



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Innovation i nordjysk erhvervsliv**

Gjerding, Allan Næs

*Published in:*

Det nordjyske erhvervslivs internationalisering og konkurrenceevne. Nye vilkår for dynamisk erhvervsfremme

*Publication date:*  
2000

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Gjerding, A. N. (2000). Innovation i nordjysk erhvervsliv. I Allan Næs Gjerding (red.) (red.), *Det nordjyske erhvervslivs internationalisering og konkurrenceevne. Nye vilkår for dynamisk erhvervsfremme* (s. 53-66). Aalborg Universitet.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

NEP - Nordjyllands Eksportprofil  
NEP Publikationer, nr. 12

# Det nordjyske erhvervslivs internationalisering og konkurrenceevne

Nye vilkår for dynamisk erhvervsfremme

Allan Næs Gjerding (red.)

Per Vestergaard Andersen

Kim René Bohn

Morten Rask

Olav Jull Sørensen

Center for Internationale Studier  
Aalborg Universitet  
Januar, 2000

Allan Næs Gjerding (red.)  
Per Vestergaard Andersen  
Kim René Bohn  
Morten Rask  
Olav Jull Sørensen

Det nordjyske erhvervslivs internationalisering  
og konkurrenceevne  
Nye vilkår for dynamisk erhvervsfremme

Nordjyllands Eksportprofil  
NEP Publikationer

Design: Joan Vuust  
Lay-out: Joan Vuust  
Tryk: UNI.PRINT, Aalborg Universitet, 2000

ISSN: 1397-856X

# Det nordjyske erhvervslivs internationalisering og konkurrenceevne

## Nye vilkår for dynamisk erhvervsfremme

*Allan Næs Gjerding (red.)*

*Per Vestergaard Andersen*

*Kim René Bohn*

*Morten Rask*

*Olav Jull Sørensen*

### Indhold

1. Nordjyske internationaliseringsproblemer	
<i>Allan Næs Gjerding</i> .....	<i>side 5</i>
2. Den nuancerede konkurrenceevne	
<i>Allan Næs Gjerding</i> .....	<i>side 13</i>
3. Nordjyske virksomheders eksport og internationalisering	
<i>Per Vestergaard Andersen</i> .....	<i>side 29</i>
4. Innovation i nordjysk erhvervsliv	
<i>Allan Næs Gjerding</i> .....	<i>side 53</i>
5. Eksportadfærd og markedsvalg i et nordjysk SM-virksomheds perspektiv	
<i>Kim R. Bohn</i> .....	<i>side 67</i>
6. Nordjyske virksomheders anvendelse af Internettet	
<i>Morten Rask</i> .....	<i>side 85</i>
7. Et opgør med eksportfremme som projekt og plan	
<i>Olav Jull Sørensen</i> .....	<i>side 105</i>
Referencer .....	<i>side 123</i>



# 1.

## Nordjyske internationaliseringsproblemer

*Allan Næs Gjerding*

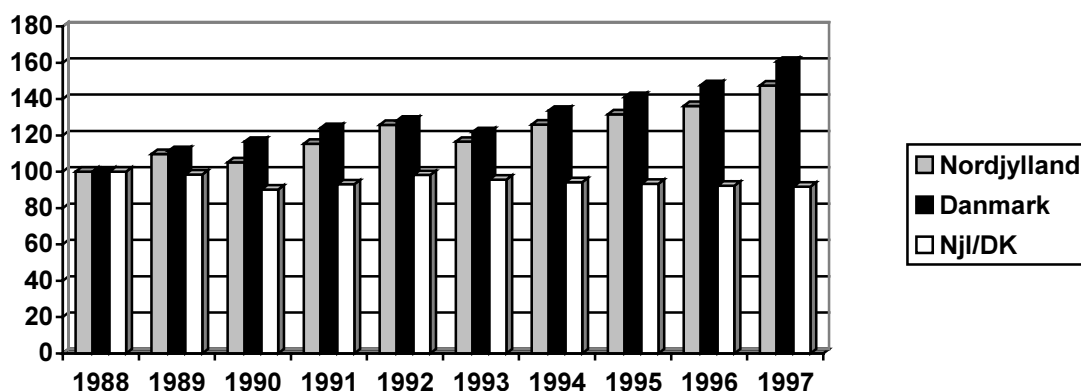
### 1.1. Bogens begrundelse: Internationalisering udfordrer

Det hævdes ofte, at de små og mellemstore virksomheder bliver klemte i internationaliseringen. Når man ser tilbage på eksempelvis den danske forskning omkring virksomheders internationalisering (Rask, 1999a), får man uvægerligt et indtryk af, at SM-virksomhederne betragtes som en truet race. Det synes at være en dominerende opfattelse blandt forskere inden for international virksomhedsøkonomi, at internationalisering primært er til fordel for store virksomheder (Andersen, 1995). En væsentlig årsag hertil er måske, at mange undersøgelser tager det udgangspunkt, at virksomheder skal være målbevidst strategisk planlæggende for at lykkes i deres internationalisering, og derved kommer undersøgelserne ofte til at tillægge de succesfulde virksomheder egenskaber, som primært kendetegner store virksomheder. Denne antagelse har både forskningsmæssige og erhvervspolitiske implikationer. Forskningsmæssigt betyder det, at det bliver svært at identificere, hvad der egentlig kendetegner internationaliseringsprocessen hos SM-virksomhederne (Rask, 1997), og erhvervspolitisk indebærer det, at eksportfremme programmer ofte designes med den forkerte virksomhedstype i tankerne (kapitel 7). Denne kritik influerer den måde, som vi tænker på her i bogen, som søger at anlægge et mere nuanceret syn. Bogens grundargument er, at virksomheders eksportadfærd må anskues ud fra den måde, hvorpå virksomheden spiller sammen med de økonomiske og markeds-mæssige strukturer, som virksomheden indgår i (kapitel 2). Ud fra dette synspunkt retter vi blikket mod, hvordan virksomheder udvikler deres konkurrenceevne gennem innovative aktiviteter (kapitel 4) og udvikling af markedsviden (kapitel 5-6). Kritikken indebærer også, at vi gør op med den dominerende måde hvorpå erhvervspolitiske programmer tilrettelægges (kapitel 7).

Omdrejningspunktet er de udfordringer, som internationaliseringen stiller det nordjyske erhvervsliv overfor. Der er gode grunde til at vælge netop dette omdrejningspunkt. Den nordjyske region har de senere år oplevet en tendens til, at eksporten udvikler sig langsommere end eksporten for landet som helhed (figur 1.1). Efter næsten at have ligget på omgangshøjde med den danske eksportudvikling i løbet af 1988-92, har Nordjylland igen tabt terræn og er tilbage i et udgangspunkt, der minder om midten af firserne. Det vil på sigt kunne skade beskæftigelse og velstandsudvikling for den nordjyske befolkning, med mindre det nordjyske erhvervsliv kan øge de indenlandske markedsandele som kompensation for efterblivende udenlandske markedsandele. Selv om dette skulle ske, vil der stadig være god grund til at fokusere på, om det nordjyske erhvervsliv har problemer med at internationalisere sig. Den mest omfattende økonomiske effekt af globaliseringen er, at de konkurrencevilkår, der gælder på

internationale markeder, i stigende grad også kommer til at gælde på nationale, regionale og lokale markeder. Internationaliseringsproblemer i en region kan derfor være et forvarsel om, at regionens erhvervsliv vil møde et stærkere omstillingspres på hjemmemarkedene.

**Figur 1.1.** Nordjysk og dansk eksport, løbende priser 1988-97, indeks 1988=100



Kilde: Beregnet ud fra figur 3.1

På trods af globaliseringen er regioner stadig et interessant forskningsobjekt. Landes internationale konkurrenceevne, og dermed evnen til at skabe økonomisk velstand, vil fortsat afhænge af nationale og lokale styrkepositioner (kapitel 2). Inspireret af ideen om lokale industrielle komplekser (Marshall, 1920), har nyere industriøkonomisk forskning vist, at der på det regionale plan udvikler sig specialiseringsmønstre, som har afsmittende effekter på erhvervsudviklingen i regionen (Best, 1990; Harrison, 1992). Regioner inden for et lands grænser kan være meget forskellige i deres specialiseringsmønstre. Mens der i hovedstadsregionen således er en stærk dansk specialisering inden for medicinal- og kemisk industri, har den nordjyske region særlige styrkepositioner inden for telekommunikation og maskinindustri (Christensen m.fl., 1999). De regionale styrkepositioner giver anledning til udvikling af nye styrkepositioner, og i Nordjylland er der eksempelvis tegn på, at en elektro-medicinsk sektor vokser frem (Dalum m.fl., 1999). Fordi der er akkumulative effekter i de regionale specialiseringer, vil det være vanskeligt at udpege generelle regler for, hvordan regioner ”bør” udvikle sig, og faktisk viser internationale sammenligninger, at der ikke er *en* optimal, men mange mulige udviklingsretninger, hvormed industrielle distrikter eller regioner kan tackle globaliseringen (Schienstock, 1999). Analysen af regionale erhvervsforhold er derfor en vigtig del af vores grundlag for at forstå globalisering.

## 1.2. Bogens rolle: Ny viden

Der er tidligere gennemført studier af den nordjyske region, jf. Rask (1999a), og de har dækket forskellige aggregeringsniveauer, lige fra studier af virksomheder eller brancher til undersøgelser af erhvervsstrukturen i dele af eller hele Nordjylland. En væsentlig inspiration for denne bog er kommet fra det tidligere PINE-projekt (Projekt Internationalisering af Nordjysk Erhvervsliv), der i 1988-91 kortlagde internationaliseringserfaringerne hos 57 virksomheder i Hadsund, Pandrup og Dronninglund kommuner (Bohn m.fl., 1989; Bohn & Sørensen, 1990; Andersen & Dahl, 1991). Den seneste, mest omfattende undersøgelse, er det såkaldte FANE-projekt (Foreningen til Analyse af den Nordjyske Erhvervsstruktur), der i 1995-96 gennemførte analyser af erhvervsstruktur, teknologisk fornyelse, finansielle markeder, vækstorientering i nordjyske fremstillingsvirksomheder, virksomhedssamarbejde og erhvervsfremme (se FANE, 1996). Denne bog sammenfatter hovedresultaterne fra det såkaldte NEP-projekt (Nordjyllands Eksport Profil), der i 1997-2000 har gennemført analyser af den nordjyske eksportudvikling, markedsadfærd og fornyelsesindsats, samt erhvervsfremme. I modsætning til tidligere projekter har NEP-projektet forsøgt at lægge en internationaliseringssynsvinkel ned over den nordjyske region som sådan, d.v.s. NEP-projektet har afstået fra at analysere bestemte egne, brancher og virksomhedstyper og har i stedet anvendt hele regionen som aggregeringsniveau. Man kan indvende, at NEP-projektet derved taber i detaljeringsgrad på visse områder, men omvendt kan man argumentere, at NEP-projektets resultater vil have en vis generel gyldighed. Denne diskussion er nu ikke så interessant, for man kan altid diskutere, hvad gyldighed er, og problematisere, om der overhovedet kan skabes indsigt og forståelse ud fra et relativt højt aggregeringsniveau. I NEP-projektet har vi lagt vægt på, at undersøgelserne gerne måtte tilstræbe forskellige metoder, og at de skulle afdække nye aspekter af nordjyske virksomheders internationaliseringsadfærd. NEP-projektet er derfor ikke en konkurrent til eller mere ”rigtig” end tidligere undersøgelser, men et supplement og en videreudvikling. Det er i den sammenhæng, at bogen her forhåbentlig kan spille en rolle for alle, der ønsker at vide mere om nordjysk erhvervslivs internationalisering.

### *Publikationer og personer i NEP-projektet*

NEP-projektet har løbende rapporteret gennem skriftsserien *NEP Publikationer*, som er tilgængelig via projektet hjemmeside ([www.i4.auc.dk/ivo/nep/](http://www.i4.auc.dk/ivo/nep/)). Skriftsserien omfatter 13 publikationer.

Projektet er gennemført af:

Per Vestergaard Andersen, virksomhedsrådgiver, JVR Consult

Kim René Bohn, lektor, Institut for Produktion, AAU

Allan Næs Gjerding, lektor, Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, AAU

Morten Rask, Ph.D.-studerende, Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, AAU

Olav Jull Sørensen, professor, Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, AAU



### 1.3. Bogens tema: Små og mellemstore virksomheders konkurrenceevne

Det nordjyske erhvervslivs konkurrenceevne er det centrale tema for denne bog. Det skyldes, at udviklingen i konkurrenceevnen er central for at forklare den efterblivende eksportudvikling. Konkurrenceevne er imidlertid ikke et entydigt begreb, men kan anskues på flere niveauer. Man kan tale om konkurrenceevnen hos et land, en region, en branche og en virksomhed. I denne bog fokuserer vi på regionen, men belyser også problemstillingerne ved at se på virksomheden. Kun i begrænset omfang inddrages brancher som analyse-enhed. Konkurrenceevnebegrebet kan også gøres mere eller mindre bredt. Man kan tale om konkurrenceevne som noget, der snævert er bestemt af lønomkostningerne, men man kan også udvide begrebet til at omfatte organisatorisk og teknologisk fornyelse, evnen til at omsætte viden til handling, samt virksomhedernes rammebetingelser. Det er denne brede opfattelse, som NEP-projektet går ud fra.

I sin diskussion af konkurrenceevnebegrebet skelner Gjerding i *kapitel 2* mellem et omkostningssynspunkt og et innovationssynspunkt og argumenterer for, at omkostningssynspunktet ikke er så interessant, som man får indtryk af fra den politisk-økonomiske debat. I stedet bør man tage udgangspunkt i innovationssynspunktet, hvor konkurrenceevne optræder som et systemisk fænomen, d.v.s. som et resultat af samspillet mellem de forskellige elementer i det økonomiske system. Kapitlet gennemgår, hvordan konkurrenceevne meningsfyldt kan diskuteres på tre forskellige niveauer, nemlig det nationalstatslige, det branchemæssige og det virksomhedsmæssige niveau (makro-meso-mikro). I denne gennemgang trækkes der paralleller mellem Danmark og andre lande, og der præsenteres ny viden om den nordjyske konkurrenceevne på de tre analyseniveauer. Hvad angår mikro-niveauet, fokuserer kapitel 2 på udviklingen af kernekompetencer og opstiller en analysemodel, som siden anvendes i kapitel 4. Til sidst peger Gjerding på, at selv om den danske konkurrenceevne slet ikke er så dårlig, som man ofte får indtryk af fra erhvervsfolk, medier og politikere, så er den på vej til at blive sat under pres. Der er en tendens til, at de små og mellemstore virksomheders andel af den samlede danske eksport falder, og en koncentration af eksportindsatsen på færre virksomheder vil gøre den danske økonomi mere sårbar over for fremtidige konjunktursvingninger. Yderligere er den danske eksportprofil fremdeles domineret af mellem- og lavteknologiske brancher, hvor de internationale vækstrater er små. Disse problemstillinger gælder i endnu højere grad for Nordjylland.

Konsekvenserne af konkurrenceevne-presset belyses af Andersen i *kapitel 3*, der undersøger, hvordan det nordjyske erhvervslivs eksport og internationalisering har udviklet sig i halvfemserne. Andersen argumenterer for, at der er relativt færre eksportvirksomheder i Nordjylland, og at tendensen til lavere eksportandele for de små og mellemstore virksomheder synes at slå stærkere igennem. Det er et problem, fordi der samtidig er en underrepræsentation af store eksporttunge virksomheder i nordjysk erhvervsliv. Den nordjyske erhvervsstruktur er relativt traditionelt sammensat, og til sammen bidrager disse strukturelle kendetegn til at forklare, hvorfor den nordjyske eksportudvikling ikke følger med landsudviklingen. Men samti-

dig søger kapitlet at dokumentere, at der et stort uudnyttet eksportpotentiale. Vi står således i en situation, hvor der dels er behov for at stimulere udviklingen af nye potentialer, dels er behov for at mobilisere eksisterende potentialer, og det bevæger Andersen til at pege på behovet for en særlig indsats, der skal understøtte de små og mellemstore virksomheders eksport og internationalisering. Behovet for denne særlige indsats dokumenteres yderligere ved hjælp af en spørgeskemaundersøgelse, der belyser eksportbarriererne hos 212 nordjyske eksportvirksomheder. Det fremgår her, at mange af de adspurgte virksomheder savner kritisk masse, og at det i en situation med konkurrencepres på de udenlandske markeder bliver nærliggende at fokusere på hjemmemarkedet. Derfor runder Andersen sit bidrag af med at foreslå, at der på linie med det nationale initiativ omkring Industriens UdviklingsGruppe oprettes en nordjysk udviklingsgruppe, der særligt skal vie opmærksomheden til de små og mellemstore virksomheders internationaliseringsbehov.

De følgende to bidrag tager fat på problemet med det nordjyske eksportengagement fra hver sin synsvinkel.

For det første kan man spørge, om problemerne med det nordjyske eksportengagement skyldes, at indsatsen for at forny kernekompetencer også er efterblivende. Det behandler Gjerding i *kapitel 4*, som fokuserer på fornyelsesevnen i det nordjyske erhvervsliv. Det sker ved at undersøge samspillet mellem organisatorisk og teknologisk fornyelse i 172 nordjyske virksomheder og sammenligne med 1728 virksomheder fra det øvrige Danmark. Gjerding fremhæver, den økonomiske globalisering gør det nødvendigt at fokusere på fornyelsesevnen som kilde til at sikre favorable markedspositioner, af flere grunde: Den danske samhandel med lavtlønslande er stigende, og det skaber et pres for at omstille den danske produktion til mere vidensintensiv produktion. De internationalt engagerede danske virksomheder udnytter ofte de hjemlige styrkepositioner til at erobre udenlandske markedsandele, og under intensive international konkurrence er det derfor nødvendigt kontinuerligt at udvikle de hjemlige styrkepositioner. Endelig indebærer globaliseringen, at det internationale konkurrencepres også breder sig til lokale markeder og dermed udsætter lokale virksomheder for omstillingspres. Undersøgelsen viser, at de nordjyske virksomheder har vanskeligere ved at fremme samspillet mellem organisatorisk og teknologisk fornyelse, og at der kan være behov for at fremme organisatorisk, teknologisk og markeds-mæssig fleksibilitet. Problemerne knytter sig især til at sikre en organisationsudvikling, som fremmer læreprocesser på tværs af funktionelle grænser i virksomheden. Det synes nødvendigt med en erhvervspolitisk indsats, og her er der et gunstigt udgangspunkt, fordi de nordjyske virksomheder i særlig høj grad har formået at intensivere samarbejdet med eksterne videnskilder. Gjerding rejser dog et par advarselsslamper til sidst. Kvalifikationskravene stiger, når virksomheden satser på en øget fleksibilitet rettet mod at styrke fornyelsesevnen, og derfor risikerer de mindst kvalificerede dele af arbejdsstyrken at blive marginaliseret. Der er samtidig i stigende grad behov for at fastholde forsknings- og udviklingsressourcer i den nordjyske region. Begge dele taler for, at en øget erhvervsfremmeindsats skal sikre et tættere samspil mellem virksomheder, uddannelsessystem og vidensinstitutioner.

For det andet kan man spørge, om problemet med det nordjyske eksportengagement hænger sammen med en manglende evne til at udnytte markedsinformation. Bohns analyse i *kapitel 5* tyder på, at dette er tilfældet. Han diskuterer, hvad der bestemmer virksomhedens markedsadfærd, og hvilken markedsadfærd der kendetegner forskellige virksomhedstyper. Bohn sondrer her mellem den planlægningsorienterede, den handlingsorienterede og den netværksorienterede virksomhed og når gennem en sammenlignende diskussion frem til, at det i alle tre tilfælde er nyttigt at skelne mellem tre faser i virksomhedens eksportudvikling: Forberedelse, initiering og modning. Bohn holder bevidst sin diskussion i brede vendinger, så den analysemodel, som han opstiller, kan anvendes i forhold til alle tre virksomhedstyper. Analysemodellen anvendes efterfølgende til at undersøge eksportadfærden hos 60 nordjyske eksportvirksomheder, hvoraf 9 kan karakteriseres som planlægningsorienterede, 21 som handlingsorienterede og 10 som netværksorienterede, mens de resterende 20 repræsenterer en kombination. Analysen udpeger vigtige forskelle mellem virksomhedstypernes måde at internationalisere sig på, men analysen når også frem til en lighed, som er uventet: Der er generelt ingen systematik omkring markedsvalg. På tværs af virksomhedstyperne er der blandt de adspurgte virksomheder problemer med at søge, indsamle, bearbejde og anvende relevant markedsviden. Det foranlediger Bohn til afslutningsvis at opstille en model for, hvordan virksomhedernes eksportadfærd kan forbedres gennem systematisk markedsvalg.

Problemstillingen med at tilvejebringe og anvende markedsviden forfølges ud fra en lidt anden synsvinkel af Rask i *kapitel 6*. Han undersøger, hvor nordjyske virksomheder står i dag med hensyn til at anvende Internettet til informationssøgning, indkøb, salg og markedsføring. Det centrale grundlag for diskussionen er en undersøgelse af erfaringerne hos 48 nordjyske eksportvirksomheder, for hvilke det under et gælder, at de har været forsigtige startere i forhold til, hvad der gælder på landsplan, men at de hurtigt er ved at indhente efterslæbet. Som man kunne forvente, ser virksomhederne i høj grad Internettet som en oplagt mulighed for at nedbringe afstande mellem mennesker, men udbredelsen af Internet-anvendelse hæmmes imidlertid af en række barrierer, der knytter sig til problemer med at etablere Internetforbindelser, sikre de nødvendige kvalifikationer og tilvejebringe sikkerhed omkring systemerne. Rask grupperer disse barrierer i.f.t. fire centrale spørgsmål: Kan virksomheden klare Internet-trusler, opfatter den Internettet som et modent værktøj, mener den at det økonomisk kan betale sig at bruge Internettet, og opfatter den branchen som parat til anvende Internettet? Til hver af disse fire grupper opridser han herefter, hvad virksomheden bør gøre, hvad erhvervspolitikken må fokusere på, og hvad forskerne nærmere bør undersøge. Det leder kapitlet over i en diskussion af, hvordan markedsføring og informationssøgning via Internettet finder sted, og den centrale pointe er her, at markedsføring og informationssøgning smelter sammen. Her skelnes der mellem tre interaktionstyper, som Rask betegner som brochuren, håndbogen og handelspladsen. Efterfølgende diskuterer Rask, hvordan virksomheden kan identificere hvilken interaktionstype, der tilfredsstiller dens behov, og hvilke spørgsmål virksomheden må fokusere på, når den skal eliminere barriererne for Internet-anvendelse.

Undervejs i bogen er der fremkommet en række anbefalinger til, hvad virksomhederne kan gøre, og en række ønsker til erhvervsfremme, som kan støtte op om virksomhedernes bestræbelser. Sørensen diskuterer i det afsluttende *kapitel 7*, hvad der kendetegner erhvervsfremmeindsatsen, og hvordan den kan forbedres. Hans centrale pointe er, at den eksisterende erhvervsfremme i for høj grad har en planlægningsmæssig orientering, hvor erhvervsfremmende aktiviteter anskues som projekter, der kan forløbe kontinuerligt gennem faser inden for en afgrænset tidshorisont. Dette er ifølge Sørensen i klar modstrid med den måde, som de fleste små og mellemstore virksomheder fungerer på, og der er derfor behov for en ny tilgang til erhvervsfremmen. For at advokere denne nye tilgang bliver der undervejs i kapitel 7 gjort op med det dogme, at staten og de offentlige myndigheder er en bureaukratisk overbygning, som hæmmer virksomhedernes aktivitet. I stedet bør man anskue det offentlige-private samspil ud fra et systemisk perspektiv, hvor man opfatter hinanden som partnere. Dette fører Sørensen over i at beskrive en partnerskabsmodel, hvor aktørerne interagerer på en daglig basis. Via en dialog med eksportkonsulenter opridses det herefter, hvilke erhvervsfremmebehov der findes hos planlægningsorienterede, handlingsorienterede og netværksorienterede virksomheder, og hvilke samspil disse virksomhedstyper har med erhvervsfremmesystemets konsulent-service. Sørensen runder herefter kapitlet af med at beskrive, hvordan man kan designe eksportfremmeprogrammer på en måde, så planlægning og implementering smelter sammen med udgangspunkt i virksomhedens behov.

#### 1.4. Bogens implikationer: Faresignaler og et par råd

Den danske økonomi har klaret sig godt i det seneste tiår, hvilket har afspejlet sig i en positiv handelsbalance og en stadigt faldende arbejdsløshed. Der er alligevel nogle faresignaler, som man bør holde øje med. Bogen giver et bud på, hvad der er de vigtigste.

##### *Faresignaler for den nationale økonomi*

Den danske økonomi er sårbar over for fremtidige konjunkturomslag. De danske eksportmarkedsandele er faldende samtidig med, at handel med lavtlønslande bliver mere vigtig i den globale økonomi. Den danske eksportspecialisering knytter sig særligt til lav- og mellemteknologiske brancher, som traditionelt har den laveste internationale efterspørgselsvækst. De små og mellemstore virksomheders andel af eksporten falder, og eksportindsatsen koncentrerer sig på færre virksomheder, typisk de større og store. Der er således behov for en indsats rettet mod en omstilling af den danske eksport over mod mere vidensintensive og højteknologiske områder, hvor små og mellemstore virksomheder har mulighed for at vokse frem og blomstre. Det indebærer imidlertid ikke blot teknologisk, men også organisatorisk innovation. Der er behov for organisatorisk innovation *på* virksomhederne, fordi erfaringerne viser, at fornyelser, der er ensidigt teknologiske, i længden ikke giver de ønskede gevinster, hvis man ikke også fornyr organisationen og de menneskelige ressourcer. Men der er også behov for organisatorisk innovation *mellem* virksomhederne. Virksomheder indgår i netværk, og netværkene ud-

gør stærke ressourcebaser, som bliver stadig mere vigtige for virksomhedernes konkurrenceevne og innovation.

#### *Faresignaler for den nordjyske økonomi*

Den nordjyske økonomi udviser de samme faresignaler som den nationale økonomi, men blot stærkere. Det nordjyske erhvervsliv har en overvægt af lavvækstbrancher og opererer i højere grad på prislejlighederne på markedet. Samtidig er der en tendens til, at de nationale ressourcer, der skal understøtte vidensproduktionen, bliver koncentreret i hovedstadsregionen. Selvom den nordjyske fremstillingsindustri er på omgangshøjde, hvad angår teknologisk og organisatorisk fornyelse, er der en tendens til, at de øvrige private erhverv i Nordjylland halter bagefter, ikke mindst hvad angår de små virksomheder. Nordjyske virksomheder er meget samarbejdsorienterede, men har tilsyneladende svært ved at omsætte samarbejdet i markeds-mæssige fornyelser. Det virker som om, at der er et uudnyttet eksportpotentiale, fordi nordjyske virksomheder har vanskeligt ved at tackle eksportbarriererne. Der er behov for, at den nordjyske omstilling mod mere vidensintensive produktioner skal have større erhvervspolitisk bevågenhed og med et mere direkte fokus på, hvordan man overvinder eksportbarrierer gennem samarbejde.

#### *Hvad kan de nordjyske myndigheder gøre?*

Bogen har to direkte anbefalinger til de erhvervspolitiske myndigheder i Nordjylland. For det *første* bør der nedsættes et regionalt udvalg for industriel udvikling, som i modsætning til det tilsvarende nationale udvalg i højere grad fokuserer på de små og mellemstore virksomheders vilkår. Med henblik på at fange de mest relevante faresignaler, stiller bogen 11 spørgsmål, som udvalget må arbejde med (s.51). For det *andet* må der ske en ændring i designet for den regionale eksportfremme således, at eksportfremmen i højere grad indrettes efter den måde, hvorpå de små og mellemstore virksomheder håndterer deres omverden. Bogen opridser en netværksmodel, hvor eksportfremmen bygger på virksomhedernes erfaringer og gennemløbende interaktion mellem virksomheder og eksportfremmeagenter øger virksomhedernes eksportengagement i den takt, som de udvikler sig med (s.119-121).

#### *Hvad kan de nordjyske virksomheder gøre?*

Vi håber, at de konsulenter og virksomhedsfolk, som læser bogen, får en dybere indsigt i de rammebetingelser, der gælder for den nuværende internationaliseringsproces. Dette håb afspejler, at vi som forskere og teoretikere er forsigtige med at komme med håndfaste praktiske erklæringer og hellere udvikler input til virksomhedens strategiske overvejelser. Vi ser dog et klart behov for, at mange nordjyske virksomheder styrker deres evne til at udvikle markedsviden. Derfor foreslår bogen for det *første* en ramme for, hvordan man kan styrke virksomhedens eksportengagement gennem en systematisering af markedsvalget (s.77-82), og giver for det *andet* nogle forståelsesbilleder af, hvordan virksomheder kan bruge Internettet (s.96-101), efterfulgt af nogle centrale spørgsmål som det er helt nødvendigt at overveje i den forbindelse (s.103).

## 2.

### Den nuancerede konkurrenceevne

*Allan Næs Gjerding*

#### 2.1. Oversigt

I den politisk-økonomiske debat fokuserer man ofte på de relative lønomkostninger, når man taler om konkurrenceevne. Derved overser man en række forhold, der er mere væsentlige. Udgangspunktet for kapitel 2 er, at lønkonkurrenceevnen ikke er så interessant, fordi konkurrenceevnen i højere grad afhænger af virksomhedernes evne til at positionere sig på afsætningsmarkederne, ikke mindst gennem udnyttelse af teknologiske fremskridt. Afsnit 2.2 kritiserer den traditionelle fokus på lønkonkurrenceevne, mens afsnit 2.3 præsenterer den konklusion, at konkurrenceevnen skal forstås ud fra samspillet mellem det nationale niveau, brancheniveauet og virksomhedsniveauet. Disse tre niveauer diskuteres i afsnit 2.4-2.6, hvor der trækkes konklusioner om, hvad der gælder i Nordjylland. Endelig trækker afsnit 2.7 perspektiverne op, og her er pointen, at selv om Nordjylland klarer sig rimelig godt, er der en række udfordringer og faresignaler, som må tages op.

#### 2.2. Lønkonkurrenceevnen er knap så interessant

De fleste er umiddelbart enige i, at et lands konkurrenceevne er landets evne til at producere varer og tjenesteydelser, der kan klare sig i den internationale konkurrence på en sådan måde, at levestandarden vokser på et højt niveau. Men enigheden hører ofte op, når vi efterfølgende diskuterer, hvad der bestemmer konkurrenceevnen, og hvordan vi måler den – hvis vi *kan* måle den. Groft sagt findes der to yderpositioner i debatten. Den ene kan vi kalde *omkostningssynspunktet*. Her fokuserer man på de afsætningspriser, der gælder på markedet, og vil ofte hævde, at konkurrenceevnen er bestemt af de omkostninger, under hvilke landets erhvervsliv producerer. Den anden kan vi kalde *innovationssynspunktet*. Her fokuserer man på de muligheder for styrkelse af værditilvæksten, som markedet tilbyder, og vil ofte hævde, at konkurrenceevnen er bestemt af erhvervslivets evne til at udvikle og markedsføre nye produkter og ydelser.

Det basale udgangspunkt for omkostningssynspunktet er, at konkurrenceevne handler om at sikre virksomheden et indtjeningsgrundlag, der garanterer den fremtidige drift, og konkurrenceevnen er derfor først og fremmest et spørgsmål om, hvad der påvirker forholdet mellem indtægter og udgifter. Omkostningssynspunktet er præget af den traditionelle økonomiske teori, hvor man antager, at virksomheden generelt er underkastet markedskræfterne og derfor kun vanskeligt kan påvirke salgspriserne. Derfor er det nærliggende at fokusere på omkostningsudviklingen som et udtryk for, hvad der sker med konkurrenceevnen, og her er det løn-

omkostningerne, der umiddelbart påkalder sig interesse, fordi lønomkostningerne dels er en central komponent i omkostningsstrukturen og dels er den omkostningstype, som det er lettest at påvirke. Hertil kommer, at lønudviklingen er underkastet et overenskomstmæssigt regelsæt, der med faste intervaller kan genforhandles mellem arbejdsmarkedets parter overordnet og lokalt eller kan påvirkes gennem den økonomiske politik.

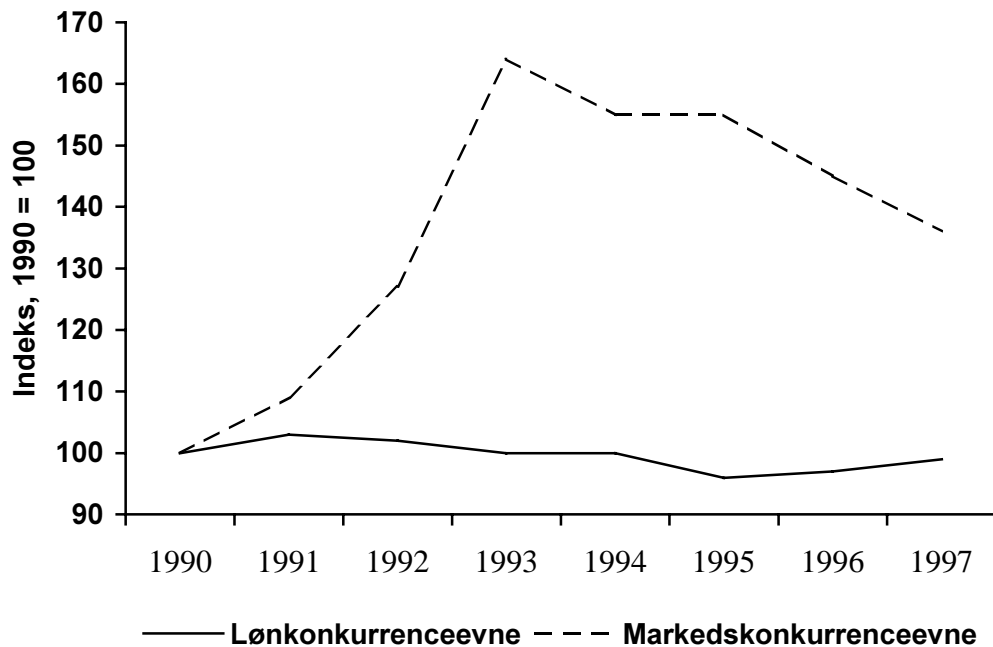
Omkostningssynspunktet indtager en dominerende rolle i den landspolitiske debat om konkurrenceevnen, der som regel tager afsæt i forholdet mellem de danske og udenlandske lønomkostninger. Vi finder dominansen i de budgetpolitiske og finansøkonomiske redegørelser, og ikke mindst i de halvårslige vismandsrapporter. Normalt analyserer man forholdet mellem de danske og udenlandske lønomkostninger ved at korrigere for svingninger i valutakursen for at få et ensartet sammenligningsgrundlag, og den måling af ændringer i de valutakurskorrigerede lønomkostninger, der fremkommer herved, bruges så til at fremsætte antagelser og anbefalinger omkring konkurrenceevnens udvikling. Der er imidlertid to problemer knyttet til denne analyse. Det første problem er, at en måling af konkurrenceevnen ved hjælp af de valutakurskorrigerede lønomkostninger ikke tager højde for, om *effektiviteten* i de økonomiske aktiviteter giver plads til lønstigninger uden, at konkurrenceevnen falder. Derfor støder man også på analyser, der inddrager forskelle i produktivitetsvæksten mellem Danmark og udlandet, og i dette tilfælde taler man om de relative *enhedslønomkostninger*. Det andet problem er, at analysen ikke tager højde for sammensætningen af den danske samhandel med udlandet. Afsætning af varer på markeder med høj vækst og afsætning af produkter med en stor værditilvækstandel vil alt andet lige give større rum for lønstigninger. Konklusionen på disse to problemer er, at der ikke er en direkte sammenhæng mellem udviklingen i lønomkostninger og markedsandele, fordi udviklingen i konkurrenceevne også afspejler den økonomiske effektivitet og afsætningens fordeling på vare- og landemarkeder.

Sådanne overvejelser har i de senere år præget de analyser af konkurrenceevnen, som man kan finde i de finansministerielle redegørelser, og de har direkte ført frem til, at Erhvervsministeriet i 1995 udviklede en ny indikator for konkurrenceevnen, hvor forholdet mellem timelønsomkostningerne korrigeres for ændringer i markedsandele (Erhvervsministeriet 1995, kap.6). Indikatoren afspejler, i hvilket omfang man kan øge de relative lønomkostninger uden tab af markedsandele, altså hvad man kan betegne som den *strukturelle konkurrenceevne*, fordi vi her har at gøre med virksomhedernes evne til at øge produktiviteten og skabe værditilvækst gennem en positionering på afsætningsmarkederne. Tager man dette perspektiv som udgangspunkt, får man et andet indtryk af den danske konkurrenceevne, end hvis man kun fokuserer på lønkonkurrenceevnen, jf. figur 2.1.

Figur 2.1. sammenligner strukturkonkurrenceevnen med den traditionelle lønkonkurrenceevne for det meste af halvfemserne. Det fremgår, at strukturkonkurrenceevnen er blevet forbedret gennem en årrække, hvor lønkonkurrenceevnen var vigende, og at den har holdt sig på et højt niveau, om end vigende, i en periode, hvor lønkonkurrenceevnen atter er blevet forbedret. Det hører med til billedet, at den danske strukturkonkurrenceevne i udgangspunktet

(1990) lå pænt over OECD-gennemsnittet, og for perioden som helhed har vi altså evnet at øge afstanden til det, der gælder for OECD som helhed. Det er sket på trods af, at lønkonkurrenceevnen har været under pres, og den danske produktivitetsudvikling i international sammenligning ikke har været tilfredsstillende. Dansk økonomi har altså evnet at fastholde en stærk position på afsætningsmarkederne, som også har givet rum for en indenlandsk velferdsstigning. Vi har her en væsentlig årsag til, at den danske eksport vedblivende ligger på et højt niveau, selv om lønkonkurrenceevnen de seneste par år atter er kommet under pres.

**Figur 2.1.** Dansk løn- og strukturkonkurrenceevne 1990-97



Kilde: Beregnet ud fra DØR (1998) og Erhvervsministeriet (1998)

## 2.2. Systemisk konkurrenceevne – den moderne opfattelse

Teoretisk har ideen om markedskonkurrenceevnens betydning været i omløb mere end tyve år. Opfattelsen af, at de relative lønomkostninger direkte påvirker konkurrenceevnen, fik en central placering i den økonomiske debat under 1970ernes økonomiske krise. Men sent i kriseforløbet begyndte økonomer at interessere sig for, om en sådan direkte sammenhæng nu også eksisterer. Spørgsmålet blev først rejst med international gennemslagskraft af den engelske økonom Kaldor (1978), der i en analyse af elleve vestlige industrilandes eksport fandt, at lande ofte taber markedsandele, selv om lønkonkurrenceevnen forbedres, mens andre lande



forøgede deres markedsandele på trods af faldende lønkonkurrenceevne. Samtidig optrådte der herhjemme tilsvarende analyser blandt en gruppe Aalborg-økonomer (Christensen m.fl., 1978), som pegede på, at det ikke er meningsfyldt kun at analysere konkurrenceevnen på landeniveauet. Deres hovedbudskab var, at brancheniveauet og virksomhedsniveauet må tages med for at forstå de dynamiske kræfter bag udviklingen i de makroøkonomiske indikatorer for konkurrenceevnen.

Den direkte effekt af en sådan bred betragtning er, at konkurrenceevnen skal ses som resultatet af et komplekst samspil mellem de enkelte elementer i det økonomiske system. For at forstå udviklingen i et lands konkurrenceevne må man undersøge, hvordan virksomheder tackler de betingelser, de opererer under, og hvordan disse betingelser udvikler sig. Betingelserne bestemmes af de vilkår, der gælder for det økonomiske system som helhed og inden for den enkelte branche. Det bliver derfor relevant at skelne mellem konkurrenceevne på det nationale niveau, brancheniveauet og virksomhedsniveauet og se på, hvordan disse niveauer spiller sammen. Samtidig må man være opmærksom på, at samspillet kan være forskelligt fra region til region. Den type betragtninger spiller en væsentlig rolle i de senere års konkurrenceevneanalyser, og dette kapitel følger denne moderne tradition.

### 2.3. Konkurrenceevne på landeniveauet

I debatten om Danmarks konkurrenceevne er man ofte stødt på det synspunkt, at vi styrker vores konkurrenceevne, hvis vi stræber efter den praksis, der kendetegner økonomisk og teknologisk succesfulde lande. Der ligger selvfølgelig en vis sund logik i denne betragtning, men der er også en række forbehold, som man må være opmærksom på.

For det *første* er det vigtigt at finde en balance mellem det, der kendetegner ”best practice” på den teknologiske front, og det, der kendetegner de nationale styrkepositioner. Man skal lære af den teknologiske front, men det, man lærer, må formes efter de nationale forhold, så man udnytter sine egne styrkepositioner bedst muligt. For det *andet* kan tekniske fremskridt ikke overføres ukritisk mellem lande. Imitation kræver, at man har et teknologisk beredskab, som hviler på erfaringer med moderne teknologi. Det kræver i de fleste tilfælde, at landet har en teknologisk og uddannelsesmæssig infrastruktur, der kan understøtte de tekniske fremskridt, og at der er risikovillig kapital til rådighed. Dette er ikke mindst vigtigt, hvis den nationale økonomi kendetegnes af mange små og mellemstore virksomheder. For det *tredje* skal man være opmærksom på, at der er fordele forbundet med at ligge bag den teknologiske front, fordi man her i et vist omfang kan høste af den udviklingsindsats, som foretages på fronten. Men der er selvfølgelig også en fare forbundet med det. En selvstændig forsknings- og udviklingsindsats er væsentlig, ikke blot for at opbygge et teknologisk beredskab for imitation, men også fordi en ensidig satsning på imitation begrænser landets udviklingsmuligheder, ikke mindst i en periode, hvor den teknologiske udvikling foregår hurtigt, og produkterne får kor-

tere levetid. I en konkurrencesituation, som præges af hurtig globalisering, vil en efterblivende FoU-indsats på sigt forringe landets konkurrenceevne.

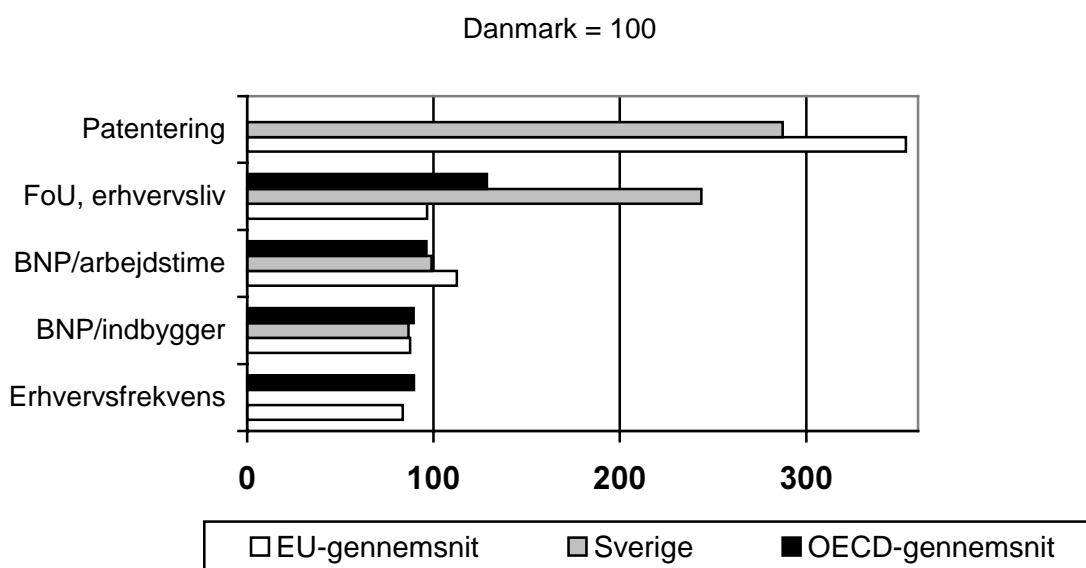
Ideen om at efterstræbe den praksis, som gælder i de økonomisk og teknologisk mest succesfulde lande, kan spores tilbage til antagelsen om, at forskelle mellem landes konkurrenceevne skyldes forskelle i teknologisk udvikling. Denne antagelse har spillet en væsentlig rolle i efterkrigstidens konkurrenceevneanalyser og har i udgangspunktet været inspireret af to klassiske teorier, som supplerer hinanden. Den første er varefaseteorien, oprindeligt introduceret af Vernon (1966), mens den anden er teorien om teknologiske forskelle, hvor et centralt klassisk arbejde er Hufbauers analyse af, hvordan produktionen af syntetiske materialer lokaliserer sig internationalt (Hufbauer, 1966). Fælles for disse teorier er, at de argumenterer for en cyklus, hvor ny teknik og nye produkter gennemlever faser af introduktion, vækst og stagnation.

Det indledende argument i *varefaseteorien* er, at nye produkter først dukker op på markeder med et højt frem for et lavt indkomstniveau, fordi en høj indkomst indebærer et mere sofistikeret efterspørgselsmønster, som udsætter virksomhederne for et større markedspres for fornyelser. Produktet vil i den indledende fase primært blive afsat på det nære marked, fordi usikkerhed om efterspørgsel og produktionsvilkår kræver en tæt kontakt med markedet. Markedets nærhed aftager imidlertid i betydning efterhånden, som efterspørgslen vokser, og varen og produktionsprocessen bliver mere standardiseret. I takt hermed øges både antallet af konkurrenter og mulighederne for at opnå stordriftsfordele, og konkurrencen bliver gradvist mere prisorienteret. Eksport opstår, fordi de udenlandske markeder efterhånden bliver opmærksom på varen, og fordi realisering af stordriftsfordele kræver et større afsætningsmarked. På et tidspunkt vil efterspørgselsvæksten aftage, og da betydningen af tekniske fremskridt samtidig falder i takt med standardiseringen, vil en stærk priskonkurrence opstå. Den stigende omkostningsfølsomhed og den faldende betydning af teknisk viden bringer en lokalisering af produktionen i lavtlønslande på tale, og en del virksomheder må nu overveje udenlandske investeringer samtidig med, at de må åbne sig for nye produktmuligheder på hjemmemarkedet.

Teorien om *teknologiske forskelle* har også en cyklus-opfattelse, men den fokuserer ikke så meget på de forskellige faser i varens livsforløb, men mere på, hvor hurtigt højindkomstlandenes forspring bliver indsnævret. Man taler her om en efterspørgselsforsinkelse og en imitationsforsinkelse. På efterspørgselssiden vil højindkomstlandene på den teknologiske front i begyndelsen have et forspring på grund af deres mere sofistikerede efterspørgselsstruktur og teknologiske viden. Efterhånden som kendskabet til det nye produkt udbredes, vil der opstå en efterspørgsel efter varen, først i højindkomstlandene *bag* den teknologiske front og siden i mere efterblivende lande med et lavere indkomstniveau. Det fører til eksportvækst hos højindkomstlandene på fronten. Eksportforspringet vil gradvis blive undermineret af konkurrence fra landene *bag* den teknologiske front, som lærer at beherske produktionen eller får overført teknisk viden via direkte investeringer. Hvor stor denne imitationsforsinkelse er, afhænger af de teknologiske fordele, som den innoverende teknologiske front har.

Litteraturen, der anvender varefaseteorien og teorien om de teknologiske forskelle til at analysere konkurrenceevne og international handel, har været præget af to forskellige traditioner. En tradition er at analysere, hvordan produkter, processer og produktionens lokalisering udvikler sig inden for bestemte brancher. Her har områder som elektronik, syntetiske materialer, kemisk industri, bilproduktion og tekstilindustri været hyppige analyseområder. En anden tradition er at undersøge udviklingen i en række indikatorer, som man antager afspejler eller stimulerer teknologisk udvikling. Hyppigt anvendte indikatorer er nationalindkomst per indbygger, produktivitetsvækst, FoU og patenteringsaktivitet. Figur 2.2 giver et øjeblikksbillede af, hvordan det forholder sig med disse indikatorer, når man sammenligner Danmark med gennemsnittet i EU og OECD. Desuden er Sverige også inkluderet, fordi det ofte er den lille åbne økonomi, som vi ynder at sammenligne os med.

**Figur 2.2.** Patentering (1995), erhvervslivets FoU (1997), produktivitet og erhvervsfrekvens (1996) i Danmark, sammenlignet med EU, OECD og Sverige. Indeks, Danmark = 100



Indeks for patenteringstilbøjeligheden er beregnet ud fra et vægtet produkt af antallet af patentansøgninger og andelen af nationale patentansøgere. Indeks for FoU er beregnet ud fra FoU-udgifternes andel af BNP.

Kilde: Beregnet ud fra Lundvall (1999, s.18-19), Smith m.fl. (1999, s.10) og Nielsen, A.Ø. (1999, s.13)

Hvad angår den hyppighed, hvormed virksomheder og borgere udtager patenter, er den danske indsats efterblivende, når man sammenligner både med Sverige og med gennemsnittet for EU. Men netop omkring patenteringstilbøjelighed er der meget store forskelle mellem lande. Tyskland, England og Frankrig indtager absolutte førerpositioner i Europa, med Sverige og Holland efter. Danmark indtager en midterplacering i EU på niveau med Spanien, Østrig og Finland. Denne spredning må først og fremmest tilskrives forskellene i landes erhvervsstruk-

tur (Nielsen, A.Ø., 1999). Det samme gør sig i et vist omfang også gældende for omfanget af erhvervslivets forsknings- og udviklingsindsats, hvor vi igen kan se, at Danmark ligger langt efter Sverige. Til gengæld ligger vi kun en anelse under OECD-gennemsnittet og på niveau med gennemsnittet i EU. Danmark har tidligere indtaget en lav placering, men den danske FoU-indsats er vokset betydeligt gennem de seneste ti år, og vækstraten er nu på niveau med det, vi kender fra de FoU-tunge Sverige og Finland (Smith m.fl., 1999).

Nu skal man imidlertid være opmærksom på, at der ikke er nogen direkte sammenhæng mellem FoU-udgifter og et lands evne til at styrke konkurrenceevnen gennem innovation. Store dele af den innovative aktivitet i virksomheder kan ikke rubriceres som FoU-udgifter, og der er også store forskelle mellem brancher på, hvor meget FoU-indsatsen betyder for innovationsevnen. Tilsvarende er der heller ikke en direkte sammenhæng mellem FoU-udgifter og antallet af patentansøgninger. Det er ikke alle FoU-resultater, der kan patenteres, og i visse tilfælde er patentering slet ikke ønskelig, fordi gevinsten ved FoU-indsatsen kan høstes gennem hemmeligholdelse, design, markedsføring osv. Hertil kommer, at udgifter forbundet med patentering kan virke som en barriere for mindre kapitalstærke virksomheder. Når man alligevel anvender FoU-udgifter og patenter som indikatorer på innovationsevne, skyldes det, at evnen til at udvikle nye produkter og processer og på den måde fastholde eller forbedre positionen i forhold til den teknologiske front på sigt er følsom over for niveauet i FoU og patentering.

Sammenligner man de nordjyske fremstillingserhverv med resten af landet, er der en tendens til, at regionen halter bagefter, idet FoU-indsatsen er noget mindre i de nordjyske virksomheder generelt, og tilsvarende ligger Nordjylland i den lave ende, hvad angår patentering (Christensen, 1996a). Til gengæld er de nordjyske virksomheder lige så innovative som virksomhederne i resten af landet, hvad gælder udvikling af nye processer (Gjerding, 1997a). Innovation i den nordjyske region knytter sig ofte til den type af aktiviteter, der ikke lader sig registrere gennem FoU-udgifter og patentering, og gradvise produktfornyelser har derfor særlig stor betydning.

Mens det går fremad med den danske FoU-indsats, er billedet mere uklart, når vi fokuserer på produktivitetsudviklingen. Hvad angår produktionen per arbejdstime, indtager Danmark en position på linie med Sverige, d.v.s. på niveau med OECD-gennemsnittet og noget bag EU-gennemsnittet. Denne placering dækker over, at langt de fleste EU-medlemslande producerer en større markedsværdi per arbejdstime end herhjemme. Når Danmark alligevel har formået at holde et højt velstandsniveau, målt ved nationalprodukt per indbygger, skyldes det, at den danske erhvervsfrekvens er blandt de absolut højeste i verden. Den danske økonomi kompenserer så at sige for den lavere produktivitet med et højere antal arbejdstimer per indbygger.

Produktivitetsudviklingen er interessant, fordi teknologisk og markedsmæssig fornyelse sætter sig igennem som større værditilvækst. Produktivitetsvæksten er central for et lands økonomiske udvikling af flere grunde. En øget produktivitet skaber højere indkomster og dermed en større markedsvækst, og samtidig er øget produktivitet udtryk for en forbedret res-

sourceudnyttelse. Begge dele styrker virksomhedernes markedssituation. Endelig indikerer en øget produktivitet ofte, at man evner at tage de nyeste tekniske fremskridt i brug. Produktiviteten afspejler derfor konkurrenceevnen på flere måder samtidig med, at den bidrager til at øge den samfundsmæssige velstand. Historisk set har den teknologiske front haft den højeste produktivitet, men forspringet indsnævres i takt med, at de teknologiske fremskridt breder sig til andre lande. På langt sigt vil der derfor ske det, at lande, der tidligere lå på den teknologiske front, falder tilbage, mens andre lande overtager deres førerstilling (Maddison, 1982). I efterkrigstiden er produktivitetsforskellene blandt de industrialiserede og nyindustrialiserede lande blevet markant mindre, bl.a. som følge af økonomisk vækst og stigende investeringer (Abramovitz, 1979; Maddison, 1991). Dette har ført til antagelsen om *teknologisk kongruens*, d.v.s. den erhvervspolitiske ide, at lande, som ønsker at lukke produktivitetsgabene til fronten, skal opbygge erhvervs- og virksomhedsstrukturer lige til dem, der findes i førerlandene.

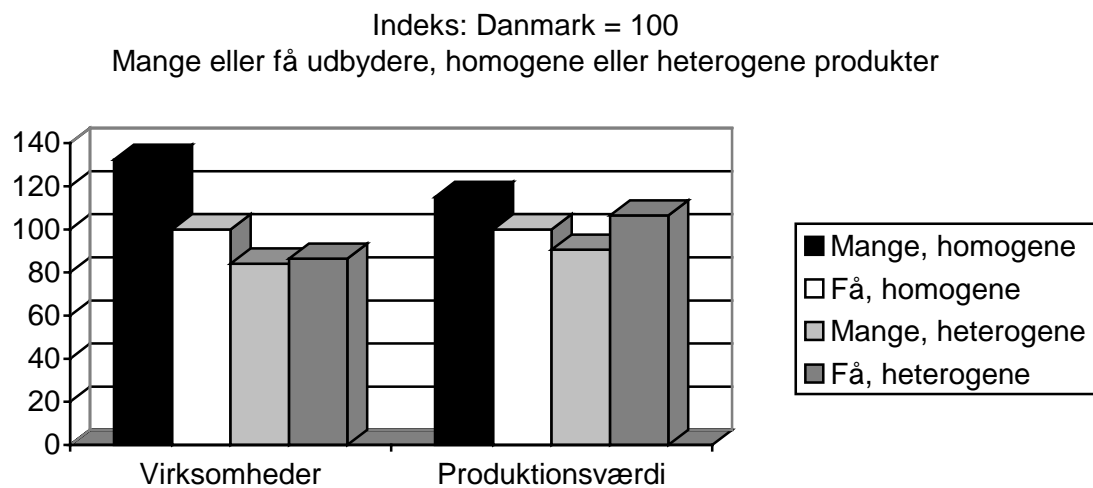
Spørgsmålet er imidlertid, hvor rimelig denne antagelse er. Antagelsen om teknologisk kongruens hænger sammen med tidligere tiders hyppige antagelse om, at teknologiske fremskridt kunne overføres mellem lande gennem investeringer, men i de seneste 10-15 år har forskere i stigende grad peget på, at processen er mere kompliceret. Udnyttelse af teknologiske fremskridt sker jo ikke kun gennem investeringer i udstyr og fysiske strukturer, men kræver også uddannelse, erfaringsopbygning i virksomhederne og et offentligt støtteapparat omkring erhvervsfremme, konjunktur- og innovationspolitik. Der kræves således en *social kapabilitet* for, at landet kan ibrugtage og udvikle nye teknologier (Abramovitz, 1994). I den forbindelse er man blevet mere opmærksom på, at et lands sociale kapabilitet afspejler landets specifikke erhvervsmæssige, politiske og sociale udvikling, og at forskellige lande derfor kendetegnes af bestemte styrkepositioner på det internationale marked. Eksempelvis har Danmark jo opnået en international førerstilling inden for medicinalindustri og produktion af kapitaludstyr til fødevarerindustrien. Landets konkurrenceevne er således i vid udstrækning bestemt af de nationale forhold, herunder samspillet mellem centralt placerede brancher. Den nyeste tendens er, at man taler om eksistensen af et *nationalt innovationssystem* (Lundvall, 1992; 1999), idet man fokuserer på *samspillet* mellem virksomheder, brancher, erhvervspolitik og den uddannelsesmæssige og teknologiske infrastruktur, og heri inddrager den måde, hvorpå de finansielle markeder stimulerer (eller ikke stimulerer) den teknologiske udvikling.

Anvendelsen af erhvervsfremmemidler er en af måderne, hvorpå den sociale kapabilitet kan styrkes, og netop dette fænomen har spillet en betydelig rolle i den nordjyske region. EU's rammeprogrammer, og tidligere den danske egnsudviklingsstøtte, har bidraget til den økonomiske aktivitet, og samtidig har der udviklet sig et stadig tættere samspil mellem de nordjyske virksomheder og regionens videnscentre. Rammebetingelserne i Nordjylland er således generelt tilfredsstillende, men det gælder dog i mindre grad, når man inddrager de finansielle rammebetingelser (Christensen, 1996b). Nordjyske virksomheder har generelt større vanskeligheder med at finansiere udviklingsaktiviteter end i landet som helhed, og mens den nordjyske region udviser styrkepositioner, hvad angår væsentlige dele af den sociale kapabilitet, er der således stadig et udækket behov for at sikre et mere dynamisk finansielt marked.

## 2.4. Branchestruktur og samspillet mellem brancher

Brancher er underlagt forskellige konkurrencevilkår, og der er forskelle på, om en branche befinder sig i stærk priskonkurrence eller kan udnytte teknologiske og markeds-mæssige egenskaber til at neutralisere konkurrencen. Den traditionelle måde at analysere dette på er ved at se på antallet af udbydere og de udbudte produkters karakter, ofte således at man skelner mellem mange og få udbydere på den ene side og ensartede og forskelligartede produkter på den anden side. Figur 2.3 anvender denne tilgang og ser på den procentuelle fordeling i Nordjylland sammenlignet med den procentuelle fordeling i den danske økonomi som helhed.

**Figur 2.3.** *Fordeling af virksomheder og produktionsværdi på markedstyper i Nordjylland*



*Kilde: Beregnet ud fra Kristensen (1996). For opgørelsesmetoden, se Gjerding (1997a)*

Figur 2.3 viser, at der i Nordjylland er en overvægt af virksomheder, som henvender sig til et marked med mange udbydere af forholdsvis ensartede produkter, d.v.s. virksomheder inden for de primære erhverv og traditionelle fremstillings- og serviceerhverv. Det afspejler sig i, at den dominerende del af den nordjyske eksport knytter sig til lavvækstbrancher inden for de primære erhverv og traditionel industri (Andersen, 1998; Gjerding, 1999a). Omvendt er der en undervægt af virksomheder, som frekventerer markeder med forskelligartede produkter, d.v.s. inden for områder som tøj, møbler, instrumenter, telemateriel, forbrugsgoder, medicin samt hovedparten af servicesektoren. Det indebærer, at de nordjyske virksomheder under et er mere udsat for priskonkurrence end virksomheder i landet som helhed. Billedet ændrer sig imidlertid, når vi ser på, hvordan den nordjyske produktionsværdi fordeler sig, for her opnår det nordjyske erhvervsliv en stærkere placering på markeder med forskelligartede produkter. Det afspejler, at de nordjyske virksomheder på heterogene markeder gennemsnitligt har en større produktionsværdi end nordjyske virksomheder på homogene markeder, og det betyder, at selv

om den nordjyske erhvervsstruktur har et relativt stort islæt af erhverv, hvor prisfølsomheden er stor, er der også væsentlige styrkepositioner på markedet, hvor ikke-prismæssige konkurrencefaktorer er betydningsfulde, og hvor det er muligt at opnå en gunstig markedsposition ved at satse på heterogenitet. Sådanne styrkepositioner knytter sig navnlig til områder, hvor det er muligt at opnå et teknologisk forspring, og hvor der gennem lokale netværk kan udvikles regionale styrkepositioner. Selv i en lille økonomi som den danske vil de regionale styrkepositioner variere meget. I en sammenligning af Nordjylland med Københavnsområdet og Sønderjylland peger Lundvall (1999, s.70) således på, at mens Københavnsområdet står stærkt inden for kemiske og biologiske processer, og det sønderjyske område har en stærk position inden for termodynamik og tilhørende mekaniske og elektroniske processer (Danfoss), står Nordjylland særlig stærkt inden for materialeteknologi, mobilkommunikation og udstyr til fødevarer- og procesindustri.

Når branchers pris- og afsætningsforhold har været centrale for industriøkonomiske analyser af konkurrenceevnen, skyldes det en ofte dominerende antagelse om, at virksomheders adfærd er bestemt af de omgivende markedsstrukturer inden for branchen. I de senere år er der dog kommet større fokus på, at virksomhedernes adfærd ikke kun er et produkt af markedsbetingelserne, men at virksomhederne i et vist omfang selv kan bidrage til at skabe markedsbetingelserne, f.eks. gennem udvikling af nye produkter og processer, etablering af nye distributionskanaler, markedsføring og samarbejde med andre virksomheder. Der har på den baggrund udviklet sig en interesse for samspillet mellem brancher, og navnlig for, hvordan samspillet påvirker branchernes evne til at gennemføre teknologiske fornyelser. Her er den centrale pointe, at nogle brancher er meget afhængige af teknologisk udvikling foretaget i andre brancher, nogle brancher er mere selvforsynende, mens andre brancher indtager en mellemlig position. Pavitt (1984) skelner i denne forbindelse mellem leverandør-dominerede, skala-intensive og videnskabsbaserede virksomheder samt specialiserede leverandører.

De *leverandør-dominerede* virksomheder findes navnlig inden for traditionelle fremstillingserhverv, primære erhverv, bygge/anlæg og service. Der er ofte tale om små virksomheder, hvis væsentligste kilde til teknologisk fornyelse er leverandørerne - deraf navnet. Deres teknologiske fornyelse er fortrinsvis rettet mod omkostningsreducerende procesfornyelser, hvor learning-by-doing er en væsentlig kilde til produktivitetstiltag. De er underkastet priskonkurrence og søger derfor at sikre gevinsten ved teknologisk fornyelse gennem varemærker, markedsføring og design. De *skala-intensive* virksomheder er typisk store virksomheder inden for tunge fremstillingserhverv og produktion af varige forbrugsgoder og transportmidler. De har et tæt samspil med specialiserede leverandører, men lægger vægt på selv at kunne fremstille nye produkter og processer. De er underkastet priskonkurrence og er meget fokuseret på teknologisk fornyelse, der kan reducere produktionsomkostningerne. De søger at høste gevinsten ved teknologisk fornyelse gennem en række forskellige midler så som hemmeligholdelse af processer og hjemtagning af patenter, men de drager også fordel af en betydelig know-how, der ikke umiddelbart kan efterlignes af andre. De *videnskabsbaserede* virksomheder trives fortrinsvis indenfor elektronik, medicinal- og kemisk industri. Også de har et

tæt samspil med specialiserede leverandører, men de mestrer selv en betydelig FoU-indsats, der ofte tager karakter af anvendt videnskab. De kombinerer FoU-indsatsen med know-how, der er svær at efterligne, og de benytter sig både af hemmeligholdelse, varemærker og patenter for at hjemtage gevinsten ved teknologisk fornyelse. Konkurrencens drivkraft er teknologisk viden og differentierede produkter, og priskonkurrencen spiller en meget lille rolle, bl.a. fordi etableringsomkostningerne i branchen er store. Endelig er der de *specialiserede leverandører*. Der er tale om overvejende små virksomheder, der udvikler nye produkter i tæt samspil med de øvrige brancher. Der er typisk tale om maskiner og instrumenter, der kan indgå som procesinnovationer i andre brancher. Også de betjener sig af patenter og design, når de økonomiske gevinster ved teknologisk fornyelse skal indhøstes, men vigtigst er deres særlige know-how, der ofte er udviklet på baggrund af deres tætte kendskab til brugernes behov. Selv om der kan være mange udbydere, er priskonkurrence af mindre betydning. Det er af større betydning, at virksomheden løbende udvikler sin forståelse af brugernes behov og gennem løbende forbindelse med brugerne formår at tilpasse sig til behovene hurtigt.

Sondringen mellem leverandør-dominerede, skala-intensive og videnskabsbaserede virksomheder samt specialiserede leverandører giver et klart billede af, at konkurrenceevnen inden for bestemte brancher ikke blot påvirkes af markedsforholdene indenfor branchen, men også af branchens samspil med andre brancher. Der er her tale om en vekselvirkning, hvor fejltagelser og efterblivende teknologisk udvikling i en branche kan smitte af på andre brancher og give følgevirkninger gennem hele det økonomiske system. Eksempelvis vil det være sådan, at mangelfuld interaktion mellem specialiserede leverandører og de professionelle brugere af leverandørernes produkter vil hæmme produktivitet og teknologisk fornyelse. Det er derfor centralt for udviklingen i konkurrenceevnen, både på samfunds-, branche- og virksomhedsplan, at der skabes et dynamisk samspil mellem brancher. Lige så vel som brancher kan trække hinanden med i en gunstig udviklingsspiral, kan der også opstå "onde cirkler", som på sigt skader konkurrenceevnen.

**Figur 2.4.** De nordjyske virksomheders fordeling på teknologi-samspilstyper

Typernes %-fordeling	Antal virksomheder	Produktionsværdi	Produktionsværdi i.f.t. antal virksomheder
Leverandør-dominerede	94,7	77,5	0,8
Skala-intensive	3,4	16,7	4,9
Videnskabsbaserede	0,2	0,8	4,0
Specialiserede leverandører	1,8	5,0	2,8
I alt, %	100	100	

Kilde: Beregnet ud fra Kristensen (1996). Opgørelsesmetoden er gennemgået i Gjerding (1997a)



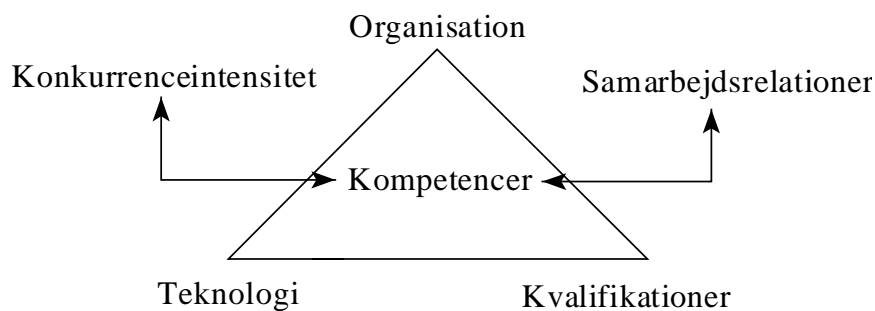
Figur 2.4 viser en fordeling af det nordjyske erhvervsliv på de fire Pavitt samspilstyper, og det billede, der herved fremkommer, viser på samme måde som figur 2.3, at der er interessante styrkepositioner i det nordjyske erhvervsliv. Antallet af leverandør-dominerede virksomheder er meget stort, men dominansen bliver straks mindre, når vi ser på produktionsværdiens fordeling. Som ventet genererer de skala-intensive virksomheder en ganske stor del af den samlede produktionsværdi, hvilket afspejler, at virksomhederne i denne gruppe generelt er større end virksomhederne i de øvrige grupper (Gjerding, 1997a, s.15). Tilsvarende er de videnskabsbaserede virksomheder og de specialiserede leverandører også i stand til at skabe en produktionsværdi, der overstiger deres relative andel af virksomhedsbestanden, og det samme billede fremkommer, hvis man ser på beskæftigelsen (Gjerding, 1997a, s.14). Det er centralt for en region som Nordjylland at have en række dynamiske virksomheder her, ikke blot fordi de evner at skabe beskæftigelse og vækst, men også fordi deres samspil med de øvrige virksomheder er central for den samlede udvikling i regionens konkurrenceevne. I en dansk sammenhæng har det vist sig, at de videnskabsbaserede virksomheder har den højeste produktivitetsudvikling af de fire typer, mens de leverandør-dominerede virksomheder har vanskeligere ved at udvikle sig på et højt produktivitetniveau (Dahlgaard & Reichstein, 1999), men forekomsten af specialiserede leverandører er stadig vigtig, fordi de indtager en nøglerolle i spredningen af teknologiske fremskridt. Man kan således sige, at de specialiserede leverandørers rolle ikke så meget skyldes deres egen evne til at generere produktivitet som deres evne til at sprede teknologiske fremskridt og dermed produktivetsforbedringer i den øvrige del af det økonomiske system.

## 2.5. Virksomheders konkurrenceevne

Virksomheden er naturligvis den centrale aktør i de dynamiske processer, der bestemmer landes og branchers konkurrenceevne. Det er virksomheden, der implementerer de nyeste teknologiske fremskridt, udvikler nye produkter og markeder, sikrer, at medarbejdernes kvalifikationer er tidssvarende, og skaber de nødvendige organisatoriske rammer for den økonomiske aktivitet. Inden for forskningen omkring virksomheders konkurrenceevne har der været to dominerende tilgange. Den ene tilgang har fokuseret på virksomhedens evne til at etablere stærke og langvarige markedspositioner ved at vælge den rigtige strategi ud fra, hvordan virksomhedens eksisterende styrker og svagheder matcher betingelserne på markedet. Det måske mest kendte eksempel på denne tilgang er analysen af strategiske grupper, værdikæder og generiske strategier (Porter, 1980, 1985; Mintzberg, 1988). Den anden tilgang har fokuseret på virksomhedens evne til at opbygge en fleksibilitet, som tillader virksomheden at reagere på forandringer i omgivelserne samtidig med, at virksomheden gennem nyudviklinger søger at ændre omgivelsesbetingelserne (Peters & Waterman, 1982; Kanter, 1983; Volberda, 1998). Det kan være vanskeligt at adskille de to tilgange, og ofte ser man forsøg, der går på tværs, som eksempelvis i diskussionen omkring den lærende organisation (Pedler m.fl., 1991), de senere års kritik af strategisk planlægning (Mintzberg, 1994), fokuseringen på virksomheders

kernekompetencer (Hamel & Prahalad, 1994) og forsøg på at skitsere samspillet mellem nye netværksprægede organisationsformer, markedsbetingelser og innovation (Quinn m.fl., 1996, 1997). I den hjemlige industriøkonomiske forskning har forsøgene på at bygge bro mellem de to tilgange præget den måde, hvorpå man empirisk har søgt at kortlægge innovation og fleksibilitet gennem de seneste år (Gjerding, 1997b, 1999b; Jørgensen m.fl., 1998; Lundvall, 1999; Lundvall & Nielsen, 1999), i øvrigt i parallel med adskillige europæiske og nordiske studier (Gjerding, 1999c). Figur 2.5 skitserer grundopfattelsen bag disse undersøgelser.

**Figur 2.5.** *Konkurrenceevne gennem fleksibilitet*



Den grundlæggende ide i figur 2.5 er, at virksomhedens konkurrenceevne bestemmes af samspillet mellem organisation, teknologi og de kvalifikationer, der kendetegner virksomhedens ledelse og medarbejdere. Organisation og teknologi definerer i samspil rammerne for og kravene til medarbejdernes og ledelsens kvalifikationer. Eksempelvis vil integration af tidligere adskilte funktioner og uddelegering af ansvar stille krav til medarbejdernes evne til at samarbejde og lede sig selv, og herigennem skabes der også nye rammer for den måde, hvorpå kvalifikationer udvikler sig, f.eks. gennem uddannelse og learning-by-doing. Tilsvarende vil udviklingen af nye produkter og processer øge kravene til ledelsens og medarbejdernes faglige kvalifikationer. Omvendt afgør udviklingen i medarbejdernes og ledelsens kvalifikationer, hvordan samspillet mellem teknologi og organisation udvikler sig. Til sammen udgør disse tre aspekter virksomhedens *kompetencer*, og virksomheden vil opnå en konkurrencefordel i den udstrækning, at kompetencerne er *kerne*-kompetencer – d.v.s. menneskelige, organisatoriske og/eller teknologiske ressourcer, som er svære at kopiere for andre virksomheder, og som virksomheden selv kan høste fordele af, fordi de forældes langsomt og ikke let kan erstattes af andre ressourcer på markedet (Collis & Montgomery, 1995). Eksempelvis kan virksomheden have en særlig styrke inden for bestemte produktområder eller have oparbejdet erfaringer med, hvordan man afsætter på bestemte markeder.

Udviklingen og udnyttelsen af virksomhedens kernekompetencer er imidlertid ikke kun et virksomhedsinternt forhold, men afhænger også af den konkurrence, som virksomheden møder på markedet. En stigende og/eller vedvarende høj konkurrenceintensitet vil presse virk-

somheden til at søge forbedringer i samspillet mellem organisation, teknologi og kvalifikationer. Til gengæld vil kernekompetencernes udvikling give virksomheden en mulighed for at påvirke konkurrencevilkårene og forme virksomhedens situation gennem den måde, som konkurrencevilkårene mødes på. Tilsvarende spiller de relationer, som virksomheden har til kunder, leverandører, videnscentre og andre centrale aktører i omverdenen, en central rolle for, hvordan virksomheden udnytter og udvikler kernekompetencerne. En virksomhed kan f.eks. have en særlig styrke i dens tilknytning til bestemte leverandører af input, der er kritiske for virksomhedens aktivitet, eller den kan have nære forhold til kunder og videnscentre, der tillader den at positionere sig gunstigt på markedet. Udviklingen af tætte relationer til centrale eksterne parter er samtidig også en måde, hvorpå virksomheden kan styrke sin position på markedet ved at skærme sig af mod konkurrence, presse konkurrenter mod mindre gunstige positioner eller opbygge nye positioner sammen med konkurrerende virksomheder, afhængig af situationen. Flere af de nævnte undersøgelser understreger således, at mange virksomheder møder en intensiveret konkurrence ved at etablere samarbejdsrelationer på tværs af markedet. Virksomheder bliver således i stigende grad netværksvirksomheder (Kuada & Sørensen, 1997. Se også afsnit 7.5).

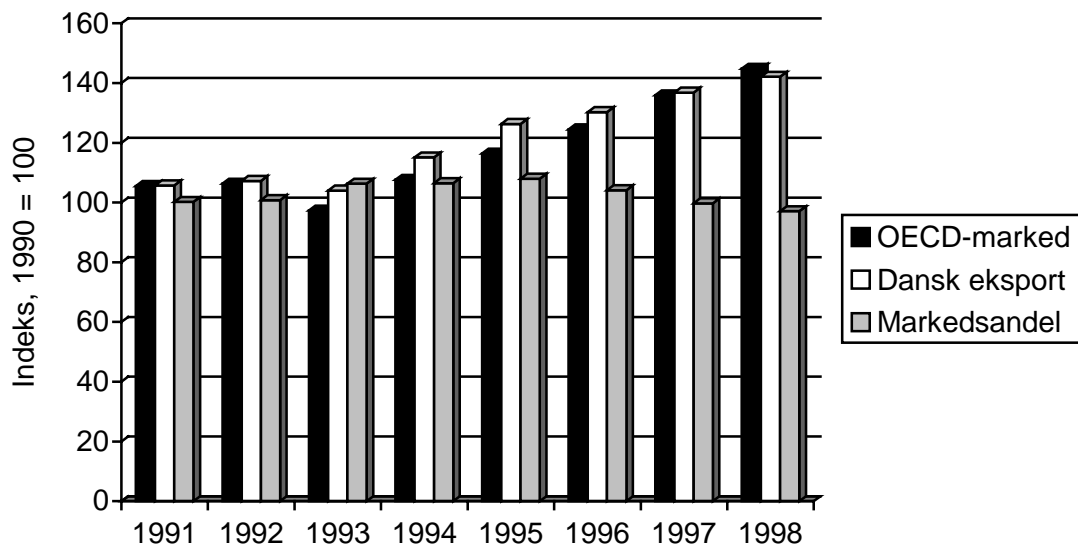
De tendenser, som lige er blevet beskrevet, genfinder vi naturligvis også i Nordjylland, men der er nogle forskelle, som er interessante ud fra et analytisk og erhvervspolitisk synspunkt (Gjerding, 1997a, 1998), og de vigtigste skal lige opsummeres her. De nordjyske virksomheder er gode til at procesinnovere, men er mere efterblivende omkring organisatorisk og produktmæssig fornyelse. Hvad angår produktfornyelse, synes gradvis innovation at være betydningsfuld i Nordjylland. De nordjyske virksomheder er gode til at knytte kontakter til den teknologiske og videnskabelige infrastruktur, men til gengæld mindre gode til at udvikle fleksible organisationsformer. Den nordjyske fremstillingsindustri er dog på omgangshøjde, hvad angår organisatorisk og teknologisk fornyelse, og det er hos de øvrige byerhverv, at problemerne findes, navnlig hos de små og mellemstore virksomheder.

## 2.6. Konklusion: Den nuancerede konkurrenceevne under pres

Det centrale budskab her i kapitel 2 er, at omkostningssynspunktet på konkurrenceevnen naturligvis ikke er irrelevant, men at innovationssynspunktet i større omfang afspejler de forhold, der er centrale for konkurrenceevnen. Det indebærer, at der ikke er en direkte sammenhæng mellem udviklingen i det relative lønniveau og konkurrenceevnens udvikling, jf. også figur 2.1. Kapitlet har i et vist omfang tegnet et positivt billede af den danske konkurrenceevne og bl.a. argumenteret for, at den danske forsknings- og udviklingsindsats er i fremgang. Til gengæld har kapitlet også peget på, at den danske produktivitetsudvikling fortsat er efterblivende, hvilket på sigt kan resultere i en dårligere markedssituation. Efter en periode midt i halvfemserne med en gunstig produktivitetsudvikling, er den danske produktivitetsvækst igen faldet bagud i forhold til det, som vi kender i vores vigtigste samhandelslande (Finansministeriet, 1999, s.219).

I de sidste par år er den økonomisk-politiske debat igen begyndt at interessere sig for underskud på betalingsbalancen. Der er stadig overskud på den danske handelsbalance, men det er blevet reduceret betydeligt i løbet af de sidste år i 1990'erne, og en sådan reduktion betyder, at det bliver vanskeligere at afvikle den udenlandske gæld. Hvis handelsbalancens overskud i længden ikke er tilstrækkelig stort til også at generere overskud på betalingsbalancen, vil det indenlandske marked løbe ind i økonomiske stramninger, hvilket vil have en negativ afsmittende effekt på den store del af de danske eksportvirksomheder, der også betjener hjemmemarkedet. Selv om der på det seneste har været en markant forbedring af betalingsbalancen, er der meget, der tyder på, at det skyldes indenlandske økonomiske forhold (Christensen, 1999, s.10-11) og altså ikke en forbedret eksportevne. Når betalingsbalanceproblemerne igen er begyndt at spøge i dansk økonomi, hænger det sammen med et tab af danske markedsandele i de senere år, både hjemme og ude. Figur 2.6 sammenligner væksten i den danske eksport til OECD-området med væksten i OECD-markedet som helhed, og her viser det sig, at udviklingen er vendt således, at den vækst i danske markedsandele, der var i den første halvdel af 1990'erne, nu har vendt sig til tab af markedsandele således, at den danske andel af OECD's import er faldet med næsten 3% i perioden 1990-98. Samtidig er markedsandelene på hjemmemarkedet faldet mere end eksportmarkedsandelene i de senere år (Finansministeriet 1999, s.212-13) således, at importen er steget mere end eksporten.

**Figur 2.6.** Udviklingen i OECD-markedet og den danske eksport til OECD-området 1990-98



Kilde: Beregnet ud fra Finansministeriet (1999, s.206)

Ud fra argumentationen i dette kapitel kan man *ikke* slutte, at en forværret lønkonkurrenceevne direkte er årsag til tabet af markedsandele på eksportmarkederne, bl.a. fordi produktivitets-

udviklingen i den første halvdel af 1990'erne har skabt grundlag for de lønstigninger, der på det seneste har sat de relative lønomkostninger under pres. Finansministerielle analyser synes da også at vise, at presset på lønkonkurrenceevnen statistisk kun kan forklare en mindre del af udviklingen i eksportmarkedsandelene (Finansministeriet 1999, kap.7). Ud fra en traditionel økonomisk betragtning antyder disse analyser, at væksten i den indenlandske efterspørgsel har spillet en større rolle, fordi indenlandsk vækst reducerer virksomhedernes eksportindsats efterhånden, som de på grund af den indenlandske efterspørgsel oplever kapacitetsbegrænsninger. Det svarer til den gængse erhvervsøkonomiske betragtning, at mange små og mellemstore danske virksomheder vælger at satse på hjemmemarkedet, når afsætningsvilkårene her forbedres i forhold til vilkårene på eksportmarkederne (se også kapitel 7). Imidlertid er effekten naturligvis stærkere for de hjemmemarkedsorienterede erhverv end for de eksportmarkedsorienterede erhverv, hvor kapacitetseffekten er forholdsvis begrænset. Dette, sammenholdt med at betalingsbalancen nu igen er sat under pres, indebærer, at der trods alt er grund til at betragte de senere års udvikling i eksportmarkedsandele med en vis bekymring.

Bekymringen må i første omgang knytte sig til to centrale forhold. For det *første* er der en tendens til, at små og mellemstore virksomheders andel af den danske eksport falder, hvilket belyses nærmere i kapitel 3. Selv om de små og mellemstore virksomheder i et vist omfang bidrager til eksporten gennem indirekte eksport via større virksomheder og handelshuse, vil en koncentration af eksporten på færre virksomheder gøre den danske økonomi mere sårbar over for internationale konjunktursvingninger og intensiveret global konkurrence. Samtidig lægger det et stærkere pres på de større virksomheders evne til at skabe succes på eksportmarkederne. For det *andet* er der en tendens til, at den danske eksportspecialisering primært knytter sig til traditionelle erhverv og til aktiviteter inden for mellem- og lavteknologiske brancher, hvor den internationale efterspørgselsvækst traditionelt er lavest (Lundvall, 1999). Med en eksportvækst, der ligger under den internationale efterspørgselsvækst, vil dansk økonomi med en sådan specialiseringsprofil let komme under pres i takt med, at lande uden for OECD-området øger deres markedsandele, sådan som det er sket de seneste år. På baggrund af det, der er sagt hidtil i dette kapitel, er der således behov for at styrke erhvervsfremmen over for de små og mellemstore virksomheder og knytte erhvervsfremmen sammen med en innovationspolitisk indsats for at fremme vidensproduktion og nyudviklinger, både i forhold til produkter, processer og organisation.

I en nordjysk sammenhæng er der grund til at fokusere på tre ting: For det *første* opererer det nordjyske erhvervsliv i højere grad på prisfølsomme markeder. Selv om der er styrkepositioner på mere differentierede markeder, er nordjyske virksomheder under et mindre fornyelsesorienteret. For det *andet* knytter den nordjyske fornyelse sig mere til gradvise innovationer, og selv om der er et eksportpotentiale, må det fremmes yderligere. For det *tredje* er nordjyske virksomheder gode til at indgå i samarbejdsrelationer om produktudvikling, men har måske sværere ved at omsætte dette i markedssucces (jf. også Madsen, 1999).

### 3.

## Nordjyske virksomheders eksport og internationalisering

### Små og mellemstore virksomheder som tabere i globaliseringen?

*Per Vestergaard Andersen*

#### 3.1. Indledning

Den nordjyske beskæftigelses- og velfærdsudvikling, herunder livskvalitet er i høj grad afhængig af de nordjyske virksomheders evne til at eksportere og tilpasse sig til den stadig stigende globalisering. Derfor er det relevant at følge udviklingen i de nordjyske virksomheders eksport og internationalisering for ikke at opdage en negativ udvikling for sent. Dette er gjort i fire analyser siden 1988. Heri er påpeget både gode og dårlige situationer/udviklinger, som er blevet analyseret og kommenteret med forslag til forbedringer.

I 1999 kunne man konstatere, at analyserne fra Industriens Udviklingsgruppe (IUG) i det store og hele er i overensstemmelse med NEP-gruppens analyser:

**For det første** konkluderer IUG det samme som Andersen (1997 og 1998) om, at små og mellemstore virksomheders eksportandele og eksportengagement er faldende.

**For det andet** har IUG kastet nyt lys på og måske besvaret nogle af de årsager til udviklingen, som NEP-gruppen har rejst og diskuteret.

**For det tredje** konkludere IUG det samme som Andersen (1998) om, at små og mellemstore virksomheder (SM-virksomheder) har et stort, men uudnyttet eksportpotentiale.

**For det fjerde** konkluderer IUG det samme som Andersen (1998) (og andre analyser) om, at mange af de SM-virksomheders såkaldte eksportbarrierer er ”indbildte”, eller er myter forstået på den måde, at en given væsentlig eksportbarriere for en *ikke* eksporterende SM-virksomhed oftest viser sig at være helt ubetydelig, når den samme virksomhed faktisk kommer til at eksportere.

IUG blev etableret i januar 1999 for at vurdere *hhv.* årsagerne til, at dansk industri tabte udenlandske markedsandele, og om der kunne opnås enighed om forslag til tiltag til at rette op på udviklingen. IUG analyserne viste klart, at de store danske industrivirksomheder med omsætninger over 150 mill. kr. p.a. og som står for ca. 70% af den samlede industrieksport, over en årrække har tabt udenlandske markedsandele. På det grundlag er det ikke underligt, at IUG primært har beskæftiget sig med de store virksomheders eksportproblemer, og at den relativt store mediedækning omkring IUG's analyser derfor også har sat fokus på de store virksomheder.

Da NEP-projektet fokuserer på Nordjylland og da ca. 98% af alle nordjyske virksomheder hører til gruppen af SM-virksomheder, er det NEP-gruppens håb, at denne bog tillige med

NEP-gruppens øvrige publikationer og understøttet af Nordjysk Eksportklubs 3 erhvervskonferencer 1997-1999 vil medvirke til, at der også er sat fokus på de SM-virksomheders eksportproblemer.

Det er der et stort behov for. Både NEP-gruppens analyser og IUG's analyser viser nemlig, at de SM-virksomheder siden 1993 har mistet stor eksportomsætning i f.t. de store virksomheder. Det betyder, at de SM-virksomheder i både Nordjylland og i resten af landet i 1997 kun stod for 25 - 30% af den samlede eksport mod ca. 45% i 1993. Hvis denne udvikling fortsætter eller blot er uforandret, når de sidste års gode indenlandske konjunkturer ophører eller erstattes af dårligere konjunkturer, vil udviklingen med stor sandsynlighed have negativ betydning for den fremtidige nordjyske vækst og beskæftigelse.

Af NEP analyserne (Andersen 1997 og 1998) fremgår *endvidere*:

- at de SM-virksomheders eksportandele er faldende,
- at Nordjylland har en relativ stor underrepræsentation af store virksomheder,
- at der relativt er færre eksportvirksomheder i Nordjylland end i resten af landet svarende til, at der i Nordjylland mangler et par hundrede eksporterende virksomheder,
- at en stor del af de nordjyske virksomheder, herunder de eksporterende, er underleverandører, og at denne type virksomheder anses for at være specielt truet i globaliseringsprocessen,
- at den nordjyske erhvervsstruktur ud fra et vækst,- beskæftigelses- og eksportmæssigt synspunkt er dårligere sammensat end erhvervsstrukturen i resten af landet,
- at udviklingen i den samlede nordjyske eksport fra 1987 til 1997 relativt har været svagere end eksportudviklingen i resten af landet, hvilken konklusion ikke forekommer overraskende, når der henses til de ovennævnte forhold,
- at det gennemsnitlige antal ansatte i eksporterende virksomheder er 4 – 5 gange højere end i *ikke* eksporterende virksomheder,
- at der i Nordjylland er et uudnyttet eksportpotentiale, der anslås til 3 – 5 mia. kr. p.a., og som derfor svarer ganske godt til det af IUG estimerede uudnyttede eksportpotentiale for de SM-virksomheder på landsplan.

På ovennævnte baggrund syntes det klart, at der sammenlignet med resten af landet er et større behov for i Nordjylland at iværksætte nye tiltag, der specielt skal understøtte de SM-virksomheders eksport- og internationaliseringsbestrebelse.

### 3.2. Baggrund og datagrundlag

Ovennævnte konklusioner er baseret på fire analyser af nordjyske virksomheders eksport og internationalisering siden 1988. Den første analyse (Andersen 1988) bestod i en besvarelse af

en af Nordjysk Eksportklub udskrevet prisopgave ”Nordjyske Virksomheders Internationalisering”, der blev udskrevet med den begrundelse, at ”der er forholdsvis lidt viden i dag om nordjyske virksomheders udenlandske aktiviteter”.

I prisopgaven blev der ved hjælp af materiale fra Danmarks Statistik (DS) foretaget en blotlægning af de nordjyske virksomheders samlede import og eksport for perioden 1983-87 med i princippet samme detaljeringsgrad, som blev anvendt i den officielle danske udenrigshandelsstatistik. Efter telefonisk og skriftlig henvendelse til ca. 600 nordjyske virksomheder, blev eksporten fordelt på virksomhedsniveau, og der blev lavet analyser af eksportkoncentrationen og af antallet af eksporterende og ikke eksporterende nordjyske virksomheder. Et uudnyttet eksportpotentiale på ca. 1½ mia. kr. p.a. blev estimeret, og der blev fremsat forskellige forslag til styrkelse af nordjyske virksomheders eksport, herunder etablering af et fælles koordinerende organ hertil.

Den næste analyse (Andersen 1995) blev udarbejdet i 1995 i forbindelse med Nordjysk Eksportklubs 10-års jubilæum og bestod af en a’jourføring af den første analyse. Derudover blev analysen suppleret med en spørgeskemaundersøgelse, hvor 854 nordjyske virksomheder fik stillet en række spørgsmål vedr. deres eksportadfærd, hvoraf 222 besvarede og returnerede spørgeskemaet.

De to næste analyser er NEP-publikationerne 1 og 8 (Andersen 1997, 1998)), hvori datagrundlaget er væsentligt forbedret og udbygget i f.t. de 2 første analyser. Dette er nærmere forklaret i afsnit 1 og 5 i NEP-publikation 8. Datagrundlaget i NEP-publikation 8 er i resumeret form:

- 1) Statistikmateriale fra DS på makroniveau og stadig med samme detaljeringsniveau som i den officielle danske udenrigshandelsstatistik. Det betyder, at den danske og nordjyske eksport, som DS kan fordele på virksomhedsniveau, den såkaldte *fordelte* eller *direkte* eksport, fra 1988 – 1997 er fordelt efter anvendelse og på produktionsgrene samt på udvalgte lande og landegrupper. Nordjylland er entydigt defineret som de 27 kommuner i Nordjyllands Amt. Via sammenkøringer af DS’s udenrigshandelsstatistik med erhvervs- og momsregistre sikres det *hhv.* at den samlede direkte eksport fra nordjyske virksomheder er inkluderet i de nordjyske eksport makro tal og at alle eksporterende virksomheder indgår i virksomhedsstatistikkerne jf. pkt. 3 nedenfor.
- 2) Statistikmateriale vedr. nordjyske virksomheders *indirekte* eksport indsamlet gennem spørgeskemaundersøgelse og via direkte telefonkontakt med ca. 300 nordjyske virksomheder.
- 3) Statistikmateriale fra DS, der:
  - har opgjort antallet af eksporterende og ikke eksporterende virksomheder i både Nordjylland og i resten af landet,



- har sorteret disse virksomheder i størrelseskategorier efter antal ansatte og efter omsætningsstørrelser og på brancheniveau,
- har fordelt eksporten på de sorterede *eksporterende* virksomheder og derefter beregnet eksportkoncentrationer og eksportandele og udviklingen deri over tid,
- har opgjort antallet af ansatte på de sorterede virksomheder.

For så vidt angår antallet af de *ikke eksporterende* virksomheder skal bemærkes, at typiske *ikke eksporterende* virksomheder så som detailforretninger, liberale erhverv, landbrugsvirksomheder, finansielle institutioner, virksomheder beskæftiget med fast ejendom og alle offentlige virksomheder er frasorteret. Frasorteringen bevirker selvfølgelig, at antallet af ikke eksporterende virksomheder er væsentligt reduceret i f.t. alle eksisterende ikke eksporterende virksomheder. Det *samlede antal virksomheder* der indgår i analyserne er derfor alle *eksporterende* virksomheder samt ovennævnte *reducerede antal ikke eksporterende* virksomheder. Trods dette betegnes det samlede antal virksomheder, der indgår i analyserne, som alle virksomheder.

Endvidere skal der om antallet af virksomheder bemærkes, at alle virksomheder, der i DS's erhvervsregister er registreret med hhv. 0 ansatte og 0 kr. i omsætning samt alle virksomheder der er registreret som havende en eksport, der er større end deres omsætning, er frasorteret. Endelig skal bemærkes, at alle virksomheder, der har mere end eet SE-nr (hvilket stort set alle eksportvirksomheder har), er samlet under et for virksomheden fælles juridisk SE-nr.

- 4) Statistikmateriale udarbejdet på basis af 212 returnerede og besvarede spørgeskemaer ud af 897 udsendte.

Baggrunden for at kunne forbedre datagrundlaget var *primært*, at der i NEP-regi blev stillet flere økonomiske ressourcer til rådighed og *sekundært* de indhøstede erfaringer og et efterhånden meget udbygget samarbejde med DS, hvor også DS fik interesse i at foretage nye uprøvede ting, bl.a. sammenkøringer af udenrigshandelsstatistikken med erhvervs- og momsregistre og fælles udtræk deraf..

I modsætning til Eksportklubbens synspunkt fra 1988 kan man derfor roligt sige, at der i 1999 er forholdsvis stor viden i dag om nordjyske virksomheders udenlandske aktiviteter.

### 3.3. Den nordjyske eksportudvikling

Ved opgørelsen af den nordjyske eksport og ved analyseringen og sammenligningen af udviklingen heri med eksportudviklingen i resten af landet eller på landsplan, er der i alle 4 analyser taget udgangspunkt i DS's eksporttal. Den eksport, disse tal repræsenterer, kaldes i analyserne den direkte eksport. Herved undervurderes den nordjyske eksport, idet den såkaldte indirekte nordjyske eksport, ikke medtages. Den indirekte nordjyske eksport omfatter:

- den eksport, som nordjyske virksomheder foretager via andre virksomheder udenfor Nordjylland, f.eks. via handelshuse og eksportsamarbejder
- de nordjysk producerede varer, der eksporteres fra virksomhedens moder-/salgsselskab udenfor Nordjylland, altså hvor den nordjyske virksomhed alene er produktionssted.

En meget stor del af den samlede nordjyske eksport af landbrugsprodukter falder derfor under kategorien indirekte eksport. Det fremgår, at det vil være meget vanskeligt at følge og analysere udviklingen i den indirekte eksport over tiden, idet alle data skal indsamles manuelt ved henvendelse til i princippet alle nordjyske virksomheder, hvoraf nogle ikke ønsker at bidrage med oplysninger.

På trods af ovennævnte undervurdering af den nordjyske eksport, kan DS's tal og udviklingen deri bidrage til at give et billede af den nordjyske eksportudvikling. Det blev i den fjerde analyse gjort via bl.a. nedenstående figur 3.1.

**Figur 3.1.** Årlige procentvise ændringer i den danske og nordjyske eksport efter anvendelse

		88-89	89-90	90-91	91-92	92-93	93-94	94-95	95-96	96-97
<b>Samlet eksport</b>	NJ	9,7	- 4,2	9,8	9,0	- 7,4	8,1	4,5	3,5	8,2
	DK	11,4	4,6	6,4	3,3	- 4,9	9,7	5,6	4,6	8,8
Heraf varer fortrinsvis til direkte forbrug	NJ	11,8	- 9,2	16,0	7,7	- 9,1	- 1,0	0	6,2	12,3
	DK	11,6	4,5	9,4	3,4	- 3,5	7,0	2,6	2,1	8,3

Af figur 3.1 fremgår, at den nordjyske eksport pr. år kun udviklede sig bedre end på landsplan i 2 ud af de 9 år, nemlig fra 1990-92. I de øvrige 7 år var den nordjyske eksportudvikling svagere end på landsplan. For hele perioden steg den nordjyske eksport 48% mod 61% på landsplan. For eksportvarer fortrinsvis til direkte forbrug, der i hele perioden gennemsnitlig udgjorde ca. 49% af den samlede nordjyske eksport mod ca. 43% på landsplan, fremgår det, at den nordjyske eksportudvikling var bedre end på landsplan i 5 ud af de 9 år, og dårligere i de resterende 4 år.

På basis heraf blev det i analysen konkluderet, at hovedindtrykket af en svagere nordjysk eksportudvikling end på landsplan måtte fastholdes. Derudover indikerer analyserne, at nordjyske virksomheder *for det første* eksporterer en relativ større andel lavvækstprodukter (forbrugsvarer) end på landsplan, og *for det andet* har en relativ mindre internationaliseringsgrad, når denne måles på eksportens fordeling på antallet af forskellige lande og landegrupper.

Selv om den nordjyske eksportudvikling måtte være tilsvarende eller endda bedre end eksportudviklingen på landsplan, når der tages hensyn til den indirekte eksport, er det ikke positivt, at en måske større og større andel af den nordjyske eksport sker som *indirekte* eksport. En sådan udvikling *kunne* være positiv, hvis den var udtryk for, at flere og flere nordjy-

ske virksomheder samarbejdede i større enheder med salgsselskaber udenfor Nordjylland. Da der imidlertid ikke er indikationer for, at dette er tilfældet, er udviklingen sandsynligvis udtryk for, at den nordjyske eksportudvikling er svagere end på landsplan og/eller, at nordjyske virksomheder udsættes for en funktionsudtømmning, hvor de i større og større omfang bliver rene produktionsvirksomheder og underleverandører. Begge forhold vil alt i alt forøge erhvervslivets sårbarhed og mindske dets muligheder for selv at generere nye markedsmuligheder og vækst.

For at kunne sammenligne DS's nordjyske eksporttal "på makroniveau" med eksporttal "på mikroniveau", og for at få et mere nuanceret billede af *den samlede* nordjyske eksport, er den direkte nordjyske eksport fra DS i alle fire analyser blevet suppleret med eksporttal fra nordjyske virksomheder indsamlet gennem spørgeskemaer og direkte telefonkontakt. I figur 3.2 er resultaterne af undersøgelserne opsummeret.

**Figur 3.2.** Den nordjyske direkte og indirekte eksport i mia. kr. 1987-97

Analyse Nr.	År	Direkte NJ eksport		%	Indirekte NJ eksport <sup>1</sup>	I alt kendt NJ eksport (1) + (4)	Foretaget af antal virksomheder <sup>1</sup>
		DS's tal	Egne <sup>1</sup> tal				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1	1987	14,5	16,3 <sup>2</sup>	112	-	16,3	144
2	1993	21,4	13,1	61	9,1	30,5	136
NEP 1	1996	18,5	13,9	75	6,9	25,4	131
NEP 8	1997	21,8	19,7	90	12,1	33,9	208

<sup>1</sup> Jf. oplysninger fra nordjyske virksomheder indhentet v.h.a. spørgeskemaer og direkte telefonkontakt

<sup>2</sup> Består dog af både den direkte og indirekte nordjyske eksport

Af figur 3.2 fremgår bl.a.:

- at der over årene, excl. 1987, er blevet større og større overensstemmelse mellem den *direkte* nordjyske eksport opgjort af DS og indhentet v.h.a. spørgeskemaer og telefonkontakt. I 1997 var det således alene 208 virksomheders eksport indhentet via spørgeskemaer og telefonkontakt, der udgjorde 90% af den af DS opgjorte eksport fra Nordjylland,
- at den af de nordjyske virksomheder oplyste *indirekte* eksport vokser for i 1997 at udgøre 12,1 mia. kr., svarende til 55% af den af DS opgjorte direkte eksport fra Nordjylland,
- at den samlede *kendte* nordjyske eksport (eller mere korrekt: kendte nordjyske indtjening i fremmed valuta) i 1997 androg 33,9 mia. kr., svarende til 11,5% af den samlede danske eksport.

Sidstnævnte gav i den fjerde analyse anledning til at anføre, at Nordjylland ikke behøver at have mindreværds-komplekser med hensyn til dets *eksportmarkedsandel* og relative andel af den samlede danske indtjening i fremmed valuta. Omvendt må det ikke give anledning til, at man så ræsonnerer, at alting er godt, og at man i Nordjylland ikke behøver at gøre noget specielt for erhvervsudviklingen. Det forhold, at den *indirekte* eksport i 1997 dækkede over bl.a. en eksport af varer fra landbrugs-, slagteri-, mejeri-, fjerkræ- og pelsskinssektoren på godt 6 mia. kr., en eksport fra fiskerisektoren på 0,4 mia. kr. og en "indirekte eksport" i form af en turistindtjening på ca. 4,3 mia. kr., skal selvfølgelig ikke føre til accept af, at den nordjyske industrieksport relativt skal udvikle sig mindre gunstigt end på landsplan.

### 3.4. Antallet af nordjyske virksomheder

Når det skal vurderes, om der erhvervs-politisk er behov for at iværksætte specielle tiltag overfor det nordjyske erhvervsliv, er det nødvendigt at have troværdige informationer om bl.a. antallet af virksomheder, udviklingen deri over tid, den størrelses- og branchemæssige sammensætning af virksomhederne, om virksomhederne har eksport eller er rene hjemmemarkedsvirksomheder, hvordan eksporten er fordelt på størrelseskategorier og brancher og hvor mange ansatte de nævnte typer af virksomheder har.

Disse informationer skal endvidere kunne sammenlignes med tilsvarende informationer om virksomhederne i resten af landet. I de to første analyser fandtes disse informationer ikke. Der kunne stort set alene skaffes oplysninger om det totale antal virksomheder, og der var endda stor usikkerhed omkring dette. I de to sidste analyser er der rådet bod på dette, og der skal herfra opsummeres nogle centrale forhold.

I figur 3.3 er vist *det samlede antal virksomheder* i Nordjylland og resten af landet i 1997 fordelt på antal ansatte og omsætning.

**Figur 3.3.** Antal virksomheder i Nordjylland og resten af landet i 1997

<b>Antal ansatte</b>	<b>1 - 9</b>	<b>10 - 49</b>	<b>50 - 99</b>	<b>&lt; 100</b>	<b>I alt</b>
Nordjylland	4469	948	119	55	5591
Resten af landet	43993	9826	977	643	55439
NJ i % af resten af landet	10,2	9,6	12,2	8,6	10,0
<b>Omsætning, mill. kr.</b>	<b>0&lt;O&lt;10</b>	<b>10≤O&lt;50</b>	<b>50≤O&lt;100</b>	<b>O≥100</b>	<b>I alt</b>
Nordjylland	4563	817	123	88	5591
Resten af landet	44474	8613	1278	1074	55439
NJ i % af resten af landet	10,3	9,5	9,6	8,2	10,0

Som det fremgår, var der i 1997 i alt 5591 nordjyske virksomheder svarende til 10% af virksomhederne i resten af landet. Heraf havde kun hhv. 55 og 88 mere end 100 ansatte og mere

end 100 mill. kr. i omsætning. Da EU's kriterier for at høre til gruppen af SM-virksomheder er en omsætning mindre end 250 mill. kr. og mindre end 250 ansatte, fremgår det, at der maksimalt er de nævnte 55 eller 88 virksomheder, der *ikke* hører til kategorien SM-virksomheder, og antallet er sandsynligvis kun ca. 20 virksomheder. Endvidere ses det, at Nordjylland i f.t. resten af landet har færre virksomheder med mere end 100 ansatte og 100 mill. kr. i omsætning (hhv. ca. 16% og 21% færre), og derfor selvfølgelig har en overrepræsentation af små virksomheder.

Figur 3.4 viser antallet af eksporterende virksomheder i Nordjylland og resten af landet i 3 udvalgte år. I 1997 var der eksempelvis 652 eksporterende nordjyske virksomheder, der havde en eksport  $\geq$  tærskelgrænserne i DS's intrastat-statistik. Da det samlede antal nordjyske virksomheder opgjort som i figur 3.3 i alle de 3 år var  $\geq 10\%$  af alle virksomheder i resten af landet fremgår det klart, at der i Nordjylland i forhold til resten af landet, var væsentligt færre eksporterende virksomheder. Antalsmæssigt var det 222 virksomheder i 1993, 154 i 1996 og 165 i 1997.

Figur 3.4. Antal eksporterende virksomheder i Nordjylland og resten af landet

	Virksomheder med eksport $\geq$ INTRASTAT tærskelgrænser <sup>1</sup>			Eksporterende Virksomheder <sup>2</sup> i alt		Det relative mer-antal af virksomheder <sup>3</sup>	
	1993	1996	1997	1996	1997	1996	1997
Nordjylland	680	672	652	980	977	45,8%	49,8%
Resten af landet	9028	8260	8172	11843	12058	43,4%	47,6%

1 I 1997 var Intrastat-statistikens tærskelgrænse DKK 2,5 mill'

2 Incl. virksomheder med eksport  $<$  INTRASTAT tærskelgrænserne

3 Dvs. af virksomheder der eksporterer for beløb under intrastat-tærskelgrænserne og målt i f.t. virksomheder med eksport  $\geq$  INTRASTAT tærskelgrænserne

Det samme var tilfældet, når man inkluderer de virksomheder, der eksporterer for beløb mindre end intrastat-statistikens tærskelgrænser, dvs. eksporterer for så små beløb, at virksomhederne "falder ud af" DS's udenrigshandelsstatistik. I 1996 og 1997 var der således i alt hhv. 980 og 977 eksporterende nordjyske virksomheder, men der skulle være hhv. 1184 og 1205, dvs. hhv. 204 og 228 flere, for, at der relativt var lige så mange eksporterende nordjyske virksomheder som i resten af landet. Af de sidste to kolonner i figur 3.4. fremgår endelig, at der i Nordjylland i f.t. resten af landet var en overvægt af virksomheder, der eksporterer for beløb under intrastat-statistikens tærskelgrænser. Da disse virksomheder må formodes overvejende at være helt små virksomheder, understøtter figur 3.4 opfattelsen af, at Nordjylland har en overrepræsentation af helt små virksomheder. Endvidere understøtter figuren konklusionen i afsnit 3.3 om, at den nordjyske eksportudvikling har været relativt svagere end på

landsplan. Med andre ord, nordjyske virksomheder er relativt mere hjemmemarkedsorienteret end virksomheder i resten af landet, og derfor har de alt andet lige også en mindre internationaliseringsgrad.

Under hensyntagen til den stadig stigende globaliseringsproces og konsekvenserne heraf, er informationerne i figur 3.4 betænkelige ud fra et nordjysk erhvervspolitisk synspunkt, og de understreger, at der er behov for at igangsætte målrettede tiltag for at forbedre den nordjyske eksport- og internationaliseringssituation .

Det positive er dog, at der i 1997 var 652 samt jf. figur 3.4 yderligere 325 eksporterende nordjyske virksomheder. Dertil kommer, at der jf. figur 3.3 var ca. 5000 *ikke* eksporterende nordjyske virksomheder, hvoraf det, på grundlag af de anvendte udvælgelseskræterier for disse virksomheder, skønnes, at mindst 30% af disse virksomheder er potentielle eksportører.

Det mest oplagte potentiale for yderligere nordjysk eksport og internationalisering ligger selvsagt i de 325 virksomheder, der i forvejen har prøvet lidt eksport, og derudover i de anførte mindst 1500 virksomheder.

Ovennævnte synspunkter understøttes af nogle af konklusionerne fra IUG. I IUG (1999 a) konkluderes bl.a.:

- ”at virksomhedsstørrelse som sådan ikke er nogen entydig barriere for omfanget af eksport fra den enkelte SM-virksomhed. Det er mere en barriere for overhovedet at komme i gang med at eksportere”. Dette svarer helt til de konklusioner, der kan uddrages af de to ovennævnte nordjyske spørgeskemaundersøgelser, jf. senere.
- at ”knap 20% af de *ikke* eksporterende SM-virksomheder ligner deres eksporterende kollegaer til forveksling m.h.t. de faktorer, der normalt antages at have betydning for eksporten.” Disse observationer baseres på en hollandsk undersøgelse og, da den hollandske erhvervsstruktur i store træk ligner den danske, overføres til danske forhold i IUG’s estimation af et dansk uudnyttet eksportpotentiale fra SM-virksomheder.

### 3.5. Den nordjyske erhvervsstruktur

Den fremherskende erhvervsmæssige opfattelse af Nordjylland er, at landsdelen er ”tung” på de primære erhverv såsom landbrug, fiskeri, fødevarerforarbejdning og traditionel metalindustri.

De fire her omtalte analyser bekræfter dette samtidig med, at de indikerer en positiv ændring i erhvervsstrukturen.

I den første analyse blev det konkluderet, at den nordjyske erhvervsstruktur – målt på den gennemsnitlige fordeling af den direkte og indirekte eksport på brancher i perioden 1983-87 – stort set var omvendt af erhvervsstrukturen i det øvrige Danmark. Det betød, at 64% af den

nordjyske eksport hidrørte fra landbrugs-, fiskeri- og pelsskindssektoren mod 30% i det øvrige Danmark. Den nordjyske industrieksport udgjorde 35% mod 68% i det øvrige Danmark.

På det grundlag blev der foreslået forskellige tiltag, hvormed nordjyderne kunne foretage nogle ”tigerspring” for at forbedre landsdelens tynde og vakkelvorne erhvervsben, som givetvis var den væsentligste årsag til, at nordjyske lønmodtagere og erhvervslivet under nedgangskonjunkturen fra 1989 til 1993 blev ramt relativt hårdere end resten af landet.

I den anden analyse viste der sig en svag forbedring målt på eksportfordelingen, idet den nordjyske landbrugs- og fiskeriandel var faldet til 60% mod 28% i det øvrige Danmark, mens industriandelen var steget til 38% mod 69% i det øvrige Danmark.

I den fjerde analyse blev erhvervsstrukturen belyst ved hjælp af figur 3.5, hvor gennemsnitstallene 1988-97 består af DS’s tal for den direkte eksport, og hvoraf fremgår, at der stadigvæk er markant forskel på erhvervsstrukturen i Nordjylland og i hele Danmark. Den for Nordjylland lavere landbrugseksport andel på 11% i 1997 mod 20% for hele Danmark illustrerer klart betydningen af den førnævnte indirekte nordjyske eksport af landbrugsprodukter på godt 6 mia. kr.

**Figur 3.5.** Den nordjyske og danske procentuelle eksportfordeling fordelt på hovedsektorer

	Nordjylland			Hele Danmark			NJ incl.den indirekte eksport
	Den %-vise fordeling af eksporten på hovedsektorer						
	1988	1997	Gnst. 88-97	1988	1997	Gnst. 88 97	1997
Landbrugssektoren	15,0	11,0	10,7	21,4	20,0	20,9	24,3
Industrisektoren	48,1	58,1	54,8	64,9	68,6	67,0	45,2
Fiskerisektoren	31,6	28,3	31,4	6,2	4,4	5,3	13,1
Andre sektorer,	5,3	2,6	3,1	7,5	7,0	6,8	17,4
heraf: Turisterhvervet							12,7

For i store træk at bevare konsistensen til erhvervsstruktur-konklusionerne i de to første analyser, er det dog mest relevant at sammenholde figur 3.5’s højre kolonne med enten eksportfordelingen for hele Danmark i 1997 eller gennemsnittet for hele Danmark i perioden 1988-97. Herved ses, at den nordjyske eksportandel fra landbrugssektoren var 24,3% mod gennemsnitlig 20,9% for hele Danmark. Eksportandelen fra industrisektoren var vokset til 45,2% mod stadigvæk 67-69% for hele Danmark. Den nordjyske fiskerieksport-andel på 13,1% var 2,5 gange så stor som for hele Danmark, hvilket sandsynligvis også er gældende for turisterhvervet.

Selvom de 3 nævnte opgørelser af den nordjyske eksport incl. den indirekte eksport er usikre, afspejler fordelingerne nok relativt tæt den faktiske bagvedliggende erhvervsstruktur,

dvs. at det nordjyske erhvervsliv i f.t. hele Danmark stadig har en overvægt af lavvækstsektorer, herunder, at der indenfor industrisektoren er en overvægt af traditionel metalindustri. Ændringen over 10-års perioden i erhvervsstrukturen kan dog betegnes som positiv, men hvis der ud fra et erhvervs- og sårbarhedsmæssigt synspunkt er ønske om, at Nordjylland erhvervsstrukturmæssigt kommer til at ligne hele Danmark, er der lang vej igen.. Godt 20 år med samme tempo som i den sidste 10-års periode!

### 3.6. Eksportkoncentrationen og tabet af udenlandske markedsandele

Som anført i Andersen (1997) var et af hovedformålene med forbedringerne og udbygningen af den tredje analyse i f.t. de to første analyser at få større dokumentation for det, som en tidligere spørgeskemaundersøgelse (Nielsen m.fl., 1996) indikerede, nemlig at eksportkoncentrationen i de sidste år var steget. Dokumentationen blev leveret, idet analysen klart viste, at de små virksomheder fra 1992 til 1996 havde tabt eksportmæssig terræn til de store virksomheder. Iagttagelsen udløste selvfølgelig en række spørgsmål og mulige årsagsforklaringer, herunder: Er det globaliseringen, der genererer udviklingen? Hvis nej, er det så f.eks. det danske konjunkturføløb, der i perioden har virket demotiverende for virksomhederne til at satse på eksport?

Disse spørgsmål blev grundigt diskuteret i NEP-gruppen og på diverse møder og seminarer, og de indgik i spørgeskemaundersøgelsen i den fjerde analyse (Andersen 1998). Udover de forklaringer, der kunne udtrages af spørgeskemaundersøgelsen, jf. senere, blev problemstillingen yderligere analyseret i den fjerde analyse på basis af et forbedret statistisk materiale fra DS. I figur 3.6 er vist et tabeluddrag fra analysen, og det fremgår, at de små virksomheder mister eksportmæssig terræn til de store virksomheder.

**Figur 3.6.** Eksportkoncentrationen i Nordjylland og resten af landet

		Virksomhedsstørrelse efter omsætning mill. kr.			
		0<O<10	10≤O<50	50≤O<100	O≥100
<b>1993</b>					
I alt eksportfordeling i %	Nordjylland	3,7	20,1	21,4	54,9
	Resten af landet	3,8	7,2	2,8	66,2
<b>1997</b>					
I alt eksportfordeling i %	Nordjylland	2,0	13,9	13,7	70,4
	Resten af landet	1,8	11,8	11,4	75,0

Af figur 3.6 fremgår, at de nordjyske virksomheder i de 3 mindste virksomhedskategorier i 1997 stod for en væsentlig lavere andel af den direkte nordjyske eksport end i 1993. Faldet i virksomhedernes eksportandel udgør hhv. 46%, 31% og 36%. De store nordjyske virk-



somheder (dvs. 63 virksomheder med over 100 mill. kr. i årlig omsætning) stod i 1997 for en stigende andel af eksporten, nemlig 70,4% mod 54,9% i 1993, hvilket svarer til en stigning på 28%. Disse 63 virksomheders eksportandel kan i øvrigt ses i sammenhæng med den indikerede eksportkoncentration i figur 3.2, hvor alene 208 eksporterende virksomheder stod for 90% af den direkte nordjyske eksport.

Den samme tendens gør sig gældende for virksomhederne i resten af landet, hvor faldet i de 3 mindste virksomhedskategoriens eksportandel (af den samlede eksport fra alle virksomheder i resten af landet) udgør hhv. 53%, 31% og 11%. De store virksomheders eksportandel steg, således at de i 1997 stod for 75% af eksporten mod 66,2% i 1993.

Den samme tendens gør sig også gældende, når virksomhederne inddeles i størrelseskategorier efter antal ansatte og både for Nordjylland og i resten af landet.

De samme konklusioner fremgår af endnu en analyse fra januar 1999 (Nielsen, K., 1999). Her konkluderes bl.a.:

- at det alene er virksomheder med en årlig omsætning over 250 mill. kr., der i perioden 1993 til 1997 har kunnet opretholde en eksportvækst, der er lige så stor som væksten i den indenlandske efterspørgsel, nemlig omkring 33%, og som samtidig har kunnet opretholde en eksportandel (af deres samlede omsætning) på ca. 30%,
- at virksomheder med årlige omsætninger på 25 – 250 mill. kr. i 5-års perioden kun har haft en vækst i eksporten på 10-15% mod en indenlandsk vækst på omkring 30%. Samtidig har disse virksomheder haft et fald i deres eksportandele,
- at virksomheder med årlige omsætninger på under 25 mill. kr. direkte har haft fald i eksporten. For de helt små virksomheder med under 2,5 mill. kr. i omsætning, er eksportomsætningen over perioden faldet med 21%, og deres eksportandele er stort set halveret fra ca. 5% i 1993 til 3% i 1997.

IUG har også analyseret problemstillingen, og har gjort det ud fra synsvinklen ”Kapacitetsbegrænsninger i eksporten” (IUG 1999 b), hvilket svarer til den af NEP-gruppen rejste årsagsforklaring om det danske konjunkturforløb. IUG konkluderer bl.a.:

- at dansk industri historisk, dvs. i perioden 1983-96, der dækker både høj- og lavkonjunkturperioder, ser ud til at miste udenlandske markedsandele i perioder, hvor der samtidig har været stigende indenlandsk efterspørgsel og derfor en høj kapacitetsudnyttelse i danske virksomheder. Omvendt vinder dansk industri udenlandske markedsandele i perioder, hvor hjemmemarkedet har været vigende og produktionskapaciteten er rigelig,
- at danske virksomheder ofte vælger at øge priserne på varer afsat både i ind- og udland i perioder, hvor hjemmemarkedet er gunstigt, og hvor produktionskapaciteten følgelig er begrænset. Derfor falder markedsandelene på eksportmarkederne,

- at sammenhængen mellem kapacitetsbegrænsninger og industriens markedsandele tyder på, at kapacitetsbegrænsninger kan forklare en ikke ubetydelig andel af industriens tab af markedsandele i de senere år. Finansministeriet (1999) vurderer, at knap halvdelen af tabet i markedsandele siden 1994 (målt i mængder) skyldes kapacitetsbegrænsninger via den høje indenlandske efterspørgsel,
- at det især er erhverv med en lille eksportandel, der vælger at reducere eksporten, når kapaciteten er presset. Erhverv med en høj eksportandel lader derimod kun i meget svag grad kapaciteten hæmme eksporten,
- at det især er SM-virksomheder, der har mistet markedsandele i perioden 1993-1998.

Der er således tre helt uafhængige analyser, udarbejdet på basis af forskelligt datamateriale og omfattende hele Danmark (Nielsen m.fl. 1999, IUG 1999 b) og Nordjylland og resten af landet (Andersen 1997, 1998), der konkluderer, at SM-virksomheder i de sidste 5-7 år har mistet eksportmæssig terræn til de store virksomheder. Af IUG's analyser fremgår, at denne udvikling er en del af forklaringen på, at dansk industri har mistet markedsandele i udlandet, hvilket selvfølgelig *vil* ske, hvis de store virksomheder ikke opretholder deres markedsandele og ikke samtidig foretager en mereksport svarende til de SM-virksomheders eksportnedgang. Det dokumenteres endvidere, at denne tendens ikke er ny, men at svingningerne i markedsandele i mange år stort set har bevæget sig modsat konjunkturudviklingen i Danmark. Helt tilbage i begyndelsen af 80'erne, hvor der var højkonjunktur, faldt industriens markedsandele kraftigt. Under lavkonjunktoren i slutningen af 80'erne og begyndelsen af 90'erne steg markedsandelene, og under den nuværende højkonjunktur er de udenlandske markedsandele igen faldet.

Selvom statistikkerne er behæftet med visse fejl, og selvom der tages højde for at specielt SM-virksomheder ofte har en andel indirekte eksport, og at der ikke tages hensyn til, at nogle virksomheder, der i 1993 var små, senere er blevet større og derfor nu indgår i en anden virksomhedskategori, må den endelige konklusion være, at SM-virksomheder fra 1992/93 til 1997 i stor grad har mistet eksportmæssig terræn til de store virksomheder.

Da Nordjylland jf. figur 3.3. og 3.4 har en overrepræsentation af også *små eksporterende* virksomheder ses udviklingen i eksportkoncentrationen særligt klart for Nordjylland. Når dette kombineres med, at der i Nordjylland mangler et par hundrede *eksporterende* virksomheder i f.t. resten af landet, er det givetvis de 2 væsentligste årsager til den relativt lavere nordjyske eksportudvikling jf. figur 3.1.

Ligeså vel som den indirekte eksport *kan* have betydning for SM-virksomhedernes eksportengagement, *kan* de store virksomheders "indirekte" eksport *have* betydning for dansk industris tab af udenlandske markedsandele. Hermed menes, at store virksomheders udlægning af produktion til f.eks. lavprislande er en form for "indirekte" eksport, idet den eksport denne produktion repræsenterer ikke registreres som dansk eksport. Da produktionsudlægning til udlandet, herunder også af virksomheder i de lande hvortil Danmark mister markedsandele,

er et af globaliseringens karakteristiske træk, er det klart, at denne udvikling også *kan være* en del af forklaringen på tabet af udenlandske markedsandele.

Der er givetvis flere årsager til stigningen i eksportkoncentrationen. Som nævnt ovenfor er det sandsynligt, at flere SM-virksomheder er blevet underleverandører til store virksomheder og således har skiftet fra direkte til indirekte eksport. Endvidere konkluderede IUG, at det primært er erhverv med en lille eksportandel, der vælger at reducere eksporten, når kapaciteten er presset. Andre årsager er indikeret i figur 3.7, som viser nogle hovedtal fra spørgeskemaundersøgelsen fra 1998. Hovedtallene er beregnet på basis af 212 returnerede og besvarede spørgeskemaer, hvoraf ca. 90% er fra SM-virksomheder.

Det fremgår af figur 3.7.:

- at 82% af virksomhederne anfører, at de *ikke* har ressourcer til at satse på eksport. Når disse svar sammenholdes med besvarelserne af spørgsmålene vedr. eksportpotentiale og eksportbarrierer, jf. afsnit 3.8 og 3.9, må konklusionen være, at eksportpotentialet på flere mia. kr. p.a. kan realiseres, hvis virksomhederne får støtte og rådgivning hertil,
- at 54% af virksomhederne er *uenig* i, at de ikke har nok eksportegnede produkter. Dette understøtter eksistensen af eksportpotentialet,
- at 42% af virksomhederne er enige i, at globaliseringen generelt gør det sværere at eksportere. I betragtning af den udbredte opfattelse af, at det er de store virksomheder, der bliver vindere i globaliseringen, er det overraskende, at tallet ikke er større,

**Figur 3.7.** Virksomhedernes besvarelser af udsagn vedr. eksportkoncentrationen

Udsagnet lød: *Generelt kan det konstateres, at små virksomheder eksporterer en relativt mindre del af deres omsætning end store virksomheder. I hvilken grad er du enig i de følgende årsager til, at små virksomheder eksporterer mindre? Sæt et kryds ud for hver årsag.*

	Meget enig	Delvis enig	Delvis uenig	Meget uenig	Ved ikke
Det er lettere at satse på hjemmemarkedet	49%	32%	7%	9%	3%
Generelt er eksport ikke vigtig for små virksomheder	25%	31%	38%	6%	0%
Udviklingen skyldes, at små virksomheder i højere grad bliver underleverandører	10%	48%	17%	8%	17%
Det er mere rentabelt at sælge på hjemmemarkedet	13%	28%	32%	21%	6%
Små virksomheder har ikke ressourcer til at satse på eksport	40%	42%	11%	4%	3%
Internationaliseringen gør det generelt sværere at eksportere	16%	26%	27%	22%	7%
Små virksomheder har ikke nok eksportegnede produkter	5%	25%	26%	28%	16%
Udviklingen skyldes, at mange små virksomheder foretager indirekte eksport	4%	48%	6%	6%	36%

- at besvarelsen af det tredje udsagn, hvor 58% af respondenterne er enige i, at udviklingen skyldes, at SM-virksomheder i højere grad bliver underleverandører, ikke lover godt for den fremtidige nordjyske udvikling. Det skyldes, at underleverandører anses for at være specielt truet i globaliseringsprocessen, bl.a. fordi mange store virksomheder drastisk reducerer antallet af underleverandører til fordel for større systemleverandører,
- at besvarelsen af de første to udsagn også afspejler nogle generelle ("tilstrækkeligheds, mageligheds og godt-noks") holdninger, som heller ikke lover godt for den fremtidige nordjyske udvikling. Sådanne holdninger, som også kan siges at afspejle et for lavt ambitionsniveau hos mange nordjyske erhvervsledere, er givetvis væsentlige årsager til nordjyske virksomheders relative lille eksportengagement og relativt store hjemmemarkedsorientering.

### 3.7. Er den stigende eksportkoncentration kommet for at blive?

Et interessant og afgørende spørgsmål er selvsagt, om udviklingen i eksportkoncentrationen, der jf. afsnit 3.8 afspejler en tabt nordjysk eksport fra SM-virksomheder på op til 3 mia. kr. p.a., er et midlertidigt fænomen, eller om udviklingen fortsætter og ender i en situation, hvor SM-virksomheder permanent "er stået af eksport- og internationaliseringsprocessen". Under henvisning til IUG's dokumentation af, at industriens udenlandske markedsandele historisk har bevæget sig modsat den indenlandske konjunkturudvikling og, at det primært er erhverv med lille eksportandel, der vælger at reducere eksporten, når de indenlandske konjunkturer er gode, er det nærliggende at ræsonnere, at historien nok gentager sig og dermed, at udviklingen er et midlertidigt fænomen.

Det er oplagt, at SM-virksomhederne igen bliver presset til at forsøge sig på de udenlandske markeder når den danske højkonjunktur tager af, men dermed ikke sagt, at markedsandelene vil blive generobret. Det skyldes bl.a., at de nuværende globaliserings-/internationaliseringstendenser stiller helt anderledes eksportkrav til virksomhederne end under de sidste to til tre konjunkturcykler.

Når man tidligere skulle forklare en virksomheds eksport- og internationaliseringsproces, var det teoretiske og praktiske udgangspunkt oftest den såkaldte fase- eller Uppsalamodel (Strandskov 1995). Det var en learning by doing model, hvor virksomhederne på basis af indhøstede erfaringer etablerede eksportaktiviteter step by step, dvs. fra land til land med større og større kulturforskelle, og med en mere og mere avanceret og forpligtende markedsindtrængningsform, herunder produktsortiment, distributionsform og markedsføringsmix. Der var tid til det, og en markedsindtrængning med et enkelt produkt tog oftest to til tre år fra eksportbegyndelsesfasen.

Dette velordnede faseforløb er næppe så gyldig mere grundet de meget store forandringer som globaliseringen af økonomien har forårsaget. Det skyldes bl.a.:

- at produktudvikling generelt foretages i et langt hurtigere og stadig stigende tempo og til langt højere omkostninger end hidtil,
- at produkters generelle produktlevetid nu er langt kortere end for få år siden,
- at der grundet disse to forhold ikke længere er tid til at gennemløbe ovennævnte læringsproces. Det betyder, at virksomheder, der vil opstarte eksport, ofte i et spring skal satse globalt eller regionalt på et givet marked/segment, hvilket selvfølgelig kræver flere ressourcer og indebærer større risici,
- at internationalisering i 1999 i langt højere grad end hidtil foretages i form af udenlandske investeringer og strategiske alliancer på tværs af grænser end gennem eksport.

Deraf fremgår også, at globaliseringsprocessen klart er til stor fordel for store internationale virksomheder, hvorimod processen generelt gør det sværere at være en SM-virksomhed. Sidstnævnte skyldes bl.a. en kombination af:

1. de meget store forskelle der er mellem store virksomheder og SM-virksomheder, hvor SM-virksomheder, der opererer på de samme vare- og produktmarkeder som store virksomheder, generelt har mindre konkurrencekraft end de store virksomheder. Det skyldes primært de relative forskelle i bl.a. omsætninger, omkostninger, muligheder for udnyttelse af stordriftsfordele, markedsandele, mekaniseringsgrader, lønandele og økonomiske såvel som menneskelige ressourcer. Det sidstnævnte ikke mindst i form af, at SM-virksomheder typisk er meget stærke på de tekniske områder, men tilsvarende svage på de økonomiske og markeds- og eksportmæssige områder, hvorimod de store virksomheder har ressourcer til at være stærke på alle områder,
2. at den med globaliseringsprocessen resulterende langt hårdere konkurrence end hidtil gør det væsentligt sværere for SM-virksomheder, at være konkurrencedygtige på produkter, der samtidig produceres af store internationale virksomheder, dvs. på alle produkter, der ikke er specialprodukter,
3. at den stigende tendens til specialisering i f.eks. design, mærkenavn (branding) og segmenter ofte nødvendiggør, at producenterne har større kontrol over konkurrence-midlerne end hidtil, og derfor selv skal ekskorte produkterne en længere vej frem mod de endelige købere. Det betyder bl.a., at distribution, markedsindtrængning, markedsføring, etablering af og overvindelse af adgangsbarrierer og service har ændret karakter i f.t. tidligere, herunder at det bliver sværere for SM-virksomheder at foretage *indirekte* eksport.

Selv om nogle nordjyske SM-virksomheder ud fra ordsproget ”nød lærer nøgen kvinde at spinde” igen vil forøge deres eksportengagement, når den nuværende højkonjunkturperiode

vender, ses det, at der er mange argumenter for, at det bliver i et mindre omfang end tidligere set.

På trods af, at globaliseringsprocessen generelt gør det sværere at være SM-virksomhed, er der undtagelser, og en af undtagelserne er Internettet. Der er ingen tvivl om, at Internettet kan blive mange SM-virksomheders ”redningsplanke”, idet de med globaliseringsprocessen ovennævnte ændringer i bl.a. distribution og adgangsbarrierer kan blive til stor fordel for de mange SM-virksomheder, der forstår at anvende Internettet til markedsføring og distribution af deres produkter. I forhold til SM-virksomhedernes behov for generel støtte og rådgivning til eksport og internationalisering er det dog oplagt, at mange (de fleste) SM-virksomheder *ikke* får udnyttet denne ”redningsplanke”, hvis de ikke får støtte og rådgivning dertil.

### 3.8. Det nordjyske eksportpotentiale

I den første analyse fra 1988 blev det konkluderet, at der fandtes et uudnyttet nordjysk eksportpotentiale på 1 – 1½ mia. kr. årligt. Det blev anført, at dette eksportpotentiale bestod af:

- den uudnyttede produktionskapacitet, som virksomheder under de eksisterende erhvervs- og eksportvilkår vil kunne anvende til eksport, og
- den eksport, der kan foretages af de hundredevis af nordjyske virksomheder, der ikke har eksport eller kun har lidt eksport.

I den fjerde analyse blev det konkluderet, at det uudnyttede eksportpotentiale var af en størrelseorden på 3 – 5 mia. kr. p.a. Det svarer til ikke mindre end 15 – 25% af den eksisterende direkte eksport. Når potentialet er så højt skyldes det:

*For det første*, at alene 73 ud af 112 nordjyske virksomheder, der besvarede nedennævnte to spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen fra 1998, indikerede, at de havde et eksportpotentiale på 1,4 mia. kr., heraf 0,7 mia. kr. indenfor anden fremstilling og 151 mill. kr. indenfor nærings- og nydelsesmidler. Spørgsmålene lød:

1) *Hvis eksportbarrierne fjernes, vil virksomheden så være interesseret i at opstarte eksport eller forøge eksporten væsentligt?*

Kun et kryds	Ja	Nej	Ved ikke
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2) *Hvor meget tror du skønsmæssigt, at virksomhedens eksport kan forøges, hvis eksportbarrierne fjernes? \_\_\_\_\_% i forhold til 1997 eksportomsætningen.*

Det de 73 virksomheder svarede på var, hvor meget deres eksport kunne stige, hvis de eksportbarrierer der fremgår af figur 3.10 blev fjernet. Da der er yderligere ca. 580 eksportende nordjyske virksomheder, er det meget realistisk at antage, at der findes et uudnyttet eksportpotentiale hos *allerede eksporterende* virksomheder på væsentligt mere end de 1,4 mia. kr.

For det andet viser en simpel beregning, at stigningen i eksportkoncentrationen siden 1993 kan omsættes til en tabt eksport fra SM-virksomheder på ca. 3 mia. kr. p.a. (ca. 26 mia. kr. på landsplan). Da de 3 mindste virksomhedskategorier i figur 3.6 i 1997 stod for ca. 30% af den direkte nordjyske eksport mod ca. 45% i 1993, svarer de 15%-point (af den nordjyske eksport på 20 mia. kr. i 1997) til ca. 3 mia. kr. Hvis det antages, at det samlede antal virksomheder i de 3 kategorier i 1997 i store træk er de samme virksomheder som i 1993, har virksomhederne jo vist, at de kan stå for en 15%-point større eksportandel end i 1997. Selv under hensyntagen til de i afsnit 3.7 nævnte argumenter for, at SM-virksomhederne ikke vil generobre deres tabte markedsandele, er det oplagt, at der eksisterer et meget stort eksportpotentiale om end det i 1999 nok ikke er i form af en uudnyttet produktionskapacitet. Potentialet findes snarere i form af : 1) en dokumentation af, at der findes et potentiale af eksportegnede produkter, der ved fuld udnyttet produktionskapacitet kan realiseres ved hjælp af kapacitetsudvidelser, 2) at kunne realiseres under dårligere konjunkturer end i de sidste tre til fem år, 3) at virksomhederne skal overbevises om, at den eksport de får opbygget i fremtiden også skal fastholdes under gode indenlandske konjunkturer.

Endvidere findes potentialet selvsagt i form af, at virksomhederne vælger (evt. understøttet af erhvervspolitiske tiltag) at ændre afsætningsstrategi, hvor en del af deres nuværende indenlandske omsætning erstattes af en bredt sammensat og dermed mindre konjunkturfølsom udenlandske omsætning. Ud fra et langsigtet sårbarhedssynspunkt burde en sådan strategiændring foretages af mange virksomheder, og det er oplagt, at det er bedre at iværksætte en sådan omstillingsproces medens der endnu er gode indenlandske konjunkturer til at understøtte processen fremfor at skulle gøre det, dvs. blive tvunget til det, når konjunkturerne er dårligere.

For det tredje viser både analyser og praktiske erfaringer, at der også findes et stort eksportpotentiale i mange af de ca. 5000 nordjyske *ikke* eksporterende virksomheder, jf. figur 3.3. Spørgsmålet er, hvor stor en andel af de 5000 ikke eksporterende virksomheder, der er *potentielle* eksportører. Da der i denne gruppe af virksomheder som nævnt **ikke** indgår typisk *ikke* eksporterende virksomheder, såsom detailforretninger, liberale erhverv og landbrugsvirksomheder m.v., skønnes det, at andelen er mindst 30%. Dette skøn baseres bl.a. på den i afsnit 3.4 nævnte IUG-analyse, hvoraf fremgik, at knap 20% af de ikke eksporterende hollandske SM-virksomheder ligner deres eksporterende kollegaer til forveksling mht. de faktorer, der normalt antages at have betydning for eksporten. Grundet mange lighedspunkter mellem den danske og hollandske erhvervsstruktur konkluderer IUG – som et regneeksempel – at det danske eksportpotentiale fra SM-virksomheder er i størrelsesordenen 2 – 9% af den samlede industrieksport, hvilket svarer til 3 – 19 mia. kr. i 1996.

Dette regneeksempel kan overføres til Nordjylland på flere måder. Den mest simple måde er at gange den nordjyske *direkte* industrieksport-markedsandel (i f.t. hele Danmarks industrieksport) på ca. 7%, på tallene, hvilket giver et nordjysk industrieksport potentiale fra SM-virksomheder på 210 – 1300 mill kr.

En anden måde består i at regne lidt på tallene i den fjerde analyse. Det antages, at de 63 nordjyske virksomheder, der i 1997 havde en omsætning på over 100 mill. kr., ikke er SM-virksomheder. Der er således  $652 - 63 = 589$  eksporterende nordjyske SM-virksomheder. 20% af ca. 5000 virksomheder = 1000 virksomheder. Disse 1000 *ikke eksporterende* virksomheder er ca. 1,6 gange så mange som de 589 eksporterende virksomheder. Det antages videre, at disse 1000 virksomheder kun har en omsætning på halvdelen af de 589 virksomheders omsætning. På basis af de i analysen viste eksportkoncentrationer og eksportandele og antagende, at de 1000 virksomheder kan få en eksportandel (kvote) = gennemsnittet af de 589 virksomheders eksportandel på ca. 15% i 1997 - kan det beregnes, at de 1000 virksomheders potentielle eksport er ca. 2,7 mia. kr. Grundet de konservativt anvendte beregningsforudsætninger skønnes dette eksportpotentiale *alene for de ikke eksporterende nordjyske SM-virksomheder at være realistisk*.

*For det fjerde* syntes det oplagt, at der også er et stort eksportpotentiale i de 325 virksomheder, der i 1997 havde så lille eksport, at de faldt ud af DS's udenrigshandelsstatistik, jf. figur 3.4. Det forhold, at disse virksomheder i forvejen har prøvet lidt eksport og derfor ikke skal starte fra "eksport-scratch" gør det sandsynligt, at de indeholder et stort eksportpotentiale

På grundlag af ovennævnte beregninger og vurderinger skønnes det, at det samlede uudnyttet nordjyske eksportpotentiale er på 3 – 5 mia. kr. p.a. Omregnet til antal gennemsnitligt beskæftigede i eksporterende virksomheder svarer det til 3-4000 fuldtidsbeskæftigede.

Det mest centrale ved estimation af et eksportpotentiale er ikke, om det er 3 eller 5 mia. kr., men det er blot en konstatering af, at der findes et stort uudnyttet potentiale og at alt tyder på, at de barrierer, der skal overvindes for at realisere potentialet, er mere psykologiske end reelle. Det betyder, at man med ret begrænsede tiltag vil kunne realisere en stor del af potentialet.

### 3.9. Nordjyske virksomheders eksportbarrierer

Der er i de seneste 10-12 år præsenteret mange undersøgelser af virksomheders eksportbarrierer. I analysen fra 1988 omtales flere undersøgelser (bl.a. Strandskov, 1987; Danmarks Sparekasseforening, 1988), der bl.a. viste:

- at mindre virksomheder er meget lidt aktive med hensyn til selv at opdyrke eksport,
- at virksomhederne groft sagt sidder med hænderne i skødet, indtil der kommer (tilfældige) henvendelser udefra, og at dette var det næstvigtigste motiv ud af 13 til at eksporterende virksomheder havde opstartet eksport,
- at de største eksportbarrierer findes inden for virksomhederne selv, f.eks. i form af manglende planlægning, systematik, ressourcer og strategier.



I analysen fra 1995, hvori indgik en spørgeskemaundersøgelse, stilles virksomhederne 13 spørgsmål om årsager til, at virksomheden ikke eksporterede. Ud af de 222 virksomheder der returnerede spørgeskemaet, var der 43 ikke eksporterende virksomheder, og de 7 vigtigst prioriterede årsager til, at de ikke eksporterede fremgår af figur 3.8.

**Figur 3.8.** De 7 vigtigst prioriterede eksportbarrierer jf. 1995-spørgeskemaundersøgelsen

Nr.	Eksportbarrierer
1	Mangel på eksportegnede produkter
2	Tilstrækkelig indtjening på hjemmemarkedet
3	Vanskeligheder med at finde markeder/kunder
4	Mangel på eksportmæssig uddannelse
5	Vanskeligheder med finansiering
6	Vanskeligheder med kommunikation og sprog
7	Vanskeligheder med markedsføring

Det fremgår, at årsagerne helt eller delvist kan karakteriseres som eksportbarrierer.

Endvidere omfattede spørgeskemaundersøgelsen 14 tænkte eksport-opstartsmotiver, hvor virksomhederne blev bedt om at besvare motivernes betydning. 112 virksomheder besvarede spørgsmålet, og de motiver hvorom besvarelsene centrerede sig, fremgår af figur 3.9. Af figuren fremgår bl.a., at det ovennævnte tilfældighedsmotiv også bekræftes for Nordjylland, idet ikke mindre end 30% af virksomhederne mente, at *henvendelser udefra* havde hhv. særdeles stor eller væsentlig betydning for deres eksportstart. Derudfra kan sluttes, at manglende aktivitet med hensyn til selv at opdyrke eksport er en væsentlig eksportbarriere.

Derfor var hovedkonklusionen på spørgeskemaundersøgelsen, at såfremt der ikke blev iværksat en mere systematisk internationalisering af de nordjyske virksomheder end hidtil, ville tilfældighederne spille en lige så stor rolle også i fremtiden, hvilket måtte være uacceptabelt for det nordjyske samfund.

Af figur 3.9 fremgår bl.a. yderligere:

- at kun 34% af de 112 virksomheder mente, at *øget indtjening* havde særdeles stor eller væsentlig betydning. Heraf findes, ligesåvel som i eksportbarriere nr. 2 i figur 3.8, støtte til IUG's betragtninger om, at (for) gode indenlandske konjunkturer i realiteten er en væsentlig eksportbarriere,
- at kun hhv. 25% og 28% af de 112 virksomheder mente, at *ønsket om risikospredning* og *strategiske ønsker* havde særdeles stor eller væsentlig betydning. Heraf kan sandsynligvis udledes, at manglende forståelse hos virksomhedsledelsen, for behovet for hhv. risikospredning/mindskelse af sårbarhed og at have afsætningsmæssige strategier m.v., er væsentlige eksportbarrierer.

**Figur 3.9** Eksport-opstartsmotiver og deres procentuelle betydning, jf. 1995 spørgeskemaundersøgelsen

Spørgsmålet lød: Hvis der allerede eksporteres, hvilke nedennævnte forhold havde betydning for beslutningen om at starte eksport.

Forhold af betydning for at starte eksport	De enkelte forholds betydning				
	Særdeles stor	Væsentlig	Nogen	Mindre	Ingen
Ønske om vækst på lang sigt	21	13	6	2	2
Ønske om øget indtjening	19	15	5	1	1
Strategiske ønsker	17	11	6	4	2
Henvendelser udefra	14	16	8	3	2
Lille hjemmemarked	13	10	10	3	5
Ønske om risikospredning	11	14	8	2	4
Offentlig eksportfremme	1	2	6	6	18
Stagnerende hjemmemarked	3	5	7	8	7

I spørgeskemaundersøgelsen fra 1998, hvor 212 virksomheder returnerede spørgeskemaet, var der også spørgsmål om eksportbarrierer. Spørgsmålene og de summerede besvarelser fremgår af figur 3.10. Selvom der branchevis var afvigelser fra de summerede besvarelser fremgår det af figuren:

- at ”tyngden” i eksportbarriererne er barriererne 3 – 5, der blev besvaret af 120 virksomheder, og at disse barrierer er de samme som barriererne 3-7 i figur 3.8,
- at 36% (af 115 virksomheder) anfører, at manglende offentlige støttemuligheder er en eksportbarriere af stor eller nogen betydning,
- at eksportbarriere nr. 7 ”andre eksportbarrierer”, der er besvaret af 32 virksomheder, primært dækker over, at respondenterne har anført, at det danske omkostningsniveau er for højt i f.t. det udlandske, og derfor er en eksportbarriere. Da de danske lønstigninger i de sidste par år har været et par procentpoint højere end de udenlandske, og derfor i IUG’s analyser fremstilles som en af hovedårsagerne til, at dansk industri taber udenlandske markedsandele, kan det ikke undre, at 72% af respondenterne anfører, at denne eksportbarriere er af stor eller nogen betydning.

En sådan respondentbesvarelse er meget interessant også i relation til det i kapitel 2 diskuteret om konkurrenceevne. Det fremgår af kapitel 2, at konkurrenceevne er et meget sammen sat begreb, hvori der indgår mange andre forhold end lønomkostninger. Derfor kan respondentbesvarelserne delvist også forstås på den måde, at de relativt for høje lønomkostninger samtidig dækker over nogle ”skjulte” eksportbarrierer, f.eks.:

1. virksomhedernes manglende evne til at gennemføre tilstrækkelige produktivetsforbedringer,
2. virksomhedernes manglende evne til at innovere,

Figur 3.10. Eksportbarrierer og deres relative betydning jf. 1998-spørgeskemaundersøgelsen

Spørgsmålet lød: Det siges ofte, at der er mange eksportbarrierer, der skal overvindes, før danske virksomheder kan forøge eksporten væsentligt. Hvilken betydning har overvindelsen af de følgende eksportbarrierer for, at din virksomhed kan forøge eksporten væsentligt? Sæt kryds ud for hver barriere.

	Eksportbarrierer	Betydning				Ved ikke
		Stor	Nogen	Lidt	Ingen	
1	Handelshindringer	8%	18%	33%	31%	10%
2	Vanskeligheder med at skaffe viden om eksportmarkeder	5%	21%	41%	29%	4%
3	Problemer med at finde velegnede udenlandske samarbejdspartnere	24%	28%	27%	16%	5%
4	Problemer med markedsføring	15%	28%	28%	28%	1%
5	Manglende ressourcer (tid, penge, medarbejdere) i virksomheden	32%	28%	26%	13%	1%
6	Manglende offentlige støttemuligheder	16%	20%	24%	31%	9%
7	Andre eksportbarrierer	56%	16%	6%	6%	16%

- virksomhedsledelsernes og "det politiske systems" manglende evne til at få etableret en løndannelsesmodel, hvormed der kan opnås en bedre balance end hidtil mellem lønmodtagernes, virksomhedernes og virksomhedsejernes realindkomsudvikling under hensyntagen til, at de enkelte virksomheders *samlede internationale konkurrenceevne* minimum skal opretholdes. Med *samlede internationale konkurrenceevne* menes ikke kun salg af virksomhedens produkter og hermed dens produktionsomkostninger m.v., men også, at virksomhedens ejere/aktionærer via virksomhedens værdiskabelse kan opnå et risikomæssigt afvejet afkast af deres investering i virksomheden, der er konkurrencedygtig på kapitalmarkedet. Hermed være sagt, at globaliseringen af økonomien også betyder, at virksomheder *også* skal være konkurrencedygtig i deres aflønning af den risikovillige kapital i virksomheden.

Da disse tre skjulte eksportbarrierer kan elimineres eller reduceres på mange måder, herunder for så vidt angår den sidstnævnte barriere ved, at alle virksomheder, børsnoterede såvel som ikke børsnoterede, begynder at inddrage Shareholder Value betragtninger i overenskomstforhandlinger, ses det, at disse måder også skal indgå i "arsenalet" af eksportbarrierer.

I relation til eksportbarrierer skal det fra IUG's analyse fremhæves:

- at "de eksporterende SM-virksomheder ofte havde opnået deres første eksportordre ved – hvad de selv betegnede som – et tilfælde". Dette er helt i overensstemmelse med de ovennævnte danske og nordjyske erfaringer. Analysen konkluderede derfor, "at det var muligt at realisere en del af eksportpotentialet på 1 – 5% ved en mere aktiv indsats overfor de ikke-eksporterende SM-virksomheder",

- at ”det blev vurderet, at selv ret begrænsede tiltag” (overfor de 20% ikke eksporterende virksomheder) ”formodentlig kunne realisere den potentielle eksport fra denne gruppe”,
- at mange af SM-virksomhedernes eksportbarrierer viser sig at være ”indbildte” eller er myter, fordi væsentlige eksportbarrierer for en ikke eksporterende SM-virksomhed oftest viser sig at være helt ubetydelig, når den samme virksomhed faktisk kommer til at eksportere.

Det sidstnævnte fremgår også af en internationaliserings Ph.D.-afhandling fra 1999 omfattende norske og skotske SM-virksomheder (Havnes, 1999).

I relation til eventuelle overvejelser om iværksættelse af tiltag til at eliminere eller reducere SM-virksomhedernes eksportbarrierer, skønnes det, at eksportbarriererne indeholdt i dette afsnit samt i figur 3.7, er en opstilling der dækker de for de fleste praktiske formål gældende eksportbarrierer.

### 3.10. Erhvervspolitiske og virksomhedsspecifikke implikationer

Af de foranstående afsnit fremgår, at der er både positive og negative udviklinger og situationer for de nordjyske virksomheder. Som positive forhold skal fremhæves det sandsynliggjorte store uudnyttede eksportpotentiale i de nordjyske virksomheder, og at dette eksportpotentiale helt eller delvist kan realiseres, hvis de nævnte eksportbarrierer fjernes eller reduceres. Det er åbenbart, at mange af eksportbarriererne kan fjernes ved ret begrænsede tiltag. Endvidere skal fremhæves den beskrevne ændring i erhvervsstrukturen. Da ændringen sandsynligvis delvist kan tilskrives den førte erhvervspolitik med anvendelse af Mål 2 midler til diverse målrettede virksomheds- og internationaliseringsprogrammer m.v., kan det nok konkluderes, at det kan lade sig gøre bevidst at ændre på nogle negative erhvervsforhold. Den positive ændring bør dog ikke, jf. nedenfor, resultere i en konklusion om, at der nu erhvervspolitisk er gjort nok for det nordjyske erhvervsliv. Endelig skal selvfølgelig fremhæves den høje nordjyske beskæftigelsesgrad, der er et resultat af den gode nordjyske og øvrige indenlandske konjunktursituation de sidste 5 – 7 år. Det fremgår, at der er argumenter for, at de faktisk har været *for gode*, idet de samtidig tilskrives en væsentlig del af forklaringen på *hvh.* tabet af udenlandske markedsandele og udviklingen i eksportkoncentrationen.

Med samme argumentation er der risiko for, *at det går så godt i Nordjylland, at der ikke er nogen, der opdager eller beskæftiger sig nok med, hvor dårligt det går i Nordjylland.*

Dermed menes, at analyserne viser, at der er en overvægt af negative nordjyske udviklinger og situationer, der blot skjules af de p.t. gode indenlandske konjunkturer. Når de ophører og erstattes af mindre gode eller måske direkte dårlige konjunkturer, vil de negative forhold slå hårdt igennem i Nordjylland.

Som negative forhold skal fremhæves det alt for lille nordjyske eksport- og internationaliseringsengagement, herunder de flere hundrede manglende eksportvirksomheder, udviklingen

i eksportkoncentrationen og den svagere nordjyske eksportudvikling. Omvendt udtrykt er nordjyske virksomheder i en globaliseringstid alt for hjemmemarkedsorienteret.

Endvidere skal fremhæves den stadig ”skæve” erhvervsstruktur og overvægten af helt små virksomheder, eller omvendt udtrykt, manglen på flere store internationalt orienterede virksomheder.

Disse negative forhold har åbenlyst store erhvervspolitiske og virksomhedsspecifikke implikationer, hvis de forbliver uændrede. Derfor bør der startes en vedvarende nordjysk proces, hvor de nordjyske politikere sammen med erhvervs- og organisationskredse bl.a. vurderer følgende spørgsmål:

1. Hvordan vil den nordjyske erhvervs- og beskæftigelsesudvikling blive, når den nuværende indenlandske højkonjunktur vender, og hvis der ikke sker positive udviklinger vedr. de nedennævnte forhold 2. til 11?
2. Hvordan kan den svagere nordjyske eksportudvikling end på landsplan forbedres?
3. Hvordan kan det alt for lave antal eksporterende nordjyske virksomheder forøges?
4. Hvordan kan der ud af det relativt for store antal små nordjyske virksomheder skabes større og mere konkurrencedygtige virksomheder?
5. Hvordan kan den negative udvikling i eksportkoncentrationen stoppes og genoprettes til de tidligere højere niveauer?
6. Skal den nordjyske erhvervsstruktur fortsat bevidst forsøges drejet til mere at ligne erhvervsstrukturen på landsplan og i givet fald, hvordan skal det ske?.
7. Hvordan kan de nævnte eksportbarrierer for SM-virksomhederne fjernes eller reduceres?
8. Hvordan kan det store antal nordjyske underleverandørvirksomheder blive gjort mere eksport- og internationaliseringsorienteret?
9. Hvordan kan globaliseringens eksportthæmmende konsekvenser for SM-virksomhederne reduceres og blive vendt til noget positivt?
10. Hvordan kan de nordjyske SM-virksomheder udnytte Internettet i deres eksport- og internationaliseringsbestræbelser?
11. Hvordan påvirkes SM-virksomhedernes eksportadfærd af de indikerede forskelle mellem de store virksomheder og SM-virksomhederne, og hvilke tiltag skal der tages desangående?

Da et forøget nordjysk eksport- og internationaliseringsengagement er den væsentligste forudsætning for en vedvarende forbedring af den nordjyske beskæftigelses-, erhvervs- og livskvalitetsudvikling, foreslås det, at der i Nordjylland nedsættes et IUG II udvalg (eller blot et Tænk tankudvalg), der skal diskutere ovennævnte spørgsmål, og fremkomme med forslag til videreudviklinger indenfor hvert enkelt spørgsmål.

## 4.

### Innovation i nordjysk erhvervsliv

*Allan Næs Gjerding*

#### 4.1. Et grundlæggende spørgsmål

Eksporten fra den nordjyske region har ikke udviklet sig tilfredsstillende i halvfemserne, når vi sammenligner med det øvrige Danmark. Det er en af de centrale konklusioner fra det forrige kapitel, som bygger på Andersen (1997, 1998). Eksportandelen for det nordjyske erhvervsliv er generelt lavere, hvilket hænger sammen med, at der bliver færre små eksportende virksomheder, mens de mellemstore virksomheder ikke fastholder deres eksportandele. Selv om tendensen til, at eksporten koncentrerer hos de store virksomheder, er landsdækkende, synes udviklingen at være stærkere i Nordjylland. Hvorfor? En mulig forklaring er, at færre nordjyske virksomheder selv varetager deres eksport og i stedet eksporterer indirekte via andre danske virksomheder uden for Nordjylland. Denne ide har dog ikke kunnet bekræftes af tidligere analysearbejde (Sørensen, 1997b). I stedet bør man hæfte sig ved, at der i perioden har været en stærk vækst på hjemmemarkedet (se kapitel 3). I en sådan situation vil mange små og mellemstore virksomheder vælge at koncentrere sig om hjemmemarkedet, fordi afsætningen her foregår nemmest, og denne tendens forstærkes af, at mange små og mellemstore virksomheder dels er sporadiske eksportører, dels er for ressourcessvage til at slå igennem i den internationale konkurrence (se også kapitel 7). Samtidig må man også inddrage det synspunkt, at den øgede globalisering har sat hjemmemarkedet under pres og dermed tvunget mange virksomheder til at koncentrere sig om at forsvare deres hjemmemarkedsposition.

Spørgsmålet er imidlertid, hvorfor disse problemer tilsyneladende slår stærkere igennem i Nordjylland. Det umiddelbare svar kunne være, at nordjyske virksomheder under et har en svagere konkurrenceevne. Presset på lønkonkurrenceevnen kunne have særlig betydning for det nordjyske erhvervsliv, som i højere grad end landsgennemsnittet synes at konkurrere på prisfølsomme markeder (se kapitel 2). Imidlertid er der ikke grundlag for at antage, at udviklingen i de relative lønomkostninger skulle have stillet det nordjyske erhvervsliv ringere end dansk erhvervsliv i almindelighed (Gjerding, 1997a). Samtidig viser erfaringerne jo, jf. kapitel 2, at betydningen af de relative lønomkostninger for konkurrenceevnen er tvivlsom, så længe lønudviklingen ikke eksploderer eller løber fra produktivitetsudviklingen. Det er derfor vigtigere at fokusere på virksomhedernes økonomiske effektivitet og markedspotentiale, specielt virksomhedernes evne til at styrke effektiviteten og potentialet gennem fornyelser. Det grundlæggende spørgsmål er derfor, om fornyelsesaktiviteten i det nordjyske erhvervsliv under et er svagere og mindre fremadrettet end det, der gælder for Danmark i øvrigt.

## 4.2. Globalisering gør fornyelsesevnen mere vigtig

Den økonomiske globalisering skaber mindst tre grunde til at fokusere på fornyelsesevnen:

For det første er den danske samhandel med lavtlønslande stigende. Den danske import fra lavtlønslande er domineret af arbejdskraftsintensive produkter med et lavt vidensindhold, mens eksporten omvendt præges af en mere vidensintensiv produktion med større værditilvækst. Selv om det samlet set giver det danske samfund en økonomisk gevinst, mindsker udviklingen også aktiviteten i de mindre vidensintensive importkonkurrerende erhverv, og der er således behov at skabe større aktivitet inden for mere vidensintensive eksportområder (Erhvervsministeriet, 1996). Det er vigtigt for den danske velstandsudvikling, at vi formår at fastholde og udvikle positioner inden for erhvervsområder, hvor fornyelsesaktiviteten er høj.

For det andet må man ud fra argumentationen i kapitel 2 sige, at virksomheder, der formår at bide sig fast på internationale markeder, i høj grad er virksomheder, som udnytter styrkepositioner på det nationale marked og løbende udvikler dem gennem teknologisk, organisatorisk og markedsmæssig fornyelse. Dette argument, som vi kender både fra komparativ industrianalyse (Porter, 1990) og fra den nyere industriøkonomiske handelsteori (Dosi m.fl., 1990), leder frem til, at virksomheder, der sideløbende opererer på hjemlige og udenlandske markeder, vil opleve globaliseringen som en intensiveret konkurrence både hjemme og ude, og de vil derfor blive stærkt presset til at udvikle de styrkepositioner, som de handler ud fra.

For det tredje øger globaliseringen betydningen af de aktiviteter, der foregår inden for nationalstatens grænser, jf. også kapitel 2. Det har tidligere været hævdet, at globaliseringen mindsker betydningen af de nationalstatslige økonomiske aktiviteter, fordi de internationale samhandelsmønstre domineres af transnationale selskaber, der skaber globale markeder (Ohmae, 1990). Spørgsmålet er imidlertid, om skabelsen af globale markeder er så udbredt, som man tror. Den væsentligste påvirkning fra de transnationale selskaber synes at være rettet mod de etablerede specialiseringsmønstre, hvilket hænger sammen med, at selskaberne tilpasser sig de nationale og regionale markedsforhold for at sikre væsentlige styrkepositioner (Freeman & Soete, 1997). Et andet meget udbredt synspunkt har været, at udbredelsen af transnationale selskaber leder til en globaliseret spredning af selskabernes innovationsaktiviteter i form af forskning og udvikling. Men tendensen er imidlertid, at den dominerende del af FoU-aktiviteterne er lokaliseret i de transnationale selskabers hjemlige base, navnlig hvad angår amerikanske og japanske selskaber (Freeman & Soete, 1997). Konkluderende kan man derfor sige, at effekten af den økonomiske globalisering først og fremmest er en intensiveret konkurrence på de nationale og regionale markeder, som sætter de lokale virksomheder under pres.

Det indebærer, at globaliseringens effekt på fornyelsesevnenes betydning ikke kun er relevant for globalt orienterede virksomheder. De konkurrencebetingelser, der gælder ud fra en global betragtning, kommer i stigende grad også til at gælde for regionale, nationale og lokale markeder. Der bliver færre beskyttede markeder, hvor lokale monopoler kan trives i ly for konkurrencen, og derfor må selv virksomheder, der opererer lokalt, tænke i fornyelse og ev-

nen til at reagere hurtigt på markedsforandringer. Og virksomheder, der opererer internationalt, må i stigende grad fokusere på deres fornyelsesevne som kilden til at erobre markedsandele på eksisterende og potentielle markeder.

### 4.3. Vi undersøger fornyelsen hos 172 nordjyske virksomheder

Kapitel 2 redegjorde for, at virksomhedens evne til at forny kernekompetencerne afhænger af det interne og eksterne samspil omkring organisatoriske, teknologiske og kvalifikationsmæssige forandringer (afsnit 2.5). Modellen i figur 2.5 er udgangspunkt for resten af dette kapitel, som fokuserer på fornyelsen hos 172 nordjyske virksomheder. Disse virksomheder indgik i en landsdækkende undersøgelse af fornyelse hos 1.900 danske virksomheder (Gjerding, 1977b), og de 172 nordjyske virksomheder vil derfor i det følgende blive sammenlignet med "landstendensen" hos de resterende 1.728 virksomheder. De nordjyske virksomheder behandles under et, for selv om det er muligt at opdele virksomhederne på forskellige sektorer og virksomhedsstørrelser (figur 4.1), vil datagrundlaget i de fleste tilfælde være for lille til en dyb undersøgelse af forskelle på tværs af sektorer og størrelse. Nogle få overvejelser om sektorer og størrelse sker i det afsluttende afsnit, og her sondres der primært mellem store og små virksomheder ud fra opdelingen i figur 4.1.

**Figur 4.1.** Fordeling af de undersøgte virksomheder på sektorer og virksomhedsstørrelse

Ansatte	6-19	20-49	50-249	250+	I alt
<b>Sektor</b>					
Fremstilling	1	18	32	11	62
Bygge og anlæg	19	11	5	0	35
Service	41	18	15	1	75
<i>I alt</i>	<i>61</i>	<i>47</i>	<i>52</i>	<i>12</i>	<i>172</i>
Små virksomheder	108				
Store virksomheder			64		

I resten af kapitlet fokuseres der på tre centrale spørgsmål for fornyelsesevnen. Hvordan hænger samspillet mellem organisatorisk og teknologisk fornyelse sammen med udviklingen i virksomhedens samarbejdsrelationer og virksomhedens efterspørgsel efter nye kvalifikationer hos medarbejderne? Ligger der et eksportpotentiale hos de nordjyske virksomheder, som ikke er tilstrækkeligt udnyttet? Er de nordjyske virksomheder mindre fleksible end landsgennemsnittet? Spørgsmålene har tidligere været undersøgt i Gjerding (1997a, 1998), og kapitlet vil kun i begrænset omfang gengive talmaterialet fra disse to undersøgelser. I stedet fokuseres der i højere grad på undersøgelseernes centrale konklusioner, og hvordan resultaterne kan fortolkes. Teknologisk fornyelse omfatter her procesinnovation i form af indførelse af IKT-baseret teknologi og produktinnovation i form af udvikling af nye produkter eller serviceydelser.



#### 4.4. Samspil mellem organisatorisk og teknologisk fornyelse

De nordjyske virksomheder er mindre tilbøjelige til at gennemføre organisatoriske og produktmæssige fornyelser, men er mere på omgangshøjde, hvad angår procesinnovation. Figur 4.2 viser, at lidt over fire ud af ti undersøgte nordjyske virksomheder har gennemført organisatoriske fornyelser og udviklet nye produkter/serviceydelser, mens næsten 6 ud af 10 nordjyske virksomheder har indført ny proces teknologi. Sammenligner man dette med de øvrige danske virksomheder (nederste halvdel i figur 4.2), viser det sig, at gruppen af nordjyske virksomheder er fornyelsesmæssigt efterblivende. En forklaring kunne være, at gruppen af nordjyske virksomheder har en anden sammensætning med hensyn til sektorer og virksomhedsstørrelse, men det er imidlertid ikke tilfældet (Gjerding, 1998). En anden mulighed er, at sammenhængen mellem de forskellige former for fornyelse er svagere blandt de nordjyske virksomheder, og figur 4.2 belyser, at dette faktisk kan være tilfældet.

**Figur 4.2.** Samspillet mellem organisatorisk og teknologisk fornyelse i Nordjylland

% - andel af virksomheder, N = 172	Fornyelse gennemført	Nedenstående fornyelse er gennemført samtidig		
		Organisation	Produkt/service	Proces
Organisation	45		62	77
Produkt/service	43	65		82
Proces	59	60	59	
Indeks Danmark = 100	Fornyelse gennemført	Nedenstående fornyelse er gennemført samtidig		
		Organisation	Produkt/service	Proces
Organisation	86		91	98
Produkt/service	82	95		104
Proces	93	90	92	

Af figurens øverste halvdel fremgår det, at 62% af de nordjyske virksomheder, der gennemførte organisationsforandring, også produktinnoverede, og at 77% af de organisationsforandrende virksomheder gennemførte procesfornyelser. Af de nordjyske virksomheder, der produktinnoverede, gennemførte 65% organisationsforandringer, mens 82% procesinnoverede. Endelig var det sådan, at seks ud af ti nordjyske virksomheder, som procesinnoverede, også gennemførte organisationsforandringer eller produktinnovation. Sammenfattende kan vi sige, at man vil ofte være tilbøjelig til at procesinnovere i forbindelse med organisatorisk fornyelse eller produktinnovation, mens sammenhængen er mindre klar den anden vej - procesinnovation står i højere grad alene. Derfor er samspillet mellem organisatorisk og teknologisk fornyelse også svagere blandt de nordjyske virksomheder, som ud fra en sammenligning med de øvrige danske virksomheder procesinnoverer relativt hyppigt, jf. den nederste halvdel af figur 4.2.

Umiddelbart kan det måske overraske, at de nordjyske virksomheder er mindre tilbøjelige til at innovere. Vi ved fra andre undersøgelser (Gjerding, 1997b; Kristensen, 1997; Lundvall, 1999), at en høj konkurrenceintensitet kan stimulere innovation ved at skabe et fornyelsespres, og vi ved også, at nordjyske virksomheder i højere grad bevæger sig på prisfølsomme markeder (se afsnit 2.3). Alt andet lige skulle det indebære, at nordjyske virksomheder oplever en større konkurrenceintensitet og dermed et højere fornyelsespres. Det er imidlertid ikke tilfældet (Gjerding, 1997a), hvilket dog ikke behøver at overraske - prisfølsomhed opleves nemlig ikke nødvendigvis som en høj konkurrenceintensitet. Mange virksomheder, der bevæger sig i et prisfølsomt miljø, vil opleve konkurrencevilkårene som rimeligt konstante, fordi de er vant til priskonkurrence. Så længe der ikke sker afgørende ændringer i konkurrencevilkårene, vil en sammenhæng mellem prisfølsomhed og konkurrenceintensitet derfor være svag. Konkurrenceintensitet i en periode med kortere produktlevetid og stigende udbud af konkurrerende produkter hænger snarere sammen med virksomhedernes evne til innovation, og denne sammenhæng kommer stærkest til udtryk på markeder, hvor andre konkurrenceparametre end prisen spiller en væsentlig rolle.

Som konsekvens af, at de nordjyske virksomheder er mindre tilbøjelige til at innovere, må man ud fra figur 2.5 forvente, at de også lægger mindre vægt på fornyelsesevne i den måde, hvorpå de tilrettelægger centrale organisatoriske processer i virksomheden. Den undersøgelse, som vi trækker på her i kapitlet, giver mulighed for at vurdere dette, hvad angår motiver for organisationsforandring, udviklingen i arbejdsroller og kvalifikationskrav, samt virksomhedens etablering af samarbejde med eksterne parter.

Hvad angår motiver for organisationsforandring, blev de virksomheder, som gennemførte organisatorisk fornyelse, spurgt om, hvor stor en rolle forskellige motiver havde spillet for organisationsforandringen (figur 4.3). Forskellene mellem de nordjyske og de øvrige danske virksomheder er ikke store, bortset fra, at de nordjyske virksomheder synes at lægge mindre vægt på produktinnovation, hvilket harmonerer med billedet i figur 4.2. Nu dækker tallene i figur 4.3 imidlertid både virksomheder, der angav, at det pågældende motiv havde betydning ”i høj grad”, og virksomheder, der angav ”i nogen grad”. Splitter man tallene op på disse to svarmuligheder, viser der sig en markant forskel, hvad angår effektiviteten i den daglige drift, idet der her er langt flere blandt de øvrige danske virksomheder, der angiver ”i høj grad” (Gjerding, 1998, s.10). Noget tyder således på, at de øvrige danske virksomheder ikke blot er mere fornyelsesorienterede, men også fokuserer mere på at styrke effektiviteten. Det kan virke overraskende, at de nordjyske virksomheder ikke betoner effektiviteten stærkest, når de i højere grad bevæger sig på prisfølsomme markeder. Som det imidlertid blev nævnt ovenfor, hænger prisfølsomhed ikke nødvendigvis sammen med, at man oplever en stærkere konkurrenceintensitet. Konkurrenceintensiteten kan opleves som meget stærkere på markeder, hvor ikke-prismæssige faktorer er væsentlige, og her vil effektiviteten i den daglige drift spille en central strategisk rolle, på to måder. For det første vil fornyelse af organisation, produkter og processer bidrage til en højere effektivitet. For det andet vil en højere effektivitet bidrage positivt til udnyttelsen af de ressourcer, som virksomheden sætter ind på fornyelse.

**Figur 4.3.** *Motiver for at gennemføre organisatorisk fornyelse*

<b>%-andel af virksomheder, der angiver, at det pågældende motiv havde betydning ”i høj grad” eller ”i nogen grad”</b>	<b>Nordjylland</b>	<b>Danmark</b>
Effektiviteten i den daglige drift	89,7	92,5
Samarbejde og koordinering på tværs af organisationen	82,1	83,0
Evnen til at tilpasse sig mere omskiftelige omgivelser	76,9	80,2
Evnen til løbende at udvikle nye produkter/serviceydelser	53,8	66,1
Evnen til løbende at styrke og forny virksomhedens viden og knowhow	60,3	65,6

Hvor vidt et positivt samspil mellem fornyelsesaktivitet og effektivitet etableres, vil afhænge af, om virksomheden formår at kæde fornyelsesaktiviteterne sammen med en udvikling af arbejdsroller og kvalifikationer, som styrker medarbejdernes deltagelse i implementeringen af fornyelsesaktiviteterne (Gjerding, 1996). Der er flere ting på spil her (Gjerding, 1997b): Hvis fornyelsesevnen spiller en central rolle for virksomhedens overlevelse, bliver virksomhedens konkurrenceevne særlig følsom over for det virksomhedsinterne samspil i form af medarbejdernes evne til at tænke og handle på tværs af funktioner. For at fremme denne proces må der i virksomheden udvikles integrative organisationsroller, d.v.s. rammer der stimulerer medarbejdernes kvalifikationsudvikling og evne til at samarbejde på tværs. Der er her tale om læreprocesser, som er knyttet tæt til jobbet. I en tid med løbende fornyelser af organisation, produkt- og procesteknologi vil ”on the job” læring og ”learning by doing” imidlertid sjældent kunne stå alene, men kræve, at virksomheden afsætter ressourcer til uddannelse og kvalifikationsudvikling.

Udviklingen af integrative organisationsroller kan belyses ved at sondre mellem arbejdsroller, der er rettet mod den enkelte medarbejders individuelle aktiviteter og mod medarbejderens samspil med andre personer i organisationen (Gjerding, 1997b, kap.5). Det sker i figur 4.4, der viser ændringer i arbejdets indhold for medarbejdere i de undersøgte virksomheder.

**Figur 4.4.** *Ændringer i arbejdets indhold*

<b>%-andel af virksomheder</b>	<b>Nordjylland</b>	<b>Danmark</b>
<i>Individuelt rettede arbejdsroller</i>		
Mere selvstændighed	48,8	55,2
Mere vægt på faglige kvalifikationer	41,3	46,5
Mindre rutineindhold i arbejdet	26,2	29,1
<i>Kollektivt rettede arbejdsroller</i>		
Mere samarbejde med kollegaer	39,0	43,4
Mere samarbejde med ledelse	44,2	46,9
Mindre specialisering	13,4	14,5

I det omfang, at en virksomhed bevæger sig mod en mere integreret organisation, vil der opstå et øget behov for selvstændighed og faglig kompetence hos medarbejderne. Arbejdsrollerne må i højere grad fokusere på fælles erkendelse og løsning af problemerne, hvilket indebærer en øget betydning af tværgående samarbejde, ligesom det også kan indebære en mindre specialisering af arbejdsfunktioner. Under et viser figur 4.4, at færre nordjyske virksomheder er kendetegnet af denne udvikling, og dette billede stemmer overens med, at de adspurgte nordjyske virksomheder som helhed er mindre fornyelsesorienterede. Som følge heraf skulle man også forvente, at de nordjyske virksomheder i mindre omfang har øget kravene til medarbejdernes kvalifikationer, at de tillægger den løbende færdighedsudvikling blandt medarbejderne mindre betydning for virksomhedens konkurrenceevne, og at de i mindre omfang investerer i uddannelse af medarbejderne. Det er også tilfældet (Gjerding, 1998, s.18-19).

Et centralt argument i afsnit 2.5 var, at fornyelsesorienterede virksomheder, der er udsat for omstillingspres, søger at udnytte deres kernekompetencer til at etablere markedspositioner via et tættere samarbejde med centrale aktører i omverdenen. I det omfang, at dette finder sted, sker der en udvikling af de eksternt rettede arbejdsroller, d.v.s. de arbejdsroller, som er knyttet til interaktion med centrale aktører i virksomhedens omverden. Figur 4.5 viser, hvor mange af de adspurgte virksomheder, der har udviklet tættere samarbejde med forskellige eksterne parter, og hvor mange, der angiver en ændring af arbejdsindholdet i forhold til eksternt rettede arbejdsroller.

**Figur 4.5. Tættere samarbejde og ændring i arbejdsindholdet**

<b>%-andel af virksomheder, der svarer, at der er udviklet tættere samarbejde ”i høj grad” eller ”i nogen grad”</b>	<b>Nordjylland</b>	<b>Danmark</b>
Kunder	76,7	80,1
Underleverandører	51,7	61,6
Konsulentfirmaer	26,2	21,6
Videnscentre	18,0	15,5
Uddannelsesinstitutioner	26,7	25,6
Offentlige myndigheder	25,6	18,5
<i>Eksternt rettede arbejdsroller</i>	<i>%-andel, der angiver, at arbejdets indhold er ændret</i>	
Mere kontakt til kunder	34,3	41,0
Mere kontakt til leverandører	23,8	26,9
Mere kontakt til andre virksomheder	16,3	19,4

Figur 4.5 viser, at virksomhederne hyppigst udvikler tættere samarbejde med kunder og leverandører, d.v.s. de centrale eksterne parter i den virksomhedsnære omverden. Derfor er det også her, at de fleste virksomheder oplever ændringer i arbejdets indhold. Det generelle indtryk er, at de nordjyske virksomheder står lidt svagere i forhold til at udvikle tættere samarbejde med kunder og leverandører. Til gengæld er de lidt mere aktive, hvad angår udviklingen

af et tættere samarbejde med myndigheder og videnskilder. Denne tendens bliver meget markant, når man sammenligner andelen af virksomheder, der svarer ”i høj grad” med andelen af virksomheder, der svarer ”i nogen grad”. Her viser det sig, at de nordjyske virksomheder i langt højere grad har udviklet et tættere samarbejde med konsulentfirmaer og offentlige myndigheder (Gjerding, 1998, s.14). Det er nærliggende at kæde denne observation sammen med den særlige indsats for regional erhvervspolitik i det nordjyske område. Den regionale erhvervspolitik har fortrinsvis været bundet op på et krav om, at erhvervsudvikling sker gennem samarbejdsprojekter, der involverer flere virksomheder, myndigheder, konsulenter og institutioner. Der har i udstrakt grad været tale om en *partnerskabsmodel* med løs koordinering mellem deltagerne, hvor de udførende konsulenter og myndigheder spiller en central rolle som koordinationspunkter. Inden for denne partnerskabsmodel, der er beskrevet af Sørensen (1994, 1997a, se også kapitel 7), vil der være en tendens til, at ekstern bistand i forhold til erhvervsudvikling vokser som forretningsområde, dels fordi virksomhederne i højere grad efterspørger den eksterne bistand, dels fordi eksterne bistandsydere specialiserer sig i at finde, formidle og implementere støttemuligheder.

Sammenfattende kan man omkring samspillet mellem organisatorisk og teknologisk fornyelse sige, at de adspurgte nordjyske virksomheder er mindre orienteret mod organisatorisk forandring og produktinnovation, men til gengæld på omgangshøjde hvad angår procesinnovation. Dette afspejler sig også i, at udvikling af integrative arbejdsroller og tættere relationer til kunder og leverandører er mindre udtalt. Sammenhængen mellem på den ene side fornyelse og på den anden side organisatorisk integration inden for virksomheden og mellem virksomheden og den virksomhedsnære omverden er nemlig stærkere, når fornyelsen omfatter organisation og produktteknologi, end når fornyelsen omfatter procesteknologi (Gjerding, 1997b, 1998). Til gengæld tyder figur 4.5 på, at sammenhængen taber i betydning, når man ser på udviklingen af tættere samarbejde med eksterne parter, der ikke ligesom kunder og leverandører er en del af virksomhedens direkte værdikæde. Her vil andre forhold, som f.eks. eksistensen af erhvervsfremme, spille en større rolle.

#### 4.5. Produktinnovation og nordjysk eksportpotentiale

Globaliseringens effekt på internationale markeder betyder, at regioner, hvor virksomhederne er mindre fornyelsesorienterede, risikerer at opleve en stagnerende eller faldende eksportudvikling. I det forrige kapitel argumenterede Andersen for, at den nordjyske eksport har udviklet sig utilfredsstillende, hvilket bl.a. hænger sammen med, at det nordjyske erhvervsliv eksporterer relativt flere lavvækstprodukter, at de nordjyske eksportvirksomheder generelt har en lavere internationaliseringsgrad, og at der i den nordjyske erhvervsliv findes et væsentligt antal virksomheder, der har et eksportpotentiale, som de ikke udnytter. Den efterblivende fornyelsesaktivitet beskrevet i forrige afsnit understøtter Andersens konklusioner, af to grunde. For det første vil en integrativ organisationsfornyelse styrke virksomhedens kritiske masse i forhold til at overvinde de centrale eksportbarrierer (se kapitel 3 og 7). Hvordan dette hænger

sammen med virksomhedens markedsadfærd kan dette kapitel ikke belyse ud fra det foreliggende materiale, men analyserne i kapitel 5 tyder på, at der generelt kan være et problem med at indsamle, bearbejde og anvende markedsviden. Udviklingen af integrative organisationer vil have central betydning her. For det andet vil en lavere produktudviklingstakt bidrage til at fastholde det nordjyske erhvervsliv i en lavvækstspecialisering og samtidig lægge loft over udviklingen af eksportpotentialer. Det materiale, der ligger til grund for dette kapitel, giver mulighed for at undersøge, om der blandt de adspurgte virksomheder eksisterer et eksportpotentiale.

Figur 4.2 viste, at 43% af de nordjyske virksomheder har produktinnovationer, sammenlignet med knap 53% af de øvrige danske virksomheder. Figur 4.6 illustrerer fornyelsesgraden i produktudviklingsindsatsen ved at opdele produktinnovationerne i fire typer. Radikale innovationer er forholdsvis sjældne, mens tre ud af fire produktinnovationer er gradvise i den forstand, at de svarer til noget, der i forvejen findes både på det danske og det udenlandske marked. Dette billede svarer til, hvad man normalt finder i andre danske og udenlandske undersøgelser, og her adskiller de nordjyske virksomheder sig ikke.

**Figur 4.6.** *Fornyelsesgraden i produktudviklingsindsatsen*

%andel af virksomheder		Nordjylland		Danmark	
Tilsvarende produkt eller serviceydelse findes på....		.... Det udenlandske marked			
		Ja	Nej	Ja	Nej
.... Det danske marked	Ja	76,3	10,2	74,7	4,1
	Nej	8,5	5,1	13,3	7,9

Det gør de til gengæld, når man ser på, om produktinnovationen findes på det ene, men ikke på det andet marked. Her er der blandt de øvrige danske virksomheder en større tilbøjelighed til at udvikle produkter, hvor noget tilsvarende ikke findes nationalt, men internationalt. Omvendt er der blandt de nordjyske virksomheder en større tilbøjelighed til produktinnovation, hvor noget tilsvarende findes herhjemme, men ikke på det udenlandske marked. Det kunne indikere eksistensen af et eksportpotentiale. Denne observation må imidlertid tages med et gran salt. For det første omfatter observationen kun 8 ud af de 172 nordjyske virksomheder. For det andet er det respondenterne selv, der har foretaget vurderingen i det enkelte tilfælde, og hvis der som hævdet i kapitel 5 er et problem med at indsamle og bearbejde markedsinformation, kan det trække de nordjyske svar i modsat retning af svarerne fra de øvrige danske respondenter. Det kan faktisk være tilfældet, for hver femte af de nordjyske virksomheder tilkendegiver, at de ikke ved, om der findes tilsvarende produkter/serviceydelser på det udenlandske marked, og det er faktisk en dobbelt så stor andel som blandt de øvrige danske virksomheder. Ud fra undersøgelsesgrundlaget her i kapitel 4 er det således ikke muligt at pege på et uhøstet eksportpotentiale, men det hænger i et vist omfang sammen med, at det kvantitative grundlag er for lille til den slags mere detaljerede analyser.

## 4.6. Fleksibilitet i nordjysk erhvervsliv

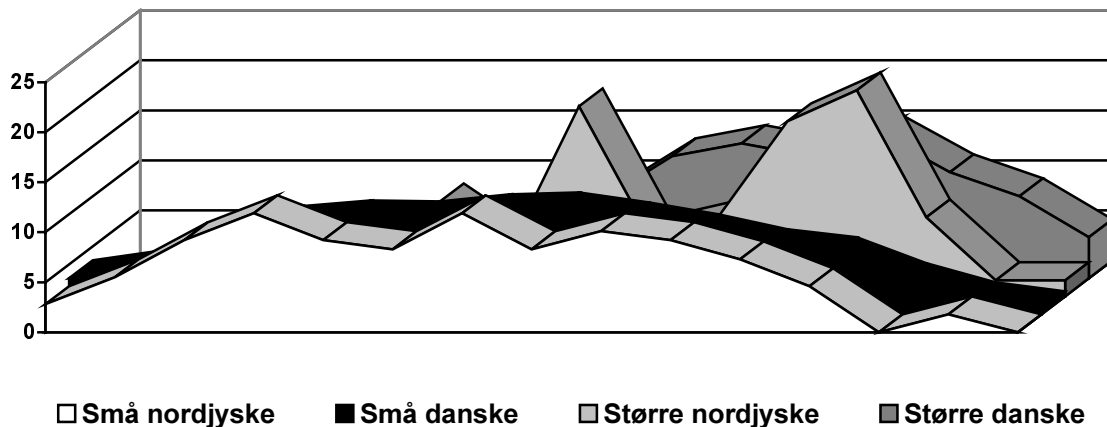
I forlængelse af figur 2.5 har dette kapitel argumenteret for, at den økonomiske globalisering øger kravene til virksomhedens fornyelsesevne. I det omfang, at udviklingen af kernekompetencer bidrager hertil, vil det være centralt for virksomheden at opnå en balance mellem fleksibilitet og effektivitet forstået på den måde, at virksomheden både skal være i stand til at udvikle nye muligheder og at implementere disse muligheder (Gjerding, 1999c). Det er langt fra en triviell sag, for der er tale om, at virksomheden løbende skal igangsætte læreprocesser og omsætte dem i praktisk handling. Virksomheden skal mestre både en søgende og en udnyttende rationalitet, hvilket er vanskeligt, fordi de to rationaliteter kræver forskellige kompetencer, tidshorisonter og måder at tackle usikkerhed på (March, 1991). Man kan i denne forbindelse tale om, at virksomheden står over for et fleksibilitet-stabilitet dilemma (Gjerding, 1996) eller et fleksibilitetsparadoks (Volberda, 1998).

I den landsdækkende undersøgelse (Gjerding, 1997b), som dette kapitel trækker på, blev løsningen på dette dilemma formuleret som, at virksomheden skal være organisatorisk fleksibel ved at udvikle integrative organisationsformer, som tillader, at resultaterne af de organisatoriske læreprocesser omsættes i handling, og markedsteknologisk fleksibel i den forstand, at handlingerne skal omfatte innovation af produkter, processer og markeder. Som følge heraf blev fleksibilitet defineret som virksomhedens evne til at reagere på en omskiftelig omverden med nye produkter og processer, der udvikles på basis af integrative organisationsformer og en læringsorienteret kultur (Gjerding, 1997b, kap.7). Dette er en meget streng definition i den forstand, at kun få virksomheder kan opfylde kravet til fleksibilitet. Lignende definitioner har imidlertid vist sig meget anvendelige i internationale studier, bl.a. af fleksibilitet i de nordiske lande (NUTEK, 1999), og definitionen har den fordel, at den beskriver fleksibilitet som et meget sammensat fænomen og dermed undgår, at fleksibilitet anskues som noget, der gælder visse dele af virksomheden og ikke andre (Gjerding, 1999c). Den landsdækkende undersøgelse søgte at operationalisere fleksibilitetsbegrebet ved at udpege fjorten målepunkter, jf. figur 4.7 (for en nærmere redegørelse, se Lund & Gjerding, 1996; Gjerding, 1997b, kap.7).

**Figur 4.7.** *Fleksibilitet som sammensat begreb – fjorten målepunkter*

<b>Organisatorisk fleksibilitet</b>		
Struktur	Tværfaglige arbejdsgrupper	Kvalitetscirkler/grupper
Processer	Personalerokering	Efteruddannelse
	Integration af funktioner	Skræddersyede uddannelsesforløb Langsigtet uddannelsesplanlægning
Kultur	Uddelegering af ansvar	Ansattes deltagelse i opfølgning på arbejdsopgaver
	Ansattes deltagelse i ugeplanlægning	
<b>Markedsteknologisk fleksibilitet</b>		
Procesinnovation	IKT-baseret procesteknologi	Andre former for ny procesteknologi
Produktinnovation	Nye produkter/serviceydelser	
Marked	Erobring af udenlandske kundegrupper	

**Figur 4.8.** *Fleksibilitet blandt nordjyske og øvrige danske virksomheder*



Figur 4.8 viser den procentuelle fordeling af de undersøgte virksomheder på de fjorten målepunkter, opdelt på små og større virksomheder (se figur 4.1). Mens de små virksomheder fortrinsvis fordeler sig ud over den første del af x-aksen, har fordelingen af de større virksomheder sit tyngdepunkt på den sidste del. Det betyder, at de større virksomheder generelt opfylder flere målepunkter end de små og således er mere fleksible. Mens de små nordjyske virksomheder ikke adskiller sig ret meget fra de små virksomheder i det øvrige land, er der blandt de større nordjyske virksomheder en klar opdeling, idet en gruppe minder meget om små virksomheder, hvad angår fleksibilitet. Det tyder på, at der blandt de større nordjyske virksomheder kan være et problem med at opbygge den fleksibilitet, der kendetegner større danske virksomheder som helhed.

Figur 4.9 arbejder videre med denne problemstilling ved at opdele virksomhederne i forskellige former for fleksibilitet og samtidig angive, hvordan de forskellige fleksibilitetsformer fordeler sig blandt de undersøgte virksomheder.

**Figur 4.9.** *Fleksibilitetstypers %-andel af virksomhederne*

Markedsteknologisk fleksibilitet	Organisatorisk fleksibilitet	
	Lidt	Meget
Lidt	Statiske Danmark: 41% Nordjylland: 46%	Internt fleksible Danmark: 26% Nordjylland: 25%
	Eksternt fleksible Danmark: 8% Nordjylland: 5%	Fleksible Danmark: 25% Nordjylland: 24%

Organisatorisk fleksibilitet: Lidt = 0-5 målepunkter, meget = 6-10 målepunkter  
 Markedsteknologisk fleksibilitet: Lidt = 0-2 målepunkter, meget = 3-4 målepunkter



*Fleksible* virksomheder er kendetegnet ved at have en meget udviklet organisation. De har i høj grad søgt at integrere funktioner, og de lægger vægt på at inddrage medarbejderne i planlægning og opfølgning på arbejdsopgaver. De stiller store krav til medarbejdernes kvalifikationer og evne til at samarbejde med hinanden, og kravene følges op af uddannelse og efteruddannelse. De har i høj grad indført nye processer og produktinnovationer, ikke mindst med henblik på at erobre kunder på udenlandske markeder. De tager således aktivt del i markedets udvikling og er gearet til at overleve i en stadig mere globaliseret økonomi. Selv om gruppen domineres af små virksomheder, finder man også hovedparten af store virksomheder her. De fleksible virksomheder findes navnlig inden for fremstillingserhvervene og forretningsservice.

*Statiske* virksomheder er de fleksible virksomheders modsætning. Deres organisatoriske udvikling foregår kun langsomt, og de satser i ringe omfang på teknologisk og markedsrettet fornyelse. Der er overvejende tale om små virksomheder, og gruppen er fremtrædende inden for handel, bygge/anlæg og transport.

*Internt fleksible* virksomheder satser ligesom de fleksible virksomheder på en udviklet organisation og har også de samme organisatoriske kendetegn. Men i modsætning til de fleksible virksomheder satser de i mindre omfang på teknologisk og markedsrettet fornyelse, og her minder de om de statiske virksomheder. De findes blandt alle virksomhedsstørrelser og brancher og udviser ikke et bestemt størrelses- eller branchetilhørsforhold.

*Eksternt fleksible* virksomheder minder om de statiske virksomheder i den organisatoriske dimension og de fleksible virksomheder i den markeds teknologiske dimension. De er orienteret mod teknologisk og markedsrettet fornyelse, men bag denne fornyelse ligger en organisation, som udviklingsmæssigt befinder sig på status quo. Der er blandt de eksternt fleksible virksomheder en overvægt af små fremstillings- og handelsvirksomheder, men samlet udgør de kun en lille del af det samlede antal virksomheder.

Gruppen af nordjyske virksomheder adskiller sig ikke væsentligt fra gruppen af øvrige danske virksomheder bortset fra, at der er lidt flere statiske virksomheder i den nordjyske gruppe. Det dækker over, at der blandt de små virksomheder og blandt virksomheder uden for fremstillingssektoren er en overvægt af statiske virksomheder i Nordjylland. Hvilke konklusioner skal man så drage af virksomhedernes fordeling på de forskellige fleksibilitetsformer? Ja, på den ene side kan man hæfte sig ved, at mere end hver anden virksomhed er fleksibel på en eller anden måde. I en periode som den nuværende, hvor forandringstempoet i den globale økonomi øges, stilles virksomheder i små åbne økonomier over for særlige krav om at reagere på markedssignaler ved hjælp af en udviklet organisation og markeds teknologisk fornyelse, ikke mindst i en økonomi som den danske, der eksportmæssigt har centrale styrkepositioner blandt relativt traditionelle produktområder med lav markedsvækst. På den anden side kan man af de samme årsager bekymre sig over, at der er så mange statiske virksomheder og virksomheder, der ikke kombinerer intern og eksternt fleksibilitet.

Det er dog ikke klart, hvad fordelingen i figur 4.9 betyder på længere sigt. Oprindeligt viste den landsdækkende undersøgelse, at statiske virksomheder ganske vist har den laveste produktivitet, men de er samtidig de bedste til at forrente den investerede kapital (Gjerding, 1997b). Der er en klar tendens til, at fornyelse og fleksibilitet tilstræbes af de virksomheder, som oplever den største konkurrenceintensitet (Lundvall & Kristensen, 1997), og en statisk virksomhed kan derfor være udtryk for, at virksomheden ikke har behov for at gennemføre fornyelser, fordi den befinder sig i et konkurrencemiljø, som den oplever som stabilt, og hvor der er sund økonomisk fornuft i at forblive statisk (Kristensen, 1997). De fleste af de statiske virksomheder opererer inden for typiske hjemmemarkedserhverv, men i længden vil globaliseringen af konkurrencen også udsætte dem for et omstillingspres, og så vil de statiske virksomheder løbe ind i problemer. Der vil således på sigt være behov for, at flere virksomheder stræber efter en højere fleksibilitet.

#### 4.7. Erhvervspolitiske implikationer

Sammenfattende tyder diskussionen i dette kapitel derfor på, at der er behov for en særlig indsats for at styrke fornyelsestakten i det nordjyske erhvervsliv. Det gælder først og fremmest organisatorisk fornyelse og produktinnovation, mens behovet er mindre udtalt, hvad angår procesinnovation. Der synes at være behov for en særlig nordjysk indsats over for små virksomheder inden for de traditionelle serviceerhverv, men der findes sandsynligvis også en gruppe af større nordjyske virksomheder, som halter bagefter i udviklingen af fleksibilitet og dermed evnen til at tackle omstillingspres.

I denne forbindelse er der grund til at være nærmere opmærksom på tre centrale udfordringer.

For det første viser det sig, at de virksomheder, som oplever det største konkurrencepres, også har en tendens til faldende beskæftigelse, mens der omvendt er en positiv beskæftigelsesudvikling blandt virksomheder, der formår at gennemføre organisatoriske fornyelser og fremme læreprocesserne i virksomheden (Nielsen, P., 1999). For at modvirke globaliseringens negative beskæftigelseskonsekvenser er det derfor nødvendigt at fremme fleksibilitet i den form, som er diskuteret i dette kapitel.

For det andet viser det sig, at de virksomheder, som gennemfører fleksibilitetsorienterede fornyelser, oplever en ændring i arbejdsstyrkens sammensætning (Nielsen, P., 1999). Fornyelsesindsatsen indebærer øgede kvalifikationskrav, både hvad angår de snævert faglige kompetencer, men også evnen til at kombinere forskellige arbejdspecialiseringer. Der er derfor en kraftig tendens til, at ufaglært arbejdskraft marginaliseres, både på det virksomhedsinterne, regionale og nationale arbejdsmarked. En øget fornyelsesindsats er derfor langt fra beskæftigelsesneutral, men rejser et behov for at opkvalificere dele af arbejdsstyrken, som ellers tidligere udgjorde en mobil kernearbejdsstyrke. En regional erhvervsfremme, der fokuserer på at øge fornyelsestakten i nordjyske virksomheder, risikerer derfor at få en række uhensigtsmæs-

sige velfærdskonsekvenser, hvis den ikke understøttes af et øget samarbejde mellem uddannelsessystemet og private virksomheder.

For det tredje er der i disse år en tendens til, at en stadig stigende del af de danske forskningsressourcer bliver koncentreret i hovedstadsregionen. Det gælder ikke blot de ressourcer, der afsættes til vidensinstitutioner, men også de private virksomheders forskning (Christensen, m.fl., 1999) og den del af de samlede forskningsaktiviteter, der udsættes for patentering (Dahl, 1999). Som påpeget af Lundvall (1999, kap.11) vil dette på sigt rumme uheldige konsekvenser for erhvervsudviklingen i yderregioner som Nordjylland, fordi evnen til at konkurrere internationalt inden for højvækstområder i stigende grad afhænger af, at virksomheder udvikler tætte relationer til vidensinstitutioner. Selv om danske virksomheder i mindre grad end virksomheder i andre små europæiske lande samarbejder direkte med vidensinstitutioner, er samspillet ud fra en international betragtning dog ganske stærkt, fordi en væsentlig del af vidensoverførslen sker via det særegne danske teknologi- og rådgivningssystem (Christensen m.fl., 1999). Christensen m.fl. (1999) hæfter sig imidlertid ved, at informationsudvikling og vidensudvikling er to meget forskellige processer, og at mængden af tilgængelig teknisk og kommerciel information vokser hurtigere end virksomhedernes evne til at søge, udvælge og bearbejde information og dermed forvandle informationen til aktiv viden. Derfor sættes teknologi- og rådgivningssystemets evne til at formidle viden under pres, og det bliver stadig vigtigere for virksomheder at have en mere direkte adgang til de institutioner, der producerer ny viden. Her er det ud fra en nordjysk betragtning positivt, at nordjyske virksomheder i særlig høj grad udvikler tættere relationer til eksterne videnskilder (afsnit 4.4), men det er også nødvendigt at sikre, at vitale forskningsmidler ikke forsvinder ud af regionen.

## **Eksportadfærd og markedsvalg i et nordjysk SM-virksomheds perspektiv**

*Kim R Bohn*

### **5.1. Indledning**

Dette kapitel behandler nogle af de centrale aspekter af de små og mellemstore nordjyske virksomheders eksportadfærd samt implementere anvendelsen af en alternativ markedsvalg model. I afsnit 5.2 opstilles en ramme for beskrivelse af eksportadfærd samt vurderingsgrundlag for nye tiltag for forbedring af eksportsituationen. I afsnit 5.3 foretages en vurdering af eksportadfærden for nordjyske eksporterende industrivirksomheder på baggrund af en spørgeskema undersøgelse og på baggrund heraf opstilles med udgangspunkt i en vurdering af vidensprocessen et konkrete forslag til forbedring af virksomhedernes fremtidige eksportadfærd gennem anvendelse af en model for systematisk markedsvalg.

### **5.2. Teoriramme for analyse af SM-virksomheders eksportadfærd**

Virksomhedens eksportadfærd kan behandles ud fra en kvantitativ synsvinkel og denne tilgang genfindes i den seneste OECD undersøgelse (OECD, 1997), hvor små og mellemstore virksomheders internationalisering beskrives ved hjælp af følgende kvantitative elementer:

- “Trade inputs and outputs”
- “Establishments and affiliations”
- “Market opportunities and competition”

På denne baggrund foretages en faseopdeling af internationaliseringen i fem faser:

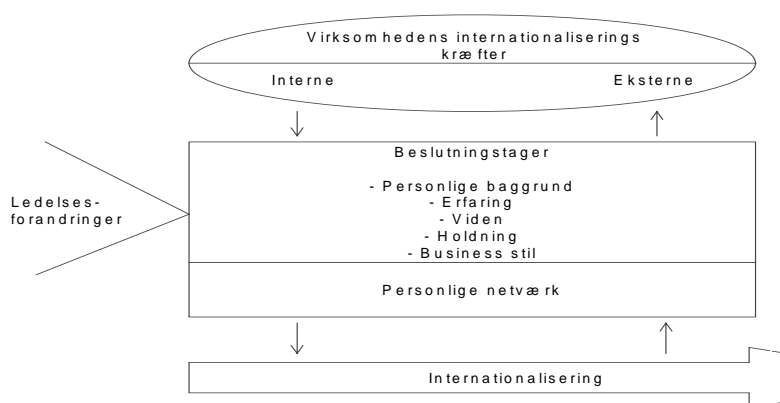
- “No globalisation (Domestic)”
- “Limited globalisation (Mainly domestic)”
- “Major globalisation (Internationalised)”
- “Extensive (Globalised)”
- “Complete (Fully globalised)”

Ser man eksempelvis på fasen “Major globalisation”, så er virksomhederne på dette trin karakteriseret ved, at mellem 10 og 40 procent af virksomhedens input stammer fra internationale kilder og mellem 10 og 40 procent af omsætningen er international. Desuden har man etableret sig på mindst 4 udenlandske markeder og i to forskellige internationale

regioner. Endelig gælder det at indtrængsbarrierer er mærkbare og udgør op til 10% af omkostningerne, men de kan overvindes rimelig enkelt.

En sådan kategorisering behandler små og mellemstore virksomheder som en homogen gruppe og undersøgelserne er så distanceret fra virksomhederne, at karakteristika ved virksomheden ikke fremgår. Undersøgelsen har derfor til formål primært at undersøge udbredelsen af internationale aktiviteter, der måles ved hjælp af kvantitative forhold, der ikke udtrykkes gennem en kvalitativ dimension. Denne manglende kvalitative tilgang sættes yderligere i centrum, hvis man ser på ledelsesmæssige påvirkning og små og mellemstore virksomheders internationalisering. Denne problemstilling er senest behandlet af McGaughey, fl. (1997), der opstiller en model for påvirkende faktorer for internationalisering. Modellen er gengivet i figur 5.1

**Figur 5.2.** Påvirkende faktorer for små og mellemstore virksomheders internationalisering



Det centrale i denne model er, at de personlige faktorer og det individnetværk, der er involveret i en virksomheds internationale aktiviteter, er kritiske med hensyn til indhold og retning af en virksomheds internationalisering. Overføres dette perspektiv på en ramme for en beskrivelse af små og mellemstore virksomheder, er det centrale, at beskrivelsen sætter fokus på virksomhedens adfærd og holdninger, hvor det afgørende bliver at se på arbejdsprocesserne i virksomheden og prøve at forstå, hvorledes internationaliseringen håndteres. Den ledelsesmæssige håndtering af arbejdsprocesserne ved internationalisering gør det muligt at foretage en gruppering af de små og mellemstore virksomheder alt efter om man er overvejende planlægningsorienteret, handlingsorienteret eller netværksorienteret (Popova, 1997). Beskrivelsen af de enkelte virksomhedstyper er gengivet i figur 5.2.

**Figur 5. 2.** Typer af små og mellemstore virksomheder

<p>Den planlæggende virksomhed vil internationalisere sine aktiviteter gennem grundige markedsanalyser efterfulgt af implementeringen af de på baggrund af markedsanalyserne udarbejdede planer og strategier.</p> <p>Det er ledelsens opgave at få analyser foretaget og planer og strategier udarbejdet</p>
<p>Den handlingsorienterede virksomhed vil internationalisere sine aktiviteter gennem besøg i markedet, kontakt til forhandlere, eksperimenter og andre aktiviteter, som giver adgang til eksport.</p> <p>Det er ledelsens opgave at få øje på disse muligheder og iværksætte udnyttelsen af dem.</p>
<p>Netværkvirksomheden vil internationalisere sine aktiviteter ved at bruge kontakterne i sit nuværende netværk som platform for etablering af kontakter til udenlandske aktører.</p> <p>Ledelsen har til opgave at etablere sociale relationer og den skal sørge for at virksomheden er placeret midt i de mange og åbne informationsstrømme i netværket.</p>

Dette forståelsesbillede af små og mellemstore virksomheder kan relateres til processen for eksportudvikling, således at der udvikles et grundlag for gruppering af de små og mellemstore virksomheder ved hjælp af deres grad af eksportudvikling. Eksport vil i denne sammenhæng defineres som overførslen af varer og tjenester over nationale grænser ved hjælp af direkte eller indirekte metoder. Denne fokusering skyldes grundlæggende følgende to forhold. For det *første* gælder det, at eksportaktiviteterne udgør det første trin i internationaliseringen og dette trin er kritisk for en virksomheds udvikling til de øvrige former for internationale aktiviteter som for eksempel salg af licens eller egne produktionsselskaber i udlandet. For det *andet* gælder det, at eksport er den mest benyttede udenlandske entry mode - især blandt små og mellemstore virksomheder - på grund af den minimale økonomiske risiko, den begrænsede ressourcebinding samt den høje fleksibilitet.

Kriterierne for udvælgelsen af eksport udviklingsmodeller er, at de behandler fremstillingsvirksomheder med produktionsfaciliteter i et enkeltland og ikke tilhører den primære eller tertiære sektor. På baggrund af en vurdering af følgende 11 modeller: Johanson og Wiedersheim-Paul (1975), Bilkey og Tesar (1977), Wiedersheim-Paul, Olson og Welch (1978), Wortzel og Wortzel (1981), Cavusgil (1982), Czinkota (1982), Barret og Wilkinson (1986), Moon og Lee (1990), Lim, Sharkey og Kim (1991), Rao og Naido (1992) og Crick (1995) ses det (Lionedou, 1996), at modellerne, på trods af mange forskelligheder med hensyn til antal, omfang og indhold af faser, kan sammenfattes til at beskrive tre hovedtrin:

- Forberedelsesfasen
- Initieringsfasen
- Modningsfasen

I *forberedelsesfasen* genfindes de virksomheder, som kan karakteriseres ved:

- De sælger deres varer på hjemmemarkedet og ikke er interesserede i eksport
- De er involveret i indenlandsk afsætning men seriøst overvejer eksportaktiviteter
- De tidligere har været involveret i eksportaktiviteter, men ikke er det i øjeblikket

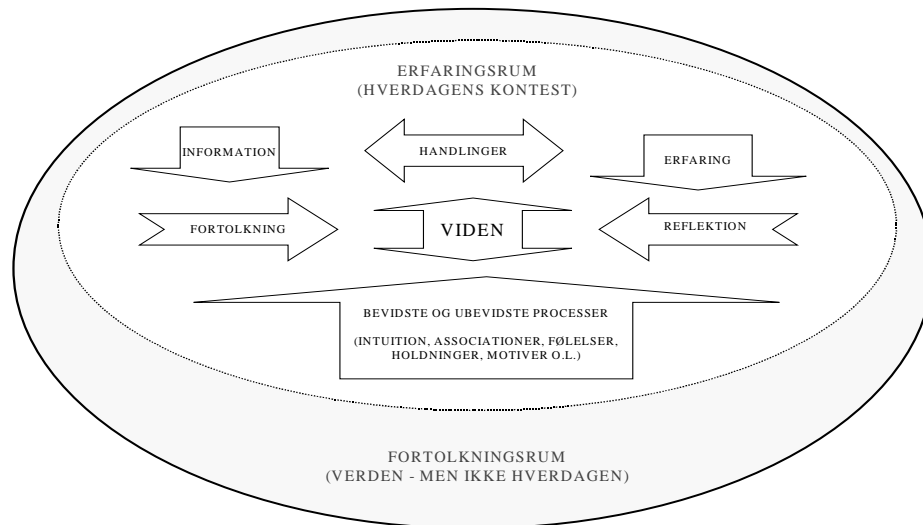
I *initieringsfasen* findes de virksomheder, der er sporadisk engageret i eksportaktiviteter og som overvejer forskellige nye tiltag. Disse virksomheder kan karakteriseres ved at de har potentialet til at forøge deres udenlandske engagement, men ikke magter eksport efterspørgsel. I *modningsfasen* er de virksomheder, der har en konstant eksport med en ekstensiv international erfaring, og som til stadighed overvejer mere faste former for internationale aktiviteter.

Sammenholdes de to tilgange til en gruppering af små og mellemstore virksomheder i relation til eksportudvikling resultere dette i en matrix, der er gengivet i figur 5.3.

**Figur 5. 3.** *Analyse matrix for små og mellemstore virksomheders eksportudvikling*

		Forståelsesbillede af små og mellemstore virksomheder		
		Planlæggende virksomhed	Handlingsorienteret virksomhed	Netværksorienteret virksomhed
Eksportudviklingsfasen	Forberedelsesfasen			
	Initieringsfasen			
	Modningsfasen			

Forståelsen af eksportadfærden og især implikationer for tiltag til forbedringer af de små og mellemstore virksomheders udvikling vil tage udgangspunkt i viden udviklingsprocessen i de små og mellemstore virksomheder. Denne indfaldsvinkel er valgt, da nye tiltag eller revurderinger i virksomheden har til formål at lære virksomheden at udvikle viden. Når der udvikles viden, er der en stærk sammenhæng mellem handling og viden. Som beskrivelses grundlag er der i figur 5.4 opstillet en model for videnprocessen (Fast, 1996).

**Figur 5. 4. Vidensudviklingsprocessen**

Procesmodellen for vidensudvikling beskriver de centrale forestillinger om begreber og sammenhænge med udgangspunkt i koblingen mellem handling og viden. Denne kobling er tæt knyttet til erfaringer, der gennem retrospektion transformere handling til ny viden. Handling kan tillige gennem information og fortolkning føre til ny viden. Endelig viser modellen, at viden påvirkes af de refleksioner, man får gennem de bevidste og ubevidste processer, der udspringer af intuition, associationer, følelser, holdninger, motiver m.m.

Det centrale for valget af denne model til den efterfølgende evaluering er mulighederne for at identificere en forskellig styrke alt efter virksomhedsopfattelse for de tre påvirkningsfaktorer:

- Information,
- Erfaring
- Bevidste og ubevidste processer

Fortolkes viden udviklingsprocessen således i relation til grupperingen af små og mellemstore virksomheder efter den ledelsesmæssige håndtering af processer ved internationalisering vil det gælde, at den planlægning orienterede virksomhed overvejende vil lade sine handlinger styre af informationer, medens den handling orienterede virksomhed styres af erfaringer, medens den netværk orienterede virksomheds handlinger er styret af de bevidste og ubevidste processer i netværket.

Den opstillede analyse ramme skal nu anvendes på datamaterialet fra anden runde i "Nordjysk Eksportpanel" (NEP Publikation nr. 11,1999).



### 5.3 Nordjyske internationale industrivirksomheders eksportadfærd

Anden runde i "Nordjysk Eksportpanel" havde til formål at sætte fokus på virksomhedernes internationale aktiviteter. Der udsendtes et spørgeskema til 110 udvalgte nordjyske industrivirksomheder indenfor elektronik, jern/metal, maskiner, tekstil/beklædning og kemi. 70 virksomheder svarede på spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 63. Af de 70 returnerede skemaer kunne de 60 anvendes i den videre analyse. Det er vigtigt at bemærke at spørgeskema undersøgelsen har en overrepræsentation af virksomheder med mellem 10-49 ansatte samt med over 100 ansatte. De undersøgte virksomheders branchefordeling fremgår af figur 5.5.

**Figur 5.5.** Virksomhedernes fordeling på brancher

Branchefordeling	Frekvens	Procent	Akkumuleret frekvens	Akkumuleret procent
Jern- og metalindustri	14	23,3	14	23,3
Maskinindustri	18	30,0	32	53,3
Elektronik industri	7	21,7	45	75,0
Kemiske industri	11	8,3	59	83,3
Tekstil og beklædningsindustri	10	16,7	60	100,0

Det første forhold, der skal vurderes med hensyn til den opstillede analyse ramme, er virksomhedernes fordeling efter den ledelsesmæssige håndtering af arbejdsprocesserne ved internationalisering for at foretage en gruppering af de små og mellemstore alt efter om man er overvejende planlægnings orienteret, handlings orienteret eller netværks orienteret.

Det udsendte spørgeskema bad om refleksioner omkring følgende ni udsagn, der alle kan relateres til et element i ovennævnte gruppering:

- Ledelsens rolle er at lede og fordele arbejdet ud fra systematisk indsamlede markedsinformationer
- Ledelsens rolle er at få øje på markedsmuligheder og iværksætte en umiddelbar udnyttelse af dem
- Ledelsens rolle er at opbygge stabile relationer til de internationale partnere
- Systematiske analyser er ok, men egne erfaringer er de bedste
- Et er teori et andet praksis

- Vi bruger markedsanalyser primært for at bekræfte vores egne ideer
- Intuition og markedsindlevelse er vigtigere end planlægning
- Markedets turbulens gør planlægning yderst vanskeligt
- Planlægning kan give et overblik, men beslutninger må i den sidste ende baseres på intuition

Ved hjælp af en simpel vægtning af besvarelsene for de ni udsagn fra de 60 undersøgte virksomheder er det muligt at foretage en fordeling efter den ledelsesmæssige håndtering af arbejdsprocesserne ved internationalisering på grupperne planlægning orienterede, handling orienterede og netværk orienterede. Grupperingen er gengivet i figur 5.6 og heraf fremgår det, at 35% af virksomhederne har en ledelsesorientering, der overvejende er rettet mod handling, medens henholdsvis 16.7% og 15% har en ledelsesorientering, der er rettet mod netværksrelationer og planlægning. 33.3% af virksomhederne har en sammensat ledelsesorientering i relation til de opstillede typer.

**Figur 5.6 Ledelsesorientering**

	Antal	Procent	Akkumuleret antal	Akkumuleret procent
Planlægningsorienteret	9	15.0	9	15.0
Handlingsorienteret	21	35.0	30	50.0
Netværksorienteret	10	16.7	40	66.7
Kombination	20	33.3	60	100.0

Går man bag de opstillede strukturvariable, tegner der sig følgende billede med udgangspunkt i ledelsesorienteringen:

*Den planlæggende virksomhed* findes overvejende i jern- og metalindustrien og blandt de små virksomheder eller de store virksomheder. Med hensyn til eksportudviklingen gælder det, at den kan karakteriseres som en virksomhedstype, der overvejende har andre internationale aktiviteter end eksport.

*Den handlingsorienterede virksomhed* har størst udbredelse i maskinindustrien, men findes også i elektronikindustrien og den findes især blandt de små virksomheder. Med hensyn til eksportudviklingen gælder det, at den kan karakteriseres som en virksomhedstype, der overvejende har stabil eksport.

*Den netværksorienterede virksomhed* findes overvejende i maskinindustrien og i elektronikindustrien, og især blandt de små virksomheder eller de mindre virksomheder. Med hensyn til eksportudviklingen gælder det, at den kan karakteriseres som en virksomhedstype, der har stabil eksport.

Hvis man efterfølgende ser på de centrale aspekter af eksportadfærden for de tre virksomhedstyper, tegner der sig følgende billede:

*Den planlæggende virksomheds* eksportadfærd er karakteriseret ved at direkte salg til kunden ikke er af afgørende betydning, men til gengæld anvender man de internationale eksportformidlere og produktionsformen bygger overvejende på kundetilpasning. Virksomheden arbejder på mange eksportmarkeder og har enten få (2-4) eller mange (over 10) kunder på hovedmarkedet. Man betegner konkurrencesituationen som henholdsvis turbulent med både kendt og ukendt adfærd, og kunderelationerne er stabile.

*Den handlingsorienterede virksomhed* kan karakteriseres som en virksomhed, hvor direkte salg til kunden spiller en vigtig rolle selv om den dominerende eksportformidler er de internationale agenter eller importører. Produktionsformerne er nuancerede, men der er en lille overvægt til de kundetilpassede produkter. Virksomhederne arbejder på mange eksportmarkeder, og man har mange kunder (over 10) på hovedmarkedet. Man betegner konkurrencesituationen som overvejende stabil med ukendt adfærd eller intensiv med kendt adfærd, og kunderelationerne betegnes som stabile.

*Den netværksorienterede virksomhed* kan karakteriseres som en virksomhed, hvor direkte salg til kunden spiller en vigtig rolle og den nationale eksportformidler har en vis betydning som eksportformidler, selv om den internationale eksportformidler er dominerende. Produktionsformen er henholdsvis kundetilpassede produkter eller produktudvikling i netværket. Virksomhederne arbejder på mange eksportmarkeder, og man har mange kunder (over 10) på hovedmarkedet. Man betegner konkurrencesituationen som overvejende stabil med kendt adfærd og kunderelationerne betegnes som stabile.

På baggrund af ovennævnte er det nu muligt at give et sammenfattende af de nordjyske virksomheder fordelt på virksomhedstyper efter ledelsesorientering. Billedet er gengivet i figur 5.7, der viser, at den væsentligste forskel for de tre virksomhedstyper er, at den planlæggende virksomhed synes at nå længere i internationaliseringen og man kan vokse sig stor målt i antal ansatte. Direkte salg til kunden har ikke den store betydning for den planlæggende virksomhed modsat de to andre typer og man ser også i nogen udstrækning et mindre antal kunder på hovedmarkedet. Konkurrencesituationen opfattes forskelligt for alle tre virksomhedstyper, men kunderelationerne betegnes af alle tre typer som stabile.

**Tabel 5.7. Sammenfattende beskrivelse af virksomhedstyper**

PLANLÆGNINGS-ORIENTEREDE	HANDLINGS-ORIENTEREDE	NETVÆRKS-ORIENTEREDE
Overvejende i jern- og metalindustri	Overvejende i maskinindustri og elektronikindustri	Overvejende i maskinindustri og elektronikindustri
Blandt de små eller de store	Blandt de små	Blandt de små eller mindre
Internationale aktiviteter ud over eksport	Overvejende stabil eksport	Overvejende stabil eksport
Direkte salg til kunden ikke er af afgørende betydning	Direkte salg til kunden spiller en vigtig rolle	Direkte salg til kunden spiller en vigtig rolle
Anvender internationale eksportformidlere	Benytter internationale agenter eller importører	De nationale og internationale eksportformidler har betydning
Kundetilpasning	Kundetilpasning	Kundetilpasning eller produktudvikling i netværk
Mange eksportmarkeder	Mange eksportmarkeder	Mange eksportmarkeder
Få eller mange kunder på hoved-markedet.	Mange kunder på hovedmarkedet	Mange kunder på hovedmarkedet
Konkurrencen turbulent med både kendt og ukendt adfærd	Konkurrencesituationen stabil med ukendt adfærd eller intensiv med kendt adfærd	Konkurrencesituationen stabil med kendt adfærd
Kunderelationerne er stabile	Kunderelationerne er stabile	Kunderelationerne er stabile

Det andet forhold, der i følge den opstillede analyse model skal behandles er eksportudviklingen. Til belysning af ovennævnte bedes virksomhederne tage stilling til hvilken af følgende fire udsagn der bedst karakteriserer eksportsituationen:

- Virksomheden er involveret i indenlandsk afsætning men overvejer eksportaktiviteter
- Virksomheden er sporadisk involveret i eksport og overvejer forskellige nye tiltag
- Virksomheden har høj og stabil eksport, der bygger på mange års eksporterfaring

- Virksomheden er involveret i såvel eksport som andre internationale aktiviteter (udenlandsk produktion, strategiske alliancer etc.)

På baggrund af ovennævnte karakteristika er det nu muligt at foretage en gruppering af de undersøgte virksomheder alt efter om de er i:

- Forberedelsesfasen
- Initieringsfasen
- Modningsfasen

Fordelingen på ovennævnte faser fremgår af figur 5.8.

**Figur 5.8.** *Virksomhedernes eksportsituation*

<b>Eksportsituation</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Cumulative Frequency</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Forberedelsesfasen	3	5.0	3	5.0
Initieringsfasen	12	20.0	15	25.0
Modningsfasen	45	75.0	60	100.0

Som det fremgår af figuren er 75% af virksomhederne i modningsfasen, men det betyder samtidigt, at der ligger et muligt eksport udviklingspotentiale hos 25% af de undersøgte virksomheder. Går man bag om tallene i modningsfasen ses det at 46.7% af virksomhederne betegner deres eksport som høj og stabil eksport byggende på mange års eksporterfaring, medens 28.3% karakteriserer deres situation som involveret i såvel eksport som andre internationale aktiviteter (udenlandsk produktion, strategiske alliancer etc.). Heri ligger der naturligvis også et eksportpotentiale, hvis det er muligt at få en del af de virksomheder som har eksport til at udvikle sig i retning af andre internationale aktiviteter.

Det er nu muligt på baggrund af de to analyser at give en samlet fremstilling i figur 5.9 af eksportsituationen med udgangspunkt i en analyse modellen i figur 5.3. Modellen er dog blevet modificeret, således at eksportsituationen er udvidet gennem en opsplitning af modningsfasen i to faser:

- Virksomheder med høj og stabil eksport, der bygger på mange års eksporterfaring (Modningsfase I)
- Virksomheden der er involveret i såvel eksport som andre internationale aktiviteter (Modningsfase II)

Med hensyn til dimensionen ledelsesorientering er medtaget gruppen af virksomheder, der ikke har en overvejende orientering i retning af en af de tre opstillede typer.

**Figur 5.9.** *Virksomheder fordelt efter virksomhedsorientering og eksportsituation*

	<b>Forberedelses- fasen</b>	<b>Initierings- fasen</b>	<b>Modningsfase I</b>	<b>Modningsfase II</b>
Planlægningsorienteret	1	2	1	5
Handlingsorienteret	1	4	14	2
Netværksorienteret	0	1	6	3
Kombination	1	5	7	7

Figuren viser, at der for den handling orienterede og netværk orienterede virksomhed er en træghed ved overgangen fra modningsfase I til modningsfase II. Det er desuden interessant, at gruppen uden nogen klar orientering har en ligelig fordeling af virksomheder i modningsfase I og II. Der ligger på trods af de begrænsede observationer i undersøgelsen en klar indikation på, at virksomheder, der har en kombination af handlings-, planlægnings- og netværksorientering lettere går fra en fase til en anden i eksportudviklingen, medens det især for den handling orienterede virksomhed gælder, at der sker en opbremsning mellem modningsfase I og II.

Et andet aspekt, der kan fremdrages af figur 5.9, er, at der ligger et uudnyttet eksportpotentiale blandt de undersøgte nordjyske virksomheder i den udstrækning, man er i stand til at overvinde forberedelses- og initieringsfasen. Det afgørende spørgsmål er her, hvad der kan iværksættes af understøttende aktiviteter. I spørgeskema undersøgelsen blev virksomhederne bedt om at tage stilling til:

1. Hvilken betydning systematisk informationsindsamling og dataanalyse har som grundlag for markedsvalg.
2. Beslutningsgrundlaget for markedsvalg er erfaringer fra tidligere eksportaktiviteter.
3. Beslutningsgrundlaget for markedsvalg er spontane henvendelser fra nye markeder.
4. Beslutningsgrundlaget for markedsvalg er primært baseret på informationer fra eksisterende kontakter og partnere.

Ser man på de 15 virksomheder i faserne forberedelse og initiering, er der ingen af dem der i større omfang tillægger aktiviteterne disse spørgsmål stor eller nogen betydning, hvilket alt andet lige må betyde, at markedsvalg må ske på et tilfældigt grundlag. Der er således i undersøgelsen en klar indikation på, at en forbedring af beslutningsgrundlaget for aktiviteten markedsvalg, vil kunne fremme udnyttelsen af eksportpotentialet blandt de undersøgte

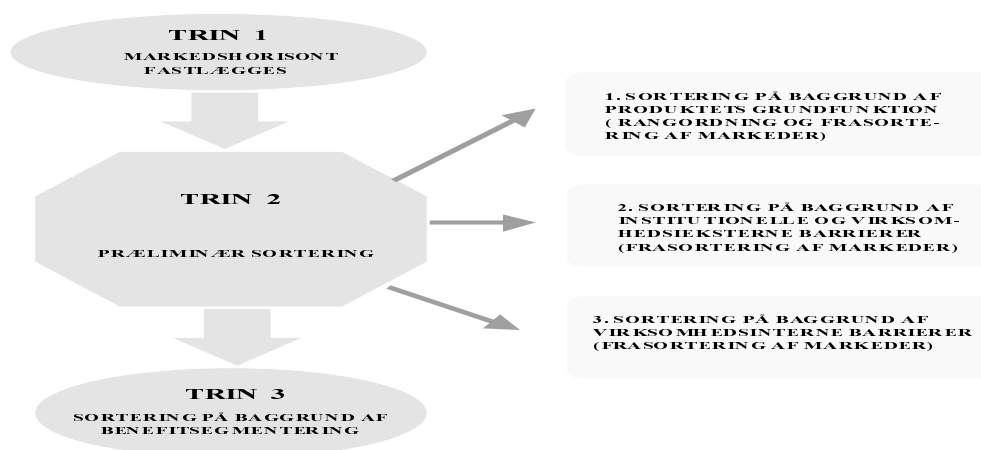
nordjyske virksomheder i forberedelsesfasen og initieringsfasen. En væsentlig årsag til at især markedsvalg vil kunne understøtte en øget eksportudvikling kan findes ved at se, hvad der sker i vidensproces modellen figur 5.4. under den fortsatte globalisering. Det centrale er her, at erfaringsrummet udvides på bekostning af fortolkningsrummet. Dette må alt andet lige betyde en form for systematisering af vidensprocessen, hvor systematisk markedsvalg er en væsentlig aktivitet.

På denne baggrund skal der opstilles en markedsvalg model, der bygger på systematisering samtidig med at den opfylder de grundliggende krav til modelbehov for små og mellemstore virksomheder.

#### 5.4. Forbedring af eksportadfærd gennem systematisk markedsvalg

Den efterfølgende foreslåede model for markedsvalg (Bohn, 1998) bygger på den forudsætning, at der er truffet en beslutning om internationalisering, og at internationaliseringen ikke bør være irreversibel - man gå ikke til og fra eksportaktiviteter alt efter afsætningsmulighederne på hjemmemarkedet. Modellen har til formål, at foretage en grovsortering af det globale marked for et givet produktkoncept/aktivitet, for at kunne udvælge de bedst egnede markeder for en efterfølgende segmentering ud fra markedsbehov. Det samlede procesforløb for modellen er illustreret i figur 5.10.

**Figur 5.10.** Markedsvalg model for små og mellemstore virksomheder



Den præliminære sortering slutter ikke med at identificere det optimale målmarked. Den præliminære sortering har til formål at vurdere behovssituationen på det globale marked for en specifik teknologisk løsning, som så kan udgøre beslutningsgrundlaget for den efterfølgende finanalyse. Da der er tale om en grovsortering af de potentielle markedsmuligheder, anvender

modellen nogle relativt grove kriterier ved den første sortering. Den præliminære sortering har således til formål at udskille de grupper af markeder, der bør gøres til genstand for den videre analyse - behovssegmentering. Sorteringen består af tre sorteringstrin:

1. Sortering: At identificere lande, hvor der eksisterer behov, der modsvarer en given vares grundfunktion,
2. Sortering: At udskille lande med positiv behovsidentifikation, men hvor specifikke forhold som institutionelle- eller brugerforhold rejser barrierer mod import af en given vare
3. Sortering: At udskille lande, hvor der både er behov og ikke begrænsende barrierer, men som af interne virksomheds årsager ikke er mulige målmarkeder.

### *1. Sortering*

Med hensyn til "at identificere lande, hvor der eksisterer behov, der modsvarer en given vares grundstruktur", er det væsentligt at se på det enkelte produkts egenskaber ud fra en totalbetragtning, hvor man arbejder ud fra produktets iboende egenskaber og supplerende forhold. I den alternative model er det kun selve grundfunktionen, der anvendes som grundlag for udvælgelsen af lande med behov. Dette skyldes, at grundfunktionen alene er rettet mod en følt oplevelse af en grundlæggende tilfredshed, medens de øvrige produktdimensioner er mere rettet mod en specifik tilfredsstillelse af et dybereliggende behov. Man kan således sige, at opsplitningen går på forskellen i de amerikanske begreber "needs" og "wants". Det er dog nødvendigt ved en fastlæggelse af et produkts grundfunktion at undersøge, om grundfunktionen har en global gyldighed, hvilket jo implicit må antages, når hele verdensmarkedet er markedshorizonten. Ved et produkt som "et fjernsyn" er der ingen problemer, men hvis man i stedet for ser på et produkt som et tørklæde/sjal, så vil vi her finde alternative opfattelser af grundfunktionen på grund af kulturelle forskelle. Ud fra en vestlig kulturbaggrund vil et tørklæde/sjals grundfunktion være at beskytte mod vejret. Har man derimod en sydamerikansk kulturbaggrund er grundfunktionen desuden relateret til bæreredskab og beklædning i henhold til traditioner og religion.

Med udgangspunkt i ovenstående er det derfor nødvendigt at præcisere, at et produkts grundfunktion til enhver tid må undersøges for variationer på grund af især kulturelle påvirkninger, da fravalg af potentielle markeder ellers sker på et fejlagtigt grundlag.

### *2. sortering*

Det centrale i forbindelse med det andet sorteringskriterium, "at udskille lande med positiv behovsidentifikation, men hvor specifikke forhold som institutionelle eller brugerforhold rejser barrierer mod import af en given vare", er spørgsmålet om handelshindringer. Denne



sortering skal derfor ved hjælp af en række ja/nej indikationer fortælle den potentielle eksportvirksomhed, om der blandt de mulige markedsgrupper eksisterer:

- Tekniske handelshindringer
- Kommercielle handelshindringer
- Politiske handelshindringer.

Metoder til sådanne markedsvurderinger er mangfoldige, og alene to eksempler skal i denne sammenhæng fremhæves.

For det første kan et lands positive holdning til at deltage i den internationale arbejdsdeling udtrykkes ved omfang og indhold af:

- Importrestriktioner
- Etableringsrestriktioner
- Licensrestriktioner

Medens importrestriktionerne er klare ja/nej indikationer, vil etablerings- og licensrestriktionerne være udtryk for graden af positiv holdning til deltagelse i den internationale samhandel.

En anden mulighed er at anvende en af de mere politisk orienterede metoder, hvor man opstiller og besvarer eksempelvis følgende spørgsmål:

- Er produktet emne for vigtige politiske drøftelser med hensyn til forsyningssikkerhed?
- Drejer det sig om et produkt, der i den nærmeste fremtid vil møde konkurrence fra indenlandske producenter?
- Hviler benyttelsen af produktet eller dets design på nogle lovmæssige ønsker?
- Er produktet potentielt farligt for brugeren?
- Forudsætter produktet et nettotæk på knap udenlandsk valuta?
- Er produktet af social eller økonomisk essentiel karakter?
- Er produktet af betydning for det nationale forsvar?

De respektive positive og negative svar på ovennævnte spørgsmål giver den nødvendige indikation på de politiske markedsmuligheder. De to eksempler på metoder til bestemmelse af handelsbarrierer skal selvfølgelig tilpasses den enkelte virksomhed. Det kan i specielle tilfælde være nødvendigt med anvendelsen af flere metoder for at få et så klart resultat som muligt.

### 3. sortering

Det sidste sorteringskriterium har til formål at indrage virksomhedens interne miljøfaktorer, der kan eliminere lande, der ellers er identificerede som potentielle gennem de to første kriterier. Virksomhedens interne faktorer kan f.eks. opdeles i tre grupper:

- Geografiske prioriteter, eksempelvis ønsket om kun at eksportere til lande med en kulturel lighed med hjemmemarkedet,
- Politiske prioriteter, der eksempelvis kan være et ønske om ikke at eksportere til lande med et specielt politisk system,
- De konkurrence afhængige prioriteter, eksempelvis ønsket om ikke at sælge på markeder, hvor den indenlandske produktion er stor med en dertil hørende forventning om en stærk præference for de nationale mærker.

Medens geografiske og konkurrence afhængige prioriteter kan være ganske reelle udvælgelseskriterier, må de politiske prioriteter efter min mening elimineres, når der ses bort fra overordnede politiske beslutninger om handelsboykot.

### *Finsortering*

Under dette trin udvælges de segmenter på de udvalgte markeder, hvor produkt- og markeds overensstemmelsen er mest gunstig. For at udvælge de potentielle kunder på de udvalgte målmarkeder anvendes segmenteringsteorien, som i denne forbindelse skal forstås som en inddeling af markedets aftagere i homogene grupper - grupper der indbyrdes er heterogene og derved kan forvente at udvise forskellige reaktionsmønstre på forskellige markedsstimuli.

En væsentlig forudsætning for at kunne anvende segmentering er:

- De enkelte segmenter er store nok til, at en tilpasning kan betale sig for virksomheden
- De enkelte segmenter er tilgængelige gennem kommunikationsmidler og afsætningskanaler
- Segmenterne skal være homogene
- Segmenterne må kunne forventes at udvise forskellige reaktionsmønstre på forskellige markedsstimuli

Der er grundlæggende to mulige synsvinkler til den industrielle markedssegmentering. Den første arbejder ud fra aftagernes behov og betegnes følgelig behovssegmentering. Den anden arbejder ud fra virksomhedens mulighed for umiddelbart at identificere de enkelte segmenter på baggrund af f.eks. organisatoriske og demografiske karakteristika eller på baggrund af virksomhedens adgang til de enkelte segmenter via bestemte publikationer, messer osv.

Ud fra den anvendte model er det alene behovssegmentering, der vil være anvendelig i denne model, da fokus er rettet mod et produkts grundfunktion og dets evne til at tilfredsstille potentielle slutbrugeres behov for at kunne bestemme en eventuel ensartet efterspørgselsstruktur på alternative geografiske markeder. Udgangspunktet for behovssegmentering er det grundlæggende for ethvert køb og produktvalg - slutbrugers behov. Ved at anvende behovssegmentering bliver virksomheden i stand til at iværksætte en optimal aktivitetsindsats på baggrund af det detaljerede billede, som behovssegmenteringen oplister for de aktuelle

kundegrupper For at gennemføre en behovssegmentering af de i den første sortering udvalgte potentielle markeder, er det nødvendigt at tage udgangspunkt i de behov, som den valgte teknologiske løsning tilfredsstillende hos køberen. En optimal behovssegmentering vil tage sit udgangspunkt i aftagerens forskellige krav til selve produktkernen. Det næstbedste niveau, hvorpå der kan foretages en behovssegmentering tager udgangspunkt i køberens krav til det håndgribelige produkt.

Udgangspunktet for den alternative models behovssegmentering er som nævnt det behov eller den nytte, som et produkt tilfredsstillende hos de givne segmenter, og strukturen i segmenteringen består af følgende fire trin: (1) Fastlæggelse af behovskonfiguration, (2) Identifikation af behovsbaserede segmenter, (3) Identifikation af behovsbaserede segmenter ud fra den konkrete virksomheds evne til at opfylde behovskonfigurationen, (4) Samlet evaluering af hvorvidt segmentet er væsentligt og virksomhedens evne til segment tilfredsstillende. Behovssegmentering opdeler behov for et industrielt produkt i to dele, for det første "benefit sought", der kan relateres til køberens/slutbrugerens anvendelse af produktet, samt for det andet "benefits deliverable", som er et udtryk for graden af den tilfredsstillende evne, den konkrete virksomhed har overfor de behov som segmenterne efterspørger.

Der skal ikke yderligere redegøres for fin sorteringen i denne sammenhænge. Det centrale for den opstillede model er, at den på baggrund af de behov og muligheder den lille og mellemstore virksomhed har, giver mulighed for en systematisering af markedsvalgs situationen

## 5.5. Sammenfatning

Ved at anvende den udviklede analyse model på observationerne fra de 60 virksomheder, der deltog i den postale undersøgelse, er der nogle klare implikationer for eksportudviklingen i Nordjylland.

Opdelingen på tre virksomhedstyper efter ledelsesorientering viser, at den planlæggende virksomhed synes at nå længere i internationaliseringen og man kan vokse sig stor målt i antal ansatte. Direkte salg til kunden har ikke den store betydning for den planlæggende virksomhed modsat de to andre typer og man ser også i nogen udstrækning et mindre antal kunder på hovedmarkedet. Konkurrencesituationen opfattes forskelligt for alle tre virksomhedstyper, men kunderelationerne betegnes af alle tre typer som stabile. Der ligger på trods af de begrænsede observationer i undersøgelsen en klar indikation på, at virksomheder, der har en kombination af handlings-, planlægnings- og netværksorientering lettere går fra en fase til en anden i eksportudviklingen, medens det især for den handling orienterede virksomhed gælder, at der sker en opbremsning mellem modningsfase I og II.

Endelig er der i undersøgelsen en klar indikation på, at en forbedring af beslutningsgrundlaget for aktiviteten markedsvalg, vil kunne fremme udnyttelsen af eksportpotentialet blandt de undersøgte nordjyske virksomheder i forberelsesfasen og initieringsfasen og på denne baggrund opstilles en markedsvalg model specielt tilpasset små og mellemstore virksomheders forudsætninger og behov, der vil kunne systematisere processen omkring vidensakkumulering, når virksomhedens fortolkningsrum udvides i takt med globaliseringen.



## 6.

# Nordjyske virksomheders anvendelse af Internettet

*Morten Rask*

### 6.1. Introduktion

I de tidligere kapitler såvel som i det efterfølgende kapitel er Internettet nævnt som et redskab, der med fordel kan anvendes i virksomhederne til styrkelse af internationaliseringsprocessen. Dette kapitel uddyber denne problematik, hvor udgangspunktet er, at man som forsker ofte får spørgsmålet ”Vi vil gerne blive bedre til at bruge Internettet i eksporten, især til at markedsføre os, hvad skal vi gøre?” Mit standardsvar er: ”Spørg indkøbsfolkene, de ved fra deres køb af varer på Internettet, hvad god markedsføring er.” Så bliver der helt stille - og så kommer det: ”Jamen, det er jo farligt det her med at købe på nettet, man bliver jo snydt, så det bruger vi ikke”. Så kunne samtalen slutte, men det gør den sjældent. Vi har fået indkredset problemet. Alle vil sælge og ingen vil købe. Vi taler altså om nogle grundlæggende ting ved anvendelse af Internettet, der er vigtige at diskutere:

- Bruger virksomhederne Internettet i det hele taget?
- Barrierer for virksomhedernes anvendelse af Internettet
- Indkøb og informationssøgning på Internettet
- Salg og markedsføring af virksomhedernes produkter via Internettet

Dette kapitel tager denne diskussion op, hvor målet er, at læseren sammenligner den generelle situation i Nordjylland med egen virksomhed, egen forskning eller erhvervspolitiske ståsted for at få inspiration til, hvordan nordjyske virksomheder kan forbedre deres anvendelse af Internettet. Kapitlet søger at give læseren nogle måder at tænke Internet på, som forhåbentlig kan inspirere til handlingsplaner i virksomheden. Således vil kapitlet primært diskutere nogle undersøgelsesresultater og i mindre grad inddrage teorier om området. Kapitlet afsluttes med nogle spørgsmål, der kan tages op til diskussion i virksomheden, forskningsgruppen eller erhvervsfremmeorganisationen i forsøget på at fastlægge en strategi for eksporterende virksomheders anvendelse af Internettet.

Når der i dette kapitel henvises til ”undersøgelsen”, refereres der til en spørgeskemaundersøgelse, hvor spørgeskemaet udsendtes til 110 eksporterende (nordjyske) industrivirksomheder indenfor elektronik, jern/metal, maskiner og tekstil/beklædning. **Hvorledes virksomhederne blev udvalgt og andre metodiske overvejelser findes i bilag 2: ”NEPs spørgeskemapanel”.** 52 virksomheder svarede, hvilket giver en besvarelsesprocent på 47. Det var imidlertid kun muligt at anvende 44 svar til den videre analyse. Her er det vigtigt at bemærke, at der findes en overvægt af virksomheder med 10-49 ansatte, samt at elektronik- og maskinindustrien ud-

gør hver især ca. 1/3 af virksomhederne. I 1998 var de 44 virksomheders gennemsnitlige antal ansatte på 118 og eksportandelen var på 62%. Undersøgelsen er rapporteret i Rask (1999b).

Inden udsendelsen af spørgeskemaet blev en pilotundersøgelse foretaget, hvor spørgeskemaet blev testet. Blandt de fire virksomheder, der har medvirket i pilotundersøgelsen, findes både service og industrivirksomheder med såvel høj som lavteknologiske produkter. Alle virksomheder opererer på business-to-business markedet. Der er tre virksomheder med hver omkring 10 ansatte, mens den fjerde har ca. 60 ansatte. De tre af virksomhederne har brugt Internettet til informationsindsamling og markedsføring i flere år. Den sidste virksomhed har ringe erfaring med Internettet. Fælles for dem alle er, at de har mange internationale aktiviteter. Fremgangsmåden for pilotundersøgelsen har været, at hver virksomhed har fået tilsendt et spørgeskema. Dette er i nogle tilfælde blevet udfyldt før mødet med virksomheden således, at det udfyldte spørgeskema udgjorde grundlaget for interviewet. I andre tilfælde havde virksomheden ikke fået udfyldt spørgeskemaet før interviewet, så derfor fandt besvarelsen sted samtidig med, at interviewet blev gennemført. Pilotundersøgelsen er rapporteret i Rask (1998). Citaterne fra erhvervsfolk, som ses i dette kapitel, stammer fra denne pilotundersøgelse.

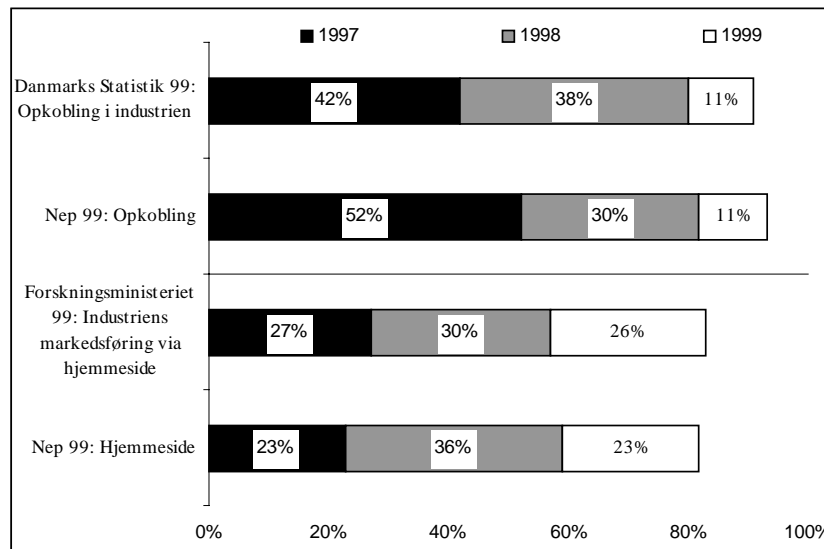
## 6.2. Bruger virksomhederne Internettet?

Inden vi for alvor går i gang med diskussionen, skal der ikke herske tvivl om, at de undersøgte virksomheder har muligheden for at bruge Internettet. Virksomhedernes erfaring med Internettet er dog ikke af ældre dato. Henholdsvis 9 ud af 10 og 8 ud af 10 nordjyske virksomheder forventer at udnytte mulighederne ved at have en Internetopkobling, henholdsvis hjemmeside, inden udgangen af 1999. Erfaringen med at være koblet op på Internettet er en anelse større blandt nordjyske end blandt danske industrivirksomheder generelt, hvorimod erfaringen med egen hjemmeside i nordjyske virksomheder svarer til niveauet i danske industrivirksomheder.

Figur 6.1 er bl.a. baseret på tal fra Forskningsministeriet (1999) og Danmarks Statistik (1999), som de har indsamlet i fællesskab sidst i 1998. Når disse tal sammenstilles med tallene fra Rask (1999b), kan det tyde på, at de nordjyske virksomheder har været koblet lidt tidligere på Internettet i forhold til resten af de danske industrivirksomheder. Således var 52% af de nordjyske virksomheder koblet på Internettet i 1997, hvor dette kun var gældende for 42% af de samlede danske industrivirksomheder. De undersøgte nordjyske virksomheder har derved en anelse mere erfaring med at være koblet på Internettet. Men figuren viser også, at de danske industrivirksomheder samlet er kommet på i større antal i 1998, og når man lægger tallene sammen med forventningerne til 1999, ses det, at henholdsvis 93% af de nordjyske og 91% af alle danske industrivirksomheder vil være koblet på Internettet i 1999. Når fokus lægges på virksomhedens brug af Internettet til markedsføring via egen hjemmeside, viser det sig, at de nordjyske virksomheder sammenlignet med de samlede danske virksomheder generelt

har været lidt mere afventende, men de nordjyske virksomheder halede generelt ind på de danske virksomheder i 1998. Når forventningerne til 1999 tages med, viser figur 6.1, at henholdsvis 82% af de nordjyske og 83% af danske industrivirksomheder vil være på Internettet med egen hjemmeside i løbet af 1999.

**Figur 6.1.** *Andel af virksomheder med Internet-adgang og egen hjemmeside*



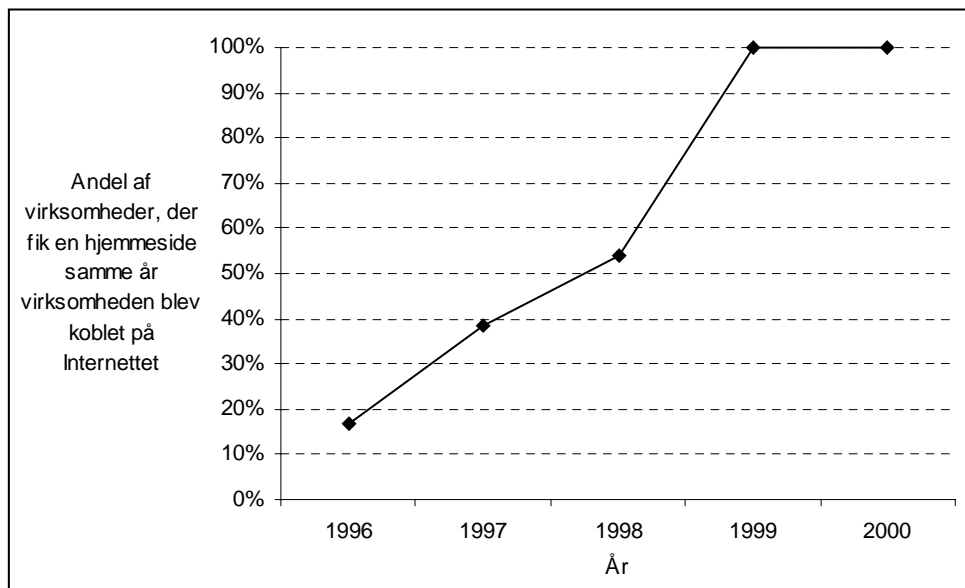
Kilde: Danmarks Statistik (1999), Forskningsministeriet (1999), Rask (1999b)

Der er således et lille efterslæb i, hvor hurtigt virksomheden begynder at markedsføre sig på Internettet i forhold til, hvornår den fik en Internetopkobling. Virksomhederne har så at sige ikke ønsket at "købe katten i sækken". Ifølge figur 6.2 tyder det på, at denne forsigtighed forsvinder med tiden.

Figur 6.2 illustrerer sammenhængen mellem, hvornår virksomheden blev koblet på Internettet, og hvornår den fik en hjemmeside. Her ses det, at andelen af virksomheder, der har fået en opkobling til Internettet samme år, som de fik en hjemmeside, har været i kraftig vækst. Forventningerne til 1999 og senere er yderligere, at alle virksomheder forventer at få en Internetopkobling og hjemmeside samtidig. Man kan altså se, at den tidligere forsigtighed overfor Internettet er væk. En anden måde at formulere det på er, at entusiasmen omkring brugen af Internettet er steget markant. *Denne solide udbredelse af Internet viser sig at være endnu mere markant hos virksomheder med et stort internationalt engagement, målt på eksportandelen, og hos virksomheder i IT-relaterede brancher som elektronikindustrien betyder en større erfaring med Internettet, hvorimod virksomhedens størrelse og dens ledelsesstil ikke har betydning for dens erfaring med Internettet (Rask, 1999b).*



**Figur 6.2.** Forsigtigheden er faldende, eller entusiasmen er stigende

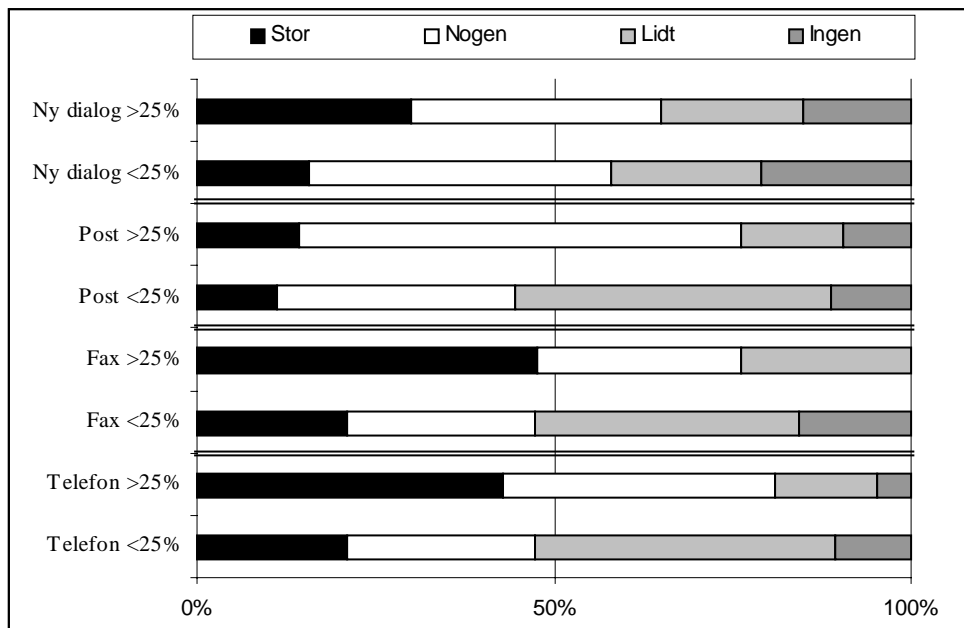


Med andre ord, det tyder på, at virksomhedens relationer til omverden i højere grad har betydning for dens brug af Internettet end dens interne forhold som antallet af ansatte og ledelsesstil. At diskutere virksomhedernes anvendelse af Internettet kan derfor antages at have stor relevans for den generelle diskussion om virksomhedens international engagement. De 10-20% af de nordjyske virksomheder, der endnu ikke har beskæftiget sig med Internet, kunne med fordel derfor overveje, om Internettet kunne styrke relationerne til omverdenen i et internationalt perspektiv.

### 6.2.1. Internet som kommunikationsværktøj

E-post er en måde at anvende Internettet til at skabe og vedligeholde virksomhedens relationer til omverdenens aktører. Det var derfor forventeligt, at undersøgelsen viste, at virksomhederne generelt tillægger e-post stor betydning. Samtidig tyder det på, at gruppen af ”plus 25 virksomheder” (hvor andelen af PC'ere med Internet er over 25%) generelt tillægger e-post større betydning end gruppen af ”minus 25 virksomheder” (med under 25% af virksomhedens PC'ere, der har Internet). De antalsmæssigt to lige store grupper vægter betydningen af kommunikationsmåderne forskelligt. Figur 6.3. illustrerer dette.

**Figur 6.3.** Kommunikationsmåder i.f.t. andel af virksomhedens PC'ere med Internet



*>25% er gruppen af "plus 25 virksomheder" med over og <25% er gruppen af "minus 25 virksomheder" med under 25% af virksomhedens PC'ere, der har Internet*

Den markante forskel på plus 25 og minus 25 virksomhederne giver anledning til overvejelser, da det tyder på, at plus 25 virksomhederne tillægger e-post en noget større betydning som erstatning for almindelig brevpost, telefax og telefon. Dette er en naturlig konsekvens af, at muligheden for at sende en e-post direkte fra sin egen PC giver en større effekt, end hvis man skal bevæge sig hen til "Internet computeren". Med andre ord, plus 25 virksomhederne har valgt en telefonanalogi: Én medarbejder med én telefon har én e-postadresse. Minus 25 virksomhederne har valgt en telefaxanalogi: Én afdeling med én telefax har én e-postadresse. Der er to konsekvenser af disse betragtninger. For det første betyder det, at de virksomheder, som ønsker at fastlægge en politik for de ansattes brug af Internet, må følge samme tankegang som politikken for de ansattes brug af telefon eller telefax. For eksempel er det OK at bruge e-post til private formål, hvis man bruger telefonen til at bestille tid hos lægen eller telefaxen til at afbestille bogklubbens bøger? Den anden konsekvens er, at telefonanalogien indebærer en tæt kontakt til omverdenen via e-post, hvor telefaxanalogien har indbygget en større afstand til modtageren. Således skal man stadig bevæge sig for at sende en e-post, ligesom når man sender et brev med telefaxen. Forskellen på de to analogier ligger altså også i måden, hvorpå Internet bruges til at håndtere elimineringen af afstande. Dette bliver uddybet i det følgende afsnit.

## 6.2.2. Internet og afstande

Forstået udfra en traditionel international virksomhedsøkonomisk opfattelse er der særlige internationale problemer, som en virksomhed kan møde, når den internationaliseres. Disse problemer opstår i forbindelse med fysiske, politisk-økonomiske, ledelsesmæssige og psykiske afstande, som virksomheden oplever i forbindelse med dens internationalisering. Den interesserede læser kan finde uddybende betragtninger i Rask (1998). Her vil der blot blive givet nogle eksempler til overvejelse.

Når virksomheden anvender Internettet, vil de fysiske afstande som tid og sted forsvinde eller som minimum ændre karakter. Det er ikke de fysiske afstande, der er problemstillingen. Det er ligegyldigt om virksomhedens kunder er 5 km. eller 1000 km væk. Som en erhvervsmand fortalte:

”For os er det ligegyldigt om kunden befinder sig i Skanderborg eller Seattle. Det er de samme klik på musen vi foretager os, når vi kontakter dem”.

Det ledelsesmæssige aspekt er også interessant. Hvor ledelsen af en virksomhed med større fysiske og psykiske afstande til kunden karakteriserer en traditionel international virksomhed, er det med den Internetbaserede virksomhed anderledes. Den ledelsesmæssige opgave er i stedet, at kunden kommer endnu tættere på - i yderste konsekvens er kunden så at sige en del af virksomheden. Det er derfor centralt at kunne styre den uformelle kommunikation, der foregår på Internettet. Eller som en erhvervsmand siger:

”Det svære er nu, at vi begynder at bryde en helt masse barrierer ned og få en uformel kommunikation. Hvordan styrer virksomheden egentlig den? Tidligere gik man lige omkring ledelsen for at drøfte brevet inden det blev sendt videre, det gør man måske ikke længere.”

Med hensyn til sprog og kulturforskelle kan Internettet også have en betydning for opfattelsen af markedet. En erhvervsmand udtrykker det således:

”Den måde vi er internationale på, er jo fri for en masse barrierer. Blandt andet har vi ikke oplevet kulturbarrierer.... Internettet er jo totalt globaliseret, man forventer hurtigt svar, der er en masse etik omkring det, som ikke varierer fra land til land. Det er en meget personlig kommunikationsform, dvs. det bryder mange led ned, og det vil nok erstatte nogle af de barrierer man tidligere har haft i forhold til afsætning i visse lande...Vi er jo ovre i en meget homogen måde at håndtere verden på. Det tror jeg er en fordel, netop fordi vi vel egentlig befinder os godt med den kommunikation. Vi har let ved opbygge kundesupportfunktioner og i det hele taget håndtere det, at folk svarer og skal have svar dagligt. Det passer meget godt til vores mentalitet.”

Ikke alle har denne opfattelse, men vil argumentere for, at sprog og kulturforskelle stadig er et problem ved internationaliseringen af virksomheden via Internettet. Dette hænger sammen med branchens generelle internationalisering. Således kommer ovenstående citat fra en erhvervsmand i en højteknologisk branche, hvor sproget altid har været engelsk, og hvor ingeniørerne kommunikerer udmærket på tværs af kulturer, så længe der er tale om faglige emner.

### 6.3. Barrierer for virksomhedernes anvendelse af Internettet

Brugen af Internettet er dog ikke uden problemer. Der kunne i undersøgelsen identificeres fire typer af barrierer, som de nordjyske virksomheder oplever i forbindelse med deres brug af Internettet. Rækkefølgen angiver vigtigheden af barriererne, og underpunkterne angiver typen af problemer inden for den givne barriere med andelen af virksomheder, der oplever denne barriere, i parentes:

1. *Kan vi klare Internettruslen?*
  - a. Medarbejderkvalifikationer og uddannelse (61%)
  - b. Risikoen for hackerangreb, virus og lignende (59%)
2. *Er Internettet et modent værktøj?*
  - a. Usikkerhed ved betaling for varer via Internettet (43%)
  - b. Internettets hastighed er for lav (43%)
3. *Kan det betale sig at bruge Internettet?*
  - a. Udgifter til etablering og drift af Internetløsninger (36%)
  - b. Der er for lidt virksomhedsrelevant information på Internettet (34%)
  - c. Vores kunder har ikke adgang til Internettet (34%)
  - d. Lav driftssikkerhed ved Internetbaserede løsninger (34%)
  - e. Vi er bange for, at medarbejderne surfer for meget (30%)
4. *Er vores branche klar til at bruge Internettet?*
  - a. Vores leverandører har ikke adgang til Internettet (20%)

Det kunne formodes, at en afgørende faktor for oplevelsen af barriererne kunne hænge sammen med, hvor udbredt brugen af Internettet i virksomheden er. Der er umiddelbart to mulige sammenhænge. Virksomheden har ikke Internet på mange PC'ere, da de ser en del problemer, f. eks. at virksomheden er usikker på, om den kan klare Internettruslen, eller at virksomhedens holdning ikke er moden til fornuftig anvendelse, og endelig, at det ikke kan betale sig at bruge Internettet. Den modsatte forklaring kunne være, at virksomheden har Internet på mange af sine PC'ere og derved allerede har oplevet disse barrierer. I undersøgelsen (Rask, 1999b) blev der argumenteret for, at det tyder på, at grunden til, at virksomheden oplever barriererne, er, at den faktisk anvender Internettet i udstrakt grad. Med andre ord, oplevelsen af barriererne er reelle. Dog oplever minus 25 virksomhederne i højere grad, at det ikke kan betale sig at bruge Internettet. Vi vil derfor i det følgende overveje hvorledes barriererne kan elimineres. Figur 6.4 viser en oversigt over mulighederne for eliminering af barriererne i virksomheden.

**Figur 6.4.** *Eliminering af barriererne i virksomheden med hjælp fra erhvervspolitiske aktører og forskning i problemstillingerne*

	Eliminering	Erhvervspolitik	Forskning
1) Kan vi klare Internet-truslen?	Uddannelse af medarbejderne Installering af sikkerhedssoftware	Oplysning Allokere ressourcer	Generel Internet kompetenceudvikling Udvikling af sikkerhedssoftware
2) Er Internettet et modent værktøj?	Søge mere information om usikkerhed ved betaling Etablere en hurtigere Internetopkobling	Oplysning Allokere ressourcer	Udvikling af hurtigere og mere sikre teknologier
3) Kan det betale sig at bruge Internettet?	Uddannelse i informationssøgning Opfordre kunderne til at bruge Internettet	Oplysning Allokere ressourcer	Stabile og billige teknologier Informationssøgningsprocedurer Indkøbsprocedurer via Internettet
4) Er vores branche klar til at bruge Internettet?	Opfordre leverandører til at bruge Internettet	Oplysning	Forretningsmodeller for salg via Internettet

Figur 6.4 viser, at denne eliminering af barriererne i virksomhederne kan afhjælpes ved, at de erhvervspolitiske aktører oplyser virksomhederne om mulighederne. Endelig kan allokeringen af ressourcer også indbefatte tiltage til oprettelse af eksportfremmeprogrammer, der omfatter Internettet som et værktøj til styrkelse af dens internationaliseringsproces. Hvis eksportfremmeprogrammerne designes efter netværksmodellen, som beskrevet i kapitel 7, kan oplysningsaktiviteterne endvidere få karakter af konkretet handlingsanvisninger. Samtidig kan en del af det erhvervspolitiske arbejde være med til at støtte forskningen inden for de problemområder, der er skitseret til højre i modellen. Argumenteringen for denne eliminering er kort skitseret nedenfor.

*Kan vi klare Internettruslen?*

Da denne barriere består af problemer relateret til medarbejdernes kvalifikationer og uddannelse samt en oplevet risiko for hackerangreb, virus og lignende, kan den fjernes af virksomheden selv gennem uddannelse af medarbejderne og installering af sikkerhedssoftware.

*Er Internettet et modent værktøj?*

Da denne barriere består af mere eksterne problemstillinger, såsom en oplevet usikkerhed ved betaling for varer via Internettet samt, at dets hastighed er for lav, kan virksomheden selv ikke gøre noget direkte for at eliminere barrieren. Virksomheden kan dog søge mere information

om problemstillingen og på denne måde opbygge en større tillid til Internettet som modent værktøj. Endelig kan virksomheden investere i en hurtigere Internetopkobling.

*Kan det betale sig at bruge Internettet?*

Denne type barriere forholder sig til de anvendte ressourcer i forhold til det udbytte, som virksomheden oplever ved brugen af Internettet. Problemerne i denne type af barrierer relaterer virksomhederne til eksterne forhold såsom, at mængden af informationer og kunder på Internettet er for lille, og at teknologien er for ustabil og omkostningskrævende. Endelig er 30% af virksomhederne bange for, at medarbejderne surfer for meget. Virksomheden må vente på, at den ønskede information bliver tilgængelig, og sørge for, at medarbejderne er gode til at søge i den eksisterende mængde. Dette vil samtidig nedbringe medarbejdernes tidsforbrug. Denne kompetence i informationssøgning vil også medvirke til, at virksomheden kan holde sig ajour med nyudviklinger indenfor billigere og mere stabil teknologi. Endelig kan virksomheden opfordre kunderne til at bruge Internettet. Dette uddybes i næste afsnit.

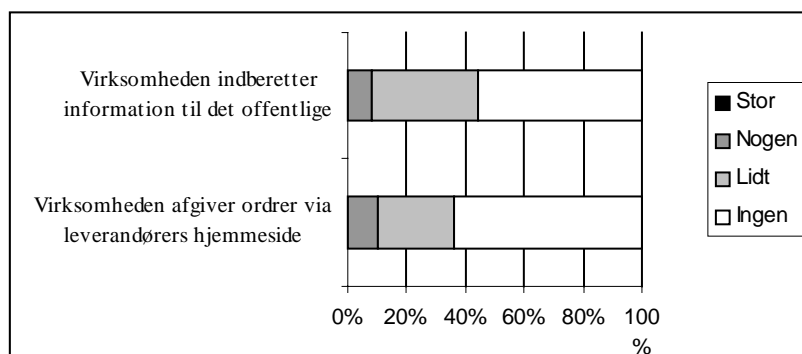
*Er vores branche klar til at bruge Internettet?*

Denne barriere kan fjernes ved, at virksomheden opfordrer sine leverandører til at bruge Internettet til markedsføring og salg via Internettet, hvilket uddybes senere i dette kapitel.

#### 6.4. Indkøb og informationssøgning på Internettet

I undersøgelsen viste det sig, at virksomhederne ikke lagde den store betydning i brugen af Internettet til indkøb og informationssøgning. Således viser figur 6.5, at langt størstedelen af virksomhederne opfatter det at indberette information til det offentlige og at afgive ordrer via leverandørers hjemmeside som af lille eller ingen betydning. Med andre ord, kommunikation med det offentlige og virksomhedens leverandører er en forpligtende form for anvendelse af Internettet, som ikke tillægges nogen særlig betydning. Det er bemærkelsesværdigt set i lyset af, at de samme virksomheder ønsker at anvende Internettet til salg og markedsføring via Internettet. Jævnfør afsnit 6.5.

**Figur 6.5.** *Betydningen af indkøb og indberetning*



Som bekendt kan en Internetopkobling bruges til andet end kommunikation og indkøb. Internetopkoblingen kan tilsvarende bruges som udgangspunkt for indsamling af markedsinformationer, hvilket ifølge argumenterne i bogens andre kapitler er en oplagt anvendelse af Internettet. I det følgende analyseres dette derfor med hensyn til informationsindsamling, men også med hensyn til en løbende overvågning af forskellige aktører, der i begge tilfælde kan bruges til indsamling af markedsinformationer. Endelig berøres virksomhedens anvendelse af hjemmesiden som informationskilde om markedssituationen.

Undersøgelsen viste, at indsamling af informationer via Internettet omkring leverandører ikke tillægges nær den samme betydning som indsamling af informationer om konkurrenter og til dels kunder. Dette billede ændres lidt, når der spørges, om virksomheden overvåger aktørerne, da Internettets betydning for kontinuerlig overvågning af informationer er generelt lavere end Internettets betydning for informationsindsamling. Dette kan tolkes i retning af, at Internettet bruges til at slå informationer op, når der er brug for disse, hvorimod en kontinuerlig overvågning af de samme informationer ikke har denne samme betydning. Samlet tyder det altså *ikke* på, at virksomhederne gør større brug af Internettet til informationsindsamling, da det eneste fokus, som over halvdelen af virksomhederne tillægger stor eller nogen betydning, er indsamling af information om deres konkurrenter.

Havde virksomheden en strategi for dette? Halvdelen af virksomhederne mente, at de har en eller anden form for strategi i udarbejdelsen af effektive søgninger. Dog mener virksomhederne ikke, at de bruger Internettet som informationskilde fuldt ud. Det kan skyldes, at Internettet ikke er virksomhedens vigtigste informationskilde. Ca. halvdelen af virksomhederne mener altså, at de har en strategi for informationssøgning. Det kunne derfor være interessant at undersøge, om det at virksomheden har en strategi, har en effekt på den betydning, virksomhederne tillægger informationsindsamling og overvågning. Derfor blev virksomhederne opdelt i to grupper. Virksomheder, der på udsagnet "Virksomheden har udviklet en strategi for, hvorledes effektive søgninger på Internettet gennemføres" har svaret "meget uenig", er defineret som virksomheder uden strategi, hvor resten af gruppen udgøres af virksomheder, som har en eller anden form for strategi. Det viste sig, at virksomheder uden en strategi lægger større betydning i informationssøgning om offentlige myndigheder, teknologi og nuværende leverandører, mens virksomheder, der har en strategi, lægger større betydning i indsamling af informationer om nuværende og potentielle konkurrenter. Denne observation kunne tolkes i retning af, at virksomheden ikke nødvendigvis behøver en strategi for at indsamle informationer om som offentlige myndigheder og nuværende leverandører samt teknologi. Hvorimod der kræves en strategi for at finde frem til informationer om konkurrenterne. Når fokus lægges på virksomheder, der lægger stor eller nogen betydning i at overvåge aktører via Internettet, viste undersøgelsen, at virksomheder, der har en strategi for informationssøgning, i højere grad ser en betydning i at overvåge potentielle kunder og nuværende konkurrenter. Samlet tyder det på, at virksomheder, der har en strategi, i højere grad end virksomheden uden strategi indsamler informationer om potentielle og nuværende konkurrenter, samt at disse virksomheder i højere grad overvåger nuværende konkurrenter og potentielle kunder.

For at komme tættere på en forståelse af informationssøgning i virksomheden vil en gennemgang af svarene fra pilotundersøgelsen give et billede af situationen i nogle virksomheder. Kun den ene af de fire virksomheder i pilotundersøgelsen kunne karakteriseres som storforbruger af Internettet til informationssøgning. Denne virksomhed mener, at dens medarbejdere bruger Internettet som informationskilde fuldt ud og betragter Internettet som den vigtigste informationskilde. Om virksomhedens medarbejdere siger lederen:

”Man skal være meget IT-erfaren, og når man er IT-erfaren, er man også net-erfaren... Vi søger ofte der, hvor der er nogen kontakt med kunder...dvs. når vi skal have nogle nye kunder, går man ind på Internettet...hvis vi får en spændende henvendelse, går vi ind og ser, om der er nogle informationer vi kan bruge, og det er det jeg kalder at prøve sig frem...”

I alle tilfælde gælder det, at virksomhederne ikke har udviklet en strategi for, hvordan effektive søgninger foretages. Der er i højere grad tale om, at virksomhedens medarbejdere prøver sig frem. I denne søge-lære proces støtter medarbejderne sig ikke til kurser og litteratur om informationssøgning. På spørgsmålet om virksomheden havde udviklet en strategi for informationssøgning på Internettet, reagerede en erhvervsmand således:

”Har vi udviklet...nej, det har vi ikke, men det kunne absolut være interessant.”

En anden sagde:

”Vi er interesseret i at få opbygget nogle procedurer, så vi bliver bedre til at søge efter informationer på nettet. Disse procedurer skal være meget nemme at gå til... Målet er, at især salg skal anvende Internettet til informationssøgning i større grad end de gør nu.”

Det kunne derfor være nødvendigt at udvikle en strategi for, hvorledes virksomhedens medarbejdere kunne opbygge nogle enkle og effektive procedurer for informationssøgninger på Internettet.

En erhvervsmand angav en anden løsningsmodel, idet han mente, at man skulle give medarbejderne en hjemme-PC:

”Så bruger medarbejderne Internettet og bliver bedre til søgning osv. I øvrigt er der også mange, der har god grund til at kunne lave lidt derhjemme, om aftenen eller som fjernarbejde.”

Denne fremgangsmåde støtter sig til søge-lære processen, som er udbredt i medarbejdernes måde at arbejde med informationssøgning på. Derfor skulle strategien udnytte en sådan søge-lære proces.

I de udspurgte virksomheder er fokus i informationssøgningen først og fremmest på kunderne, i nogle tilfælde konkurrenter, og i langt færre tilfælde er der fokus på leverandører, offentlige myndigheder og uddannelses- og vidensinstitutioner. Om virksomhedens fokus siger en erhvervsmand:

”Fokus er på konkurrenter, vi kan stjæle ideer fra.”

En anden erhvervsmand udtrykte sig mere generelt, men ikke mindre præcist:



”Der er altid en grund til gå på Internettet, det skal der være!”

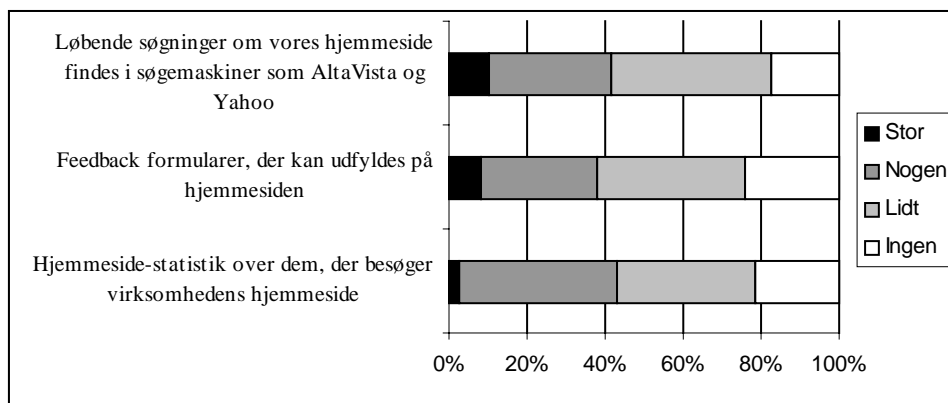
Hvis en strategi skulle udvikles, skulle den derfor fokusere på kunder og konkurrenter, da dette fokus er i højsædet hos de udspurgte virksomheder.

Yderligere var det markant, at alle udspurgte virksomheder på nær den storforbrugende virksomhed ikke anvender Internettet til løbende overvågning af hverken kunder eller konkurrenter. Det blev bl.a. udtrykt således:

”Det foregår ikke systematisk, det er ikke sådan, at vi hver måned er nødt til at gå ind og kontrollere. Vi gør det kun inden vi tager ud for at besøge ham (kunden, red.)...”

Samtidig var der stor enighed blandt de spurgte virksomheder om, at statistikken over besøgende på virksomhedens hjemmeside var af stor betydning for virksomhedens indsamling af information. Dette er interessant. På den ene side gav virksomhederne udtryk for, at en kontinuerlig overvågning af kunder og konkurrenter havde lidt eller ingen betydning, men overvågningen af de besøgende på virksomhedens hjemmeside var af stor eller nogen betydning. Dette hænger nok sammen med, at det at overvåge konkurrenter og kunders hjemmesider opfattes som en mere besværlig aktivitet, hvor det at checke hjemmesidestatistikken er lettere. Denne problemstilling søgtes yderligere belyst i spørgeskemaundersøgelsen, som ikke gav det samme resultat. Undersøgelsen viste dog, at størstedelen af de udspurgte virksomheder ser lidt eller ingen betydning i informationsindsamling via hjemmesiden. Dette er illustreret i figur 6.6.

**Figur 6.6.** *Hvilken betydning har virksomhedens nuværende eller planlagte hjemmeside for indsamling af information?*



Opsummerende kan det konkluderes, at hjemmesidens betydning for virksomhedens informationsindsamling ikke er overvældende, samt at de muligheder, virksomhederne anvender i relation til indsamling af markedsinformationer via Internettet, ikke er mange. Det eneste fokus, som over halvdelen af virksomhederne tillægger stor eller nogen betydning, er indsamling af information om deres konkurrenter. Internettets betydning for overvågning er generelt

lavere end Internettets betydning for informationsindsamling. Dette kan tolkes i retning af, at Internettet bruges til at slå informationer op, når der er brug for disse, hvorimod en kontinuerlig overvågning af de samme informationer ikke har den samme betydning. Det er dog også kun omkring halvdelen af virksomhederne, der har en eller anden form for strategi for informationssøgning. De virksomheder, der har en strategi, tillægger i højere grad end virksomheder uden strategi indsamling af informationer om potentielle og nuværende konkurrenter samt at overvåge nuværende konkurrenter og potentielle kunder en betydning. Udviklingen af en overordnet strategi for virksomhedens anvendelse af Internettet til indkøb og informationsindsamling må derfor anses for at være væsentlig, da undersøgelsen viser et behov for en sådan samt, at diskussionen omkring eliminering af barriererne i det tidligere afsnit fandt, at en øget kompetence i informationssøgning på Internettet var nødvendig. Denne strategi burde:

- Indeholde enkle og effektive søgeprocedurer
- Udnytte søge-lære processen
- Fokuserer på kunder og konkurrenter (som minimum)
- Være nem at arbejde med
- Integrere hjemmesidestatistikken

Ovenstående punkter kan anvendes af virksomheder, der ønsker at udvikle eller anskaffe interne søgesystemer og dertilhørende efteruddannelse af medarbejderne.

## 6.5. Salg og markedsføring af virksomhedernes produkter via Internettet

Den sidste af mulighederne for virksomhedens anvendelse af Internettet, der berøres i dette kapitel, er virksomhedens brug af Internet til markedsføring via dens nuværende eller planlagte hjemmeside.

Virksomhederne blev i undersøgelsen spurgt om formålet med markedsføringen via dens hjemmeside. Hovedformålet med virksomhedens anvendelse af markedsføring på Internettet er ikke kun at opnå en reklameeffekt, men også at aflaste virksomheden, og få kunden til at føle, at virksomheden ikke er langt væk. Virksomhedens oplevelse af resultatet af dens markedsføring på Internettet er meget positiv med hensyn til kundetilfredshed, salg, kundeservice, og at det har medført en kraftig udvidelse af dens internationale markedsmuligheder.

I forsøget på at finde en sammenhæng mellem formål og resultat af virksomhedernes markedsføring via Internettet er der foretaget yderligere analyser. Virksomheder, der angav betydningen "stor" eller "nogen" for et givet formål henholdsvis "meget enig" eller "delvis enig" for et givet resultat, er medtaget i analysen. Herefter blev alle spørgsmålene, der vedrører formålet med virksomhedens hjemmeside, holdt op imod de samme virksomheders svar på resultatet af deres markedsføring via hjemmesiden. Resultatet ses i figur 6.7, der viser, at fem

formål havde en sammenhæng med fire resultater. Procenten angiver, hvor mange virksomheder, der havde svaret stor eller nogen betydning om formålet, som også udtrykte sig meget enig eller delvis enig med resultatet. 60% er grænseværdien, hvilket betyder, at de svar, hvor procenten angiver en lavere sammenhæng end 60%, er udeladt. N angiver antallet af virksomheder, der udtrykte en stor eller nogen betydning for et formål, og andelen udtrykker dette tal i.f.t. totalen af virksomheder i analysen. Denne proces gentog sig i arbejdet med at skabe figur 6.8, hvor forskellen i.f.t. figur 6.7 ligger i, at resultatet af hjemmesiden er holdt op imod formålet. Endelig er der angivet nogle interaktionstyper. Disse grupper kan relateres til begreberne Brochuren, Håndbogen og Handelspladsen. Begrebernes oprindelse og indhold er nærmere beskrevet i Rask (1998), Rask & Buch (1999) og Rask & Skræm (1997). Her skal blot kort redegøres blot for begrebernes definition.

**Figur 6.7.** Virksomhedens formål med hjemmesiden i.f.t. resultatet

Hvis formålet er ↓ - så bliver resultatet at →	Omverden har fået et øget kendskab til virksomheden	Virksomhedens opraes ikke som værende "langt væk" af virksomhedens kontakter	Bedre kundeservice	Øget salg	n	andel	Interaktionstype
• Som et visitkort på Internettet	89%	70%	68%	68%	37	84%	Brochuren
• Som informationskanal til kunderne, da den øger kendskabet til virksomheden	91%	74%	69%		35	80%	
• Som en image skabende effekt, da virksomhedens Internet adresse bruges i reklamer mv.	91%	76%	70%		33	75%	
• Som aflastning af virksomheden, så kunden ikke føler, at virksomheden er langt væk	92%	81%	77%		26	59%	Håndbogen
• Kunden kan lettere anvende virksomhedens produkt eller ydelse	100%	81%		81%	16	36%	Handelspladsen

1. *Brochuren*, hvor den karakteristiske handling for virksomhedens vedkommende er informering, og hvor virksomheden forventer, at kunden tilegner sig denne information og derefter eventuelt kontakter virksomheden. Virksomhedens internationaliseringsproces søges styrket ved at øge kendskabet til virksomheden ud over landets grænser.

2. *Håndbogen*, hvor den karakteristiske handling for virksomhedens vedkommende er vejledning på et problems mulige løsninger i relation til virksomhedens ydelse, og at virksomheden forventer, at kunden får en øget tilfredshed med virksomheden. Virksomhedens internationaliseringsproces søges styrket ved en aflastning af virksomheden, således at en øget internationalisering er mulig uden, at kunden føler, at virksomheden er "langt væk".
3. *Handelspladsen*, hvor den karakteristiske handling for virksomhedens vedkommende er opfordring. Virksomheden gør det muligt for kunden at få adgang til virksomhedens produkter og serviceydelser og virksomheden forventer, at kunden anvender denne mulighed. Virksomhedens internationaliseringsproces søges styrket ved, at hjemmesiden skaber en international handelsplads. Således er virksomhedens markedsmuligheder ikke bundet til virksomhedens geografiske placering.

Navnene *Brochuren*, *Håndbogen* og *Handelspladsen* er valgt ud fra analogier fra den "fysiske" verden, da disse analogier for kommunikation beskriver på en god måde de forskellige muligheder for interaktion. Det skal dog her nævnes, at dette ikke må misforstås således, at virksomhederne blot er sorteret i "gammelkendte" kasser. Dette ville være en fejltolkning, da Internettet jo netop giver nogle nye muligheder for interaktion mellem sælger og køber. Grunden til, at Brochuren har fået denne betegnelse, er, at det karakteristiske for virksomheder, der er placeret i denne væsenstype, er envejs *informering* om virksomhedens ydelse. M.h.t. Håndbogen er det karakteristiske fællestræk *vejledning* i nuværende eller fremtidig brug af virksomhedens ydelser og m.h.t. Handelspladsen er det karakteristiske fællestræk *opfordring* til at bruge virksomhedens ydelser. Således er der forskel i den intensitet af interaktionen mellem køber og sælger, man kan opnå. Derfor kaldes disse tre typer af international markedsføring på Web for *interaktionstyper*, da informering, som der er tale om ved Brochuren, ikke er så kompleks en form for interaktion som vejledning eller opfordring til brug af virksomhedens ydelser. Når virksomheden har lagt informationen på sin hjemmeside, er virksomhedens personlige deltagelse i interaktionen afsluttet, med mindre nuværende eller potentielle kunder kontakter virksomheden for yderligere information. Vejledning, som der er tale om ved Håndbogen, kan være et udtryk for en mindre kompleks form for interaktion, end der er tale om ved direkte at opfordre og tilbyde kunden at bruge virksomhedens ydelser. Resultatet af vejledningen skulle jo gerne være mere tilfredse nuværende kunder, eller at potentielle kunder bliver overbevist om, at de vil blive tilfredse. Denne interaktion kan være mere kompleks, men ikke i samme grad som den form for interaktion, det kræver, at få en kunde til at bruge virksomhedens ydelser, som der er tale om ved Handelspladsen.

Figur 6.8 tager udgangspunkt i svarene m.h.t. virksomhedens oplevede resultater af dens markedsføring via dens hjemmeside.

**Figur 6.8.** Virksomhedens resultat af markedsføring via hjemmesiden i.f.t. formålet

Hvis resultatet er ↓ - så havde virksomheden formålet →	Som informationskanal til kunderne	Som aflastning af virksomheden	Som en image skabende effekt	Som et visitkort på Internettet	Kunden kan lettere anvende virksomhedens produkt eller ydelse	n	andel	Interaktionstype
Omverden har fået et øget kendskab til virksomheden	91%	69%	86%	94%		35	80%	Brochuren
Virksomheden opfattes ikke som værende "langt væk"	93%	75%	89%	93%		28	64%	Håndbogen
Bedre kundeservice	89%	74%	85%	93%		27	61%	
Øget salg				100%	62%	21	48%	Handelspladsen

Den måde, hvorpå de tre interaktionstyper optræder i figur 6.7-6.8, giver mulighed for at inddele virksomhedernes brug af Internettet ud fra, hvor vigtige formålene med brugen af Internettet er, og hvor vigtige virksomhedernes oplevede resultater er:

1. *Brochuren* repræsenterer *meget vigtige formål*, da et visitkort på Internettet, det at bruge Internettet som en imageskabende effekt, og at bruge Internettet som informationskanal til kunderne, alle er med til at øge kendskabet til virksomheden opleves af 8 ud af 10 virksomheder. Samtidig relateres Brochuren til gruppen af *meget vigtige resultater*, fordi 8 ud af 10 virksomheder oplever resultatet, at omverden har fået et øget kendskab til virksomheden.
2. *Håndbogen* repræsenterer *vigtige formål*, da aflastning af virksomheden, så kunden ikke føler, at virksomheden er langt væk, opleves af 6 ud af 10 virksomheder. Samtidig er Håndbogen også overskriften for de *vigtige resultater*, da resultaterne, at virksomheden ikke opfattes ikke som værende "langt væk", og at der er opnået en bedre kundeservice, ligeledes opleves af 6 ud af 10 virksomheder.
3. Endelig er *Handelspladsen* et udtryk for *mindre vigtige formål*, da 3 ud af 10 virksomheder udtrykker, at hjemmesiden gør det lettere for kunden at anvende virksomhedens produkt eller ydelse. Samtidig udtrykker 5 ud af 10 virksomheder, at de har oplevet det *mindre vigtige resultat* omkring et øget salg ved hjælp af markedsføringen via Internettet.

Samlet set viser det sig, at Brochuren, Håndbogen og Handelspladsen er koncepter, der fanger virksomhedernes strategi for international markedsføring på Web, hvor virksomhederne foretrækker interaktionstyper med lavt snarere end med et højt intensitetsniveau. Figur 6.9 sætter dette i perspektiv. Parametrene handling, forventning og resultat vedrører definitionen af interaktionstypen. *Automatisering* og *formalisering* refererer til processen, der involverer personer i og udenfor virksomheden. Der sker en automatisering, da Web teknologien varetager opgaver tidligere udført af virksomhedens medarbejdere, da kunden selv kan rekvirere information og ydelser fra virksomheden. For at dette kan ske er det nødvendigt med en formalisering, der resulterer i veldefinerede processer, da interaktionen med markedet skal kunne varetages af en "dum" maskine, som hjælper en person, der ikke er en formel del af virksomheden. *Integrationen* er en forudsætning for automatiseringen og har at gøre med samarbejdet mellem de forskellige funktioner i virksomheden. Overvejelser omkring virksomhedens hjemmeside, når der skal udføres opgaver som opdatering, forbedring, vedligeholdelse og markedsføring af hjemmesiden kan nu komme til at involvere flere parter, hvilket fordrer integration. Med integration menes således graden af samarbejde og forståelse mellem de enkelte funktioner der bidrager til indhold af, og svarer på respons fra virksomhedens hjemmeside. *Evaluering* er de forskellige muligheder, der er for at forstå handlingerne foretaget af den besøgende på hjemmesiden. Når virksomheden igangsætter en anvendelse af Web til international markedsføring, er det væsentligt løbende at evaluere kundens handlinger i forbindelse med virksomhedens hjemmeside. Her tænkes på målgruppens anvendelse og forståelse af virksomhedens Web aktiviteter. Dette sammenholdes med virksomhedens handlinger, således en kvalificeret opfølgning bliver mulig, når resultatet af virksomhedens internationale markedsføring på Web fortolkes. På denne baggrund kan det overvejes om automatiseringen, formaliseringen og integrationen skal ændres. Figur 6.9 viser dermed, at interaktionstyperne stiller forskellige krav til den interne organisering.

1. Når *Brochuren* er i anvendelse, skal marketingfunktionen være i stand til rutinemæssigt at samle informationen fra resten af organisationen og publicere dette i hypertext format på hjemmesiden. Muligheden for evaluering af disse handlinger begrænser sig til hjemmesidestatistik over, hvor mange besøgende hjemmesiden får, og hvor de kommer fra.
2. Når *Håndbogen* tages i anvendelse, skal marketingfunktionen være i stand til at koordinere og sikre, at kompetence-centrene som kundeservice, teknisk support osv. vil skabe den ekstra værdi på hjemmesiden ved at automatisere og formalisere kunde-kontakten. Evaluering af dette arbejde er mere grundig i form af en sammenstilling af kundens forespørgsler, profiler og virksomhedens ressourceforbrug samt kundetilfredshedsundersøgelser.
3. Endelig vil anvendelse af *Handelspladsen* betyde, at marketingfunktionen koordinerer salgsprocessen, hvor resten af virksomheden bakker op omkring dette. Her vil specielt

økonomi- og logistikfunktionen være afgørende. Evalueringen af dette er baseret på det faktiske salg, kombineret med evalueringer som i de to andre interaktionstyper.

**Figur 6.9.** *International markedsføring på WWW – begreber til forståelse og handling*

Parametre	Brochuren	Håndbogen	Handelspladsen
Interaktionens intensitet	Lav	Mellem	Høj
Handling	Informering	Vejledning	Opfordring til brug af produkt/ydelse
Forventning	Kunden tilegner sig information	Kundens tilfredshed øges	Kunden anvender produkt/ydelse
Resultat	Kendskabet til virksomheden øges	Virksomheden er ikke "langt væk"	Markedsmuligheder uafhængig af geografisk placering
Automatisering og Formalisering	Rutinemæssig formidling af information i hypertext format	Dele af virksomhedens kundekontakt undtagen salg	Eksisterende og nye salgsprocesser med fokus på produkt- eller servicebeskrivelse og bestilling
Integration	Marketing/salg funktionen	Marketing/salg koordinerer kompetencecentrenes indsats	Hele virksomheden
Evaluering	Simple interaktionsanalyser via journalisering og statistiske værktøjer	Sammenstilling af kundens forespørgsler, profiler og virksomhedens ressourceforbrug samt kundetilfredshedsundersøgelser	Faktisk salg, kombineret med evalueringer som i de to andre interaktionstyper

*Kilde: Rask & Buch (1999)*

Med disse overvejelser i baghovedet er det forståeligt, at de nordjyske virksomheder ikke satser på interaktionstyper med høj intensitet, da det kræver meget af den interne organisering. Dernæst er det meget vigtigt at pointere, at Brochuren, som er den mest populære og har den laveste intensitet, også indeholder de mindste muligheder for at evaluere værdien af arbejdet med hjemmesiden. Samtidig viste det forrige afsnit, at denne mulighed for hjemmesidestatistik ikke blev anset for værende af større betydning for virksomhederne. Samlet set, kan det derfor være vanskeligt for virksomhedens Internet person/afdeling at opnå anerkendelse i resten af organisationen, således at vigtigheden af international marketing på Web fremstår klart. På denne måde bliver allokeringen af de nødvendige ressourcer til denne aktivitet ligeledes vanskelig.

## 6.6. Implikationer

Kapitlet startede med at proklamere: ”Vi har fået indkredset problemet. Alle vil sælge, og ingen vil købe”. Denne proklamation hænger fint sammen med det sidst i 1990’erne populære mediebillede af, at Danmark vil sakke agterud økonomisk, fordi vi er bagud med elektronisk handel på Internettet. Men her skal det indrømmes, at proklamationen først og fremmest var beregnet på at fange læserens interesse. Kapitlet har vist, at proklamationen snarere skulle være: ”Få vil købe, og flere vil sælge”. Medierne tegner ofte et billede af, at Handelspladsen er det vigtigste, men sådan hænger det ikke sammen. Det er nemlig ikke alle virksomheder, der med fordel kan sælge deres produkter på nettet. Hvis man sælger et produkt, der skal indgå i en produktionsproces i en anden virksomhed, er det begrænset, hvor udbredt selve handelstransaktionen på Internettet er. Men det betyder ikke så meget. Det, der er det centrale, er kommunikationen mellem leverandør og kunde. Hvis jeg f.eks. skal bruge nogle møtrikker, så skal jeg jo vide noget om, hvor meget de kan holde til og under hvilke omstændigheder, før jeg vil putte dem i min maskine. Så her er det måske i højere grad Brochuren og Håndbogen, der får mig til at kontakte virksomheden, og måske får jeg endda et møde med sælgeren. Det afgørende er altså ikke det elektroniske salg. Det afgørende er den rigtige hjemmeside, der rammer plet hos kunderne og fører til en handel - elektronisk eller ej. I de seneste fire-fem år er der sket en eksplosion i antallet af hjemmesider, så mindst otte ud af ti virksomheder har en hjemmeside nu. Hastigheden er overraskende, for på den ene side er der sket meget med markedsføring på Internettet og med den måde, som virksomhederne har ændret og tilpasset sig på - men på den anden side er der faktisk ikke sket ret meget. Alle er på Internettet, men mange ved ikke hvorfor. Det er kun ganske få, der har taget konsekvensen og virkelig har skudt ressourcer i det og gennemtænkt situationen. Markedsføring er top-prioriteret, men køb via nettet er lavest prioriteret. Budskabet i dette kapitel er, at informationssøgningsdelen skal med. For det første hjælper det ikke noget, at alle har lavet en forkromet hjemmeside, hvor de vil sælge en hel masse, hvis de aldrig selv har prøvet at købe på Internettet - for hvordan kan de så vide, hvad det er, der gør, at man vælger at købe. Derfor er der en del hjemmesider, der i dag rammer hverken virksomhedens eller omverdenens behov. For det andet angiver flere af bogens kapitler, at Internet anvendelse i relation til informationssøgning vil styrke virksomhedens internationaliseringsproces.

De resultater, der er præsenteret her, peger på, at man må overveje følgende spørgsmål, når man designer og/eller gentænker virksomhedens anvendelse af Internettet:

- *Hvordan eliminerer vi barriererne?*

Uddannelse af medarbejdernes Internetkompetence, specielt mht. informationssøgning.

Installering af sikkerhedssoftware.

Søge mere information om usikkerhed ved betaling.



Etablere en hurtig Internetopkobling.

Opfordre kunder og leverandører til at bruge Internettet.

- *Hvad skal gælde for vores rutiner for informationsøgning?*

Enkle og effektive søgeprocedurer.

Udnyttelse af søge-lære processen.

Fokusere på kunder og konkurrenter (som minimum).

Integrere hjemmeside statistikken.

- *Hvordan fastlægger vi markedsføringsstrategien?*

Forstå om det er Brochuren, Håndbogen eller Handelspladsen der passer bedst til virksomhedens situation.

Organisationens håndtering af strategien, herunder allokering af ressourcerne.

Evalueringen af arbejdet.

## 7.

### Et opgør med eksportfremme som projekt og plan

*Olav Jull Sørensen*

#### 7.1. Kapitlets ide

Formålet med dette indlæg er at gøre op med eksportfremmeprogrammers projektkarakter (fra  $t_0$  til  $t_1$ ) og planlægningsorientering (først plan så implementering). Empirisk og teoretisk vises, at dette design er i modstrid med små og mellemstore virksomheders måde at fungere på. Disse virksomheder er i konstant bevægelse og behøver derfor kontinuerlig sparring snarere end afgrænsede ambulancetjenester. Endvidere viser empiriske data, at SM-virksomheder er mindre planlægningsorienterede end de er handlings- og netværksorienterede. Disse observationer, baseret på undersøgelser af SM-virksomheder og eksportkonsulenter i Nordjylland, giver anledning til en genvurdering af den måde eksportfremme designes på og der foreslås en "netværksmodel for eksportfremme", der bygger på langvarige relationer mellem virksomheder, konsulenter og eksperter, hvor ideer, planer og handlinger smelter sammen til en enhed.

#### 7.2. Et opgør

Eksportfremme i lighed med mange andre erhvervsfremmeaktiviteter er projektbaseret og planlægningsorienteret. Et eksportfremmeprogram varer typisk 3 år - underforstået, så er det problem løst. Desuden hviler al eksportfremmeaktivitet på en indgroet tro på, at man kan planlægge sig til en succes på de internationale markeder. Denne "eksportfremmeideologi" står i stærk modsætning til praksis og også i modsætning til nyere teoretiske erkendelser.

Formålet med dette bidrag til NEP-antologien er at underbygge ovennævnte udsagn teoretisk og empirisk, primært med data fra Nordjylland. Desuden gives der et bud på et bedre design for eksportfremmeprogrammer, et design der tager sit udgangspunkt i virksomhedernes problemer, i virksomheden som organisk og i virksomheden som aktør og deltager i konstruktionen af sin egen kontekst. Først redegøres dog for nogle principielle forhold omkring samspillet mellem erhvervsliv og stat og spørgsmålet omkring, hvorfor vi overhovedet har eksportfremmeprogrammer.

Ved eksportfremme forstås en offentlig indsats til støtte for virksomheders internationalisering. Indsatsen kan ydes af offentlige institutioner direkte eller med private organisationer eller virksomheder som formidlere af støtten. Indsatsen kan være rettet direkte mod enkeltvirksomheder, brancher eller indirekte mod infrastrukturen og den institutionelle opbygning i landet (Seringhaus and Rosson, 1990). Endvidere er diskussionen i det efterfølgende afgrænset til små og mellemstore virksomheder (SM-virksomheder) med op til 99 ansatte.

### 7.3. Staten som partner eller bureaukrati

I den overvejende del af den erhvervsøkonomiske litteratur diskuteres staten<sup>1</sup> som institution meget lidt. Enten forudsættes et helt frit marked eller staten optræder som et sæt forudsætninger eller spilleregler, f.eks. m.h.t. miljø eller produktstandarder. Dette fravær af staten og dens institutioner er uforståelig, idet i den daglige ledelse af virksomheden er statslige institutioner en reel og ofte yderst aktiv aktør. Formålet med dette bidrag kan derfor siges også at være at bringe stat og statslige institutioner på banen og integrere dem i den virksomhedsøkonomiske tænkning.

Indledningsvis, kan det være hensigtsmæssigt at gøre op med et par dogmer m.h.t. staten og erhvervslivet.

(1) Af ideologiske årsager fremføres undertiden ønsket om den minimale stat, laissez-faire-staten, men selvom enkeltvirksomheder, ofte med rette, kan blive irriterede over bureaukratiske og ofte bekostelige regler og procedurer, er et marked uden en aktiv stat urealistisk. Det der kan diskuteres er, hvordan samspillet mellem stat og erhvervsliv skal være. I det følgende arbejdes der derfor ud fra at den private og den offentlige sektor er 2 legitime og ligeværdier parter. (Dunleavy & O'Leary, 1987).

(2) Det andet dogme går ud fra den antagelse, at hvis man blot liberaliserer og åbner økonomien vil konkurrencekræfterne sørge for at de forskellige landes økonomier konvergerer. Det modsiges specielt af de sidste 20 års erfaringer. En økonomi er mere end et sæt markedskræfter. En økonomi har historiske rødder og er kulturel funderet. Derfor udvikler ethvert land sin egen version af markedsøkonomien. Selvom IMF og Verdensbanken tenderer mod at bruge den samme medicin på alle økonomier, så vil Rusland, Malaysia og Ghana udvikle hver deres version af markedsøkonomien baseret på specifikke historiske rødder og kulturelle værdier og krydret med faktisk policies i dag (Whitley, 1992).

Lægges punkt 1 og 2 sammen får man, at forholdet mellem stat og erhvervsliv er unik for hver markedsøkonomi. Hvad der er en optimal relation i Danmark er ikke en optimal relation i Rusland, Malaysia og Ghana.

For Ruslands vedkommende er det ikke muligt for nærværende at sige, hvilken version af en markedsøkonomi man vil ende op med. Man kan dog sige, at det markedsøkonomiske begrebsapparat er i vanskeligheder, når man skal beskrive og forstå, hvad nogle har kaldt den russiske "virtuelle økonomi" (Gaddy & Ickes 1998). I Malaysias tilfælde antager staten rollen som overmyndighed, altså en dirigerende stat indenfor en markedsøkonomisk ramme omend staten ikke anses for så stærk som hos Tigrene Korea, Taiwan og Hong Kong.

I Ghana er staten svag og bevæger sig formodentlig mod samme rolle som staten i Danmark. Forholdet mellem den danske stat og erhvervslivet beskrives bedst ved "partnerskabsmo-

---

<sup>1</sup> Staten omfatter i denne sammenhæng såvel det politiske som det administrative system ligesom begrebet dækker over institutioner på national, regional og lokal plan.

dellen”, d.v.s. et dialogbaseret samarbejde, hvor aktørerne er de danske virksomheder og deres organisationer på erhvervssiden og staten og dens mange institutioner på den anden side. Partnerskabsmodellen er endvidere karakteriseret ved mange aktører, som kun er løst forbundne og koordinerede. Sidstnævnte giver ofte anledning til “et ramaskrig” om uoverskuelighed m.h.t. institutioner og offentlige programmer efterfulgt af en kulegravende oprydningsbande med en målsætning om at bygge en “one stop institution”.<sup>2</sup> Partnerskabsmodellen indebærer en Foucausk magtfordeling. Magten ligger ikke et bestemt sted, magten ligger i processer og aktiviteter. Dette syn på virkeligheden synes nogen måske er uforståeligt og henviser til, hvordan magten er koncentreret i staten, nærmere bestemt i Finansministeriet og udøvet af Mogens Lykketoft. Mogens Lykketoft er naturligvis en vigtig aktør og dialogpartner i partnerskabsmodellen. Han er god til at sætte dagsordenen, og det er netop et væsentligt træk ved partnerskabsmodellen, at der er en kamp om at sætte dagsordenen både for hvordan man skal forstå situationen og for hvordan problemerne skal løses. Udlicitering er et godt eksempel herpå (Andersen, 1997).

Traditionelt opfattes politikerne, som dem, der sætter dagsordenen og gennemfører en politisk debat, der munder ud i en politik. Den vedtagne politik udformes i en lov, hvorefter loven administreres af diverse statslige institutioner. Den politiske debat bliver påvirket fra mange sider, herunder ikke mindst af pressen, men også af erhvervslivets organisationer, som optræder som lobbyister. Samspillet mellem stat og erhvervsliv udspiller sig altså efter følgende formel: Politik → lov → administration → virksomhed.

Omend denne forståelse af samspillet mellem stat og erhvervsliv ikke er forkert, er den dog langt fra tilstrækkelig til at opfange hele sandheden om den politiske proces og dens samspil med erhvervslivet. Her tænkes ikke på bestikkelse og fremgangsmåder på lovens kant, men på at den skitserede proces er for rationel og uden grundlag i den faktiske interaktion mellem virksomheder og institutioner i hverdagen.

Går man baglæns i forhold til ovennævnte strømlinede model og starter med det daglige samspil mellem statslige institutioner og virksomheder får man en anden forståelse, som passer sammen med partnerskabsmodellen. Ræsonnementet er som følger:

I dagligdagen er der mange kontakter mellem enkeltvirksomheder og deres organisationer og statslige institutioner. De mødes som følge af den meget konkrete administration af en lov og de mødes i forskellige udvalg, råd, tænketanke, etc. af ad hoc eller permanent karakter. Der udveksles information, ideer og der opnås konkrete erfaringer med administration af love etc. Med andre ord der opnås erfaring med og genereres viden om virksomheders reaktion på forskellige statslige tiltag og der etableres langsigtede relationer mellem private og offentlige institutioner, der administrerer den erhvervsrettede lovgivning, hvadenten dennes formål er regulering, facilitering eller fremme af eksporten.

<sup>2</sup> Det er uden tvivl en sådan tankegang, der ligger bag Sønderjyllands ErhvervsCenter (SEC), hvor alt er samlet under een institution. En nærlæsning af SEC's opbygning viser dog, at også her er der mange løst tilknyttede institutioner og organisationer (Nyhedsbrevet Sønderjylland 1996).

For at få styr på, hvad der foregår mellem aktørerne, kan man opdele aktiviteterne i 5 kategorier<sup>3</sup>, som tilsammen udgør “den politiske proces” i partnerskabsmodellen (figur 7.1).

**Figur 7.1.** Partnerskabsmodellens politiske proces

1. Politiformulering	Formulering af problemer og forslag til deres løsning
2. Kampagneaktiviteter	Spredning af synspunkter og aktiviteter rettet mod at få dem på dagsordenen
3. Diskursaktiviteter	Underbygning af synspunkterne. Er de sammenhængende og logiske?
4. Dialog og forhandling	Konkret interaktion med andre aktører, inkl. etablering af procedurer, faktiske forhandlinger, indgåelse af kompromiser og udarbejdelse af handlingsplaner.
5. Implementering	Gennemføre handlingsplanen, monitorere, belønne/straffe etc.

Specielt i 80-erne og begyndelsen af 90-erne formuleredes politikker med fokus på eksport, som løsningen på landenes økonomiske problemer. På alle planer kørtes der kampagner for at få eksport på dagsordenen og handelshøjskoler og universiteter leverede de nødvendige analyser af betydningen af eksport foruden de nødvendige modeller for, hvordan virksomheder internationaliseres. EU og staten på alle niveauer afsatte midler, som i forhandlingslignende forløb mellem offentlige og private interesser blev omsat til konkrete programmer og projekter. Disse blev udført enten af offentlige eksportfremmeinstitutioner eller udliciteret til private konsulenter under ansvar overfor offentlige organer. Erfaringer opbygges, nye ideer opstår igennem processen og evalueringer gennemføres og disse elementer bruges til at forstærke eller dreje dagsordenen lidt. Nu arbejdes der baglæns op gennem systemet. Politikernes rolle minimeres, idet processen styres af erfaringer, ideer etc. i de virksomheder, organisationer og institutioner, der arbejder i det daglige med eksportfremme.

Omend denne beskrivelse er kort og noget overfladisk er den tilstrækkelig til at vise, at ovennævnte begrebsapparat giver institutionel mening.

Opsummerende er den grundlæggende ide i partnerskabsmodellen altså, at aktørerne interagerer i det daglige, hvor de udfører ovennævnte aktiviteter. Interaktionen i sig selv skaber erfaring, viden og ikke mindst nye ideer, som bruges af parterne dels i det daglige arbejde dels til at sætte dagsordenen i fremtiden. De ressourcer aktørerne råder over er deres medlemmer og disses ressourcer for erhvervslivets vedkommende og budgetter, lovgivning og personale for de statslige institutioners vedkommende. I partnerskabsmodellen ligger ikke, at der ikke er og kan opstå konflikter, men man kan sige, at hvis modellen virker, vil der være mindre rum for konflikterne til at udfolde sig, idet det tætte samspil parterne imellem dels skaber en gensidig forståelse dels evner at finde kreative løsninger på potentielle konfliktområder.

<sup>3</sup> Opdelingen er inspireret af Nielsen & Pedersen (1989).

For at partnerskabsmodellen kan virke er det nødvendigt, at parterne opfatter hinanden som legitime. Det er dog ikke tilstrækkeligt. Parterne skal også forstå den rolle som hver især kan spille og forstå, at samspillet kan være et positiv-sum-spil.<sup>4</sup> Endelig skal det nævnes, at partnerskabsmodellen ikke er en normativ model. Det er en beskrivelse af forholdene i Danmark. I Rusland og Malaysia er der ikke et lignende partnerskab. Noget tyder på, at forudsætningerne for partnerskab findes i Ghana (Sørensen, 1999).

#### 7.4. Er der behov for eksportfremme?

Ovennævnte diskussion af samspillet mellem stat og erhvervsliv er naturligvis overflødig, hvis der ikke er noget behov for eksportfremme. Den problemstilling behandles kort i det følgende.

Der er ikke behov for eksportfremme, hvis virksomhederne uden støtte alligevel ville have gjort det de nu får støtte til. Ingen kender omfanget af sådanne spildte kroner, men udtalelser som "nu støtten er der, hvorfor så ikke tage den med" er ikke sjældne.

Mens ovennævnte måske kan siges at høre til i den moralske ende af sagen, kan spørgsmålet også angribes fra en mere markedsstrukturel synsvinkel, idet der kan være imperfektioner i markedet i forbindelse med eksport, imperfektioner, som staten kan være med til at løse. Een af de almindeligste er "mangel på information", men også mangel på (garanti) kapital er almindeligt forekommende.

Imidlertid kan der peges på en særlig imperfektion, når det drejer sig om Danmark med de mange små og mellemstore virksomheder. I Danmark findes ikke en markedsstruktur, som kan sørge for, at SM-virksomheders produkter kommer ud på det internationale marked. En sådan markedsstruktur kan være af 2 typer. Man kunne, som i Japan, have store eksporthandelshuse, der opsøger de små og mellemstore virksomheder og støvsuger dem for gode produkter (Levy, 1994). Danmark har nogle handelshuse, ikke mindst på fødevareområdet i Nordjylland, men langt fra nok til at dække behovet. Den anden markedsstruktur, der kan løse internationaliseringsproblemet for SM-virksomheder er stærkt internationaliserede udenlandske virksomheder, som søger globalt efter produkter, som kan indgå i deres produktion. I begge tilfælde behøver SM-virksomhederne ikke at være pro-aktive i betydningen selv at erobre de udenlandske markeder, men nok internationalt orienterede, idet de skal kunne tilpasse sig kravene fra handelshusene og de internationale opkøbere.

I forlængelse heraf kan der peges på, at globale virksomheder ikke blot søger nye produkter fra SM-virksomheder men i lige så høj grad søger SM-virksomheder, som kan opkøbes og på den måde bliver SM-virksomheden international i et træk.

Som sagt, en markedsstruktur med stærke handelshuse findes ikke i Danmark, hvilket be-

<sup>4</sup> U-landsbistanden i 1960-erne og 70-erne kan nævnes som et eksempel på, at disse forudsætninger ikke var opfyldte. De antagonistiske forhold mellem erhvervsliv og Danida, som dengang fandtes er dog blødgjorte i de senere år, jvf. f.eks. samarbejdet om Privatsektorprogrammet.

tyder, at de danske SM-virksomheder selv må tage initiativ til en internationalisering. Her støder man på ressourcemæssige, kompetence- og holdningsmæssige barrierer (eller imperfektioner), som markedet vanskeligt kan overkomme og som i hvert fald kan nedbrydes lettere, hvis der er et eksportfremmeprogram at støtte sig til.

Svaret på det i starten stillede spørgsmål, om der i Danmark er et behov for eksportfremme, er derfor et ja ud fra en analyse af markedsstrukturen og markedssituationen. Ændres disse, som vi er vidner til i øjeblikket indenfor den nordjyske elektronikindustri, må man genvurdere behovet. Den nordjyske elektronikindustri har efterhånden manifesterede træk af et industridistrikt og kan trække udenlandske virksomheder til sig. Den behøver ingen, eller i hvert fald end anden type af hjælp til at blive internationaliseret og indgå i globale netværk.

## 7.5. Virksomhederne har ordet: SMVernes internationale problemer

Ifølge de mange undersøgelser af virksomheders problemer og barrierer i forbindelse med deres internationalisering sker der over tid ingen væsentlige ændringer i portfolien af problemer og barrierer. Iflg. Rask (1997, p. 24), som opsummerer disse undersøgelser, kan problemerne opsummeres som følger:

- \* Adgang til troværdig information
- \* Manglende økonomiske ressourcer
- \* Manglende kundeorientering
- \* Manglende menneskelige ressourcer (engagement og færdigheder) og manglende erfaring hos ledelse og ansatte.
- \* Internationale reguleringer og handelsbarrierer

Når problemerne ifølge analyserne ikke ændrer sig over tid, skyldes det bl.a., at der hele tiden kommer nye virksomheder til og de løber tilsyneladende ind i de samme problemer, som deres forgængere på deres vej fra hjemmemarked til den globale markedsposition. Dette mønster stemmer overens med den såkaldte Stadieteori for virksomheders internationalisering. Denne bygger på, at internationaliseringen er en velordnet proces, hvorigennem virksomheden opsamler erfaring før den tager det næste internationale skridt. Hvert stadietrin kræver således specifikke eksportfremmeaktiviteter, som kan løse virksomhedernes problemer på dette trin (Czinkota & Nittawa, 1997; Czinkota, 1994).

Omend problemerne overordnet tilsyneladende ikke har ændret sig væsentligt ifølge nævnte analyser, er der dog givetvis nuancer. Det er muligt, at virksomhederne opfatter, at de har et informationsproblem, men det problem er forholdsvis let at løse, hvis det drejer sig om adgang til information. Via Internet kan der hentes megen ny information. Problemet her er snarere at sortere i den overvældende information og finde frem til den mest relevante information.

Det er naturligvis vigtigt, at et eksportfremmetiltag tager udgangspunkt i de af virksomheden oplevede problemer, men det er ikke tilstrækkeligt. Man må også have en viden om virksomhedens måde at håndtere problemløsning på. Ikke alle SM-virksomheder gør det på samme måde.

I den overvejende del af litteraturen, er forventningen, at alle virksomheder - stor som lille - løser problemer gennem strategisk planlægning. Med andre ord, virksomheden forventes at udarbejde en strategisk plan for sin internationalisering. Som Rask (1997) og andre påpeger, giver det skuffelser hos forskerne, når de går ud med et spørgeapparat, som skal måle i hvilken grad virksomheder planlægger. De finder i de fleste tilfælde, at det gør de ikke i særlig stor udstrækning. Virkeligheden ses ikke gennem rapporter og andre planlægningsværktøjer.

Umiddelbart giver det et problem for eksportfremmeaktiviteterne, idet disse, for at undgå konkurrenceforvridning, alene må rette sig mod de forberedende aktiviteter, f.eks. netop planlægningsaktiviteter. Inden den problemstilling tages op, skal der fremlægges alternative modeller af virksomheden, alternativer til den planlæggende virksomhed.

Der skelnes således mellem 3 typer af virksomheder (Kuada & Sørensen, 1997; Popova & Sørensen, 1998):

Den planlæggende virksomhed  
Den handlende virksomhed  
Netværksvirksomheden

Den planlæggende virksomhed er det nærmeste man kan komme "The Economic Man". Virksomheden udarbejder planer på baggrund af grundige analyser og planerne vedtages og implementeres. Mottoet er, ingen handling uden forudgående planlægning. Gennem planlægningen reduceres usikkerheden i omgivelserne.

Den handlingsorienterede virksomhed er utålmodig. En ny ide må straks prøves af i praksis, d.v.s. på markedet. Gennem praksis opnås erfaring, som denne "action man" bruger til at styre de næste handlinger med. Virksomhedens udvikling er baseret på, hvad der intuitivt er rigtigt ud fra de erfaringer og den perception man har af virkeligheden. Usikkerheden i omgivelserne reduceres, ikke gennem planlægning og forudsigelser, men gennem handlekraft og aktionsberedskab.

Netværksvirksomheden bygger langtidsrelationer til andre aktører, som består af virksomheder såvel som organisationer og offentlige institutioner, d.v.s. vi har ikke et spontant men et organiseret marked. Gennem sådanne relationer får virksomheden adgang til ressourcer, som kontrolleres af andre aktører og netværkspartnerne tilsammen reducerer usikkerhed ved så at sige at danne deres eget udvekslingssystem, som konkurrerer med andre netværk.

Findes disse virksomhedstyper i praksis? Både ja og nej. De findes ikke rendyrkede som generel virksomhedsfilosofi, der gennemsyrrer hele virksomheden og i alle situationer. Men de



findes, hvis man holder sig til noget konkret i rum og tid.

Resultaterne fra en undersøgelse af nordjyske virksomheder illustrerer dette, jvf. figur 7.2.<sup>5</sup> Undersøgelsen peger overordnet på, at nordjyske SM-virksomheder er mindst analyse- og planlægningsorienteret og mest netværksorienteret. Handlingsorienteringen indtager en mellemposition.

Kun få virksomheder (9%) finder det “meget vigtigt” at lave en markedsanalyse før en ny eller øget aktivitet igangsættes på et udenlandsk marked og kun 11% af virksomhederne ser indsamling og bearbejdning af information som en kerneaktivitet i virksomheden. Adderes grupperne “meget enig” og “delvis enig” på de samme 2 udsagn fås, at 66% eller 2/3 af virksomhederne er begrænset planlægningsorienterede.

**Figur 7.2.** Virksomheders orientering mod planlægning, handling og netværk (%)<sup>6</sup>

	Meget enig	Delvis enig	Delvis uenig	Meget uenig	Ved ikke	Ubesvaret
<i>Den planlæggende virksomhed</i>						
Når vi ønsker mere viden om et marked eller påtænker at øge vores aktiviteter på et marked, bliver der lavet en markedsanalyse, som vi bruger i planlægning	9	57	16	11	2	5
Indsamling og bearbejdning af information er en kerneaktivitet i vores virksomhed	11	55	18	11	0	2
<i>Den handlende virksomhed</i>						
Vi lægger stor vægt på at besøge markedet for at danne os et indtryk af, hvad der foregår	50	20	20	7	0	2
Når nye muligheder opstår, forfølger vi dem med det samme	34	41	20	2	0	2
<i>Netværksvirksomheden</i>						
Vi tilstræber først og fremmest at opbygge langvarige personlige relationer til vigtige aktører i vores omverden	64	25	7	2	0	2
Når vi ønsker mere viden om et marked, bruger vi vores kontakter til at hjælpe os	41	48	5	2	2	0

I modsætning hertil er 64% af virksomhederne “meget enige” i betydningen af at opbygge langtidrelationer til aktører i omgivelserne og 41% er “meget enige” i, at når de ønsker viden

<sup>5</sup> Undersøgelsen bygger på svarene fra 52 tilfældigt udvalgte nordjyske virksomheder indenfor elektronik, jern/metal, maskiner og tekstil og beklædning. Der blev sendt spørgeskemaer til 110 virksomheder, hvilket giver en svarprocent på 47. Undersøgelsen er nærmere beskrevet i Rask (1999b).

<sup>6</sup> Baseret på 44 besvarelser fra SM-virksomheder i Nordjylland.

om et bestemt marked, bruger de deres kontakter. Lægges igen grupperne “meget enig” og “delvis enig” sammen fås, at 89% af virksomhederne er netværksorienterede.

Endelig viser figur 7.2, at halvdelen af virksomhederne er “meget enige” i udsagnet “vi lægger stor vægt på, at besøge markedet for at danne os et indtryk af, hvad der foregår”, mens 34% er enige i det endnu mere handlingsorienterede udsagn, “Når nye muligheder opstår, følger vi dem med det samme”. Adderes grupperne “meget vigtig” og “delvis vigtig” fås, at 70% hhv. 75% eller 3/4 af virksomhederne er handlingsorienterede.

Svarmønstret har en klar tendens, men det er også klart, at SM-virksomheder ikke er enten det ene eller det andet. De bruger flere modeller afhængig af - kan man gætte på - situationen. Tallene er dog tydelige nok til at konkludere, at det giver problemer, hvis eksportfremmeprogrammer baserer sig alene på, at virksomhederne er planlægningsbaserede. Virksomhederne benytter sig i det mindste af 2 andre måder at håndtere omgivelserne på, nemlig gennem aktion og netværk, d.v.s. gennem aktiv deltagelse i markedet.

Fastholdes de 3 virksomhedsmodeller som arketyper, kan man udlede implikationerne for eksportfremmeaktivitet af dem. Det er gjort i figur 7.3. Implikationerne for eksportfremme af den planlæggende virksomhed er, at der skal fokuseres på information og analyse af information, som inputs til planlægningsprocessen.

I tilfældet den handlende virksomhed skal der fokuseres på at spotte markedsmuligheder, etableres handlingsberedskab og reflekteres over erfaringer. Endelig for netværksvirksomheden skal der arbejdes i marken med identifikation af partnere og ydes assistance til opbygning af relationer. Selve eksportfremmeinstitutionen skal gøre sig til partner i virksomhedens netværk.

**Figur 7.3.** *Profil af SM-virksomheder og implikationer for eksportfremme*

<b>SM-Model</b>	<b>Profil</b>	<b>Implikationer for eksportfremme</b>
Den planlæggende virksomhed	Virksomheden planlægger nøje sine internationale aktiviteter v.h.a. systematiske markedsanalyser	Fokus på markedsinformation, diagnoser, markedsanalyse og strategisk planlægning. Engangsydelse.
Den handlende virksomhed	Virksomheden handler p.b.a. af intuition og opsamler erfaring gennem faktiske markedsoperationer. De internationale aktiviteter styres gennem et handlingserfaringsforløb.	Fokus på handlingsmuligheder i markedet, f.eks. salgsudstillinger, kontaktmøder, matchmaking, eksperimenter, markedstest, etc. Engangsydelse.
Netværksvirksomheden	Internationaliseringen sker ved en udvidelse af netværket, hvor de nuværende partnere bruges som springbræt til etablering af relationer til udenlandske partnere.	Fokus på identifikation af og møder med udenlandske partnere m.h.p. matchmaking og etablering af langsigtede relationer. Procesydelse.

## 7.6. Eksportkonsulenterne har ordet

Så godt som alle analyser af eksportproblemer gennemføres ved at spørge virksomhederne. Virksomhedernes opfattelse er naturligvis meget afgørende, men der er mange andre aktører, der har en andel i beslutningerne, herunder bank, revisor og eksportkonsulent. Specielt i forbindelse med eksportfremmeprogrammer spiller konsulenter, hvad enten de er private eller arbejder i offentligt regi, en stor rolle. Af den grund er det hensigtsmæssigt at gennemføre en analyse baseret på eksportkonsulenter. I det følgende redegøres kort for de væsentligste resultater fra analysen (Sørensen, 2000). Det skal nævnes, at populationen er kun på 9 konsulenter, hvilket maner til forsigtighed i konklusionerne. X af konsulenterne er selvstændige og x er tilknyttet offentlige eller halvoffentlige institutioner.

### 7.6.1. SM-problemer

Konsulenterne blev i et åbent spørgsmål bedt om at anføre de 5 største problemer for hhv. nye og erfarne eksportører. Svarene er vist i figur 7.4.

**Figur 7.4. Konsulenternes opfattelse af nye og erfarne eksportørers væsentligste problemer**

<b>Problem</b>	<b>Nye eksportører (baseret på 9 svar)</b>	<b>Erfarne eksportører (baseret på 7 svar)</b>
Konkrete færdigheder og viden, f.eks. sprog	8	5
Motivation	7	1
Ledelsesmæssig kompetence, inkl. strategisk planlægning	7	6
Financielle ressourcer	6	4
Tilpasning til markeder og konkurrence	4	0
Kulturindsigt	0	3

Det kan først noteres, at der er stor men ikke helt entydig sammenhæng mellem de problemer, som SM-virksomhederne selv ser og dem som konsulenterne oplever. F.eks. nævner konsulenterne ikke manglende information, sandsynligvis fordi det problem løser de let. Til gengæld nævner de motivationsproblemet, som ikke nævnes af virksomhederne. Der er enighed m.h.t. færdigheder (sprog), kultur, kompetencer/erfaring og markedstilpasning/-orientering.

Generelt ser konsulenterne problemerne som værende de samme for nye og erfarne eksportører. Det gælder dog ikke motivationsproblemet, som er størst for nye eksportører. En anden forskel er, at kulturproblemet nævnes oftere for erfarne eksportører end for nye, hvilket formodentlig hænger sammen med, at erfarne eksportører bevæger sig ud på markeder med større kulturalafstand.

Omend dette mønster dækker over mange nuancer, er det også klart, at konsulenterne ser problemerne ligge inde i virksomheden snarere end i markedet. Inde i virksomheden er de væsentligste problemer dels af færdighedsmæssig karakter dels ledelsesmæssig karakter. Sprogproblemet bliver især fremhævet på færdighedssiden mens manglende evne til strategisk planlægning nævnes som et væsentligt ledelsesproblem. Endelig er finansiering et problem for begge kategorier af virksomheder.

Det kan undre, at konsulenterne i så lille grad ser problemerne i det eksterne miljø. En grund hertil kan være, at konsulenterne nok ser det eksterne miljø som et problem, men at det kan man ikke gøre noget ved. Opgaven er at få virksomheden tilpasset, hvorved eksterne problemer bliver til interne problemer.

Eksportkonsulenterne er endvidere af den opfattelse, at nye eksportører har brug for megen støtte (64%) for at etablere og udvikle de internationale aktiviteter mens erfarne eksportører bedre kan klare sig selv (24%) eller kun har brug for nogen støtte (38%).

## 7.6.2. Vigtige konsulentegenskaber

Konsulenterne blev også spurgt om, hvor stor betydning forskellige egenskaber hos dem selv har for at kunne løse problemerne i virksomheden. Resultaterne er vist i tabel 3.

Som det ses af figur 7.5, finder 8 ud af 9 konsulenter det særdeles/meget vigtig, at man har indsigt i de forskellige måder SM-virksomheder arbejder på og igen 8 ud af 9 mener, at man som konsulent skal have gode pædagogiske evner. Derimod mener "kun" 5 ud af 9 af konsulenterne, at det er særdeles/meget vigtigt om man har god teoretisk baggrund og indsigt.

Indsigten og de pædagogiske evner opnås primært gennem erfaring som eksportsælger (6 ud af 9) mens kun 4 ud af 9 mener, at det er vigtigt som SM-konsulent at have været ansat i en SM-virksomhed. Denne vægt på erfaring som eksportsælger afspejler sig også i, at 6 ud af 9 peger på betydningen af at man som konsulent kan udføre konkrete salgsopgaver.

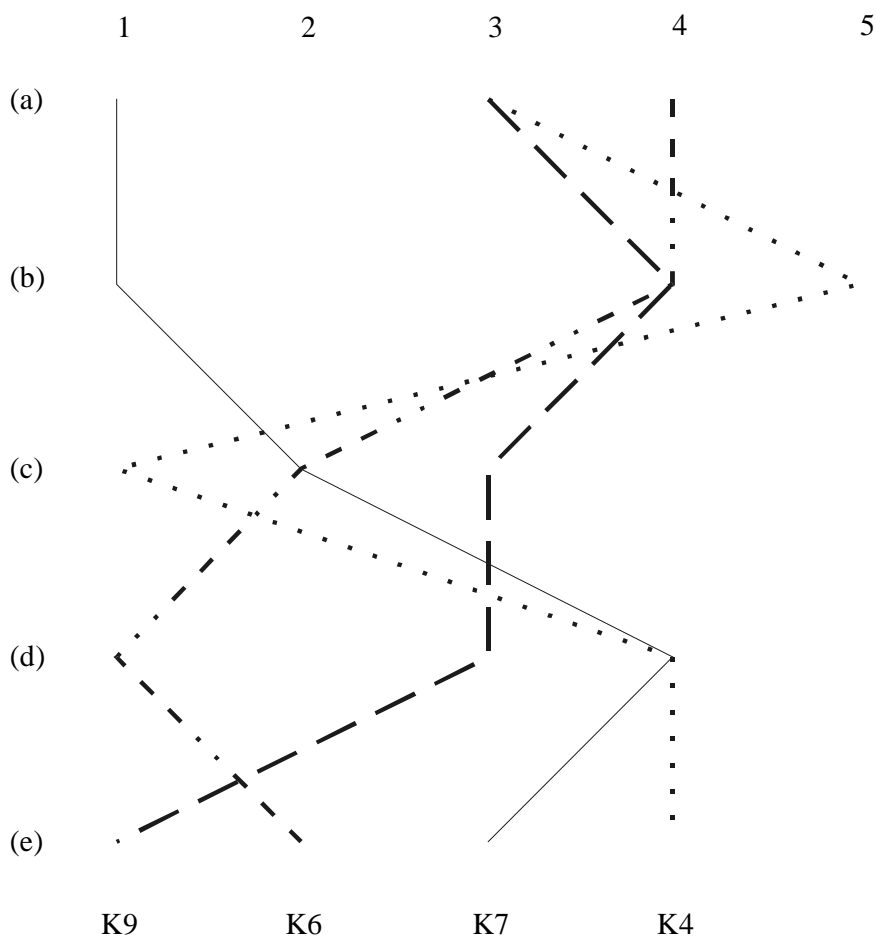
**Figur 7.5.** Betydningen af forskellige kvaliteter hos konsulenten

	Særdeles vigtig	Meget vigtig	Vigtig	Mindre vigtig	Uden betydning
Erfaring som eksportsælger	6		2	1	
Erfaring fra ansættelse i SM-virksomheder	4		1	3	1
Indsigt i forskellige måder SM-virksomheder arbejder på	6	2	1		
God teoretisk baggrund og indsigt	2	3	2	2	
Gode pædagogiske evner	3	5	1		
Evne til at udføre salgsopgaver	3	3	1	1	

Under dette gennemsnitsmønster dækker sig vidt forskellige individuelle opfattelser af den "rette" profil af en eksportkonsulent. I figur 7.6 vises profilen af 4 af de 9 konsulenter. De ret så forskellige opfattelser, som fremgår af figur 7.6, dækker givetvis over konsulentens egen baggrund og erfaring og forskelligheden afspejler uden tvivl også, at branchen "eksportkonsulentvirksomhed" er en liberal branche uden en professional uddannelse som kendemærke og baggrund.

Skelnes der groft mellem teoretisk indsigt og praktisk erfaring, er der dog ingen tvivl om, at konsulenterne vurderer praktisk erfaring højest og indsigten i forskellige måder SM-virksomheder arbejder på kommer ikke fra en god teoretisk baggrund og indsigt og ikke fra at arbejde i en SM-virksomhed, men tilsyneladende mere intuitivt fra arbejdet som konsulent med SM-virksomheder.

**Figur 7.6.** Fire forskellige opfattelser af eksportkonsulentens profil



### 7.6.3. Hvordan bruges konsulenterne af virksomheden?

De 9 konsulenter svarer nogenlunde ens på dette spørgsmål. I prioriteret orden bruges konsulenterne som følger:

- \* Sparringspartner
- \* Forslag til løsning på problem
- \* Etablering af kontakter
- \* Informationsindsamling og analyser
- \* Direkte salgsarbejde

Det er således ikke analyseevnerne, der først og fremmest sættes på prøve hos konsulenterne. Det er evnen til at sparre (en faglig-pædagogisk kvalitet) og til at se løsninger. Løsningerne kan naturligvis fremkomme på baggrund af omfattende analysearbejde, men de kan også være mere intuitive og baseret på erfaring.<sup>7</sup> Noget tyder altså på, at SM-virksomheder ikke bare bruger konsulenter som analysefolk, men som til en kombination af analyse og løbende sparring. Konsulenterne er da også ofte tilknyttet virksomheden langt ud over det konkrete eksportprogramms løbetid. Sammenholdes denne anvendelse af konsulenterne med undersøgelsen af, hvorvidt SM-virksomhederne er planlægnings-, handlings- eller netværksorienteret tegner der sig følgende billede:

**Figur 7.7.** *Forskellige virksomhedstypers anvendelse af eksportkonsulenter*

Virksomhedstype	Virksomhedens brug af eksportkonsulenten
Planlægning	Virksomheden bruger konsulenten til analysearbejde
Handling	Virksomheden ønsker løsninger til sine handlinger og direkte salgsarbejde
Netværk	Virksomheden gør konsulenten til medlem af sit netværk og bruger ham til at etablere kontakter

Der synes, at være overensstemmelse mellem, hvad virksomhederne siger de gør, og hvad konsulenterne siger, at de laver for virksomhederne.

### 7.6.4. Kan SM-virksomhederne få gavn af eksportfremmeprogrammer?

De 9 adspurgte konsulenter har alle erfaring med formaliserede støtteprogrammer, men konsu-

<sup>7</sup> Denne fokus på sparring er også kendt fra store virksomheder, hvor ledere ofte har ganske få personer som sparringspartnere, folk som man har tillid til (Keegan, 1995).

lenterne deler sig i 2 grupper, hvor den ene har over 50% af sin omsætning fra sådanne programmer, mens den anden kun har 20% eller derunder.

For at klarlægge konsulenternes opfattelse af om SM-virksomheder får gavn af støtteprogrammer blev de bedt om at svare på 15 udsagn. I en tematiseret oversigt er resultatet af svarene som følger:

*Ledelseskompentence* Alle konsulenter er enige om, at støtteprogrammerne giver et godt beslutningsgrundlag for virksomhederne, men de er også enige om (8 ud af 9), at virksomhederne ikke er planlægningsorienterede nok til at få det fulde udbytte af programmerne.

*Pædagogisk tilrettelæggelse* Der er endvidere enighed om (8 ud af 9), at programdesignet lægger op til at skabe fortrolighed mellem virksomhed og konsulent (og således skabe grobund for sparring, jvf. ovenfor) samtidig med at 6 ud af 8 siger, at den pædagogiske tilrettelæggelse gennemgående er for dårlig. Specielt nævner 6 (af 9) konsulenter, at der er for megen vægt på erfaringsudveksling og at et programkrav om virksomhedssamarbejde forhindrer succes for programmet. I den forbindelse er der uenighed mellem konsulenterne m.h.t. anvendelsen af andres erfaring. 5 ud af 9 siger, at den ikke bruges på en pædagogisk måde.

*Kontinuitet* Et flertal af konsulenter (6 ud af 9) mener, at virksomhedernes behov for kontinuitet i deres internationaliseringsarbejde ikke tilgodeses af programmerne. Det harmonerer med, at konsulenterne (7 af 9) finder, at programmerne ikke løber over for lang tid. 6 konsulenter (af 9) finder endda, at programmerne slutter, når virksomhederne har mest brug for hjælp, underforstået når planerne er lavet og det faktiske gennemførelsesarbejde skal sættes i gang. På det tidspunkt er der, som vist ovenfor, opbygget et fortrolighedsforhold mellem virksomhed og konsulent og andre erfaringer (Kuada og Sørensen 1998) viser også, at der ofte er behov for støttefunktioner under implementeringen for at sikre en succes.

*Bureaukrati* Konsulenterne er enige om (8 af 9), at der er for megen bureaukrati i forbindelse med gennemførelse af eksportfremmeprojekter og 6 ud af 9 siger, at myndighederne ikke er fleksible nok i deres håndtering af programmerne.

### 7.6.5. Opsummering

Opsummerende peger disse svar på, at konsulenterne vil levere en ydelse (strategisk planlægning i bred betydning), som SM-virksomhederne ikke kan absorbere. Samtidig siger konsulenterne selv, at de primært bliver brugt til sparring og som dem der kommer med løsninger og skaber kontakter. Det kunne tyde på, at mens konsulenterne ser virksomheden som den planlæggende virksomhed ser virksomheden ikke sig selv på den måde. Konsulenternes opfattelse af, hvad de bliver brugt til tyder på, at virksomhederne er enten af typen den handlende eller aktionsorienterede virksomhed eller netværksvirksomheden. Planlægningslogikken, som eksportfremme styres efter, er således i konflikt med virksomheders faktiske måde at fungere på.

## 7.7. Design af eksportfremmeprogrammer

På baggrund af disse undersøgelsesresultater er spørgsmålet om der er grund til at ændre på de nuværende måder at designe eksportfremme på. Det vil blive drøftet v.h.a. en række temaer og afsluttet med et konkret forslag.

### 7.7.1. Forståelse af SM-virksomheder

Analysen har teoretisk såvel som praktisk vist, at SM-virksomheden ikke er særlig planlægningsorienterede, men mere handlingsorienterede og i høj grad bygger på personlige kontakter (netværk). Det nytter ikke at lave eksportfremme, som ensidigt bygger på planlægning. Gør man det, vil konsulentens fortsat skulle arbejde i virksomheden efter programmets ophør, idet han har udarbejdet planerne og dermed forstår logikken.

Designet skal altså tage udgangspunkt i, at planlægning skal tilpasses en aktionsorienteret ledelse og opbygningen af langsigtede relationer på væsentlige (ikke alle) områder.

### 7.7.2. Eksportfremmeprogrammets indhold

Indholdet af programmet skal naturligvis tilpasses SM-virksomhedens problemer. Disse problemer kan deles op i (1) færdigheder, f.eks. sprogkundskab, (2) konkrete eksportproblemer, f.eks. information og valg af næste eksportmarked, og (3) generelle udviklingsproblemer for virksomheden, hvor problemet ikke kan isoleres til eksportafdelingen men berører hele virksomheden. I de første 2 situationer, skal programmet være fokuseret, idet opgaven er konkret og forholdsvis let afgrænset mens det i de sidste tilfælde skal være bredere og søgende.

Indholdet kan konkretiseres mere alt efter hvor barriererne og mulighederne ligger, f.eks. kunne aktiviteterne grupperes som følger:

- |                           |                         |
|---------------------------|-------------------------|
| * motiverende aktiviteter | * sparring (rådgivning) |
| * information             | * deltage (gøre)        |
| * analyser                | * finansiere            |
| * træning                 |                         |

### 7.7.3. Markedsforhold

Punkterne 7.6.1 og 7.6.2. fokuserede på virksomheden. Der er imidlertid også grund til at fokusere på branchen. Problemerne er forskellige i en branche, der er stærkt internationaliseret sammenlignet med en branche, som lige er begyndt at blive international. Problemerne er også



forskellige, hvis danske virksomheder er “late-comers” og således skal gennemtrænge allerede etablerede netværk på de udenlandske markeder sammenholdt med en situation, hvor de danske virksomheder er i front. De er også forskellige for en fragmenteret branche, hvor det er enkeltvirksomheder, der har brug for eksportfremme sammenlignet med en situation, hvor der findes et industridistrikt i Danmark. Endelig vil designet være afhængig af om problemet er et rationaliseringsproblem, hvor branchen går efter statisk effektivitet for at overleve, f.eks. gennem outsourcing eller om problemet er det modsatte, et fornyelsesproblem, hvor virksomheden går efter dynamisk effektivitet i sin internationalisering.

Ved at kombinere de sidstnævnte 2 dimensioner, graden af fragmentering i branchen og hvorvidt virksomhederne søger efter statisk eller dynamisk effektivitet får man 4 situationer. Som det fremgår af figur 7.6, er den støtte, der skal anvendes i de fire tilfælde ret så forskellig.

#### 7.7.4. Pædagogisk tilrettelæggelse

Konsulentanalysen fremhævede betydningen af pædagogikken i designet af et eksportfremmeprogram. Det er sjældent om nogensinde et krav at skulle redegøre for pædagogikken i et forslag til program. Her er man mere interesseret i output end i proces. Det skyldes tildels, at den pædagogik, der anvendes allerede er indbygget i planlægningslogikken. Planlægningslogikken består i at gå systematisk frem, hvor systematikken består af en række trin, der følger logisk efter hinanden. I denne model kommer teorien ind først og praksis følger, idet modellens grundide er at overføre viden (og en måde at tænke på - den bedste) til virksomheden.

Vender man sig derimod mod indlærings teorien, bliver pædagogikken en anden. Den tager udgangspunkt i virksomheden, dens situation, dens ledere som aktører og dens erfaring og viden. I et integreret forløb mellem erfaring og teoretisk refleksion bevæges virksomheden mod fornyelse. I den model kommer praksis ind først og teorien følger som støtte- og inspirationsredskab, idet teorien ansues både som (nye) måder at tænke på og konkrete værktøjer. Ideen er, at virksomheden skal opbygge viden.

### 8. Et forslag til design af eksportfremmeprogram

Mens afsnit 5 diskutererede principper for design, skal der i dette afsluttende afsnit gives et konkret forslag, som tager udgangspunkt i en konkret situation.

Det forudsættes, at der er tale om SM-virksomheder op til 100 ansatte og fra forskellige brancher. De er på forskellige trin i internationaliseringen. Dog er ingen globale i deres aktiviteter. Koblingerne mellem virksomhederne er svage, men de har andre og stærkere koblinger til andre virksomheder i Danmark. Det antages endvidere, at virksomhederne har forskellig ledelsesfilosofi og at det ikke a priori er muligt at afgøre om den er god eller dårlig.

Rekrutteringen af deltagere sker ved at fremhæve, at virksomheden får opbygget en kom-

petence til at udvikle sine internationale aktiviteter. Der kræves, at 2 personer fra virksomheden deltager, gerne en senior og en junior. Der er max. 20 deltagende virksomheder.

Det team, der står bag programmet, består af konsulenter med et bagland af eksperter og folk med et godt overblik over teoriverdenen og analyser fra andre lande.

Som et første trin foretages ikke en egentlig diagnose, men virksomheden bedes besvare nogle enkelte spørgsmål, som er formuleret af konsulenterne, herunder historie, væsentlige ændringer i de sidste 10 år, nuværende situation m.h.p. en række ressourcer, væsentligste kompetencer, væsentligste problemer og planer for de kommende år.

Med baggrund i disse beskrivelser, præsenteres og diskuteres forskellige måder at forstå en SM-virksomhed på m.h.p. at deltagerne får en mere bevidst forståelse af deres egen måde at se deres virksomhed på.

Som trin 2 gås der løs på løsningerne: Hvad skal virksomhederne gøre for at videreudvikle deres internationale aktiviteter. Disse løsningsforslag sammen med argumenterne for dem fremlægges i en gruppe af deltagere på max. 5 og med konsulenten tilstede som ordstyrer og katalysator. De øvrige deltagere påtager sig en rådgivningsrolle og skal bruge deres viden og erfaring til at hjælpe virksomheden til den rette løsning.

Ved at tage udgangspunkt i løsningerne bliver eksportfremmeprogrammet relevant og det giver mulighed for direkte aktion, når en løsning dokumenteres som værende den rigtige. Diskussionen i gruppen vil naturligt gå bag om løsningen og stille følgende spørgsmål: (a) løses der et faktisk problem eller er det en skinløsning, fordi problemet er et andet (f.eks. forveksles et finansielt problem med et organisatorisk problem); (b) har virksomhederne ressourcerne til at gennemføre løsningen; (c) har virksomheden kompetencen til at løse problemet; (d) passer løsningen ind i den generelle udvikling i virksomheden, etc.

Trin 3 består af indkaldelsen af eksperter til at rådgive på konkrete sager, som gruppen, inkl. konsulenterne ikke har viden om.

Trin 4 og op til n består i en fortsættelse af denne rytme, således at virksomheden får kontinuerlig sparring og eksperthjælp.

Man kunne kalde denne model for "netværksmodellen for eksportfremme", idet den bygger på etablering af langvarige relationer mellem virksomheder, konsulenter og eksperter. Netværket har en stærk struktureret løsningsorienteret del bestående af konsulent og 5 virksomheder og en resource/kompetenceorienteret del bestående af øvrige virksomheder og konsulenter samt eksperter.

Netværksmodellen til eksportfremme tager højde for de fleste af de indvendinger, som er blevet anført ovenstående.

- \* Der bygges på virksomhedernes erfaringer, men ikke ensidigt på en bestemt forståelse af SM-virksomheden.
- \* Forløbet deles op i faser og der er et bestemt starttidspunkt, men ikke et bestemt slut-

tidspunkt, d.v.s. den sikrer kontinuitet.

- \* Modellen integrerer praktisk erfaring med teoretisk refleksion og inspiration.
- \* Der er ikke et klart skel mellem planlægning og implementering, men mulighed for at handle løbende, idet den opnåede erfaring så indgår i det videre arbejde.
- \* Konsulenterne er netværkskatalysatorer samtidig med at de kan gå ind i konkrete problemstillinger og gennemføre løsninger.
- \* Der er ikke noget obligatorisk samarbejde mellem de deltagende virksomheder og udover visse af konsulenterne definerede fælleselementer, er det virksomhederne sammen med konsulenterne, der beslutter, hvilke fællesarrangementer, der skal gennemføres.

Netværksmodellen til eksportfremme er ikke særlig dyr, men den kræver en aktiv indsats fra virksomhedens deltagere. Uden en sådan sikres ikke, at virksomheden får gode løsningsforslag til forbedring af deres internationale kompetencer og aktiviteter. Til gengæld sikrer modellen, at man ikke skal gennem en lang planlægningsproces før man kan tage et initiativ. Modellen er således bedre integreret i det daglige arbejde i virksomheden.

Modellen stiller krav til konsulenterne eller det team af folk, som er ansvarlige for programmet. Først og fremmest skal de have indsigt i SM-virksomheder både i praktisk og teoretisk forstand. Dernæst skal de have evne til at lede en rådgivnings-/beslutningsproces, således at deltagerne udvikler deres kreativitet, evne til at perspektivere problemer og evne til at analysere en given situation. For det tredje skal konsulenterne også kunne være med i marken, d.v.s. kunne deltage i faktiske internationale aktiviteter for at i praksis demonstrere, hvordan man gør.

Afslutningsvis vendes der tilbage til det i indledningen nævnte opgør med eksportfremme som projekt og plan. Som analysen har vist, vil eksportfremmeprogrammer, der er projektbaseret og planlægningsorienteret være i modstrid med SM-virksomheders måde at fungere på. SM-virksomheder er kontinuerlig i en tilblivelses- eller forandringsproces (fra lille til stor; fra lav- til højteknologi; fra hjemmemarked til eksport, etc.). Det er et projekt ikke. Det udgør en afsluttet helhed, som har et klart starttidspunkt, et fastlagt forløb og et lige så klart afslutningstidspunkt. Det gør det muligt at styre projektet, men det gør projektet mindre integreret i virksomhedens dagligdag.

Analysen har også vist, at den planlægningsfilosofi, som eksportfremme er underlagt, bl.a. ud fra begrundelser om at de ikke må være konkurrenceforvridende, ikke passer ind i SM-virksomhedens måde at håndtere omgivelserne på. SM-virksomheden planlægger forholdsvis lidt. Den reducerer usikkerhed dels gennem handlekraft dels gennem etablering af netværk.

Et sidste spørgsmål er om det foreslåede design på eksportfremme kan leve op til såvel virksomhedens behov som eksportfremmens krav om ikke-konkurrenceforvridning. Forslaget tager udgangspunkt i virksomheden, både dens problemer og dens måde at fungere på. Programmet er tilnærmet integreret i virksomhedens dagligdag. Modellen kan også håndtere kravet om ikke-konkurrenceforvridning. Dels består programmet af en lang række komponenter, som kan sidestilles med forberedende/planlæggende aktiviteter, dels kan man forholdsvis let isolere

egentlige gennemførelsesaktiviteter og “prisfastsætte” dem udenfor programmet, samtidig med at de stadigvæk indholdsmæssigt indgår i programmet.

## Referencer

- Abramovitz, M. (1979), "Rapid Growth Potential and Its Realization: The Experience of the Capitalist Economies in the Postwar Period", i Malinvaud, E. (ed.), *Economic Growth and Resources*, London: MacMillan.
- Abramovitz, M. (1994), "The Origins of Postwar Catch-Up and Convergence Boom", i Fagerberg, J., Verspagen, B. & von Tunzelmann, N. (eds.), *The Dynamics of Technology, Trade and Growth*, Aldershot: Edward Elgar.
- Andersen, N.Å. (1997), *Udllicitering. Strategi og historie*, København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Andersen, P.H. (1995), *Collaborative Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises*, Copenhagen: DJØF Publishing.
- Andersen, P.H. & Dahl, J. (1991), *Internationalisering af erhvervslivet i Dronninglund kommune*, Aalborg: Internationale Studier, Aalborg Universitet.
- Andersen, P.V. (1988), *Nordjyske virksomheders internationalisering*, Aalborg: Nordjysk Eksportklub.
- Andersen, P.V. (1995), *En analyse af nordjyske virksomheders internationale aktiviteter*, Aalborg: Nordjysk Eksportklub.
- Andersen, P.V. (1997), *Nordjyske virksomheders eksport og internationalisering*, NEP Publikationer nr.1, Aalborg: Center for Internationale Studier, Aalborg Universitet.
- Andersen, P.V. (1998), *Nordjyske virksomheders eksport og internationalisering 1998*, NEP Publikationer nr.8, Aalborg: Center for Internationale Studier, Aalborg Universitet.
- Best, M.H. (1990), *The New Competition*, Cambridge: Polity Press.
- Bohn, K.R. (1998), *Konceptskift og markedsvælg*, Ph.D. afhandling, Aalborg: Institut for Produktion, Aalborg Universitet.
- Bohn, K.R. (1999), *Nordjyske industrivirksomheders eksportadfærd*, NEP Publikationer nr.11, Aalborg: Center for Internationale Studier, Aalborg Universitet.
- Bohn, K.R., Carlsen, J., Fast, M. & Sørensen, O.J. (1989), *Virksomheders internationalisering. En undersøgelse af 20 virksomheder i Hadsund kommune*, Aalborg: Internationale Studier, Aalborg Universitet.
- Bohn, K.R. & Sørensen, O.J. (1990), *Internationalisering af erhvervslivet i Pandrup kommune*, Aalborg: Internationale Studier, Aalborg Universitet.
- Christensen, A.M., red. (1999), *Danmarks Nationalbank. Kvartalsoversigt, 3.kvartal*, København: Danmarks Nationalbank.

## Referencer

- Christensen, J.L. (1996a), *Fornyelse i nordjysk erhvervsliv*, Aalborg: Foreningen til analyse af den nordjyske erhvervsstruktur, Aalborg Universitet.
- Christensen, J.L. (1996b), *Finansieringsmuligheder i Nordjylland*, Aalborg: Foreningen til analyse af den nordjyske erhvervsstruktur, Aalborg Universitet.
- Christensen, J.L., B. Gregersen, A.P. Rogaczewska (1999), *Vidensinstitutioner og innovation*, København: Erhvervsudviklingsrådet.
- Christensen, P.R., Fl. Ibsen, B.-Å. Lundvall & S. Sverdrup-Jensen (1978), *Lønniveau og konkurrenceevne*, Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Collis, D.J. & C.A. Montgomery (1995), "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, July-August, s.118-28.
- Czinkota, M. R. (1994), "Export Promotion and Competitiveness: The Case of Small and Mid-sized U.S. Firms", i Czinkota, M.R. & I. A. Ronkainen (red), *International Market Strategy*, London: Dryden Press.
- Czinkota, M. R. and W. Nittawa (1997), "The Effect of Export Promotion in U.S. Trade Performance: An Analysis of Industry Internationalization". *The International Trade Journal*, vol. 11, no. 1, Spring.
- Dahl, M.S. (1999), *Lokale evner og regionale forskelle i Danmark*, studieenhedsprojekt, Aalborg: Cand.oecon.-uddannelsen, Aalborg Universitet.
- Dahlgaard, J. & T. Reichstein, (1999), *Produktiviteten og teknologisk forandring*, speciale, Aalborg: Cand.oecon.-uddannelsen, Aalborg Universitet.
- Dalum, B. m.fl. (1999), *Changing the Regional System of Innovation*, bidrag til konferencen "National Innovation Systems, Industrial Dynamics and Innovation Policy", Rebild 9.-12.06.99. [www.business.auc.dk/druid/conf-papers/papergal.htm](http://www.business.auc.dk/druid/conf-papers/papergal.htm).
- Danmarks Sparekasseforening (1988), *Eksporsten under omvurdering – en erhvervsøkonomisk analyse af dansk erhvervslivs internationalisering*, København: Danmarks Sparekasseforening.
- Danmarks Statistik (1999), *Danske virksomheders brug af informationsteknologi*, 13..09.99, [http://www.dst.dk/siab.asp?o\\_id=11](http://www.dst.dk/siab.asp?o_id=11).
- Dosi, G., K. Pavitt & L. Soete (1990), *The Economics of Technical Change and International Trade*, Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.
- Dunleavy, P. & B. O'Leary (1987) *Theories of the State*, London: Macmillan.
- DØR (1998), *Dansk økonomi. Efterår 1998*, København: Det Økonomiske Råd.
- Erhvervsministeriet (1995), *Erhvervsredegørelse 1995*, København: Erhvervsministeriet.
- Erhvervsministeriet (1996), *Erhvervsredegørelse 1996*, København: Erhvervsministeriet.

- Erhvervsministeriet (1998), *Erhvervsredegørelse 1998*, København: Erhvervsministeriet.
- Fast, M. (1996), *Kvalitativ metodologi & vidensproduktion i virksomhedsøkonomi*, International Business Economics Working Paper Series No.18, Aalborg: Aalborg University.
- Finansministeriet (1999), *Finansredegørelse 98/99*, København: Finansministeriet.
- Forskningsministeriet (1999), *Markedsføring via hjemmeside – Branche*, 26.01.99, <http://www.fsk.dk/fsk/publ/1999/danskit/inde0007.htm#0001>.
- Freeman, C. & Soete, L. (1997), *The Economics of Industrial Innovation*, London: Pinter.
- Gaddy, C.G. og B.W. Ickes (1997), "Russia's Virtual Economy", *Foreign Affairs*, Sept/Oct.
- FANE (1996), *Sammenfatning og operationalisering*, Aalborg: Foreningen til analyse af den nordjyske erhvervsstruktur.
- Gjerding, A.N. (1996), *Technical innovation and organisational change. The innovation design dilemma revisited*, Aalborg: Aalborg University Press.
- Gjerding, A.N. (1997a), *Udviklingen i nordjyske virksomheders konkurrenceevne*, NEP Publikationer nr.3, Aalborg: Center for Internationale Studier, Aalborg Universitet.
- Gjerding, A.N., red. (1997b), *Den fleksible virksomhed. Omstillingspres og fornyelse i dansk erhvervsliv*, København: Erhvervsudviklingsrådet.
- Gjerding, A.N. (1998), *Teknologisk og organisatorisk innovation i nordjyske virksomheder*, NEP Publikationer nr.6, Aalborg: Center for Internationale Studier, Aalborg Universitet.
- Gjerding, A.N. (1999a), *NEP's spørgeskema-panel*, NEP-baggrundsnotat for Rask (1998) og Bohn (1999), [www.i4.auc.dk/ivo/nep/papers.htm](http://www.i4.auc.dk/ivo/nep/papers.htm).
- Gjerding, A.N. (1999b), "Flexibility in Denmark", i NUTEK (eds.), *Flexibility Matters. Flexible Enterprises in the Nordic Countries*, Stockholm: Näringsdepartementet & NUTEK.
- Gjerding, A.N. (1999c), *The evolution of the flexible firm. New concepts and a Nordic comparison*, bidrag til konferencen "National Innovation Systems, Industrial Dynamics and Innovation Policy", Rebild 9.-12.06.99. [www.business.auc.dk/druid/conf-papers/papergal.htm](http://www.business.auc.dk/druid/conf-papers/papergal.htm).
- Hamel, Gary & C. Prahalad, *Competing for the Future*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Harrison, B. (1992), "Industrial districts: Old wine in new bottles?", *Regional Studies*, Vol.26, s.469-83.
- Havnes, P.-A. (1999), *Dynamics of small business internationalisation. A European panel study*, PhD. thesis, Stirling: University of Stirling.
- Hufbauer, G.C. (1966), *Synthetic Materials and the Theory of International Trade*, London: Duckworth.

## Referencer

- IUG (1999a), *Potentiel eksport fra små og mellemstore industrivirksomheder*, notat 07.06.99, København: Industriens Udviklingsgruppe.
- IUG (1999b), *Kapacitetsbegrænsninger i eksporten*, notat af 28.04.99, København: Industriens Udviklingsgruppe.
- Jørgensen, K., F.S. Kristensen, R. Lund & S. Nymark, (1998), *Organisatorisk fornyelse – erfaringer fra 24 danske virksomheder*, København: Erhvervsudviklingsrådet.
- Kaldor, N. (1978), "The Effect of Devaluation on Trade in Manufacture", i *Further Essays on Applied Economics*, London: Duckworth.
- Kanter, R.M. (1983), *The Change Masters*, New York: Simon & Schuster.
- Keegan, W. J. (1995), *Global Marketing Management*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kristensen, A. (1996), *Den nordjyske erhvervsstruktur*, Aalborg: Foreningen til analyse af den nordjyske erhvervsstruktur, Aalborg Universitet.
- Kristensen, F.S. (1997), *A study of four organisations in different competitive environments*, DRUID Working Paper 97-13, Aalborg: Department of Business Studies, Aalborg University.
- Kuada, J. og O. J. Sørensen (1997), *Planning-Oriented vs. Action Based Approach to the Internationalization of Firms*, International Business Economics Working Paper Series, no.22, Centre for International Studies, Aalborg University.
- Levy, B. (1994), "Technical and Market Support Systems for Successful Small and Medium Sized Companies in Four Countries", Policy Research Working Paper nr.1400. Washington: Verdensbanken.
- Lund, R. & A.N. Gjerding (1996), *The flexible company. Innovation, work organisation and human resource management*, DRUID Working Paper 96-17, Aalborg: Department of Business Studies, Aalborg University.
- Lundvall, B.-Å., ed. (1992), *National Systems of Innovation*, London: Pinter.
- Lundvall, B.-Å. (1999), *Det danske innovationssystem*, København: Erhvervsudviklingsrådet.
- Lundvall, B.-Å. & F.S. Kristensen (1997), *Organisational change, innovation and human resource development as a response to increased competition*, DRUID Working Paper 97-16, Aalborg: Department of Business Studies, Aalborg University.
- Lundvall, B.-Å. & P. Nielsen, (1999), "Competition and transformation in the learning economy. Illustrated by the Danish case", *Revue d'Économie Industrielle*, no.88, s.67-89.
- Maddison, A. (1982), *Phases of Capitalist Development*, New York: Oxford University Press.
- Maddison, A. (1991), *Dynamic Forces in Capitalist Development*, New York: Oxford University Press.
- Madsen, P.T. (1999), *Den samarbejdende virksomhed*, København: Erhvervsudviklingsrådet.



- March, J.G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, Vol.2, s.71-87.
- Marshall, A. (1920), *Principles of Economics*, 8.udgave, Hong Kong: MacMillan.
- McGaughey, S.L., D.E. Welch & L.S. Welch (1997), "Managerial influence and SME internationalisation", i Björkman, I. & M. Forsgren (red.), *The nature of the international firm*, København: Handelshøjskolens Forlag.
- Mikkelsen, Fl. J. (1999), "Store virksomheder dynamo i eksporten", *Erhvervsbladet* 08.01.99.
- Mintzberg, H. (1988), "Generic Strategies: Towards a Comprehensive Framework", *Advances in Strategic Management*, Vol.5, s.1-67.
- Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, London: Prentice Hall.
- Nielsen, A.Ø. (1999), *Patentaktivitet og FoU*, Århus: Analyseinstitut for Forskning.
- Nielsen, K. & O.K. Pedersen (1989), *Forhandlingsøkonomi i Norden*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Nielsen, P. (1999), *Personale og fornyelse. Menneskelige ressourcer i det nationale innovationssystem*, København: Erhvervsudviklingsrådet.
- Nielsen, K. (1999), upubliceret, gennemgået i *Erhvervsbladet*, 08.01.99.
- Nielsen, K., J. Vestergård & K. Pedersen (1996), *Eksport og vækst*, København: Erhvervsfremmestyrelsen.
- NUTEK (1999), *Flexibility Matters. Flexible Enterprises in the Nordic Countries*, Stockholm: Närings- och teknikutvecklingsverket, B 1999:7.
- Nyhedsbrevet Sønderjylland (1996), "Større Slagkraft. Sønderjyllands ErhvervsCenter (SEC)", Sønderjyllands Amt, oktober.
- OECD (1997), *Globalization and Small and Medium-Sized Enterprises*, Paris: OECD.
- Ohmae, K. (1990), *The Borderless World*, New York: Harper.
- Pavitt, K. (1984), "Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory", *Research Policy*, Vol.13, pp.343-73.
- Pedler, M., J. Burgoyne & T. Boydell (1991), *The Learning Company: A strategy for sustainable development*, London: McGraw-Hill.
- Peters, T.J. & R.H. Waterman (1982), *In search of excellence*, New York: Harper & Row.
- Popova, J. F. and O.J. Sørensen (1997), *The Emergence of Marketing Organisation and Activity in Russian Enterprises*. Paper presented at the 6<sup>th</sup> International Conference on Marketing and Development, Rumania, August 1-4, 1997.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.

- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.
- Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, London: MacMillan.
- Quinn, J.B., P. Anderson & S. Finkelstein (1996), "New Forms of Organising", i Mintzberg, H. & J.B. Quinn (eds.), *The Strategy Process*, 3.udgave, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Quinn, J.B., J.J. Baruch & K.A. Zien (1997), *Innovation Explosion*, New York: The Free Press.
- Rask, M. (1997), *Små og mellemstore virksomheder som vindere eller tabere i økonomiens globalisering*, NEP Publikationer nr.2, Aalborg: Center for Internationale Studier, Aalborg Universitet.
- Rask, M. (1998), *Internettet i eksportens tjeneste*, NEP Publikationer nr.7, Aalborg: Center for Internationale Studier, Aalborg Universitet.
- Rask, M. (1999a), *Små og mellemstore virksomheders internationalisering*, NEP Publikationer nr.9, Aalborg: Center for Internationale Studier, Aalborg Universitet.
- Rask, M. (1999b), *Nordjyske virksomheders anvendelse af Internettet*, NEP Publikationer nr.10, Aalborg: Center for Internationale Studier, Aalborg Universitet.
- Rask, M. & N.J. Buch (1999), "International Markedsføring på World Wide Web – Begreber til forståelse og handling", *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, Nr.1/99, s.41-54.
- Rask, M. & K. Skræm (1997), *International Markedsføring på World Wide Web*, speciale, Aalborg: Cand.merc.-uddannelsen i International Virksomhedsøkonomi, Aalborg Universitet. <http://www.i4.auc.dk/rask/P10/Front.htm>.
- Schienstock, G. (1999), *Regional competitiveness. A comparative study of eight European regions*, bidrag til konferencen "National Innovation Systems, Industrial Dynamics and Innovation Policy", Rebild 9.-12.06.99. [www.business.auc.dk/druid/conf-papers/papergal.htm](http://www.business.auc.dk/druid/conf-papers/papergal.htm).
- Seringhaus, F. H. R. & P. J. Rosson (1990), *Government Export Promotion. A Global Perspective*, London: Routledge.
- Strandskov, J., red. (1987), *Hvor internationale er danske virksomheder?*, Gylling: Samfundslitteratur.
- Strandskov, J. (1995), *Internationalisering af virksomheder*, København: Handelshøjskolens Forlag.
- Sørensen, O.J. (1994), *Government-Business Relations: Towards a Partnership Model*, International Business Economics Working Paper Series No.9, Aalborg: Aalborg University.
- Sørensen, O.J. (1997a), *Internationaliseringsprogrammer: Facts, debat og design*, NEP Publikationer nr.4, Aalborg: Center for Internationale Studier, Aalborg Universitet.

Sørensen, O.J. (1997b), *Nordjyllands eksportprofil 1997. Opsummering og implikationer*, NEP Publikationer nr.5, Aalborg: Center for Internationale Studier, Aalborg Universitet.

Sørensen, O. J. (1999), *Business Development through Networking*. Paper presented at International Conference on Business in Development, Copenhagen, Nov. 17-18, 1999.

Sørensen, O. J. (2000), *SM-virksomheder og eksportfremme. En dialog med eksportkonsulenter*. NEP-Publikationer nr.13, Aalborg: Center for Internationale Studier, Aalborg Universitet.

Smith, V., J. Jensen & R. Stephensen (1999), *Erhvervslivets forskning og udviklingsarbejde*, Århus: Analyseinstitut for Forskning.

Vernon, R. (1966), "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, Vol.80.

Volberda, H.W. (1998), *Building the Flexible Firm*, New York: Oxford University Press.

Whitley, R., red. (1992), *European Business Systems. Firms and Markets in their National Contexts*, London: Sage.

*Referencer*

## NEP Publikationer

1. Per Vestergaard Andersen (1997), *Nordjyske Virksomheders Eksport og Internationalisering.*
2. Morten Rask (1997), *Små og mellemstore virksomheder som vindere eller tabere i økonomiens globalisering.*
3. Allan Næs Gjerding (1997), *Udviklingen i nordjyske virksomheders konkurrenceevne.*
4. Olav Jull Sørensen (1997), *Internationaliseringsprogrammer: Facts, debat og design.*
5. Olav Jull Sørensen (1997), *Nordjyllands Eksportprofil 1997. Opsummering og implikationer.*
6. Allan Næs Gjerding (1998), *Teknologisk og organisatorisk innovation i nordjyske virksomheder*
7. Morten Rask (1998), *Internettet i eksportens tjeneste*
8. Per Vestergaard Andersen (1998), *Nordjyske virksomheders eksport og internationalisering 1998*
9. Morten Rask (1999), *Små og mellemstore virksomheders internationalisering. En annoteret bibliografi over empiriske undersøgelser*
10. Morten Rask (1999), *Nordjyske eksportvirksomheders anvendelse af Internettet*
11. Kim R. Bohn (1999), *Nordjyske industrivirksomheders eksportadfærd. Resultatet af anden runde i ANordjysk Eksportpanel*
12. Allan Næs Gjerding (red.), Per Vestergaard Andersen, Kim René Bohn, Morten Rask og Olav Jull Sørensen (2000), *Det nordjyske erhvervslivs internationalisering og konkurrenceevne. Nye vilkår for dynamisk erhvervsfremme*

Publikationerne kan rekvireres fra:

<http://www.i4.auc.dk/ivo/nep/papers.htm>

Morten Rask eller Joan Vuust, Nordjyllands Eksportprofil, Center for Internationale Studier, Fibigerstræde 2, 9220 Aalborg, Tlf.: 96 35 84 42 eller 96 35 84 32, Fax: 98 15 69 50 eller 98 15 32 98, e-mail: rask@i4.auc.dk eller joan@i4.auc.dk