledes vil det være muligt at opnå stordriftsfordele i salgs- og markedsføringsledelsen ved at bearbejde flere eksportmarkeder. For at forrente de større markedsinvesteringer (samt forskning og udvikling i det hele taget) søger især de store virksomheder ud på flere markeder.

Heri skal formentlig søges en af årsagerne til en anden afgørende markedsudviklingstendens, nemlig bevægelsen fra lokal konkurrence til et stadigt stærkere internationalt konkurrencemiljø på mange markeder. At denne udvikling har fundet sted er naturligvis tillige drevet af informationsteknologiens udvikling med deraf følgende mulighed for større virksomheder til at realisere multinationale kommunikationsstrategier. Også overordnede politiske beslutninger som dannelsen af EF's indre marked fremmer udviklingen.

Som konsekvens ses på en række markeder en stadigt stigende koncentration og integration af produktions- og afsætningssystemer på tværs af landegrænser. Koncentrationstendenserne ses i såvel distributions- som producentled. Dagligvarehandelen kan tages som eksempel: Den danske dagligvarehandel domineres af nogle få, store koncerner, hvoraf en af de største (Dansk Supermarked A/S) har indgået et indkøbssamarbejde med langt større udenlandske koncerner. Bilindustrien er ligeledes præget af koncentration, og tillige i høj grad af international arbejdsdeling; en Ford samlet i USA indeholder komponenter produceret i underleverandørvirksomheder fra formentlig alle verdens kontinenter.

Trods internationaliseringen af konkurrencemiljøet går udviklingen imidlertid længere og længere væk fra en fuldkommen konkurrencesituation. Billedet vil være, at det store, gennemsnitlige »massemarked« dækkes af nogle få, multinationale virksomheder, hvis konkurrencemæssige platform (virksomhedsspecifikke fordel) vil være stort set umu-

lig for en lille eller mellemstor virksomhed at røre. De multinationale virksomheders platform vil bl.a. være experience curve effekter og stordriftsfordele i indkøb, forskning og udvikling, produktion samt salg og markedsføring (low cost); den vil bl.a. bestå i store markedsinvesteringer i et indarbejdet mærkevare- og virksomhedsimage, i markedskendskab, i international kompetence, osv.

### **7. Konsekvensen for dansk erhvervslivs internationale udvikling**

I international sammenhæng er stort set samtlige danske virksomheder at betragte som små eller mellemstore. Dansk erhvervsliv rummer ikke store multinationale virksomheder, og hjemmemarkedets størrelse gør det heller ikke realistisk at tro, at sådanne virksomheder kan fostres. Det tages derfor som en forudsætning i det følgende, at den danske erhvervsstruktur med stærk overvægt af små og mellemstore virksomheder er det grundlag, hvorpå dansk erhvervslivs internationale konkurrenceevne skal bygges.

Skal en lille eller mellemstor virksomhed overleve som selvstændig i et konkurrencemiljø som beskrevet ovenfor, må den rette sig mod segmenter på markedet, som ligger uden for det gennemsnitlige massemarked. Sådanne segmenter er karakteriseret ved, at de er relativt små, og i mange tilfælde derfor uinteressante i forhold til den multinationale virksomheds konkurrencemæssige platform. Desuden vil sådanne kunders ønsker være af mere speciel karakter, ligesom deres indkøbsadfærd kan afvige fra massemarkedets; til gengæld vil de typisk være villige til at betale den »price premium« (højere pris p.g.a. større tilfredsstillelse/nytteværdi), som vil være nødvendig for den lille eller mellemstore virksomheds indtjening. Sådanne segmenter kan også være kendetegnet ved, at deres præferencer hurtigt skifter karakter; den lille virksomheds force kan i det tilfælde være fleksibilitet.

Ved at rette sin afsætning mod specielle segmenter (nicher) af ovennævnte karakter undgår den lille virksomhed at være oppe imod de multinationale virksomheders konkurrenceplatform. Den undgår imidlertid ikke kravet om en markedsinvestering, snarere tværtimod. At betjene et specielt segment kræver i de fleste tilfælde endnu større markedsindsigt og kundekontakt end at betjene massemarkedet. Det kræver forskning og udvikling baseret på markedets forhold (kundernes ønsker og adfærd); det kræver intensiv informationsindsamling og -bearbejdning samt kommunikation mod markedet.

Afgørende for virksomhedens internationale konkurrenceevne bliver derfor den organisatoriske og menneskelige kompetence til at gennemføre sådanne aktiviteter på internationalt plan. Langsigtet strategi og ledelse vil være nødvendig; sproglig, adfærdsmæssig og uddannelsesmæssig kompetence og international erfaring vil være det konkrete grundlag, hvorpå en sådan strategi må bygge. Det gælder også (dog i mindre grad), hvis virksomheden vælger alternative internationale strategier som f.eks. at være en specialiseret underleverandør, at indgå i et joint venture eller tæt samarbejde med andre danske eller udenlandske virksomheder.

En koncentreret, langsigtet indsats vil være nødvendig for at oparbejde en konkurrence-mæssig platform (virksomhedsspecifik fordel) i sådanne specielle segmenter. Organisationens og medarbejdernes internationale kompetence vil være en forudsætning for at kunne opbygge internationale afsætningskanaler, og derigennem udnytte den virksomhedsspecifikke fordel. På den baggrund er det desværre sandsynligt, at langt de fleste danske små og mellemstore virksomheder vil opleve store problemer i fremtidens markedsbetingelser. Grunden er, at det store flertal af dem arbejder direkte modsat: Kortsigtet, overfladisk, uden egentlig markedskontakt, uden at oparbejde international kompetence (se f.eks. Danmarks Sparekasseforening, 1988).

Ud fra det erhvervsøkonomiske teorigrundlag må det antages, at den enkelte virksomhed typisk vil have lettest ved at imødekomme de ændrede markedskrav på de nære markeder, idet de her har langt den største markedsindsigt (se f.eks. Madsen, 1989b). Indgående kendskab til og erfaring med det udenlandske marked er forudsætninger for effektivt at kunne benytte den hierakiske ledelsesstruktur – en ledelsesstruktur, som må antages at blive langt mere udbredt p.g.a. stigende transaktionsspecifikke investeringer og »kravet« om tæt kontakt til specielle markedssegmenter.

Skal den enkelte virksomhed sikre sin internationale konkurrenceevne i fremtiden, da må nøgleordene forventes at være koncentration (produkt, land og/eller markedssegment), langsigtede markedsinvesteringer (kendskab, kontakt, markedstørningsinfrastruktur, kontrol, opfølgning) samt bevidsthed om »den menneskelige faktor«s betydning (international erfaring og kompetence i organisationen). Dette vil være nødvendigt for at oparbejde de nødvendige afsætningsbaserede virksomhedsspecifikke fordele på udenlandske markeder – samt for at identificere og realisere den optimale afsætningsmæssige ledelsesstruktur, som typisk vil være en hierakisk løsning eller et tæt samarbejde i tværnationale industrielle netværk.

### 9. Konsekvensen for dansk konkurrenceevnepolitik

Den nuværende danske konkurrenceevnepolitik fokuserer især på *omkostningssiden*; det danske omkostningsniveau søges holdt lavt set i relation til omkostningsniveauet i konkurrerende lande. Denne konkurrenceevnepolitik skal naturligvis søges fastholdt, idet omkostningsforhold og priser altid vil spille en rolle for den enkelte virksomheds internationale konkurrenceevne. Selv i et markedssegment, som er villig til at betale en »price premium«, er der grænser for, hvor højt prisen kan fastsættes.

Ud fra den erhvervsøkonomiske analyse er en sådan konkurrenceevnepolitik imidlertid ikke tilstrækkelig. Som det er fremgået, er der andre og ofte vigtigere faktorer, som er afgørende for den enkelte virksomheds internationale konkurrenceevne. Disse faktorer vedrører *indtægtssiden* i virksomhederne, nærmere betegnet deres evne til at udvikle virksomhedsspecifikke fordele (bl.a. på afsætningssiden) samt deres evne til at udnytte virksomhedsspecifikke fordele på de internationale markeder.

For at øge danske virksomheders internationale konkurrenceevne på indtægtssiden er det nødvendigt at supplere den traditionelle konkurrenceevnepolitik med virkemidler, som mere direkte sigter på at ændre virksomhedernes struktur og adfærd. Med udgangspunkt i den eksisterende empiriske viden om dansk erhvervslivs internationale aktiviteter er det uomtvisteligt, at de største barrierer for øget dansk eksport findes internt i virksomhederne (Danmarks Sparekasseforening, 1988 og Madsen, 1989c).

Der findes vel omkring 6000 danske eksportvirksomheder, men heraf kun nogle få hundrede, som kan betegnes som egentlig internationale. Med henblik på denne gruppe er den nuværende konkurrenceevnepolitik formentlig hensigtsmæssig. De resterende eksportvirksomheder arbejder imidlertid sporadisk og overfladisk med deres eksport, men repræsenterer et stort uudnyttet potentiale. En politik, som søger at forbedre denne gruppe virksomheders internationale konkurrenceevne, må tage andre virkemidler i brug. Virkemidlerne skal formentlig primært findes i uddannelsespolitikken, erhvervs politikken og skattepolitikken.

Helt grundlæggende må disse virksomheder påvirkes til at ændre holdning til eksport, så deres indsats på det enkelte marked bliver langsigtet, koncentreret og dyb. Holdningsbearbejdende informationskampagner er et naturligt virkemiddel hertil. Sådanne kampagner ville formentlig have deres største gennemslagskraft, hvis de gennemføres i regi af erhvervsorganisationerne, men kunne naturligvis medfinansieres af staten som led i den generelle erhvervs politik.

Et andet væsentligt element i en konkurrenceevnepolitik over for disse virksomheder bør være at øge antallet af personer med international kompetence, dvs. indsigt i fremmede sprog og kulturer, indsigt i internationale salgs- og markedsføringsmetoder, international erfaring, osv. Medarbejdere med international kompetence udgør en flaskehals i dansk erhvervsliv (Danmarks Eksportforening, 1989 og Madsen 1989c). Længerevarende udlandsophold fremhæves i den forbindelse som særdeles afgørende. Der må her være tale om uddannelsespolitiske virkemidler i form af sikring af udlandsophold som en integreret del af videregående merkantile og tekniske uddannelser. Man kunne endvidere forestille sig tilskud til traineeordninger for færdiguddannede i danske virksomheders udenlandske datterselskaber.

Sidstnævnte virkemiddel ville tillige kunne bringes i anvendelse med henblik på endnu et vigtigt element i en mere aktiv konkurrenceevnepolitik, nemlig nedbringelse af virksomhederens markedsinvesteringer. De væsentligste markedsinvesteringer ved eksport til et nyt land består i opbygning af indgående markeds kendskab og tæt markeds-kontakt (for at kunne identificere og realisere en virksomhedsspecifik fordel samt en optimal ledelsesstruktur).

Markedsinvesteringerne kunne nedbringes ved at nedbringe de direkte omkostninger. Dette kunne eksempelvis gøres ved at tilbyde virksomhederne aktiv bistand fra personer med kendskab og kontakt til markedet. Dette gøres allerede p.t. via Udenrigsministeriets

handelsmedarbejdere samt eksportstipendiaterne – men kunne effektiviseres og udbygges i retning af f.eks. tilsvarende hollandske og svenske ordninger, hvor væsentligt stærkere udenlandske »brohoveder« er opbygget for de respektive landes virksomheder (se Madsen, 1989a). Den danske erhvervs politik må i den sammenhæng betegnes som inaktiv.

Andre måder at nedbringe virksomhedernes markedsinvesteringer ville være at øge tilskudene til markedsbaserede produktudviklingsprojekter (dvs. en udvidelse af eksportfremmeordningens daværende markedsudviklingsordning). Også skattepolitiske virkemidler kunne tages i anvendelse gennem forbedring af beskatningsvilkårene/fradragsmulighederne for eksportsælgere og medarbejdere udstationeret i udlandet.

Det er vigtigt at pointere, at især mindre og mellemstore danske virksomheders indsats rettes mod nærmarkederne. Følges de omstående erhvervsøkonomiske modeller giver det da også god mening. Det er derfor vigtigt, at konkurrenceevnepolitikken indrettes med henblik på at øge danske virksomheders konkurrenceevne på disse nærmarkeder.

### Litteratur

- Abell, D.F. & Hammond, J.S. 1979. *Strategic Market Planning*. Englewood Cliffs, N.J.
- Anderson, & Gatignon, H. 1986. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, Fall, p. 1-26.
- Casson, rk (ed.) 1983. *The Growth of International Business*. London.
- Cavusgil, S.T. 1980. On the Internationalization Process of Firms. *European Research*, November, p. 273-81.
- Danmarks Sparekasseforening. 1988. *Eksporten under omvurdering – en erhvervsøkonomisk analyse af dansk erhvervs livs internationalisering*. København
- Dunning, J.H. 1980. Towards an Eclectic Theory and International Production. *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, p. 9-31.
- Hansen, K.M., Madsen, T.K. & Strandskov, J. 1989. International udvikling i mindre og mellemstore virksomheder. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 2, p. 45-61.
- Hennart, J.-F. 1986. What Is Internalization? *Weltwirtschaftliches Archiv*, Heft 4, p. 791-804.
- Håkansson, H. (ed.) 1982. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*. Chichester.
- Madsen, T.K. 1987, a. Eksportsucces: Hvad og hvordan? En empirisk undersøgelse af nogle danske fremstillingsvirksomheders eksportaktiviteter. *Skrifter fra Institut for Afsætningsøkonomi, Serie A: Markedsføring*, Nr. 1, Odense Universitet.
- Madsen, T.K. 1989a. Fremme af dansk eksport. *Samfundsøkonomen*, 6, p. 11-18.
- Madsen, T.K. 1989b. Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence. *International Marketing Review*, 4, p. 41-57.
- Madsen, T.K. 1989c. Barrierer, problemer og muligheder for mindre og mellemstore virksomheders eksport – herunder eksportstipendiaterordningens funktion og betydning. *Skrifter fra Institut for Afsætningsøkonomi, Serie A: Markedsføring*, Nr. 2, Odense Universitet.
- Rugman, Alan M. (ed.) 1982. *New Theories of the Multinational Enterprise*. New York.
- Strandskov, J. (red.) 1987. *Hvor internationale er danske virksomheder?* København.
- Williamson, Oliver E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust Implications*. New York.
- Williamson, Oliver E. 1979. Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law and Economics*, 22, p. 233-261.

handelsmedarbejdere samt eksportstipendiaterne – men kunne effektiviseres og udbygges i retning af f.eks. tilsvarende hollandske og svenske ordninger, hvor væsentligt stærkere udenlandske »brohoveder« er opbygget for de respektive landes virksomheder (se Madsen, 1989a). Den danske erhvervs politik må i den sammenhæng betegnes som inaktiv.

Andre måder at nedbringe virksomhedernes markedsinvesteringer ville være at øge tilskudene til markedsbaserede produktudviklingsprojekter (dvs. en udvidelse af eksportfremmeordningens daværende markedsudviklingsordning). Også skattepolitiske virkemidler kunne tages i anvendelse gennem forbedring af beskatningsvilkårene/fradragsmulighederne for eksportsælgere og medarbejdere udstationeret i udlandet.

Det er vigtigt at pointere, at især mindre og mellemstore danske virksomheders indsats rettes mod nærmarkederne. Følges de omstående erhvervsøkonomiske modeller giver det da også god mening. Det er derfor vigtigt, at konkurrenceevnepolitikken indrettes med henblik på at øge danske virksomheders konkurrenceevne på disse nærmarkeder.

### Litteratur

- Abell, D.F. & Hammond, J.S. 1979. *Strategic Market Planning*. Englewood Cliffs, N.J.
- Anderson, & Gatignon, H. 1986. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, Fall, p. 1-26.
- Casson, rk (ed.) 1983. *The Growth of International Business*. London.
- Cavusgil, S.T. 1980. On the Internationalization Process of Firms. *European Research*, November, p. 273-81.
- Danmarks Sparekasseforening. 1988. *Eksporten under omvurdering – en erhvervsøkonomisk analyse af dansk erhvervs livs internationalisering*. København
- Dunning, J.H. 1980. Towards an Eclectic Theory and International Production. *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, p. 9-31.
- Hansen, K.M., Madsen, T.K. & Strandskov, J. 1989. International udvikling i mindre og mellemstore virksomheder. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 2, p. 45-61.
- Hennart, J.-F. 1986. What Is Internalization? *Weltwirtschaftliches Archiv*, Heft 4, p. 791-804.
- Håkansson, H. (ed.) 1982. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*. Chichester.
- Madsen, T.K. 1987, a. Eksportsucces: Hvad og hvordan? En empirisk undersøgelse af nogle danske fremstillingsvirksomheders eksportaktiviteter. *Skrifter fra Institut for Afsætningsøkonomi, Serie A: Markedsføring*, Nr. 1, Odense Universitet.
- Madsen, T.K. 1989a. Fremme af dansk eksport. *Samfundsøkonomen*, 6, p. 11-18.
- Madsen, T.K. 1989b. Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence. *International Marketing Review*, 4, p. 41-57.
- Madsen, T.K. 1989c. Barrierer, problemer og muligheder for mindre og mellemstore virksomheders eksport – herunder eksportstipendiaterordningens funktion og betydning. *Skrifter fra Institut for Afsætningsøkonomi, Serie A: Markedsføring*, Nr. 2, Odense Universitet.
- Rugman, Alan M. (ed.) 1982. *New Theories of the Multinational Enterprise*. New York.
- Strandskov, J. (red.) 1987. *Hvor internationale er danske virksomheder?* København.
- Williamson, Oliver E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust Implications*. New York.
- Williamson, Oliver E. 1979. Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law and Economics*, 22, p. 233-261.