

WORKING PAPER

Indtrængningsproblematikken og udvalgte erhvervsøkonomiske teoriområder

Flemming Cumberland

Institut for Afsætningsøkonomi
Handelshøjskolen i København
Copenhagen Business School
Department of Marketing 2005

INDLEDNING	3
Præciseringer	3
Metode	5
Metateoretiske overvejelser	5
Paradigme-begrebet.	7
(A): SPILTEORI.....	9
Præsentation.....	9
Spilteoriens formale sandhedsværdi	11
Spilteoriens reale sandhedsværdi.....	11
(B): FLERPARAMETERTEORI.....	12
Præsentation.....	12
Marketingparadigmet	12
Den formale sandhedsværdi	15
Den reale sandhedsværdi	15
(C): TRANSAKTIONSOMKOSTNINGSTEORI	17
Præsentation.....	17
Transaktionsomkostningsmodellens forudsætninger:.....	20
Transaktionsomkostningsteoriens formale sandhedsværdi.....	22
Transaktionsomkostningsteoriens reale sandhedsværdi.....	24
(D): NETVÆRKSTEORI	25
Præsentation.....	25
Internationalisering gennem Netværk.....	28
Udenlandsk markedsindtrængning og netværks perspektivet	29
Operationalisering af netværksperspektivet til indtrængningsstrategier på udenlandske markeder	30
Netværksteoriens formale sandhedsværdi	33
Netværksteoriens reale sandhedsværdi	34

(E): DEN INDUSTRIØKONOMISKE TEORI.....	36
Præsentation.....	36
Paradigms of Strategy: Salient characteristics	40
Den industriøkonomiske teoris formale sandhed.....	41
Den industriøkonomiske teoris reale sandhedsværdi	42
(F): DET RESSOURCEBASEREDE PERSPEKTIV	44
Præsentation.....	44
Den ressourcebaserede teoris formale sandhedsværdi.....	51
Den ressourcebaserede teoris reale sandhedsværdi.....	53
SAMMENSTILLING AF DE UDVALGTE TEORIOMRÅDER.....	55
VIDENSKABELIGE ERKENDELSER.....	61
Analysernes erkendelser	63
Perspektivering	64
LITTERATURLISTE	65

INDLEDNING

Abstract

Udgangspunktet for dette working paper vil være en række teoriområder, som er valgt ud fra den opfattelse, at de er centrale repræsentanter for udviklingen indenfor det erhvervsøkonomiske genstandsområde – med såvel aktuel som potentiel værdi for overvejelser og beslutninger vedrørende indtrængning på internationale markeder.

Udviklingen i de udvalgte teoriområder vil have form af en kronologisk redegørelse, hvor der fokuseres på deres forudsætninger, indhold og anvendelse samt potentielle relevans og betydning for indtrængningsproblematikken.

Dette giver mulighed for at arbejde med teorierne på metaplan samtidigt med, at forskningen kan vurderes i forhold til K.B. Madsens almene metateori, Karl Poppers falsifikationsprincip, Imre Lakatos' forskningsprogrammer samt Thomas Kuhns paradigme-begreb.

Præciseringer

En markedsindtrængning defineres sædvanligvis som *"an institutional arrangement that makes possible the entry of a company's products, technology, human skills, management, or other resources into a foreign country"* (Root, 1987, p. 5).

Der er i litteraturen stor overensstemmelse omkring *klassifikationen* af potentielle indtrængningsformer/operationsformer: (A): Exporting entry modes, (B): Contractual entry modes og (C): Investment entry modes. Grönross (1999) 'opdaterer' denne opdeling via inddragelse af yderligere en form, nemlig (D): Electronic modes, mens omvendt Deo Sharma (1999, p. 23) alene fokuserer på *"contract-based foreign market entry modes"* versus *"ownership-based entry modes"*. Operationsformen/indtrængningsformen er således en central del af en virksomheds samlede strategi for, hvordan den vil bearbejde og forsyne et givet udenlandsk marked og er tæt forbundet med valget af international distributionskanal og øvrige marketingmix.

Selv om der er sket en række væsentlige fremskridt i de senere års teoridannelse omkring indtrængningsproblematikken, er der omvendt tale om en fragmenteret forskning med betydelige mangler/svagheder af både begrebsmæssig og metodologisk karakter. En videreudvikling af de teoretiske og modelmæssige fundament er således påkrævet, og jeg har i den forbindelse ladet mig inspirere af *John H. Dunning's* eklektiske approacher, som bl.a. fremhæver, at forklaringer på en virksomheds transnationale aktiviteter kræver inddragelse af adskillige erhvervsøkonomiske teoriområder.

Følgende erhvervsøkonomiske teoriområder er udvalgt:

(A): Spilteori

(B): Flerparameterteori

(C): Transaktionsomkostningsteori

(D): Netværksteori

(E): Industriøkonomisk teori

(F): Den ressourcebaserede teori

Målet vil være at give et overblik over teoriernes grundtanker, begrebsapparater, væsentligste nuancer samt andre bidrag i forhold til indtrængningsproblematikken således, at de kan indgå – eksplicit eller implicit – i senere teori- & modelopbygninger indenfor problemområdet. Disse udvalgte teoriområder vil danne udgangspunkt for en paradigme- og metaanalyse, som vil blive baseret på dele af K.B. Madsens videnskabsteoretiske analyseapparat samt Kuhns paradigmeopfattelse; begge vil således fungere som strukturerende rammer.

Der har igennem tiden været præsenteret mange indgange til indtrængningsproblematikken, hvilket Kuhn formulerer som ”puzzle-solving”, det vil sige løsning af konkrete, begrænsede opgaver, der er blevet påtrængende inden for paradigmet, jf. senere.

Dette working paper vil fokusere på følgende hovedproblemstillinger:

(A): Hvilke teoretiske erkendelser er det muligt at opnå i forhold til indtrængningsproblematikken indenfor de udvalgte teoriområder?

(B): Hvorvidt og hvordan kan de udvalgte teoriområder betragtes som mulige ”puzzle solvings” indenfor problemområdet?

Ved at sammenligne og stille forskellige teoretiske perspektiver om indtrængningsproblematikken over for hinanden er det intentionen at undersøge, hvor de enkelte teoretiske perspektiver komplementerer respektivt substituerer hinanden herunder også, om det vil være muligt/hensigtsmæssigt at syntetisere de eksisterende internationale indtrængningsteorier. Herefter vil det blive forsøgt at ”samle” alle potentielle inputs, overvejelser, variable og indfaldsvinkler fra de omtalte bidrag med henblik på opstilling af forslag og retningslinjer til den videre forsknings- og teoriudvikling.

Nærværende working paper baseres på en *kronologisk* redegørelse, hvor tendenserne i forskningen og teoriudviklingen indenfor problemområdet samles og vurderes omkring potentielle relevans & aktuelle værdi.

Redegørelsen har til formål at give et billede af nogle relaterede teoriområder indenfor den afsætningsøkonomiske forskning og tænkning. Derfor tages udgangspunkt i etablerede erhvervsøkonomiske teorier og synspunkter, idet det antages, at meget af den forskning, som er foregået indenfor problemområdet, kan perspektiveres og systematiseres i forhold hertil.

De udvalgte perspektiver vil ikke alene blive betragtet som et resultat af den kontekst (det videnskabelige perspektiv), de er udviklet i, men også i relation til deres respektive nytteværdi som analyse- & begrebsrammer i nærværende sammenhæng.

Metode

Min metodiske indfaldsvinkel ligger tæt op ad *hermeneutikken*, idet jeg søger at tolke samt forstå teori og empiri ud fra en holistisk enhed. Dette indebærer, at min subjektive forståelse for problemet vil være styrende for løsningen af problemet. Der vil således ikke være nogen absolut sandhed i forhold til problemet; dette indebærer, at mine løsningsforslag og vurderinger vil kunne sættes under kritik og diskussion. Modsætningen til den holistiske tilgang er den *analytiske*, hvor det er delelementer, som er analyseobjektet. Den analytiske tilgang er kendetegnet af søgen efter den objektive, absolutte sandhed.

Den valgte metodiske tilgang skal derfor - i et metateoretisk perspektiv - betragtes som et forsøg på at opnå en erkendelse og vurdering af de teorier, som anerkendte forskere har konstrueret/udviklet med henblik på en forståelse for den omverden, som en given virksomhed opererer indenfor.

Metateoretiske overvejelser

Teorier kan vurderes ud fra flere kriterier (se f. eks. Strandkov 1995, p. 184, som opsummerer forskellige bidrag herom): (1) *Klarhed*, (2) *Påholdenhed*, (3) *Indre-logisk sammenhæng*, (4) *Falsificérbarhed*, (5) *Overensstemmelse med empiriske data*

I denne sammenhæng er imidlertid valgt at tage udgangspunkt i K.B. Madsens *metateoretiske analyseapparat* (1974, 1980) i forbindelse med gennemgangen af de udvalgte teoriområder. Metateori er i den mest gængse betydning studiet af videnskabelige teorier i almindelighed.

K.B. Madsen (1974, s. 192 ff.) har behandlet en række centrale problemområder inden for den almene metateori, hvoraf flere vil indgå som analytiske rammer i nærværende sammenhæng. Følgende 'problem-skabelon' opstilles:

- (1): **Definition af "teori:** (adskillelsen mellem beskrivelser og forklaringer samt fortolkninger, fordi disse kategorier af udsagn adskiller sig væsentligt i erkendelsesteoretisk henseende).
- (2): **Teoretiske udsagn:** Tre abstraktionsniveauer: *Deskriptive* udsagn (teoriens deskriptive plan), *Hypotetiske* udsagn (forklaringer og forudsigelser samt fortolkninger) og *Meta-udsagn* (begrundelser eller argumenter for fremsatte hypoteser og deskriptive udsagn).
- (3): **Teoretiske begreber:** (som forekommer i teoriens hypoteseplan, hvor de indgår i hypoteser, forklaringer, forudsigelser eller fortolkninger).
- (4): **Teoriens erkendelsesteoretiske status:** Forholdet mellem erkendelsens resultater (viden) og erkendelsens objekt (virkeligheden)..
- (5): **Teoriens funktion** (videnskabsidealer): Det *naturalistiske* videnskabsideal (den logiske empirisme), det *hermeneutiske* videnskabsideal (at fortolke og at forstå) og det *kritiske* videnskabsideal (dialektikken).
- (6): **Teoriens forklaringstyper:** Ved *deduktion* eller *analogi* (og modeller).
- (7): **Teoriens forklaringsværdi:** Jo flere data en teori omfatter i forhold til antallet af hypotetiske udsagn og termer, desto højere er dens forklaringsværdi (den såkaldte Hypotese-Quotient).
- (8): **Teoriens sandhedsværdi:** Der sondres mellem den *formale* sandhed (dens indre sammenhæng, dens logiske konsekvens) og en teoris *reale* sandhed (overensstemmelse med fænomener, begivenheder eller objekter, som teorien omhandler).

I en senere udgave (1980) har K.B. Madsen sammenfattet følgende overvejelser i forbindelse med en metateoretisk diskussion:

- a. Placering af teorien gennem perspektivering
- b. Fastlæggelse af de teoretiske udsagn gennem dets standpunkter
- c. Forklaring og forudsigelse af sammenhænge i de anvendte teoretiske begreber
- d. Kortlægning af indhold og form samt en typeklassifikation af teorierne

Den metateoretiske diskussion vil således være midlet til at foreslå evt. nødvendige teoretiske justeringer/ tilføjelser til forståelsen af de forskellige bidrag vedrørende indtrængningsproblematikken.

I sagens natur er det meget kompliceret at vurdere en hel teoris sandhedsværdi. Blandt mulige forslag her kan man vælge at følge videnskabsteoretikeren *Thomas S. Kuhn*, som hævder, at teories sandhedsværdi altid vurderes ved indbyrdes sammenligning mellem to eller flere teorier, hvoraf den bedste – det vil sige den med størst sandhedsværdi – vælges og fastholdes indtil den forkastes for en ny og bedre teori

En mere ”restriktiv” opfattelse er indeholdt i *Karl Poppers* opstillede falsifikationsprincip: Man forkaster en teori, hvis blot et af dens generelle udsagn – lovmæssigheder eller hypoteser – er blevet falsificeret.

En anden fremtrædende filosof er *Imre Lakatos*, der fremhæver, at teorier aldrig bedømmes isoleret, men kun som dele af større systemer af teorier og metoderegler (de såkaldte forskningsprogrammer). Disse forskningsprogrammer ligger tæt op ad paradigmebegrebet hos Kuhn, dog med den væsentlige forskel, at der i følge Lakatos er grundlag for en rationel sammenligning og diskussion af rivaliserende forskningsprogrammer. Lakatos går således ind for en *teoretisk pluralisme*.

Erkendelsen af teories ”styrker” og ”svagheder” indebærer således - i følge K.B. Madsen - en nærmere undersøgelse af specielt teories forklaringsværdi og teories sandhedsværdi. Det vil imidlertid ikke være muligt at opnå denne erkendelse uden, at der foretages en systematisering eller vurdering af den eller de **paradigmer**, som teorierne indgår i.

Paradigme-begrebet.

Der skal her kort redegøres for *paradigme-begrebet*, der spiller en central rolle ved også at fungere som ramme for nærværende analyse. Fremstillingen bygger på den nærmere udformning af paradigme-begrebet, som *Kuhn* (1962, dansk oversættelse ”Videnskabens revolutioner”, 1973) har givet, og som har fået udbredt anvendelse.

På den ene side opererer Kuhn med begrebet *normalvidenskab*, der kun kan foregå indenfor rammerne af et paradigme. Paradigmet adskiller videnskab fra ikke videnskab og virker som et styrende instrument over for den videnskabelige aktivitet. Arbejdet inden for normalvidenskab består derefter i følge Kuhn i ”*artikulation*” af det pågældende paradigme. Dette vil sige, at man mere detaljeret søger at videreudvikle paradigmet for at øge dets overensstemmelse med virkeligheden. Det videnskabelige arbejde bliver indenfor paradigmet og kaldes af Kuhn for

problemløsning (*"puzzle-solving"*), det vil sige løsning af konkrete, begrænsede opgaver, der er blevet påtrængende inden for paradigmet. Kuhn hævder, at det har den anerkendte begrebsramme til fælles med puslespillet. Det *er* problemløsning, men efter en fast ramme og accepterede regler. Derimod sættes selve paradigmet ikke under debat, for der findes ingen diskussion sted af de fundamentale udgangspunkter. De forskningsopgaver, der stilles, sigter kun på at gøre den pågældende viden inden for paradigmets rammer mere perfekt.

Normalvidenskab skal i henhold til Kuhn ses i relation til et forskningsområdes (a) symbolsk generaliserende karakter, (b) de metafysiske forudsætninger, (c) de grundlæggende værdier og (d) idealer.

Kuhn giver ikke en nærmere definition af selve paradigmebegrebet. Hos Kuhn veksler imidlertid en opfattelse af paradigmer som noget, der er fælles for en "scientific community", altså et sociologisk begreb (paradigme som et sæt af fælles opfattelser, der er delt af en bestemt gruppe af forskere) og et mere teknisk, overvejende videnskabsteoretisk begreb (altså de normer for videnskabeligt arbejde, som det pågældende videnskabelige samfund vedkender sig). *Et paradigme er derfor noget helt andet end en teori.*

På den anden side opererer Kuhn med *videnskabelige revolutioner*, der kan lede til såkaldte paradigme-skift. Først opstår der en paradigme-krise, hvilket normalt skyldes alvorlige såkaldte anomalier inden for dette. Anomalier opstår ofte i form af "puzzles", der ikke kan løses. Bliver anomalierne alvorlige og hober sig op, sættes paradigmet under kritik. Der fremkommer usikkerhed inden for det videnskabelige samfund, og tilliden til paradigmet svækkes efterhånden, som de uløste problemer hober sig op.

Krisen løses normalt ved fremkomsten af et nyt paradigme, hvilket af Kuhn betragtes som et *paradigme-skifte*. Det gamle paradigme forsvinder efterhånden, mens flere og flere videnskabsmænd går over til et nyt. Det er afgørende for Kuhn, at paradigmeskiftet ikke er et spørgsmål om logik men om "omvendelse" til det nye. Det nye paradigmes overlegenhed over for det gamle bevises ikke logisk, men er snarere et spørgsmål om overtalelse, og bygger derfor mere på psykologiske faktorer end på argumentation.

En videnskabelig revolution sker derfor ved, at hele det videnskabelige samfund er gået over til det nye paradigme. Kuhn forsøger også at karakterisere overgangsfasen mellem paradigmerne. Betegnende for denne er især forekomsten af flere konkurrerende paradigmer samtidigt. Det er en af

Kuhns centrale opfattelser – og et af de punkter, der i debatten har mødt størst modstand – at disse konkurrerende paradigmer er uforenelige (eller *inkommensurable*, som han kalder det). Et paradigme-skifte er derfor et grundlæggende brud i opfattelsen.

Efter således at have præsenteret de metodiske indfaldsvinkler, metateoretiske overvejelser og –værktøjer samt paradigme-begrebet, vil det herefter være muligt at analysere og perspektivere de valgte teoriområder nærmere.

(A): Spilteori

Præsentation

Det aksiomatiske approach blev udviklet af matematikeren *John von Neumann* i samarbejde med økonomeren *Oscar Morgenstern*. I deres store værk (1944, afsnit 17.3) præsenteredes de krav/forudsætninger, som en teori om rationel adfærd skal opfylde. Imidlertid udviklede de kun en teori, der omfattede to tilfælde/situationer, nemlig 1-personers situationen og 2 personers nul-sum-situationer. Målet var at forstå strategiske interaktioner (lige fra militære konflikter til priskrige), hvor aktørernes interesser var fuldstændig modstridende (tab/vind situationer, nul-sum-spil).

Ikke-nul-sum situationer (non-cooperative game theory) er imidlertid af større interesse for økonomer, og det førte senere til udviklingen af Nash's ligevægtsteori .

Basic (Micro-Economics) Definition:

A Nash equilibrium is a set of mixed strategies for finite, non-cooperative games between two or more players whereby no player can improve his or her payoff by changing their strategy. Each player's strategy is an "optimal" response (cf. optimality) based on the anticipated rational strategy of the other player(s) in the game .(www.iscid.org/encyclopedia/Nash -Equilibrium)

Spilteorien forsøger at præsentere en matematisk model til analyse af de situationer, hvor to eller flere spillere tager beslutninger, der påvirker hinandens payoff. Teorien, der tager udgangspunkt i rationel adfærd, har i stigende grad fundet anvendelse i andre faglige discipliner (Bierman & Fernandez, 1998).

Spilteorien giver en grundmodel til analyse af konkurrencestrategier, herunder virksomheders indtrængning på et etableret marked, hvor der følgelig allerede findes andre aktører. Spillet kan analyseres ud fra nogle forudsætninger om de værste tænkelige situationer for deltagerne.

Indtrængning på et nyt marked må anses som et spil med ufuldstændig information, idet hver af deltagerne ved hvert bevidst træk ikke kender resultatet af alle forudgående træk. Dette hænger sammen med, at deltagerne sædvanligvis ikke har kendskab til modstandernes handlinger. Derfor er *strategi* et vigtigt begreb, og det er i den sammenhæng, at John Nash's tanker får relevans.

For at kunne identificere Nash-ligevægte under fuldkommen viden bruges baglæns induktion. Metoden går ud på at anvende et spiltræ, hvor spillerne fra et knudepunkt når til endelige payoffs. Eftersom forudsætningerne forenkler, at spillerne vil vælge den strategi, der giver den største payoff, er det nemt at bevæge sig igennem spiltræet.

I sit bidrag "Two-person cooperative games" (1953) udvider John Nash sin forhandlingsteori til 2-personers spil med variable trusselsmuligheder. I den forbindelse anfører han:

"Of course, one can not represent all possible bargaining devices as moves in the non-cooperative game. The negotiation process must be formalized and restricted, but in such a way that each participant is still able to utilize all the essential strengths of his position" (1953, p. 129).

Han formulerer herefter en to-trins forhandlingsproces. I den første fase vælger deltagerne "*threat strategies*", som de forpligtes til at bruge, hvis forhandlingerne bryder sammen; i den anden fase formulerer deltagerne herefter deres krav (hvor truslerne er bekendtgjort). Hvis disse krav kan opfyldes, er målene nået, ellers bringes trusselsstrategierne i anvendelse.

Set i et nutidigt perspektiv kan man fremføre, at *von Neumann* og *Morgenstern* efterlod sig tre hjørneste, nemlig:

- (1): At spil kan tjene som nyttige generelle modeller vedrørende sociale konfliktsituationer,
- (2): Det fundamentale strategi-begreb, som tillader drastisk simplificering til spilområdet,
- (3): At konstante præferencer kan blive repræsenteret af en nyttefunktion, som er lineær med sandsynligheden af mulige resultater.

John Nash tilføjede en fjerde byggesten: *Ligevægtsbegrebet* som specificerer, hvordan formelle regler, strategier og spillepræferencer kan påvirke det samlede resultat. Disse 4 hjørneste giver en samlet struktur til at analysere situationer omkring sociale konflikter og samarbejds muligheder. Begreberne "*competition*" og "*survival*" kan psykologisk relateres til begreberne

”(non)cooperation” og ”aid” eller med andre konfliktparadigmer teoretiseret i de humanistiske og/eller samfundsvidenskabelige fagområder. John Nash kan få æren for en normativ sondring mellem kooperative og ikke-kooperative spil og for at benytte matematiske modeller til at støtte og eksemplificere sine videnskabelige undersøgelser.

Spilteoriens formale sandhedsværdi

Teoriens formale sandhedsværdi kan vurderes ud fra de forudsætninger, den rummer samt ud fra dens indre-logiske sammenhæng. Hvad angår forudsætningerne, kan disse ikke umiddelbart bestrides: De mulige handlingsalternativer parterne har, den viden parterne har om hinandens adfærd, rækkefølgen til at foretage træk og det resultat eller udfald, som rækkefølgen fører frem til.

Man kan ikke bestride, at deltagerne har modsatte interesser (analyseres via interaktionen). Ved hjælp af spilteoretiske forudsætninger formuleres en metode til analyse af de situationer, der hjælper deltagerne til at tage beslutninger, som i sidste instans påvirker hinandens adfærd og dermed udfaldet. Desuden vil det mest sandsynlige udfald på et spil være en samling af strategier, hvor ingen af spillerne kan opnå et bedre resultat ved at vælge en anden strategi – givet de strategier, som er det bedste svar på de andres strategier. Generelt kan det fremføres, at spilteori afgrænses til forskellige beslutningssituationer, hvor der er en lille grad af usikkerhed. Dette må siges at være en underforstået forudsætning, fordi deltagerne skal overholde forudsætningerne og ikke handle opportunistisk i forhold til disse. Dette gør teorien enkel og logisk anvendelig i de forskellige situationer.

Omvendt kan det fremføres, at spilteorien indeholder nogle upræcise begreber: ”Rationel”, ”fuld viden”, ”optimal” m.fl. Før man kan sige, hvad der er optimalt for hvert enkelt deltager, er det nødvendigt at vide, hvad der er rationelt for de andre spillere, før man ved, hvad der er rationelt for én selv. Set i relation hertil kan det således fremføres, at der er visse begreber, der skal klargøres og operationaliseres, inden teorien bringes i anvendelse.

Spilteoriens reale sandhedsværdi

Denne omhandler, hvorvidt spilteorien er i overensstemmelse med de fænomener, begivenheder eller objekter, som teorien omhandler.

Dette kan der ikke gives noget entydigt svar på, eftersom nye observationer både kan bekræfte eller afkræfte teoriens udsagn. Ved at benytte spilteoretiske forudsætninger kan en given virksomhed nå

frem til, at rationel adfærd ikke altid fører til det bedste resultat. Ved hjælp af spilteorien kan en given virksomhed, som ønsker at trænge ind på et givet marked, analysere sig frem til mulige reaktioner fra etablerede virksomheder på dette marked. Der vil dog altid kunne opstå situationer, som kan ændre på ligevægten mellem deltagerne, og dermed resultere i ikke-rationelle beslutninger. Til trods for ovennævnte bemærkninger bør spilteoriens reale sandhedsværdi dog ikke underkendes, idet den kan bidrage med forklaringer på en række relevante situationer.

(B): Flerparameterteori

Præsentation

Parameterteorien er en indbygget central del af marketingdisciplinen. Parameterteorien er et opbrud med den traditionelle økonomiske antagelse, at der reelt kun er to variable, som er interessant i forhold til et givet markeds efterspørgsel: *Pris* og *indtægt*.

Parameterteorien fik i Skandinavien en særlig udformning, der byggede på økonomisk mikroteori under betegnelsen ”København-skolen”. København-skolen udbyggede parameterteorien til at omfatte alle elementer i marketing-mixet, de såkaldte handlingsparametre: reklameindsats og andre salgsfremmende foranstaltninger, distribution og produktvariable. Det er i øvrigt værd at bemærke allerede her, at mere moderne afsætningsøkonomiske modeller af responsfunktions-typen i sin struktur fortsat bygger på parameterteorien. Det bliver imidlertid nødvendigt at undersøge det gældende paradigme inden for marketingdisciplinen¹ for mere præcist at vurdere *parameterteoriens potentielle relevans og aktuelle værdi* i relation til indtrængningsproblematikken på diverse markeder – både nationalt og internationalt.

Marketingparadigmet

Den *historiske dimension* må interessere også i nærværende sammenhæng, fordi en bevidsthed om den historiske baggrund kan give større mulighed for at gennemskue *paradigmets svagheder*.

Udviklingen har hele tiden været præget af en mangfoldighed af ”skoler” og mangfoldighed af hjælpediscipliner, hvilket har betydet, at flere forskellige fundamentaler har været fremherskende hele

¹ Stig Ingebrigtsen & Michael Pettersson har i øvrigt forsøgt at udvikle et humanistisk marketingparadigme som alternativ til det traditionelle (1979)

tiden. Samtidig har marketing selv haft svært ved at manifestere sig som en selvstændig disciplin, fordi den hele tiden har haft sekundær status i form af at være hjælpedisciplin for driftsøkonomien. Under hele sin historie har marketing derfor haft flere forskellige fundamentaler.

Udviklingen i USA, der har været toneangivende, viser de mange ændringer, som disciplinen har gennemgået. Mærkeligt nok har udviklingen været i retning af en indsnævring af perspektivet. Disciplinen startede i 1901-02, med baggrund i den voksende industrialisering, der gav behov for at fagområde, der specielt behandlede distributionsproblemer. Der skete altså inden for økonomien en ændring fra produktionsorientering til salgsorientering, der skyldtes, at en mere aggressiv salgspraksis er nødvendig, når produktionsapparatet er udbygget og efterspørgselen aftagende.

Marketing var oprindeligt en deskriptiv, makro-orienteret, nationaløkonomisk disciplin, men siden har udviklingen gået stadig mod en mikro-orientering, og samtidig blev der lagt større og større vægt på en normativ orientering, selvom marketing forblev stærk deskriptiv indtil 2.verdenskrig. Udviklingen frem mod en *parameterteori* skete under indtryk af de nye tendenser inden for den nationaløkonomiske makro-teori. De traditionelle økonomiske modeller var præget af manglende realisme, og nye markedsformer (især oligopol og monopol) afløste den fuldkomne konkurrence. Med Chamberlin og Robinson undergravedes de traditionelle konkurrencemodeller.

Efter 2.verdenskrig skete det egentlige skifte mod en normativ marketing-orientering, versus den tidligere salgsorientering. Marketing blev mere management- og beslutningsorienteret, bl.a. på baggrund af udviklingen af bedre markedsinformation (adfærdsteoriene, markedsanalyser, kvantitativ data-indsamling). Samtidig kom udviklingen mod en *flerparameterteori*, med ”marketing-mix”-tankegangen og forsøgene på at totaloptimere samtlige parametre. (jf. McCarthy’s 4 P’er: Product, Price, Promotion, Place)

Den senere udvikling viser en funktions-orientering (versus en institutions-orientering) især med Wroe Alderson (1965), der med udviklingen af en deduktiv angrebsvinkel og af problemløsningsmetoder er en forløber for Københavnerskolen. Med udviklingen af adfærdsdisciplinerne inddrages de forskellige samfundsdiscipliner især behaviorismen. Hertil kom også forsøg på en udvidelse af marketing-begrebet, med eksplicit vægt på omverdensfaktorerne og inddragelse af ”non-profit” organisationer (”Social marketing”) samt senere ”societal marketing”.

Marketing startede i Danmark 1930 med HD-studiet ved Handelshøjskolen (Max Kjær-Hansen) og var oprindelig deskriptiv-induktivt orienteret. Dansk afsætningsøkonomi har dog hele tiden været nært knyttet til nationaløkonomien, hvilket især slog igennem med Barfods afsætningsøkonomiske teoribygning ("Reklamen i teoretisk-økonomisk belysning", København 1937).

Væsentligere var måske "Københavnerskolen", der især blev grundlagt med *Arne Rasmussens* afhandling 1955². Denne lagde kimen til flerparameterteorien, der ligger tæt op ad *Aldersons* funktionalisme og marketing- mix opfattelsen. Flerparameterteorien, der har været dominerende i Danmark, er ikke et egentlig forsøg på total-optimering, fordi hver handlingsparameter studeres deduktivt og partielt. Til de oprindelige parametre (pris, kvalitet, salgsindsats) er flere nye koblet på efterhånden.

En gennemgang af marketings paradigmeforhold viser, at hvis man ser på både den herskende forskningsindretning og den historiske udvikling, er det tydeligt, at der eksisterer et bestemt marketingparadigme.

Beskrivelsen af forskningsindretningen er præget af, at paradigmet både har været implicit og ubevidst, men det er alligevel indlysende, at det har været styrende for området de sidste mange år.

Det dominerende paradigme fremgår også af de senere års marketing debatter. Det er karakteristisk, at disse debatter, der har tegnet diskussions-fronterne inden for disciplinen, ikke har sat spørgsmålstejn ved det traditionelle paradigme. Ingen af debatterne har drejet sig om, hvorledes det paradigmatisk grundlag kunne udvides – bortset fra *Ingebrigtsen/Pettersson (1979)*.

Efter således at have redegjort for nogle væsentlige træk omkring marketingdisciplinens indhold og rammer – set i relation til paradigmebegrebet – kan der nu eksplicit blive fokuseret på *flerparameterteorien*.

En handlingsparameter defineres af Arne Rasmussen (1955, 1972, s.15) som:

"økonomiske størrelser, hvis værdi virksomheden suverænt kan fikseres, og som er uafhængige af hinanden".

² Arne Rasmussen: Pristeori eller parameterteori: Studier omkring virksomhedens afsætning, 2.udgave, 1972 (1.udgave 1955), Nyt Nordisk Forlag

Der er således tale om en teori om samtlige virksomhedens parametre, altså en parameter teori. Dette fører frem til en sondring mellem *grundparametre* (tilbudet, grundlaget for differentiering) og *kontaktparametre* (at skabe kendskab til tilbuddet hos de potentielle interesserede parter).

Det er vigtigt for enhver virksomhed (nationalt og internationalt) at gøre brug af det rigtige parametermix for at påvirke målgruppen optimalt. Det er ligeledes vigtigt at inddrage de markedsmæssige konsekvenser af produkters livscyklus (PLC-teorien), som har betydning for den parameterindsats/-mix, der bør anvendes på et givet marked. Der findes endvidere mange forskellige varianter af parameterstrategier, som ligger imellem to yderpunkter: *Standardiseret* parameterstrategi eller *differentieret* parameterstrategi.

Der er ligeledes tale om *gensidig afhængighed* mellem parametrene. Valg af en bestemt distributionsform vil påvirke udformningen af de øvrige parametre. Valg af pris, produkt og promotion vil modsat påvirke valget af distributionsform.

Den formale sandhedsværdi

I henhold til K.B. Madsens "meta-skema", jf. tidligere, er teoriens sandhedsværdi en særdeles central egenskab. Den *formale* sandhed vedrører teoriens indre sammenhæng og dens logiske konsekvens, mens den *reale* sandhed angår teoriens overensstemmelse med fænomener, begivenheder og/eller objekter.

Hverken den af Arne Rasmussen opstillede definition på en handlingsparameter eller sondringen mellem grundparametre og kontaktparametre kan umiddelbart forkastes. Tværtimod er der tale om en logisk konsekvens, idet et heterogent marked bygger på forskellige præferencemønstre og dermed kræver differentieringer specielt indenfor grundparametrene. At opdele målmarkedet i segmenter er ligeledes logisk, idet der hermed sikres ensartede responsfunktioner på de anvendte parametermix.

Den reale sandhedsværdi

Rasmussens antagelser omkring handlingsparametre i forhold til det heterogene marked vurderes at være gældende i helt overvejende grad, idet aftagere sædvanligvis udviser en form for præferencer for produkter eller udbydere af disse.

Ikke alle virksomhedstyper har samme bevægelsesfrihed i forhold til deres handlingsparametre. Dette indebærer imidlertid ikke, at opdelingen i grund/kontaktparametre er forkert, idet Rasmussen også selv gør opmærksomhed på sondringen mellem virksomhedstyper – alt efter, hvor de er placeret i den vertikale kæde (ibid, pp. 33-36).

Der vil være virksomheder og markeder, som i sagens natur ikke vil kunne magte en intensiv anvendelse af handlingsparametre, hvilket derfor indikerer, at parameterteorien ikke altid er brugbar. Dette er dog ikke en alvorlig kritik af parameterteoriens *reale sandhedsværdi* men blot en påpegning af, at brugen af handlingsparametre for mindre virksomheder er forskellig fra større, stærke konkurrenter (ved andre markedsstrukturer end Rasmussens monopolistiske konkurrence).

Skabelse af/påvirkning af præferencer sker ikke nødvendigvis alene i mikromiljøet, men kan også ske via makromiljøet (grundet de forskellige aggregeringsniveauers gensidige afhængighed). Dette kan dog ikke siges at være en kritik af parameterteoriens reale sandhedsværdi, men mere et spørgsmål om teoriens praktiske anvendelighed. Definitionen på en handlingsparameter er nemlig stadig brugbar, idet virksomheden handler i forhold til mikromiljøet, som jo igen påvirkes af faktorer på makroplan.

Der er fremført en række andre kritikpunkter omkring parameterteorien, bl.a. vedrørende opdelingen i grund- & kontaktparametre, idet reklame/andre kontaktparametre også kan give differentieringer i præferencemønsteret.

Flerparameterteorien rummer således en række elementer og aspekter, som vil være relevante omkring opbygningen/udviklingen/revisionen af fundamentet for potentielle indtrængningsmodeller.

(C): Transaktionsomkostningsteori

Præsentation

"*The transaction cost approach*" indeholder – á priori – en række betragtninger og elementer, som formodes at være særligt interessante i nærværende sammenhæng.

Den følgende gennemgang har som mål at inddrage og vurdere de elementer, som - både aktuelt og potentielt - kan styrke grundlaget/fundamentet for valg af indtrængningsform på et givet marked – set ud fra det transaktionsomkostningsanalytiske perspektiv.

Grundlaget for transaktionsomkostningsteorien blev lagt af *R.H. Coase (1937)*:

"*A firm will tend to expand until the cost of organizing an extra transaction within the firm will become equal to the cost of carrying out the same transaction by means of an exchange on the open market*" (*ibid*, p. 395).

Coase hævdede, at der var transaktionsomkostninger ved at følge markeds- og prismekanismen – som fiktion i et fysisk system. Transaktionen er analyseenhed – i modsætning til virksomheden, produktet eller lignende - og han nåede frem til, at markedet nødvendigvis ikke altid er den mest effektive transaktionsmekanisme.

Oliver E. Williamson (1975 og en lang række efterfølgende bidrag) har arbejdet videre med *Coase's* ideer og opstillet et økonomisk-juridisk perspektiv. Transaktionsomkostninger opstår, når markedet svinger under kravene om fuldkommen konkurrence ("friction free"), hvor transaktionsomkostninger ellers ville være lig 0. I virkelighedens verden opstår sædvanligvis altid friktioner mellem købere og sælgere, resulterende i transaktionsomkostninger.

Transaktionsomkostninger kan opdeles i forskellige former:

Ex ante omkostninger: Omkostninger til at indsamle og identificere informationer omkring mulige eksportformidlere (mellemlandere) samt til nødvendige markedsanalyser (*search costs*)

Ex post omkostninger: Omkostninger til overvågning/kontrol af kontraktens overholdelse (*monitoring costs*) samt omkostninger til gennemførelse af sanktioner over for samarbejdspartnere (*enforcement costs*).

Transaktionsomkostningsteorien har som hovedmål at sikre den bedste økonomiske organisation. Den økonomiske organisation er påvirket af summen af produktionsomkostninger (direkte anlægs- og driftsomkostninger) og transaktionsomkostninger (styrings- og koordinationsomkostninger). Transaktionsomkostningerne defineres ikke præcist af Williamson, men forklares ved, at de er relateret til den økonomiske organisation og fokuserer på de komparative omkostninger ”*by organizing with hierarchies, markets and hybrids*” (hybrider inkluderer organisationer mellem markedet og hierarkiet, Williamson, 1991, p. 283).

Transaktionsomkostnings-approachet omhandler andre vigtige forhold end de adfærdsmæssige forudsætninger. Således foreslås en opsplitning/opdeling i enten ”*market-, trilateral-, bilateral, or unified governance*” (1985, p. 79). Den trilaterale og bilaterale reguleringsstruktur er hybrid-modeller, og den forenede regulering finder sted indenfor hierarkiet/bureaukratiet. Markedet som styringsmekanisme indebærer, at transaktionerne mellem to parter finder sted uden nogen anden kontakt med hinanden end udvekslingen ud over transaktionen. Den *perfekte* markedstransaktion findes imidlertid ikke, hvorfor en markedstransaktion i denne sammenhæng skal betragtes som en transaktion, der gennemføres uden nogen form for kontrakt.

De 4 typer af styringsmekanismer beskriver en hyppig udvikling i en forretningsrelation. Udviklingen er en mulig forekomst i forbindelse med en relations ”*fundamental transformation*” (1985, *ibid* p.61) og er en dynamisk forståelse af relationers skiftende karakter.

Buckley & Casson (1976) fokuserede på markedsbaserede løsninger (*eksternalisering*) versus virksomhedsbaserede løsninger (*internalisering*). Internaliseringsperspektivet er tæt knyttet til transaktionsomkostnings-teorien. Det paradigmatiske spørgsmål i internaliseringsteorien i forbindelse med indtrængning på et udenlandsk marked er, om en given virksomhed vil gøre dette indenfor rammerne af egen organisation eller – det modsatte via eksternalisering – dvs. anvende operationsformer, hvor den indtrængende virksomhed gennem samarbejde eller handel med andre virksomheder bruger disses organisation som basis for aktivitetsudøvelsen på markedet. Et typisk eksempel herpå er licensproduktion, hvor en virksomhed får produceret sine varer i udlandet i en fabrik, der ejes af andre. Både internationaliseringsperspektivet og transaktionsperspektivet vedrører begge minimering af transaktionsomkostningerne og de betingelser, der gælder vedrørende markedssvigt (*market failure*).

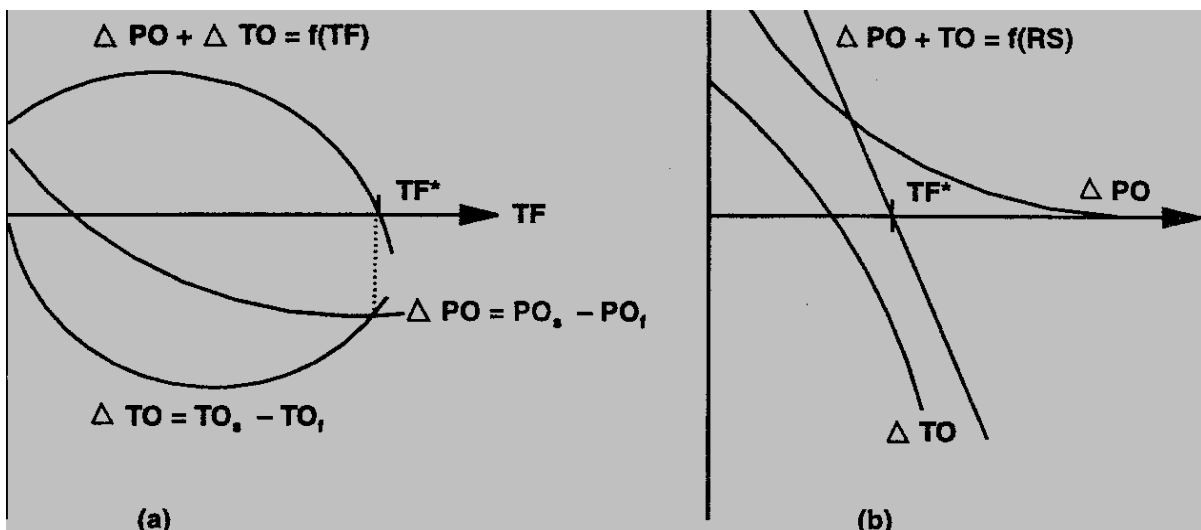
Internaliseringsteorien kan – generelt – betragtes som værende transaktionsteorien for multi-nationale virksomheder (A.M. Rugmann, 1986, A. Madhok, 1998). Strandskov (1995, s. 103 ff)

foretager en grundig gennemgang af transaktions- omkostningsanalysens begrundelser for at internalisere ved at analysere vertikale og horisontale produktionsetableringer. Udgangspunktet var Williamson (1981) og dennes kendte analyse omkring *indifferenspunktet* i valget mellem marked (formidler) og hierarkiet (egen salgs- organisation), som bestemmes af ligningen:

$$\Delta PO + \Delta TO = 0,$$

hvor ΔPO er forskellen mellem produktionsomkostningerne ved at udføre marketingaktiviteterne internt og eksternt, og ΔTO er forskellen mellem transaktionsomkostningerne i hver af de to institutionelle strukturer (markedet versus intern organisation). Det antages, at variablene ΔPO og ΔTO er funktioner af ressourcespecifiteten og transaktionsfrekvensen.

Figur 1: Transaktionsomkostningsanalyse: Valg mellem eksportformidler og egen salgsorganisation



I ovennævnte figur 1 (a) og 1 (b) er vist indifferensværdierne for henholdsvis transaktionsfrekvensen (TF) og ressourcespecifiteten (RS) i valget mellem uafhængig eksportformidler (markeret med TO_f) og egen salgsorganisation (markeret med TO_s). Resultaterne er partielle, idet det ikke kan udelukkes, at der tillige eksisterer en funktionssammenhæng mellem transaktionsfrekvensen og ressourcespecifiteten. Usikkerhed indgår ej heller som uafhængig variabel

Da transaktionsomkostninger ikke kan betragtes som absolutte størrelser, vil valget af styringsmekanisme omkring transaktioner være præget af ikke-menneskelige karakteristika: *Usikkerhed* (ekstern og intern), *transaktionsfrekvens* og *transaktions-specifikke aktiver*. Transaktionsomkostningsperspektivet betragter ”*man as he is in the real world*” og ser dermed bort fra ”economic man”- forudsætningen.

Transaktionsomkostningsmodellens forudsætninger:

Aktørforudsætninger:

- Aktørerne er begrænset rationelle
 - Aktørerne er opportunistiske, det vil sige "self interest seeking with guile" (selviske med mulighed for at optræde svigagtigt).
- Williamson (1985, 1996) pointerer, at "opportunism as an assumption has nothing directly to do with the nature of human being, but is an assumption to encourage farsighted contracting".

Situationsforudsætninger:

- Usikkerhed i beslutningssituationer, dvs. ingen fuldstændig viden og omkostningskrævende at overvåge hinanden.
- Usikkerhed både i forhold til omverdenen og organisationen:
 - Ekstern usikkerhed: Når markedsforholdene ikke er kendte, bruges eksterne eksportformidlere
 - Intern usikkerhed: Når virksomheden har lav international erfaring, bruges eksterne eksportformidlere.
- Ressourcespecificitet når gennemførelse af transaktioner forudsætter specifikke investeringer, når kundernes behov skal dækkes (krav om produktkendskab og kundetilpasset produktudvikling).
- Transaktionsfrekvens (udtryk for hyppigheden af identiske transaktioner).

Som det vil fremgå, er de vigtigste kendetegn ved en transaktion: *Usikkerhed, ressourcepecifitet og transaktionsfrekvens*. Disse udgør således analysens *uafhængige variable*.

Nedenstående figur 2 giver en skematisk oversigt over sammenhænge mellem ressourcepecifitet og usikkerhed:

Figur 2

		Asset specificity		
		Low for both parties	High for both parties	High for one party, low for one party
Uncertainty	High	Contract/vertical integration	Vertical integration	Vertical integration
	Low	Spot contract	Long-term contract	Vertical integration

Erin Anderson & Hubert Gatignon præsenterede (1986) et yderst relevant bidrag "*Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions*". Her præsenterede de bl.a. en række hypoteser som oplæg til empirisk testning. Effektiviteten af en given indtrængning afhænger af fire variable, som samtidig bestemmer den optimale grad af kontrol: (a) Transaction-specific assets, (b) External uncertainty, (c) Internal uncertainty, (d) Free-Riding Potential (agents' ability to receive benefits without bearing the associated costs).

Williamson's teori bygger således på nogle *adfærdsmæssige forudsætninger* (1985, p.61). Det er vigtigt ikke at blande disse forudsætninger sammen med ovennævnte variable (usikkerhed, transaktionsfrekvens og transaktionsspecifikke aktiver), som benyttes til at karakterisere enhver transaktion.

Forudsætningerne er givne kontekstuelle faktorer, hvilket indebærer, at såfremt forudsætningerne ikke er valide, så vil argumenterne vedrørende variabelernes effekter følgelig ej heller være det. Men faktorerne i forudsætningerne varierer ikke, hvorfor de ikke kan forklare variationer i organisationsstrukturer.

Ad forudsætning A: Begrænset rationalitet ("bounded rationality")

Refererer til det faktum, at individet har begrænset hukommelse og begrænset kognitiv kapacitet. Uanset hvor vidende man er, kan der ikke tages højde for alle fremtidige situationer. Dette forværres yderligere af, at der ved en beslutningstagning ikke tages højde for, hvordan ens konkurrenter vil reagere.

Williamson (1975) definerer begrænset rationalitet som: "*a semistrong form of rationality in which economic actors are assumed to be intendedly rational, but only limitedly so*".

At en agent/mellemhandler er "*intendely rational*" indikerer, at vedkommende ikke altid vil vælge den mest optimale løsning blandt de handlingsalternativer, vedkommende kender.

Accepten af en agents/mellemhandlers begrænsede rationalitet resulterer i situationer, hvor nogle anliggender er uløst i en ex ante situation. Når problemer opstår ex post, og hvis der ikke er enighed om løsning heraf, er det nødvendigt at have tillid til, at den anden part agerer for at opretholde relationen. En relation må opfattes som en serie af transaktioner imellem to eller flere parter.

Begrænset rationalitet ("bounded rationality") indebærer ikke, at handlinger er irrationelle.

Begrænset rationalitet forudsætter, at "trust" kan substituere "rationality". Summen af rationalitet og behovet for tillid skal være 100 %. Hvis behovet for tillid er meget lille, må en rationel adfærd omvendt være omfattende.

Ad forudsætning B: Opportunisme

Refererer til muligheden for, at aktørerne vil forfølge egne interesser og mål *"with guile"*, som Williamson fremfører det, via opportunistisk adfærd. Williamson forudsætter dog ikke, at alle aktører vil handle opportunistisk, men at det er umuligt på forhånd (ex ante) at vide, hvem der er opportunistisk/ikke opportunistisk.

Omvendt fører dette frem til, at *"trust"* er et nødvendigt begreb i enhver forretningsrelation. Tillidsbegrebet er dog ikke i konflikt med inddragelsen af opportunisme som en adfærdsforudsætning.

Ovennævnte forudsætninger er vigtige kontekstuelle faktorer, men i sig selv angiver de ikke noget om, hvorfor en virksomhed vil vælge vertikal integration, fordi forudsætningerne er konstante karakteristika i et givet samfund. Disse forudsætninger repræsenterer en afvigelse fra de gængse økonomiske modeller, dog ikke specielt dramatisk. Individuer forudsættes stadig at være rationelle i den forstand, at de ønsker at profitmaksimere i de virksomheder, som de er ansvarlige for, men at der er begrænsninger i mulighederne for at træffe reelle rationelle beslutninger for at nå dette mål. På samme måde er selvisk adfærd indeholdt i traditionel økonomisk teori, men *"guileful"* adfærd – *"human nature as we know it"*, som fremført af Williamson - er ikke forventet.

Det primære formål er således at få virksomhederne til at erkende, at alle beslutninger – både internt og eksternt – er underlagt konsekvenserne af disse adfærdsforudsætninger. Viden om disse forudsætninger kan være en konkurrencemæssig styrke, da virksomheder hermed kan undgå katastrofer. Desuden må virksomheder, via accepten af begrænset rationalitet og ærlighed, erkende behovet for tillid i relationer.

Transaktionsomkostningsteoriens formale sandhedsværdi

Internaliseringsteorien og transaktionsomkostningsteorien har samme udgangspunkt, nemlig at en given virksomhed må reagere på markeds- og prismekanismernes fejl og mangler.

Forudsætninger for disse teorier er, at markedet og hierarkiet er alternative styringsmekanismer, som kan anvendes til koordinering af transaktioner. Valg af styringsmekanisme (reguleringsstruktur), som kan anvendes til koordinering af transaktioner, afhænger af de relative omkostninger ved henholdsvis markedet respektivt hierarkiet.

Internaliseringsteorien er statisk og relativt løst funderet i denne sammenhæng og udgør ikke en generel teoriramme, mens transaktionsomkostningsteorien tilbyder en klarere teoretisk ramme til at sondre imellem hvilke transaktioner, der er behov for at internalisere, og hvilke der ikke er. Det grundlæggende princip er, at virksomheder vil internalisere de aktiviteter, som kan udføres til en lavere omkostning, men vil outsource aktiviteter, der kan udføres billigere eksternt.

Det stærke ved transaktionsomkostningsanalysen er samlingen af begreberne til et mere eksplicit hele, hvilket må siges at være en teoretisk styrkelse. Forklaring på en virksomheds valg af international operationsform kræver dog inddragelse af en række yderligere variable.

Transaktionsomkostningsanalysens variable er vanskelige at operationalisere i praksis, ligesom andre væsentlige forklaringsvariable ikke er veldefinerede. Selvom ”hybriden” indføres som liggende mellem markedet og hierarkiet, er der intet reelt alternativ til disse i transaktionsomkostnings-modellen. Teorien forudsætter, at det er muligt at adskille produktionsomkostninger og transaktionsomkostninger, men det er bestemt ofte ikke tilfældet, idet det kan være vanskeligt at måle transaktionsomkostninger, selv om de bliver defineret.

Transaktionsomkostninger behandles, som om de opstår uden nogen viden om tidligere transaktioner parterne imellem; tillid udvikles imidlertid imellem personer, når de handler med hinanden. Omdømmet at være en pålidelig samarbejdspartner er et vigtigt aktivt i forretningsverdenen, hvorfor det nødtønskes sat over styr. Derfor er antagelsen om, at vi ikke kan bedømme -ex ante- hvem der vil være opportunistiske, en *oversimplificering*.

Selv om Williamson er blevet kritiseret for sin antagelse om agenternes opportunistisme ved, at ikke alle nødvendigvis er opportunistiske i samme grad, mindsker dette ikke teoriens formale sandhedsværdi, idet der altid vil være en vis risiko for opportunistisk adfærd. Dog må det omvendt fremføres, at opportuniste-begrebet er for snævert, idet det alene refererer til agenter/melleghandlere; producenter kan eksempelvis også være en kilde til opportunistisk adfærd.

En mere fundamental kritik leveres af *Ghoshal & Morgan (1996)*, som mener, at Williamson’s approach er direkte farlig, eftersom det forsøger at ”*influence practice*”. Mange beslutninger – truffet ud fra en stringent analyse af transaktionsomkostningerne – vil være forkerte på grund af de forudsætninger og logik, som teorien bygger på. Det er derfor vigtigt at fremhæve, at transaktionsomkostningsanalysen kun udgør en del af beslutningsgrundlaget omkring valg af organisationsform. Williamson (1985) har dog taget lidt højde for en sådan alvorlig indsigelse, idet

han i indledningen betoner, at ”*a fully balanced treatment of economic organization is not(herein) attempted.*

Der er således rettet nogen kritik af teoriens indre logik og inkonsistens med hensyn til dele af forudsætningerne. Alligevel er der en logisk konsekvens, idet virksomheder – i henhold til Williamson – med mest effektive styringsmekanismer på sigt vil være bedre end deres konkurrenter. Samtidigt vil virksomheder igennem en erfaringsproces og gentagne transaktioner få en effektiv styringsmekanisme, der – i sidste instans – tilpasses virksomhedens omverden.

Til trods for ovennævnte uklarheder og kritik ses dog – samlet – ingen grund til at bestride transaktionsomkostningsteoriens *formale* værdi.

Transaktionsomkostningsteoriens reale sandhedsværdi

Efterfølgende vil transaktionsomkostningsteoriens reale sandhedsværdi blive vurderet, altså hvorvidt teorien er i overensstemmelse med de fænomener, begivenheder eller objekter, som teorien berører.

Det er blevet fremført, at der er tale om en *overvurdering* af hierarkiet som kontrollerende instans, idet der også må forventes at være ”friktion” i store virksomheder. Betydningen af de interne transaktionsomkostninger undervurderes således ved valget af internationale afsætnings- eller produktionsformer. Ligeledes er det blevet fremført i debatten, at transaktionsomkostningerne overvurderes i forhold til produktionsomkostningerne.

Francis (1983) og *Perrow* (1986) kritiserer teorien for at have undladt at inddrage organisationssociologiske variable som *magt- og indflydelse*. Transaktionsomkostningsteorien betragter ikke begreber som profitmaksimering og omkostningsminimering som problematiske anliggender i benyttelsen af teorien; implicit antages, at virksomhedens beslutningstagere fungerer som en gruppe, der har homogene præferencer omkring vigtige strategiske anliggender. Imidlertid vil der ofte være konflikter imellem beslutningstagere og mellem beslutningstagere og aktionærer og andre interessenter. Magtproblematikken spiller således en væsentlig rolle i beslutningsprocesser. Transaktionsomkostningsteorien fremhæver, at der er grænser for i hvilken udstrækning, beslutningstagere kan være rationelle. (forudsætningen om begrænset rationalitet), mens der omvendt ikke vies opmærksomhed omkring andre faktorer, som kan påvirke en beslutning.

Igennem sin transaktionsomkostningsteori præsenterer Williamson sine tanker om, hvorledes virksomheder kan optræde på et givet marked. Herved gives et grundlag for overvejelser omkring, hvorledes indtrængende virksomheder kan forstå og udnytte de mekanismer og incitament, som der forefindes.

Transaktionsomkostningsteoriens variable og mekanismer harmonerer i høj grad med *empiriske* observationer, der er gjort i forbindelse med internationaliseringsprocessens tidlige faser.

Transaktionsomkostnings-perspektivet er således både blevet rost og kritiseret. Kritikken har hovedsageligt været centreret omkring mangelen på aktuel fornyelse af de økonomiske tanker. Omvendt er det interessant, at transaktionsomkostningsteorien – baseret på Coase's banebrydende artikel fra 1937 om "*The Nature of the Firm*" – blev Nobel-prisbelønnet i 1991.

Mange sociologer og økonomer ser transaktions-perspektivet som et videnskabeligt brud med den erhvervsøkonomiske forskningsopfattelse. Imidlertid vil det være at gå for vidt at betegne det som et nyt paradigme (jf. tidligere gennemgang af Kuhn's opfattelse af begrebet "normalvidenskab" og de specifikke krav, der skal være opfyldt i den forbindelse).

(D): Netværksteori

Præsentation

Netværksteori kan benyttes som forklaringsmæssig ramme indenfor en række marketing-områder. Her er det alene hensigten at kombinere netværksperspektivet med markedsindtrængningsproblematikken. Fokus vil derfor være på internationalisering og markedsindtrængning.

Et industrielt netværk kan defineres som (Håkansson & Johanson, 1988, p. 1):

"Relationship among a number of organizations, which are part of an industrial system that is engaged in production, distribution and the exchange of goods and services"

En præsentation af andre definitioner kan bl.a. findes i Axelsson (1991, p. 242-246).

Fundamentet for den netværksteoretiske tankegang er den *interorganisatoriske teori* (fokuserer på samspillet mellem to eller flere organisationer som helhed og de forhold, som gør, at organisationen indtræder i et samspil) og den *nyinstitutionelle teori* (som bl.a. hviler på interaktionsmodellen).

Netværksteori er således et bredt område, som dækker over mange aspekter. Inden for afsætningsøkonomien har interessen især været på udviklingen af langvarige relationer, som resulterer i en gensidig afhængighed mellem virksomheder, hvor samarbejde, tillid og fælles mål bliver nøglebegreber frem for konkurrence, egen profitmaksimering og målopfyldelse. Denne *dyade* mellem køber og sælger er i sig selv interessant, men udgør kun et begrænset fokusområde, idet netværksteori bygger på et net af mange aktører, som alle bidrager til, at et givet marked fungerer. De dyadiske relationer skal således ses i en større kontekst for markedsaktiviteter i analyse og forståelse af hvilke kræfter, der er i spil.

IMP Group (*International /Industrial Marketing and Purchasing*) har udviklet interaktionsmodellen (Håkansson, 1982), som forklarer den enkelte dyades interaktion, og det er ud fra denne model muligt at forklare og forstå den netværksteoretiske tankegang.

IMP Group peger på, at en relations styrke afhænger af den *atmosfære*, som relationen bygges op omkring. Atmosfære påvirker både de enkelte udvekslinger og selve relationen. Er der eksempelvis en styrende part i relationen, vil denne forventeligt have magt over den anden part. Atmosfæren kan således påvirke samhørigheden i en relation og dermed udbyttet for den enkelte deltager. Atmosfæren kan derfor beskrives som det magt-afhængighedsforhold, der eksisterer mellem virksomhederne, samt distanceforholdet i relationerne i netværket. Både køber- og sælger-virksomheder bør udvikle en nærhed med deres modpart, ligesom de skal undgå den, idet der både er fordele og ulemper ved at være tilknyttet forskellige atmosfærer (Ford, 1997, pp. 14-15).

G. Easton har udarbejdet en udmærket oversigtsartikel omkring ”Industrial Network: A Review” (Ford, 1997, pp. 102-127). Artiklen tager sit udgangspunkt i fire metaforer for bedst at beskrive industrielle netværk:

1. ”Networks as Relationships”

Relationer består af: Gensidig orientering, afhængighed, en række forskellige bånd og investeringer. Rationalet for at bygge netværk med andre virksomheder er:

(A): At fortsætte og stabilisere et fordelagtigt samarbejde, reducere omkostninger og skærpe effektiviteten.

(B): At udnytte netværkets adgang til informationer, råvarer, købere og sælgere. Endvidere kan netværks relationer ses som konkurrencemæssige samarbejdspartnere, der konkurrerer med andre netværk, eller blot den nærmeste konkurrent.

2. "Networks as Structures"

Hvis virksomheder er gensidig afhængige af hinanden, er der tale om strukturer i netværket. Jo større gensidig afhængighed, jo klarere strukturer er der tale om. Omvendt, hvor der ikke er tale om gensidig afhængighed altså uafhængighed mellem virksomhederne, vil der være tale om ustrukturerede og stokastiske strukturer.

3. "Networks as Positions"

Her fokuseres mere på den enkelte virksomheds position i netværket, dens styrke, hvordan den bør optræde over for de andre virksomheder i netværket, og - omvendt - hvordan de andre organisationer mener den bør optræde i forhold til dens position og de normer, der hører til positionen.

4. "Networks as Process"

Netværksprocesser er domineret af, at nogle virksomheder har store og bedre adgang til ressourcer end andre. Effekten er, at nogle virksomheder opnår større magt/styrke end andre. Interesse/styrke dikterer, hvordan netværket både udvikler og forandrer sig. Innovation er en af de store fordele ved at deltage i et netværk. Der argumenteres for, at innovation og udvikling sker i netværket, og ikke hos den enkelte virksomhed.

Forretningsnetværk:

Som det vil fremgå af interaktionsmodellen, er den enkelte dyade omgivet af de faktorer, der øver indflydelse herpå. IMP Group angiver, at især markedsstruktur, markedets dynamik, internationalisering, placering i produktionskanalen samt det sociale system har betydning for, hvorledes den enkelte dyade udvikler sig. Endvidere vil det fremgå, at atmosfæren også påvirker de enkelte udvekslinger og selve relationen, jf. tidligere.

For at forstå forretningsnetværket er indblik i den enkelte dyade central. Den enkelte dyade bygger på to aktører, som har indbyrdes aktiviteter med det formål at få adgang til hinandens ressourcer, jf. det *interorganisatoriske perspektiv*. Et forretningsnetværk er bygget op omkring et net af relaterede aktører, hvor en aktør indenfor forretningsnetværket kan have forbindelser til utallige andre aktører. Derfor optræder et forretningsnetværk som en samling af *aktører, aktiviteter og ressourcer*.

Håkansson & Snehota (Ford 1997, pp. 151-175) har i "Analysing Business Relationships" (Ford 1997, pp. 151-175) uddybet denne tankegang: "*Business Relationships*" opstår hovedsageligt gennem gensidigt engagement og afhængighed mellem to virksomheder, som ikke er nemt substituerende for nogle af parterne og bringer både negative og positive aspekter.

Forretningsrelationer mellem virksomheder eksisterer via forskellige variable, herunder *substansen* og *funktionen* af relationen mellem virksomhederne.

Substansen kan deles op i: (a):”Activity links”, (b):”Ressource ties”, (c):”Actor bond”.

Funktionen handler om, hvilken effekt relationen har for de forskellige virksomheder. Er delt op i: (a) Funktionen for dyaden, (b) *Funktionen for den enkelte virksomhed*, (c) *Funktionen for 3.part*.

Forretningsrelationer er skabt af virksomheder – mere eller mindre frivilligt – for at kunne forbedre den enkelte virksomheds konkurrenceevne. Forretningsrelationer skaber foruden de fordelagtige elementer dog også et større afhængighedsforhold til netværket, som ikke altid er fordelagtigt.

Håkansson & Snehota (ibid, pp. 171-172) opstiller et nyttigt analyseskema, som kan inddrages omkring vurdering af de kritiske faktorer – herunder både den gensidige og individuelle afhængighed – for en given virksomhed ved at indgå i et potentielt forretningsnetværk.

Netværk kan beskrives i mange dimensioner, afhængig af analysens konkrete formål. Afgrænsning kan f.eks. ske i relation til geografiske områder, produkter, teknologier etc. Der kan opereres med *tæt* koblede net, hvor afhængigheden er høj, bindingerne store, og markedspositionerne er veldefinerede og fastlåst. *Løst* koblede net er karakteriseret ved de omvendte forhold.

For den internationalt orienterede virksomhed er placeringer og positioner i netværket afgørende for dens konkurrenceevne. *Johanson & Mattson* (1984) har udformet 4 alternative situationer/ muligheder, som en sådan virksomhed kan blive konfronteret med, jf. nedenstående model:

Internationalisering gennem Netværk

		Markedets Internationaliseringsgrad	
		Lav	Høj
Virksomhedernes Internationaliseringsgrad	Lav	”The early starter” (pionéren)	”The late Starter” (tilløberen)
	Høj	”The lonely international” (enegængereren)	”The international among others” (kombattanten)

Internationaliseringsforløb typisk som i Uppsala-modellen

”Trækker” typisk øvrige i netværket ud

Bliver typisk ”trukket” ud af andre i netværket

Koordinerer positioner i forskellige net

Kilde: Johanson & Mattson, 1988, p. 298

I modellen antages det, at en virksomheds *strategiske* situation samt valgmuligheder determineres af både dens internationaliseringsgrad og af markedets internationaliseringsgrad.

Modellen beskriver de strategiske problemer, som en virksomhed kan komme til at blive konfronteret med i 4 forskellige situationer. Johanson & Mattson beskriver hver situation og diskuterer i relation hertil de mulige problemer, der vil opstå, samt handlingsalternativer i relation hertil. Dette synspunkt er forbundet med *netværksperspektivet*, og i overensstemmelse hermed bliver der sat fokus på, hvordan en virksomhed kan udnytte deres nuværende position i netværket i forbindelse med indtrængningsprocessen på et nyt marked. Evnen til at få det bedste ud af ens nuværende position i nuværende netværk og muligheden for at optimere den fremtidige position i det valgte marked for indtrængning er af betydelig vigtighed for en given virksomhed.

Den præsenterede netværksmodel rummer både *fordele* og *ulemper*. Ved at inddrage markeders internationaliseringsgrad kan der gives forklaringer på, hvorfor internationaliseringer skifter karakter fra at være ressource- og strukturbetinget til at blive mere kvalitativt orienteret. Blandt modellens svage punkter bør nævnes, at den analytiske ramme er meget bred og abstrakt, ligesom der kan opstå en række operationaliseringsproblemer omkring såvel markeders som virksomheders internationaliseringsgrad. Modellen er i øvrigt også udviklet ud fra forskellige *produktionsvirksomheders* typiske adfærd.

Udenlandsk markedsindtrængning og netværksperspektivet

I overensstemmelse med netværksperspektivet kan en udenlandsk markedsindtrængning bedst defineres som den internationaliseringsproces ved hvilken, virksomheder indtrænger udenlandske markeder over en længere periode - og ikke blot de specifikke karakteristika ved selve indtrængningsbeslutningen og operationsformen (Axelsson & Johanson, 1992).

I henhold til Axelsson & Johanson kan etablering af internationale relationer foretages på mange måder:

-Through establishment of positions in relation to counterparts in country-based networks that are new to the firm, for example by international extension or foreign market entry

-By further developing positions in those country-based networks in which the firm already has a position, i.e. penetration

-By increasing co-ordination between positions in different country based networks, i.e. international integration.

Denne måde at betragte indtrængningsproblematikken på indebærer, at der er et tæt samspil mellem forløbet og mulighederne i internationaliseringsprocessen på den ene side og virksomhedens position i netværket på den anden side.

At foretage indtrængning på et udenlandsk marked er en kompliceret proces. I relation til netværks-
tankegangen har Axelsson & Johanson fokuseret på følgende områder: (a) Orientering, (b)
Positionering, (c) Timing

Ad (a) Orientering:

Et netværk er i sagens natur meget kompleks og holistisk:

Følgelig vil det være svært for en observatør at få en forståelse for et givet netværk før en potentiel
indtrængning; kun et overfladisk indtryk vil være muligt.

En virksomheds evne til at tilpasse sig netværket er af stor betydning for dens konkurrenceevne.

Hvis en virksomhed er i stand til at fortolke netværket korrekt, vil det øge muligheden for at finde
de rigtige partnere at etablere relationer med eller til at finde nye muligheder indenfor det
eksisterende netværk. Følgelig er det vigtigt for en virksomhed at være opmærksom på de
muligheder/begrænsninger, som er forankret i netværket.

Ad (b) Positionering:

Netværkspositionering er en proces, i hvilken aktørerne udvikler deres position i netværket.

Positionering er en dynamisk proces: Positioner etableres, udvikles, fastholdes og forsvares. Dette
viser, at rækkefølgen er vigtig i den løbende positioneringsproces, og at beslutninger truffet på et
givet tidspunkt vil påvirke de fremtidige positioneringsmuligheder.

Ad (c) Timing:

Med konstante ændringer indenfor netværket vil muligheder opstå ad hoc, og for at udnytte disse er
handling påkrævet her og nu i modsætning til omhyggelig langtidsplanlægning. Fysisk
tilstedeværelse er således også af stor betydning i et netværksperspektiv.

Operationalisering af netværksperspektivet til indtrængningsstrategier på udenlandske markeder

Helt i overensstemmelse med den forrige gennemgang omkring overvejelser i forbindelse med
indtrængning på et udenlandsk marked, kan en analyse bestå af to trin/faser:

(A): Orientering

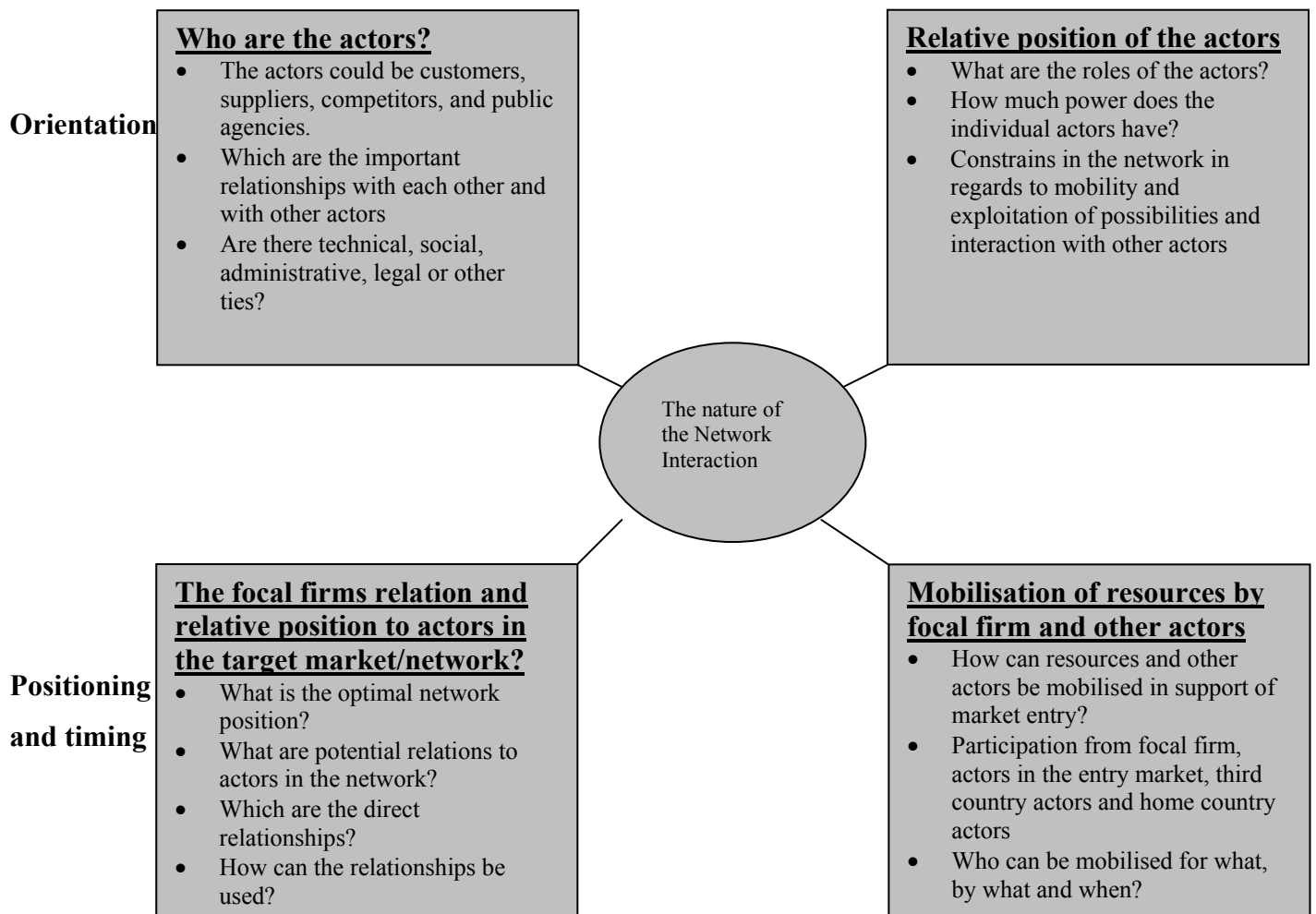
En generel markedsanalyse er nødvendig for at få det nødvendige overblik over målmarkedet. I den
forbindelse inddrages bl.a. følgende spørgsmål: Hvem er aktørerne? Og hvordan er aktørernes
relative positioner?

(B): Positionering & Timing

Med udgangspunkt i ovennævnte markedsanalyse udarbejdes en analyse af indtrængningsstrategi omfattende en række rekommendationer. I den forbindelse fokuseres også på moderselskabets relationer og relative position i forhold til aktører i målmarkedet/netværket, herunder mobilisering af ressourcer via moderselskab og andre aktører.

Efterfølgende præsenteres en analysemodel, inspireret af Axelsson & Johanson (1992), som kan anvendes i forbindelse med såvel strategiske som operationelle tiltag. Samtidigt kan den fungere som en overordnet checkliste vedrørende de problemstillinger, som må vurderes før en potentiel markedsindtrængning. Vigtigheden af at scanne en virksomheds nuværende netværk omkring potentielle relationer i forbindelse med påtænkte indtrængninger påpeges.

The network approach to foreign market entry – an analytical framework



Fordelen ved at opfatte markeder som netværk er, at der fokuseres på etablering af kontakter og en fortsat udbygning heraf. Den vigtigste opgave bliver at positionere virksomheden i det netværk, der allerede eksisterer. Adgang til dele af netværket på det marked, som virksomheden ønsker at trænge ind på, kan åbne for adgang til hele markedet (*J. Johanson & L.- G. Mattsson, 1988*).

Ved at virksomhederne er uafhængige af hinanden kan nye virksomheder på et givet marked undgå høj grad af kontrol ved at spille på "*credible commitment*", mens den etablerede virksomhed kan benytte "*hostage*". Alt afhængig af, hvor der er/forventes at være høje transaktionsspecifikke aktiver (udstyr, know-how o.lign.), bør indtrængerens integrere funktionen. For de virksomheder, hvis konkurrencemæssige fordele er baseret på know-how, er begrænsning af udbredelsesrisikoen særdeles essentiel, hvilket må indebære, at virksomheden bør have en høj grad af kontrol.

Applikationer

For virksomheder, som vil trænge ind på et givet marked, kræves en analyse af det pågældende marked, herunder om det kan ses som et netværk. Dette kræver en analyse af rollefordelingen og stabiliteten i netværket samt overvejelser over, hvordan netværket vil udvikle sig. Derfor skal en analyse af et forretningsnetværk gøres på mikroplan, men under hensyntagen til, at mikroplanet bliver påvirket af makroplanet (PESTLE-miljøet). Indenfor netværksperspektivet ligger også den applikation, at der på mikroplanet kan være relationer til makroplanet (politiske kontakter, etc.).

Ses et givet marked som et *netværk*, skal den indtrængende virksomhed have noget at tilbyde markedet i form af ressourcer, aktiviteter eller viden. Dette for at "tiltrække" eksisterende aktører, som kan se fordele ved at give plads for en sådan indtrænger. Derfor bliver det essentielt at vurdere egne styrker og at finde aktører, som kan have interesse i at få adgang til disse styrker/kompetencer.

Når samarbejde mellem virksomheder igennem mange år kun sporadisk er blevet behandlet i den økonomiske teori, skyldes det formentlig den traditionelle økonomiske grundholdning, at den eneste logiske form for samarbejde mellem konkurrerende virksomheder er *konkurrencebegrænsning*. Denne holdning er imidlertid blevet "blødgjort" en del, idet det i dag erkendes, at samarbejde i højere grad er *konkurrenceudviklende*.

Netværksperspektivet er på mange områder interessant i nærværende sammenhæng. Det anskuer internationaliseringsforløbet som en dynamisk og irreversibel proces, der både kan ske via samarbejde og via konkurrence imellem virksomheder. Dette får følgende konsekvenser i forbindelse med eksempelvis indtrængningsstrategi og outsourcing.

Netværksteoriens formale sandhedsværdi

Umiddelbart rummer netværksperspektivet mange interessante og relevante betragtninger i relation til indtrængningsproblematikken.

Blandt forudsætningerne er, at den enkelte virksomhed i et netværk er afhængig af ressourcer, der kontrolleres af andre virksomheder. Virksomhederne får adgang til disse eksterne ressourcer ved at indtræde i et netværk og etablere en netværksposition i dette.

Netværksteorien forudsætter, at virksomhedernes indkøbs- og aftagermarkeder er heterogene, hvilket resulterer i, at efterspørgeres respektivt udbyderes tilbud adskiller sig fra hinanden. Herved udvikles en arbejdsdeling, som netop er kilden til afhængighed (logisk konsekvens).

En anden væsentlig forudsætning er, at udvekslingen af ressourcer mellem selvstændige enheder indebærer relationsspecifikke investeringer (fordi ressourcerne, som hver af virksomhederne kontrollerer, er heterogene).

”Markedet” opfattes som et netværk af forbindelser – som et system af afhængigheder mellem virksomhedernes aktiviteter, hvor både konkurrence og samarbejde går hånd i hånd.

Parterne i de etablerede netværk skal kunne stole på hinandens evner og vilje til at opfylde sine forpligtigelser. Følgelig forudsættes det, at virksomheder i industrielle relationer holder sammen i lang tid.

Ved at ”samle” ovennævnte betragtninger kan netværksperspektivets formale sandhedsværdi diskuteres ud fra den indgangsvinkel, at markedet kan opfattes som værende stabilt. Det stabile marked er tillige karakteriseret ved, at deltagerne på markedet kender hinanden, og at de bruger hinanden i overensstemmelse med netværksteorien.

Såfremt dette er gældende vil de enkelte dyader på markedet være afbalanceret og have institutionaliseret sig således, at forretningsnetværket vil fremstå som en sammensvejet stabil enhed. Derved fremstår netværksperspektivet som logisk konsistens, da interaktionsmodellen vil kunne aggregeres til netværksmodellen.

Ud fra ovenstående argumentation kan det hævdes, at netværksperspektivet er logisk konsistent, såfremt markedet er præget af stabile relationer. En teoris formale sandhed bør vurderes i optimal situationen, idet det er i denne, at teoretikeren har taget sit udgangspunkt.

Netværksanalysen er systembeskrivelse af de interorganisatoriske bånd mellem selvstændige virksomheder. *Analyseenheden* er de forretningsbaserede relationer på virksomheder.

I netværksanalyser er det meget vigtigt, at man befinder sig på samme analytiske niveau hele tiden (aktør, sociale grupper, organisationer). Valg af ”aktørniveau” er et væsentligt problem, idet netværk kan analyseres på forskellige niveauer og således rummer en række *aggregeringsmæssige* problemer, hvilket bl.a. betyder, at der mangler fastlæggelse af flere relevante funktions-sammenhænge i netværket.

Der kan rejses yderligere kritikpunkter til dette netværksperspektiv. Således påpeges nogle *metodiske* svagheder: Afgrænsning af et netværk er en vanskelig og yderst kompliceret proces i praksis (substansproblem). Netværksperspektivet rummer heller ikke specifikke analyser eller antagelser omkring *fordeling af magt og ressourcer*. Det derfor være vanskeligt i en netværksrelation at vurdere til hvem og med hvilke midler, der skal investeres.

Netværksteoriens reale sandhedsværdi

Hvad angår teoriens reale sandhed, altså overensstemmelse med fænomener, begivenheder eller objekter i virkelighedens verden, kan følgende fremføres:

Netværksanalysen er af *deskriptiv* karakter, idet den ikke indeholder forklaringer på, hvordan netværkspositionen etableres og udvikles over tiden – herunder inddragelse af faktorer/forhold, som påvirker placering og positionerne samt ændringer heri.

Ligeledes er det uklart, hvad det er for succeskriterier, der indgår omkring tilfredshedsgraden med virksomhedssamarbejder. Hvad er analyseenheden? Er det samarbejdskonstellationen?

Samarbejds og de deltagende virksomheders samlede udbytte? Er forretningssystemer så stabile, som netværksperspektivet reelt lægger op til? Etc.

Består et givet forretningssystem af en række institutionaliserede parter, vil netværksperspektivet være i overensstemmelse med den reale sandhed. Netværksinstitutionaliseringen vil være afhængig af de investeringer af ressourcer, som de enkelte deltagere har foretaget. Følgelig vil forretningssystemet være stærkere end systemer, hvor der blot er foretaget mindre investeringer.

I det efterfølgende vil der blive fokuseret på en række yderligere centrale problemområder for at vurdere, om netværksperspektivets reale sandhed også vil gælde her.

”*Netværksposition*” er et relativt begreb (*Håkansson & Snehota i Ford 1997, pp. 144-146*).

Eftersom organisationernes position i netværket er forskellige, betyder dette begreb noget

forskelligt for aktørerne i netværket. Ydermere er organisationens ydelse modtaget og evalueret på baggrund af tidligere erfaringer og nuværende forventninger. Derfor ”udspiller” positionen sig løbende og er ikke givet ved størrelse og type af ressourcer. Den eksisterer alene, som den bliver opfattet og erkendt af andre.

Opfattelsen af udvekslingspotentialer mellem aktørerne er for en stor del bestemt af social interaktion og er derfor ”udspillet” snarere end forudbestemt og givet.

Meget af teorien indenfor netværksteori er baseret på den antagelse, at netværk eksisterer i de forskellige markeder. Den reale sandhedsværdi er her lav, idet netværk ikke kan forudsættes at eksistere på alle markeder. Omvendt kan det forsvares, at omfanget af netværk kan være forskellig fra et marked til et andet, hvorfor netværk kan variere i størrelse og vigtighed.

Inddrages begrebet ”*opportuniste*” i nærværende sammenhæng, så viser der sig et mere uensartet billede af den reale sandhed. Det præsenterede netværksperspektiv her har ikke inddraget konkurrenceaspektet, men dette er naturligvis ikke altid den reale sandhed. Betragter vi således et marked, hvor nye indtrængere vil forsøge at trænge ind, vil der opstå opportuniste i og med, at virksomheden forsøger at fortrænge andre i netværket. Dette er et faktum, selvom man tager udgangspunkt i netværksteoriens svar på indtrængning nemlig, at virksomheden skal udnytte sine netværksrelationer for at trænge ind. Set i den sammenhæng må en given virksomhed være opportunistisk for at kunne opbygge relationer og derved vinde indpas i netværket. En ny virksomheds opgave vil derfor være at bryde det etablerede netværks balancepunkt – for derefter at skabe en ny balance omkring sig selv.

Der ligger i netværksperspektivet en real sandhedsproblematik i forhold til indtrængende virksomheder. Der vil givetvis være en forudgående fase, hvor netværksperspektivet ikke er gældende, og hvor virksomheden derfor vil forsøge at opbygge relationer. Denne fase vil på et tidspunkt resultere i, at virksomheden bliver etableret i forretningssystemet eller, at den afvises, hvorefter markedet igen vil finde sit balancepunkt.

Netværksperspektivet har således nogle *begrænsninger* i forhold til virkelighedens verden. Således mangler der argumentation i forhold til den *opportuniste*, som vil opstå, når virksomheder udenfor netværket forsøger at trænge ind. Der vil forventeligt være horisontal opportuniste (konkurrence mellem udbydere) i et forretningssystem, så længe der er flere virksomheder om at betjene et aftagermarked.

Et marked kan ikke være fuldt institutionaliseret således, at det vil være umuligt for nye indtrængere at komme ind. Det er omvendt realistisk at antage, at der i praksis vil være relationer, som vil være vanskeligt at bryde (f. eks. leverandørkontrakter, joint ventures etc.). En virksomhed kan i sin yderste konsekvens blive nødsaget til at give tilbud, som eksempelvis er bedre for det vertikale led således, at der kan opbygges nye relationer.

Det er således en stor svaghed i netværksperspektivet, at der ikke fokuseres på opportuniste. Omvendt inddrages den *holistiske tankegang*. Helhedsforståelsen viser sig ved, at der både på mikro- og makroniveau findes relationer, som har stor betydning for den enkelte virksomheds overlevelsesmuligheder. Dette er et klart billede af virkeligheden, idet der i alle forretningssystemer vil opstå relationer på både det organisatoriske og det personlige plan.

Den holistiske tankegang bygger på elementer i den nyinstitutionelle og den interorganisatoriske teori, hvor virksomheder forsøger at få kontrol over omgivelserne igennem gensidig tilpasning. De virksomheder, som har et stærkt og loyalt netværk, vil bedre kunne opnå en gunstig konkurrenceposition. Disse betragtninger kan overføres til indtrængningsproblematikken ved at antage, at den indtrængende virksomhed kan bruge netværksperspektivets helhedsforståelse.

(E): Den industriøkonomiske teori

Præsentation

Det dominerende strategi-paradigme i 1980'erne var Michael Porter's "*Competitive Forces Approach*" ("*Competitive Strategy*", 1980), som tager udgangspunkt i "*Structure-Conduct-Performance*"-paradigmet (Bain, 1959) – sædvanligvis blot omtalt som S-C-P paradigmet. Paradigmet understreger de tiltag/foranstaltninger, som en virksomhed kan benytte for at etablere forsvarspositioner overfor konkurrencekræfter.

I den industriøkonomiske tankegang lægges hovedvægten på konkurrenceforholdene i en branche, og disse forhold opfattes som den overordnede ramme, hvorunder den enkelte virksomhed må forsøge at optimere sine muligheder.

Porter afgrænser i overensstemmelse med økonomisk teori en branche som bestående af virksomheder, hvis produkter er tæt substituérbare (substitutionsgraden afhænger af kundernes villighed til at acceptere substitutter, af den relative pris og performance af substitutterne samt omkostningerne ved at substituere).

Porter's basismodel, benævnt "*Five-Forces-modellen*", beskriver lønsomhed, konkurrenceintensitet og arbejdsvilkår i en given branche. *Strukturen* i modellen udgøres af aktørerne (nuværende udbydere, leverandører, kunder, potentielle indtrængere, substitutter), og *dynamikken* angives via fokusering på "magt", "trusler", "adgangsbarrierer", "konkurrenceintensitet", "potentielle indtrængere" og "substitutter". Leverandører og kunder inddrages ud fra den filosofi, at nuværende kunder kan blive fremtidige konkurrenter (via baglæns vertikal integration) – og de samme overvejelser kan gøres omkring leverandører (forlæns vertikal integration). De samme to aktører kan også påvirke konkurrenceintensiteten via ændrede forhandlingsstyrke, ligesom de begge samtidigt konkurrerer med producenter i den konkurrencemæssige arena om at opnå den størst mulige andel af et produkts værditilvækst.

Modeller – med udgangspunkt i den industriøkonomiske tankegang – benævnes "*industristrukturmodeller*" eller "*branchestrukturmodeller*". Virksomheder er i henhold hertil ikke fanget af strukturen i deres branche, idet de via ændrede strategier kan påvirke konkurrencekræfterne. *Five-forces-modellen* har opnået stor anvendelse indenfor erhvervsøkonomisk teori, og i relation til *afsætningsøkonomien* kan der peges på følgende:

- Giver en god ramme til markedsundersøgelser i forbindelse med indtrængning på nye markeder
- Påpeger vigtigheden af at inddrage og vurdere fremtidige brancheforhold samt potentielle ændringer her inden for
- Kan vurdere attraktiviteten af en branche, når potentielle indtrængere "står udefra og kigger ind"
- Giver mulighed for og inspiration til udvikling/ændringer af konkurrencestrategier

En virksomhed skal således som strateg forsøge at vinde position på et givet marked, hvor fem konkurrencekræfter determinerer et markeds attraktivitet. Implicit i modellen ligger derfor muligheden for at vurdere, hvilken konkurrencesituation virksomheden har i forhold til strukturen og dynamikken. Anvendelsen af modellen baseres på en analyse af, hvorledes en given branche er sammensat og hvilke kræfter og dynamiske relationer, den indeholder.

I et strategisk perspektiv skal modellen bruges til at planlægge den strategiske indtrængning, idet den giver den indtrængende virksomhed mulighed for at vurdere de opportunistiske kræfter, som en branche styres af. Derfor er det den indtrængende virksomheds opgave at planlægge sin indtrængning således, at virksomheden positionerer sig optimalt i forhold til branchens aktører. Denne positionering sker i Porter's univers igennem opnåelse af en "*defensible position*", hvilket vil sige en permanent konkurrencefordel, som en given virksomhed til hver en tid kan forsvare.

I den forbindelse kan en given virksomhed vælge imellem 2 *generiske strategier*:

(A): *Omkostningsminimering* eller (B) *Differentiering*. Disse strategier kan igen benyttes over en bred front over for et bestemt segment (*fokus-strategi*).

Porter koncentrerer således sin argumentation og teoriudvikling omkring udvikling af konkurrencefordele, hvilket i hans strategiske univers sker enten via lave omkostninger eller via differentiering. Porter fremhæver, at en virksomhed – der er "*stucked in the middle*" i forhold til de generiske strategier – er i en dårlig strategisk position. Virksomheden vil derfor ikke være i stand til at klare de dynamiske kræfter, som hersker på markedet og vil derfor have en svagere forhandlingsstyrke og lavere fortjeneste end de konkurrerende virksomheder. Implicit i Porter's argumentation ligger også, at en given virksomhed skal søge imod attraktive brancher og derefter sikre, at kompetencer og ressourcer kan bære den valgte konkurrencestrategi.

Analyseniveauet i Five-forces-modellen er *branchen*, men samme analytiske ramme kan bruges på mindre aggregerede analyseniveauer. Der kan således vælges et "*mellemniveau*" ved at fokusere på "strategiske virksomhedsgrupper", som har fælles strategiske kendetegn i form af ressourcer og kompetencer, og som sædvanligvis følger ensartede strategier. Strategiske virksomhedsgrupper er således en mulighed, når brancheniveauet er for overordnet. Endeligt kan analysen foretages på *mikroniveau*, det vil sige med den enkelte virksomhed i fokus.

Blandt fremførte *kritikpunkter* af Five-forces-modellen er, at denne udelukkende fokuserer på konkurrence- og ikke samarbejde - som drivkraft til bestemmelse af en virksomheds strategiske placering. Ligeledes er basismodellen blevet kritiseret for kun i begrænset omfang at inddrage omverdensfaktorer og disses indflydelse på konkurrencesituation og udviklingsmuligheder.

Porter har i "*Competitive Advantage*" (1985) arbejdet videre med overvejelserne omkring udvikling og fastholdelse af konkurrencefordele. For bedre at kunne vurdere en virksomheds interne styrker og svagheder introducerede Porter sin *værdikædemodel*, hvor en virksomheds værdiaktiviteter opdeltes i to hovedgrupper: *Primære aktiviteter* og *støtteaktiviteter*. Værdiaktiviteterne udgør det fundament, som skal opbygge de konkurrencemæssige fordele.

Baseret på værdikædens interne værdiskabende aktiviteter opstod også et mere samarbejdsorienteret fokus. Det negative omverdenssyn, hvor alle forsøger at fjerne virksomhedens indtjeningsgrundlag, erstattes af det synspunkt, at de virksomheder, der bidrager til at skabe et slutprodukt, indgår i en produktionsmæssig sammenhæng (et udvidet værdisystem). Tankegangen i værdikædemodellen har således mange anvendelsesmuligheder i relation til indtrængningsproblematikken (vertikale og horisontale integrationer, outsourcing m.m.). Fastlæggelse af en overordnet international strategi

kræver en nøje vurdering af de udviklede konkurrencemæssige fordele i relation til de landeskabte komparative fordele. Forskelle i de makroøkonomiske betingelser er således med til at forøge en virksomheds markeds- og operationsmæssige risici. Placeringen af upstream- og downstream-aktiviteterne i den internationale værdikæde har derfor en særlig international dimension.

I Porters *Diamantmodel* ("*Competitive Advantage of Nations*", 1990) pointeres det industriøkonomiske perspektiv, og Porter vurderer her, at Diamanten leverer argumenter til fordel for en industriøkonomisk "*mellemløsning*", hvor yderpunkterne udgøres af de klassiske liberalister på den ene side og egentlig statsinterventionisme på den anden. I henhold til Diamantmodellen er der fire afgørende determinanter for international konkurrenceevne: (a) "factor conditions", (b) "demand conditions", (c) "related and supporting industries", (d) "firm strategy, structure, and rivalry". Mens Five-forces-modellen fokuserer på en branche eller en given virksomheds indtjeningsmuligheder, ligger grundtankerne i Porter's Diamantmodel i forlængelse af netværksperspektivet, idet en virksomhed opfattes som en del af en større sammenhæng. Diamantmodellen har således – inden for industriøkonomien – bidraget til en udvidelse af virksomhedens branchemæssige omgivelser til også at omfatte den internationale dimension.

Imidlertid rummer teoriområdet flere andre interessante paradigmer. Blandt andre muligheder er således "strategic conflict approach" (Shapiro, 1989). Dette ligger tæt op ad Porter's basismodel med hensyn til produktmarkedets ufuldkommenhed, indtrængningsbarrierer og strategisk interaktion. The strategic conflict approach benytter begrebsapparater indenfor spilteorien og betragter således implicit konkurrencemæssige resultater som en funktion af den effektivitet ved hvilken, virksomheder neutraliserer deres konkurrenter gennem strategiske investeringer. Både Porter's Five-forces-model og the strategic conflict approach deler det synspunkt, at indtjeningen afhænger af den markedsmæssige position. The strategic conflict approach sigter således på at demonstrere, hvordan en virksomhed kan påvirke adfærd og relationer i forhold til rivaliserende virksomheder og dermed markedsomgivelserne. For at være effektive kræver disse strategiske tiltag irreversible forpligtigelser (ellers vil de ikke have nogen effekt).

Et tredje paradigme er det *ressourcebaserede perspektiv*, jf. bl.a. Wernerfelt (1984) og Hamel & Prahalad (1994), som har rødder i ældre diskussioner omkring virksomheders styrker og svagheder. De fremhæver, at en virksomhed alene kan opnå varige konkurrencemæssige fordele gennem forøget effektivitet ("the efficiency-based approach"), hvilket kan ske via ændret adfærd og ændrede procedurer i organisationen o. lign. Udgangspunktet er således *ikke* forretningsområdet men derimod virksomhedens kompetencer. Det ressourcebaserede perspektiv vil blive uddybet separat senere, jf. *Del (F)*.

Endeligt bør det her nævnes, at der i tilknytning til dette ”efficiency-based approach” er udviklet et ”*Dynamic capabilities perspective*” (Prahalad & Hamel, 1990 & Teece, Pisano, Shuen, 1997). Som det ligger i betegnelsen lægges hovedvægten på at udnytte eksisterende interne og eksterne virksomhedsspecifikke kompetencer til at tackle ændringer i omverdenen. Mange af de aspekter/elementer, som approachet bygger på, er ofte blevet betragtet som værende uden for de traditionelle strategiområder, hvorfor de ikke er blevet inkorporeret i de hidtidige økonomiske approacher vedr. strategiområdet. Derfor kan ”*Dynamic capabilities approach*” ses som et muligt integrerende approach til forståelse af de nyeste kilder/faktorer til udvikling af konkurrencemæssige fordele.

Paradigms of Strategy: Salient characteristics

Paradigm	Intellectual roots	Representative authors addressing strategic management questions	Nature of rents	Rationality assumptions of managers	Fundamental units of analysis	Short-run capacity for strategic reorientation	Role of industrial structure	Focal concern
(1) Attenuating competitive forces	Mason, Bain	Porter (1980)	Chamberlinean	Rational	Industries, firms, products	High	Exogenous	Structural conditions and competitor positioning
(2) Strategic conflict	Machiavelli, Schelling, Cournot, Nash, Harsanyi, Shapiro	Ghemawat (1986) Shapiro (1989) Brandenburger and Nalebuff (1995)	Chamberlinean	Hyper-rational	Firms, products	Often infinite	Endogenous	Strategic interactions
(3) Resource based perspectives	Penrose, Selznick, Christensen, Andrews	Rumelt (1984) Chandler (1966) Wernerfeldt (1984) Teece (1980, 1982)	Ricardian	Rational	Resources	Low	Endogenous	Asset fungibility
(4) Dynamic capabilities perspective	Schumpeter, Nelson, Winter, Teece	Dosi, Teece and Winter (1989) Prahalad and Hamel (1990) Hayes and Wheelwright (1984) Dierickx and Cool (1989) Porter (1990)	Schumpeterian	Rational	Processes, positions, paths	Low	Endogenous	Asset accumulation, replicability and inimitability

Der kan således trækkes på flere paradigmer i forbindelse med det industriøkonomiske område, jf. ovennævnte oversigtsskema, som findes i Teece, Pisano & Shuen (1997, p. 527)

De 2 første paradigmer (Porter & Shapiro) har mere til fælles (*strategi-orienterede*) frem for det ressourcebaserede perspektiv (Wernerfelt & Teece) og det dynamiske kapacitetsperspektiv (Prahalad & Hamel), som begge mere må betegnes som værende *økonomi-orienterede*. På tværs heraf kan tillige fremføres, at Porter's basismodel og det ressourcebaserede perspektiv kan opfattes som værende komplementære. De forskellige teorier kan således siges at være supplerende snarere end konkurrerende, idet de fokuserer på forskellige aspekter omkring opnåelse af/fastholdelse af varige konkurrencemæssige fordele. Problemernes komplekse karakter betyder omvendt, at en analytiker/praktiker må basere sine strategiske overvejelser på flere af de præsenterede paradigmer.

Hvad angår mulige indtrængningsstrategier foreslår det ressourcebaserede perspektiv og det dynamiske kapacitets perspektiv, at beslutninger herom må ske under hensyntagen til den nye indtrængers relative kompetence og kapacitet. Det dynamiske kapacitets-approach går endog videre med at identificere indtrængningsmuligheder, idet sådanne ligger tæt op ad ens nuværende forretningsområder, og de vil opstå før eller siden. De andre perspektiver er ikke videre eksplicitte herom. Hvad angår *timing*en gælder, at en organisation er hurtig til at udvide aktiviteterne, når der er klare overlapninger mellem kernekompetencer og de, der kræves for at begå sig på et nyt marked. En stigende rivalisering indenfor virksomhedsspecifikke kapacitetsområder kan ligeledes påvirke indtrængningstidspunktet/timing

Den industriøkonomiske teoris formale sandhed

Porter's teoretiske univers indeholder en indre logik, som betyder, at det optræder i en logisk helhed. Dette begrundes med, at Porter bygger sin argumentation på, at en branche indeholder en række drivkræfter. For at modstå eller at opnå en "*defensible position*" i forhold til disse kræfter kræves, at Porter's argumentation primært er baseret på mesoniveauet/mikroomverdenen. Denne usikkerhed omkring evt. manglende logik får Porter elimineret via introduktionen af værdikædemodellen (1985), idet han herved benytter virksomheden som analyseniveau.

Porter formår at holde logik imellem sine forskellige modeller og teorier via en mantra omkring konkurrencemæssige fordele. Det industriøkonomiske univers er rationelt, og strategi handler om at vurdere, hvordan en given virksomhed mest optimalt kan positionere sig og handle i forhold til de 5 konkurrencekræfter og hans senere Diamantmodel. Omvendt ligger det uden for Porters teoretiske univers at fremkomme med forslag til, hvordan en given strategi kan implementeres i praksis.

"Værdikædeanalysen" indeholder ligeledes en række analyse-mæssige problemområder. Således kan der opstå en række operationaliseringsproblemer omkring fastlæggelse af værdikædens enkelte

omkostninger og differentieringsfordele. Modellen opererer med begreberne ”værdi” og ”margin” og ikke med de sædvanlige driftsøkonomiske begreber som omsætning og omkostninger. Omkostningsbegrebet matcher således ikke de traditionelle omkostningsbegreber, men er et aktivitetsbaseret omkostningsbegreb. Der anlægges tillige i værdikædemodellen en meget bred opfattelse af virksomhedens muligheder for at differentiere sig – det hænger sammen med, at differentiering både kan finde sted omkring de primære og de sekundære aktiviteter.

Andre problemområder vedrører, hvordan de strategiske virksomhedsgrupper skal defineres: Hvilke faktorer eller variable skal benyttes til afgrænsninger af disse inden for en given branche? Hvilket strategi-begreb skal indgå: Den realiserede strategi (ex post) eller en tilsigtet strategi (ex ante)? Er der tale om overordnede virksomhedsstrategier eller om funktionsrelaterede?

Det kan således fremføres, at der er visse begreber, der skal præciseres og operationaliseres, inden teorien bringes i anvendelse. Men – overordnet set – er der logik i det industriøkonomiske perspektiv via Porter’s konsekvente tankegang omkring opnåelse af konkurrencefordele igennem opportuniste. Selv om der således kan fremføres visse kritiske forhold/elementer, der kan svække teoriens indre sammenhæng og logiske konsekvens, må teoriens formale sandhed ikke underkendes.

Den industriøkonomiske teoris reale sandhedsværdi

Porter’s implicitte argument om, at en given virksomhed først skal udvælge de attraktive brancher og derefter udvikle konkurrencestrategi, er ikke den *reelle* sandhed. En virksomhed bygger nemlig på dynamiske kompetencer og ressourcer, som kan udvikles og tilpasses enhver situation.

Reduceres Porter’s teoretiske univers vil strategi være et spørgsmål omkring opnåelse af konkurrencefordele, som igen opnås via differentiering eller omkostningsminimering. Dette synes at være en stærk forenkling af ’den virkelige verden’ samtidig med, at Porter i sine analyser ikke inddrager en række væsentlige interesser i mikromiljøet.

En branche kan være domineret af de konkurrencekræfter, som Porter bygger sin ”Five-forces-model” op omkring. En virksomheds strategi – i forhold til en given branche – er imidlertid tillige determineret af yderligere faktorer/forhold.

En branches *reelle* attraktivitet kan være vanskelig at bedømme. Via benyttelse af Porter's Five-forces-model kan en potentiel ny indtrænger blive "skræmt" af truslerne fra eksisterende udbydere og deres fjendtlighed. Et problem i Porter's univers er nemlig, at der ikke åbnes op for, at virksomheder kan have samme mål og strategier, som kan komplementere hinanden. Sådanne virksomheder vil kunne have fordele i etablering af samarbejdsrelationer (bl.a. omkring komplementære produkter), som kan være med til at sikre deres eksistens. Overlevelse i en given branche er ikke altid et spørgsmål om opportuniste, men også om samarbejde. Omvendt må det dog medgives, at nye indtrængere som udgangspunkt må være opportunistiske, og derfor gøre brug af nye indtrængere som udgangspunkt må være opportunistiske, og derfor gøre brug af de konkurrencekræfter, som Porters univers indeholder.

Jesper Strandskov (1995, pp. 178-179) påpeger, at såfremt en *overordnet* strategi-dimension (strategiske virksomhedsgrupper) benyttes, må det forudsættes, at denne understøttes af virksomhedsspecifikke kompetencer eller aktiver, der indeholder unikke komparative egenskaber. Sagt med andre ord, må der være et samspil mellem kilderne til skabelsen af konkurrencefordele og de midler, der benyttes til at føre strategien ud i praksis. Ellers kan strategien nemt efterlignes af de øvrige konkurrenter, hvorved der ikke opstår strategiske virksomhedsgrupper.

Strandskov (ibid, p. 179) anfører ligeledes, at afgrænsningen af de strategiske virksomhedsgrupper nemt kan ende i tautologier, hvis de baseres på resultaterne af realiserede strategier. Det anføres, at samspillet mellem den strategiske retning (*ex ante*) og midler til en realisering af strategien har en tendens til at definere hinanden gensidigt. Derfor foreslås det, at virksomhedsgrupper i stedet defineres som resultater af strategiske investeringer i kompetencer og aktiver (satsninger).

Såfremt der hovedsageligt primært fokuseres på Porter's bidrag indenfor den industriøkonomiske teori, kan følgende bemærkninger fremføres omkring deres *reale sandhedsværdi*:

Porter's modeller er umiddelbart forståelige og brugbare som udgangspunkt for en strategi-analyse og -udvælgelse. Five-forces-modellen viser således den dynamik og de kræfter, som der determinerer lønsomhed og konkurrenceintensitet i en given branche. Herudover besidder Porter's univers en real styrke ved at introducere potentielle generiske strategier, som en virksomhed kan benytte i relation til de nævnte konkurrencekræfter. Disse generiske strategier angiver, hvorledes en given virksomhed med dens specifikke kompetencer mest hensigtsmæssigt kan placere sig i konkurrencesituationen. Værdikæden er på mange måder et nyttigt værktøj for mange virksomheder, men anvendelsen/brugbarheden afhænger af adgang til alle nødvendige data.

Samlet kan det fremføres omkring den reale sandhed i Porter's univers, at den ligger i forståelsen af en given branches dynamik (herunder opportuniste) og de "spilleregler", der gælder her. Omvendt kan der sættes spørgsmålstegn ved den reale sandhed flere steder, som det vil fremgå, specielt omkring Porter's "forenklinger" af virkeligheden.

(F): Det ressourcebaserede perspektiv

Præsentation

Det industriøkonomiske teoriområde/konkurrenceperspektivet omhandler ikke betragtninger omkring, hvordan en given virksomhed kan opbygge, vedligeholde og videreudvikle de kompetencer, der kræves for at fastholde en given markedsposition.

Dette kræver en anden type analyse – et "*indefra-og-ud*" perspektiv – frem for "*udefra-og-ind*" perspektivet.

Den *ressourcebaserede* teori fokuserer på unikke virksomhedsspecifikke ressourcer frem for branchestrukturer – og i relation hertil inddrages både konkurrencemæssige fordele og strategier til at udnytte sådanne fordele. I modsætning til det industriøkonomiske teoriområde fokuseres således på de interne kompetencer og processer med henblik på udvikling og fastholdelse af såvel kernekompetencer som konkurrencemæssige fordele.

Gennemgangen af det ressourcebaserede perspektiv er baseret på en lang række litterære bidrag, hvoraf følgende kan nævnes: *Wernerfelt* (1984), *Conner* (1991), *Grant* (1991), *Tallman* (1991), *Barney* (1991 & 1992), *Lado* (1992), *Mahoney & Pandian* (1992), *Hall* (1993), *Peteraf* (1993), *Black & Boal* (1994), *Collis* (1994), *Collis & Montgomery* (1995), *Robins & Wiersema* (1995), *Lieberman & Montgomery* (1998), *Madhok* (1997), *Rangone* (1999), *Sharma* (1999), *Jolly* (2000) *Fahy* (2002), *Ekeledo & Sivakumar* (2004).

Det ressourcebaserede perspektiv tager udgangspunkt i *Penrose's* teori om virksomheders vækst (1959). Edith Penrose opfattede en virksomhed som en administrativ enhed, som besidder en række ressourcer, der kan anvendes på forskellige måder både i sig selv og i samspil med andre ressourcer – afhængig af dens vidensbase i bred forstand. Penrose hævdede, at "*expansion of firms is largely based on opportunities to use their existing productive resources more efficiently than they are*

being used” (1959, p. 75 & p. 88). Penrose bemærkede i relation hertil, at virksomheder opnår en unik karakter i kraft af de heterogene ressourcer, som de besidder.

Penrose’ tanker fik ikke (jf. ovennævnte referencer, bortset fra *Rubin* 1973) – den store forskningsmæssige opmærksomhed før i starten af 1980’erne.

Udgangspunktet for analysen i det ressourcebaserede perspektiv er *ikke* forretningsområdet, men derimod virksomhedens kompetencer. Virksomheden skal vurdere sine ressourcer og kompetencer - og på den baggrund - afgøre i hvilke forretningsområder, de mest optimalt kan anvendes. Adgangen til og kontrollen over virksomhedens ressourcebase er således fundamentet for det ressourcebaserede perspektiv.

I praksis kan det være en kompliceret proces dels at få identificeret, dels vurderet ens strategiske ressourcer og kompetencer. Der findes en række bidrag i litteraturen, som behandler denne problematik (*Hall*, 1993, *Black/Boal* 1994).

”*Ressource-begrebet*” er blevet defineret og klassificeret på flere måder i den foreliggende litteratur. ”Ressource” dækker i den bredeste forstand alle inputs i processen omkring fremstilling og salg af et produkt. En virksomheds individuelle ressourcer omhandler kapitalgoder, medarbejdernes dygtighed, patenter, brands, finansiering etc. (*Grant*, 1991).

Sharma (1999, p.4) definerer ressourcer ”*as the stocks of available factors that are owned or controlled by the firm. Resources consist of assets, organizational processes and attributes of the firm*”. Disse er blevet akkumuleret igennem tidsbundne historiske processer (”*path dependency*”).

Men i sig selv er kun få ressourcer productive: ”productive activity requires the cooperation and coordination of teams of resources” (*Grant* 1991, p. 120). Derfor inddrages et yderligere nøglebegreb i det ressourcebaserede perspektiv, nemlig en virksomheds ”*capabilities*”.

”*Firm resources form the building blocks of firm capabilities, which are the basis for a firm’s ability to compete against rivals*” (*Teece, Pisano, Shuen*, 1997) ”*Capability*”. kan således opfattes som værende et ressourceteams dygtighed til at udføre en given aktivitet/opgave. Komparative fordele ligger således i de ressourcer (assets and capabilities), der er til rådighed for en given virksomhed (*Barney* 1991, *Peteraf* 1993, *Teece et al.* 1997).

Hamel & Prahalad (1990) benytter betegnelsen ("core competencies") til at beskrive disse centrale, strategiske "capabilities". *Foss & Eriksen* (1994) beskriver forskellen mellem nøglebegreberne som "resources are always tradeable, while capabilities are non tradeable". *Wernerfelt* (1984) angiver, at ressourcer både kan være håndgribelige (tangible) og uhåndgribelige (intangible), mens "capabilities" altid alene er intangible. *Wernerfelt* argumenterede desuden for, at ressourcer og produkter skulle betragtes som "two sides of the same coin" (1984, p. 171), idet de fleste produkter kræver anvendelse af mange forskellige ressourcer, og tilsvarende kan de fleste ressourcer anvendes i mange typer af produkter.

Barney (1991), *Grant* (1991) & *Fahy* (2002) fremfører, at varige konkurrencemæssige fordele opstår via besiddelsen af ressourcer, som er (1) værdifulde, (2) sjældne, (3) vanskelige at efterligne, (4) ikke-substituérbare. At ressourcerne skal være *varige* indebærer, at deres værdi skal strække sig ud over den specifikke anvendelse (værdien af ressourcen øges gennem anvendelse, jf. f. eks. brands).

Barney (1991, p. 101) angiver følgende ressourceområder som havende central betydning omkring profitskabelsen ("rents"): Fysisk kapital, menneskelig kapital og organisatorisk kapital. Disse ressourceområder udvides til seks af *Grant* (1991), idet han medtager økonomiske/finansielle ressourcer (interne), teknologiske og omdømme ("reputational resources"). Et kompleks samspil mellem ressourcerne vil gøre det vanskeligt for andre end den givne virksomhed at tilegne sig afkastet af ressourcerne. Den optimale situation opstår, når virksomheden både er i stand til at overføre sine ressourcer til et nyt produkt eller marked og samtidig kan udvikle ressourcerne i det eksisterende marked.

Den ressourcebaserede teori betragter virksomhedsspecifikke ressourcer (assets & capabilities) som drivkræfterne i en *virksomheds* forretningsstrategi. Teorien betragter *virksomheden* som kilden til konkurrencemæssige fordele (*Capron & Hulland*, 1999) – ikke branchen. Den erkender tillige den kendsgerning, at ressourcer både er heterogene imellem virksomheder og ufuldstændig mobile (*Barney*, 1991, *Hunt & Morgan*, 1995).

Virksomhedens konkurrenceevne og fortsatte ekspansion har ikke nødvendigvis noget at gøre med deres nuværende sammensætning af produkter og markeder. Den ressourcebaserede teori har gode forklaringssevner i forbindelse med indtrængningsstrategier, idet den ikke blot fremhæver omkostningseffektivitet, men også virksomhedsspecifikke ressourcer som vigtige determinanter omkring udviklingen af udenlandske indtrængningsstrategier. *Madhok* (1997) hævder, at en analyseramme baseret på organisatorisk "capabilities" giver en brugbar forklaring på indtrængningsstrategier.

Der foreligger en lang række bidrag omkring, hvordan virksomhedens ressourcer påvirker strategiske beslutninger (*Wernerfelt, 1984, Barney, 1991, Chatterjee & Wernerfelt, 1991, Mahoney/Pandian, 1992, Robins/Wiersema, 1995*).

Besiddelse af visse ressourcer kan gøre det muligt for en given virksomhed hurtigt at indtrænge på et udvalgt marked. I den forbindelse bør der derfor forud for en potentiel indtrængning på et udenlandsk marked gennemføres en nøjere analyse og vurdering af virksomhedens *ressourcehuller*. Mulighederne for at udnytte ens ressourcer optimalt forudsætter et grundigt indblik i den sekvens, hvormed ressourcer sædvanligvis udbygges og spredes til nye markeder (*Wernerfelt, 1984*).

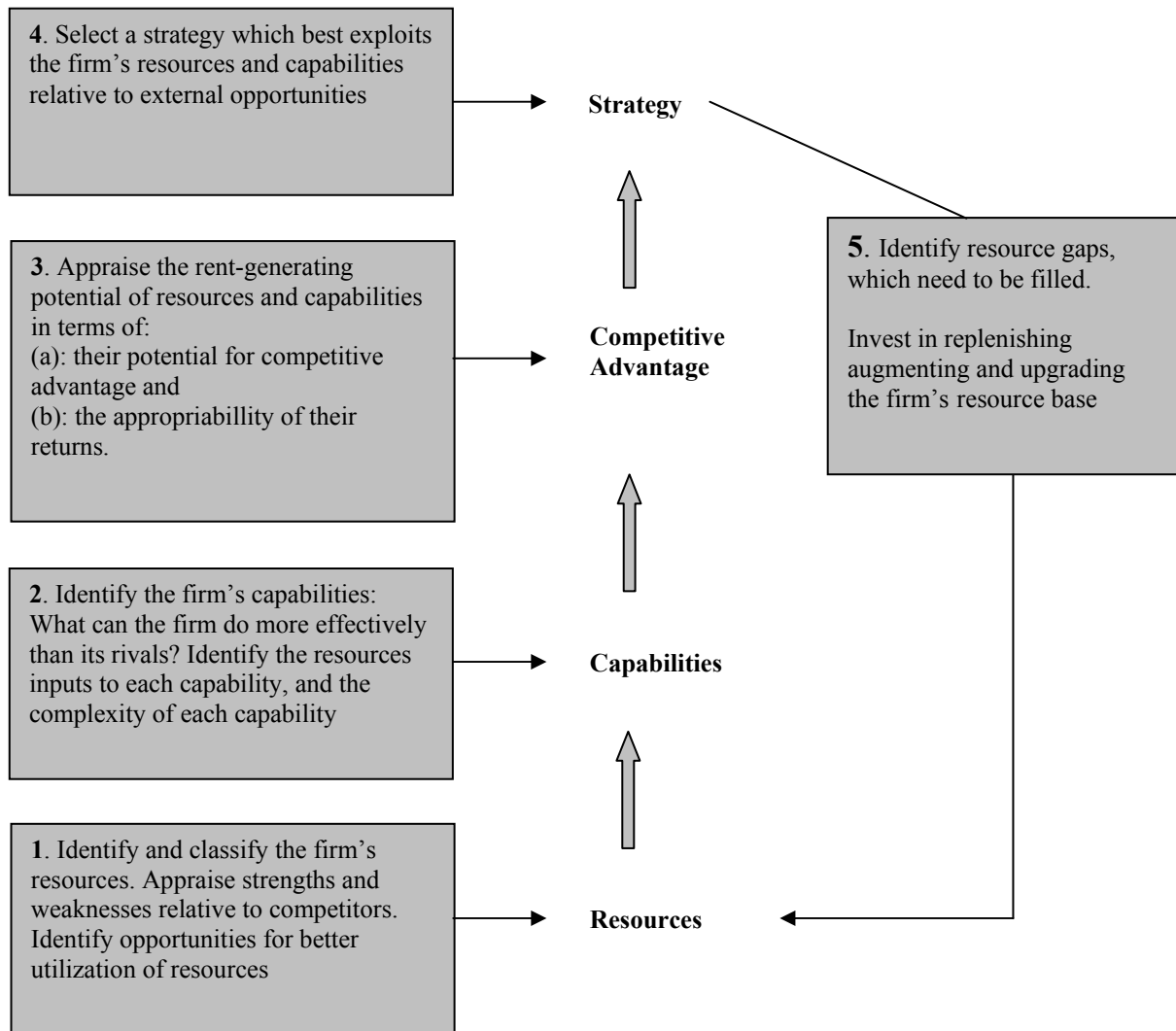
Deo Sharma anfører i relation hertil (1999, p. 12), at:

” The greater the difference between the domestic and the foreign markets, the more difficult, time-consuming and resource-consuming the transfer of non-tangible resources will be. A firm’s resources are thus both of support and a source of constraint upon the future course of the firm’s internationalization process ”

Mongomery & Hariharan (1991) viser, at virksomheder med en bred ressourcebase har en tendens til diversifikation. Følgelig vælger virksomheder at indtrænge på markeder, hvor ressourcekravene (specielt ”non-tangible resources”) matcher deres ressource-kapaciteter (*Sharma, 1999*).

I forbindelse med overvejelser/analyser/beslutninger omkring påtænkte indtrængninger på udenlandske markeder, har *Robert M. Grant (1991)* udviklet en platform, som den enkelte virksomhed kan tage udgangspunkt i.

A Resource-Based Approach to Strategy Analysis: A Practical Framework



Kilde: Robert M. Grant: "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring 33(3), 1991, p. 115

Denne platform kan "overføres" til indtrængningsområdet helt eller delvist. Teece et. al (1997) har konkretiseret den på følgende måde:

- (1): Identificér virksomhedens unikke ressourcer.
- (2): Fastlæg i hvilke markeder disse ressourcer kan opnå de højeste afkast ("rents")
- (3): Bestem ud fra disse afkast, hvorvidt virksomhedens aktiver er mest optimalt anvendt.

Den ressourcebaserede teori forudsætter, at ene-ejerskab er den foretrukne operationsform, indtil andet er bevist (Hamel, 1991). Denne forudsætning er i skarp modstrid til transaktionsomkostningsteorien (som inddrager alternative kontraktuelle operationsformer).

Det ressourcebaserede perspektiv sætter både vertikal integration og diversifikation i et nyt strategisk perspektiv (Teece et al., 1997). Det er åbenlyst, at det fokuserer på strategier, der kan udnytte eksisterende virksomhedsspecifikke aktiver. Bl.a. Wernerfelt (1984) har dog også fremført betragtninger omkring udvikling af nye ”capabilities”.

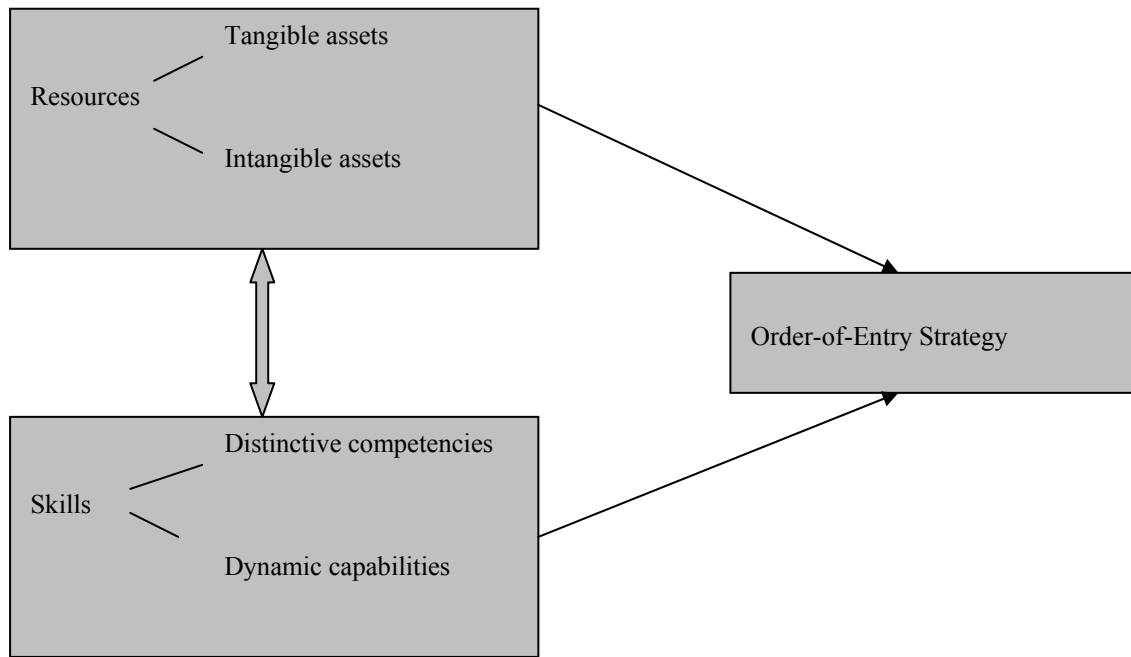
Hvordan virksomhedsspecifikke karakteristika påvirker beslutninger vedrørende ”entry timing” har fået stigende forskningsmæssig interesse: *Order-of-entry-strategy* henviser således til rækkefølgen og timingen af indtrængningen af brands på nye markeder (Schoenecker & Cooper, 1998), Chmielewski, Widing, Lukas, 2001).

Den traditionelle litteratur om ”order-of-entry” har primært benyttet produktet som analyseenhed. Men nyere bidrag (Kapferer, 1997) benytter brandet som analyseenhed, da det er det strategiske produktkoncept.

Som Lieberman & Montgomery (1998) fremfører, er der lavet mange undersøgelser af de eksogene faktoreres indflydelse på order-of-entry strategies. De *endogene* faktoreres indflydelse på order-of-entry beslutninger ligger omvendt i inddragelsen af organisationsperspektivet.

En fundamental præmis i den ressourcebaserede teori er at besiddelse af bestemte kombinationer af kompetencer og ressourcer giver en virksomhed mulighed for at udføre visse funktioner mere effektivt og bedre end dens konkurrenter (Barney, 1991). Derfor er alle virksomheder forskellige, da de besidder unikke kompetencer og ressourcer. Det er på basis heraf, at der kan etableres et link mellem den ressourceafhængige teori og the-order-of-entry af brands.

Denne interaktion mellem virksomhedsspecifikke ressourcer og kompetencer og indtrængningsrækkefølgen kan fremstilles (jf. Chmielewski, Widing II, Lukas 2001) som følger:



Den ressourcebaserede teori ”tilbyder” således en række værktøjer og indfaldsvinkler, som en indtrængende virksomhed kan inddrage i sine beslutninger. *Markus Alexander* (1992) pointerede imidlertid, at alt for mange virksomheder lider af ”*strategic fatigue*”, dvs. mister pusten, før de har tilendebragt hele indefra-og-ud analysen. Bestræbelserne på at overvinde den strategiske træthed vil imidlertid medvirke til at forbedre grundlaget for en påtænkt indtrængning. I relation til den ressourcebaserede teori må en virksomhed således prøve at udvikle værktøjer, som kan identificere og forbedre de specifikke organisatoriske ”capabilities”, som vil kunne give en virksomhed strategiske fordele og generere betydelige ”rents”. I den forbindelse henledes opmærksomheden igen på begreberne ”*strategic intent*” og ”*core competencies*” (Hamel & Prahalad, 1990), som kan inddrages omkring overvejelser vedr. ”order-of-entry” på udvalgte markeder. Hovedformålet for en given virksomhed må være at finde det ”*strategic fit*” mellem dem selv og markedet, selv om dette kan indebære, at virksomheden må kombinere flere teoriområder.

Den ressourcebaserede teoris formale sandhedsværdi

Der er således en række teoretiske *forudsætninger*, som ligger til grund for den ressourcebaserede teori. *Peteraf* (1993) fokuserer på opfattelsen af vedvarende konkurrencemæssige fordele som en konsekvens af:

- (1): Ressource-heterogenitet (*resource heterogeneity*)
- (2): Ex post konkurrencebegrænsninger (*ex post limits to competition*)
- (3): Ufuldstændig ressourcemobilitet (*imperfect resource mobility*)
- (4): Ex ante konkurrencebegrænsninger (*ex ante limits to competition*)

I den forbindelse introduceres begrebet ”*rent*”, som skal adskille dette fra de mere regnskabsmæssige definitioner af ”profit”. ”*Earnings in excess of breakeven are called rents, rather than profits, if their existence does not induce new competition*” (*Peteraf, 1993, p. 180*). ”*Rent is the surplus of revenue over the ”real” or ”opportunity” cost of the resources used in generating that revenue*” (*Grant, 1991, p. 134*).

Ad (1) & (2):

Ressource-heterogenitet er en grundlæggende forudsætning (se også *Barney, 1991*). Virksomheder med overlegne ressourcer vil – over en længere periode – sikres ”rents”, såfremt der forudsættes ”ex post limit to competition”. Konkurrence kan nemlig reducere ”rents” via eksempelvis forøgelse af udbuddet af knappe ressourcer eller via mere elastiske efterspørgselskurver.

”*Nontradeable*” aktiver er aktiver, der er udviklet og akkumuleret indenfor en given virksomhed. Denne udviklingsproces er ”sti-afhængig”, og sådanne faktorer vil altid være immobile og dermed bundet til den enkelte virksomhed.

Ex post begrænsninger af konkurrencen forudsætter heterogenitet, selv om heterogenitet ikke medfører ex post begrænsninger af konkurrencen..

Ad (3):

Ressourcer er fuldstændig immobile, såfremt de ikke kan udveksles. Andre ressourcer vil være ufuldstændig mobile på grund af de forbundne transaktionsomkostninger (*Williamson, 1975 & Rumelt, 1987*). *Montgomery & Wernerfelt* (1988) fokuserer på ”*switching costs*” til at diskutere, hvordan virksomhedsspecifikke investeringer kan binde ressource-ejere og –brugere sammen. På grund af immobilitet eller ufuldstændig mobilitet er ressourcer ”nontradeable” eller mindre værdifulde for andre, hvorfor de sædvanligvis ikke udbydes på det åbne marked. De forbliver i virksomheden og er således disponible i en lang periode og bliver derfor en ”*sustainable advantage*” Desuden er deres ”*opportunity cost*” væsentlig mindre end deres værdi for den nuværende ejer.

Ad (4):

Den sidste forudsætning, som skal opfyldes i den ressourcebaserede teori, er ex ante begrænsninger i konkurrencen.

En virksomheds økonomiske resultat afhænger ikke kun af indtægterne af deres strategi-tiltag, men også af omkostningerne ved at implementere disse tiltag.

Alle ovennævnte forudsætninger – som er relaterede – skal opfyldes, såfremt en virksomhed skal kunne opnå ”*above-normal returns*” (Wernerfelt 1984, Barney 1986). Overnormal indtjening over tiden baseres bl.a. på, at interne ressourcer og kompetencer determinerer en virksomheds strategi samt, at ressourcer og kompetencer er de primære indtægtskilder. Tillige fordres det, at et givet produkt opfattes som værende unikt i forhold til konkurrerende produkter, sat at der er en effektiv omkostningsstyring/-minimering (pendant til Porter’s generiske strategier).

At vedvarende overnormal indtjening er muligt, skyldes ressourcebarrierer (Wernerfelt, 1984), idet sådanne indtjeninger tilskrives ikke-kopierbare aktiver (”*costly-to-copy*”) – og altså *ikke* en monopollignende markedssituation.

Omkring den formale sandhedsværdi kan endvidere fremføres, at den ressourcebaserede teori er *statisk* og derfor ikke rummer overvejelser omkring, hvordan en given ressource kan udvikles med henblik på etablering af varige konkurrencemæssige fordele.

De strategiske implikationer af den ressourcebaserede teori afhænger følgelig af virksomhedens ressource-kompetencer. Så længe disse er ufuldstændig mobile, vanskelige at efterligne og ikke-substituérbare, vil andre virksomheder ikke blive i stand til at efterligne deres strategi.

Den ressourcebaserede teori foretrækker fuldt ejet selskab som kontraktuel operationsform, idet det antages, at en virksomheds kontrolmuligheder afhænger af andelen af aktieposterne. Dette er imidlertid ikke en logisk konsekvens, idet det vil være muligt for en virksomhed at udøve en kontrol, som ikke afspejler aktieandele, men som er en konsekvens af besiddelsen af nøglekompetencer, som er af helt afgørende betydning for et samarbejdes succes.

Transaktionsomkostningsteorien hævder, at en produktiv aktivitet kan udføres enten i virksomheden eller i samarbejde med autonome kontrahenter – og med samme produktivitet som resultat.

Den ressourcebaserede teori forkaster omvendt denne antagelse ud fra argumentet, at team-specifikke aktiver vil være mere produktive i teams i virksomheden end i teams udenfor virksomheden.

Det er således evident, at den ressourcebaserede teori lægger vægt på den (positive) værdiskabelse i virksomheden frem for at undgå negative effekter af opportunisme.

Det må her pointeres, at den ressourcebaserede teori *ikke* forudsætter, at opportunisme ikke eksisterer. Men den er i sin udformning ikke afhængig af tilstedeværelsen af opportunisme (Corner, 1991). Et fremtrædende træk i den ressourcebaserede litteratur er fokuseringen på betydningen af virksomhedsspecifikke aktiver, mens kun lidt fokus er på *undgåelse* af opportunistisk adfærd. Dette kan muligvis forklares ud fra det forhold, at den ressourcebaserede litteratur har tendens til at betragte en virksomhed som frembringer af unikke produktive værdier frem for en begrænser af opportunisme (Corner, 1991, p.139).

Det er blevet fremført (Fahy, 2002), at der ikke nødvendigvis er en kausal sammenhæng mellem ressourcevalg og performance. Men det må forventes, at de ressourcer- som opfattes som værende vigtige for beslutningstagere - også er dem, som er udviklet/bliver udviklet på et givet marked. Det erkendes dog, at dette ikke altid er tilfældet på grund af strukturel inertie og sti-afhængigheden, som kan forhindre visse ressourceudviklinger.

Bortset fra enkelte indvendinger og bemærkninger kan den ressourcebaserede teoris *formale* sandhedsværdi næppe anfægtes. Den forekommer logisk konsekvent og med en indre sammenhæng

Den ressourcebaserede teoris reale sandhedsværdi

Den ressourcebaserede teori er og vil givetvis fortsat være et brugbart paradigme til forståelse af mange strategiske anliggender såsom opretholdelse af konkurrencemæssige fordele, relaterede og ikke-relaterede diversifikation i alle dens former m.m. Omvendt har teorien haft mindre værdi i forbindelse med empiriske undersøgelser. Der er behov for bedre måleredskaber i forbindelse med virksomhedsspecifikke ressourcer. Regnskabsrapporter o. lign. er således for summariske til at kunne benyttes til nøjagtige analyser af forskelle mellem virksomheder. Validiteten afhænger således især af en række operationaliseringer. Omkring en nærmere vurdering af teoriens *reale* sandhedsværdi er der især blevet fokuseret på flg. problemområder (K.R. Corner, 1991 m.fl.):

- (1): Besiddelsen af unikke kompetencer eller virksomhedsspecifikke ressourcer er, som det vil fremgå, en kilde til differentiering. Følgelig vil den ressourcebaserede teori være rettet mod *generaliseringer* omkring unikhed, hvilket imidlertid er umuligt. Dette hænger sammen med, at strateger forsøger at differentiere deres specifikke virksomhed fra deres konkurrenter, hvorfor det afgørende kriterium *ikke* er ligheder men forskelle.
- (2): EksPLICIT opmærksomhed må gives omkring forståelsen af de *ressource-niveauer*, som eksisterer indenfor en virksomhed, og de mulige bidrag fra hver af disse. Opmærksomheden omkring sådanne niveauer forekommer vigtig for at forhindre den ressourcebaserede teori i at blive en *tautologi*: På visse niveauer bliver alt i en virksomhed nemlig en ressource, hvorved ressourcer mister deres forklaringssevne. Tillige eksisterer "*hierarkier*" af ressourcer, lige fra individuelle "*capabilities*" til mere aggregerede niveauer. Dette vil afstedkomme aggregeringsproblemer og dermed også operationaliseringsvanskeligheder.
- (3): "Virksomhedsspecifikke ressourcer" er en flertydig størrelse og vil følgelig også give en række operationaliseringsvanskeligheder. Specielt er det problematisk at vurdere i hvilken udstrækning, "*outcomes*" af anvendelsen af virksomhedsressourcer kan benyttes som indikator for de underliggende ressourcer.
- (4): Den ressourcebaserede teori betragter en virksomheds performance som et resultat af virksomhedens egen ressourcebase, konkurrenternes ressourcebase og prohibitive faktorer fra meso- og makroplanet. Sådanne komplekse interaktioner – og de teoretiske implikationer heraf – kræver avancerede målemetoder.

Den ressourcebaserede teori hævder, at de komplekse organisatoriske systemer, som er fundamentet for strategiske fordele, er *historisk betinget* (Barney, 1991). Imidlertid er det uklart, hvornår sådanne ressourcer opstår: Strategi-litteraturen indeholder ikke bidrag/forklaringer på, hvorfor sådanne ressourcer udvikles i én eller blot få virksomheder og ikke i andre. Forklaringen på disse mangler skyldes, at det er yderst kompliceret at få identificeret de strategiske ressourcer og kompetencer (Hall, 1993, Black/Boal 1994).

En præcis vurdering af en resources værdi er således vanskelig på grund af ufuldstændig viden om hver enkelt resources potentielle produktivitet (Grant, 1991). Dette videns problem er en konsekvens af den kendsgerning, at ressourcer arbejder/virker sammen i teams, og at deres individuelle produktivitet derfor ikke altid er synliggjort.

Ressource- og omverdensanalyser er et unikt strategi-værktøj, der følgelig kan anvendes til belysning af en given virksomheds konkurrencesituation på et potentielt marked. Det er dog ikke helt klart, hvilken sammenhæng der er mellem aktivitets- og resourcesiden. Det bør også nævnes, at eftersom den ressourcebaserede analyseramme hovedsageligt fokuserer på et nationalt marked, kan der være forhold/faktorer, som afviger på det internationale marked.

I følge *Alexander*, 1992, har indefra-og-ud perspektivet viet for megen opmærksomhed på ”*naval gazing*”. Store midler bruges til udvikling og forbedring af ”skills or capabilities”, som enten viser sig at være irrelevante eller at have utilstrækkelig effekt til at retfærdiggøre deres omkostninger (F & U syndromet).

Sammenstilling af de udvalgte teoriområder

Efter således at have præsenteret og analyseret forskellige erhvervsøkonomiske teoriområder skal der her gives en sammenstilling af disse, hvad angår følgende centrale områder:

- (1): *Forudsætninger*
- (2): *Analyseniveau & -enhed*
- (3): *Væsentlige fokusområder*
- (4): *Væsentlige variable*
- (5): *Teoretiske bidrag i forhold til indtrængningsproblematikken*

Den forskningsmæssige opgave bliver derfor at vurdere de ovennævnte analyseområder i forhold til de udvalgte teoriområder med henblik på vurdering af såvel deres *aktuelle* som *potentielle* værdi herunder deres praktiske anvendelse for virksomheder, der ønsker at udvide deres internationale aktiviteter – set i relation til indtrængningsstrategiområdet.

I et senere afsnit vurderes de erkendelsesmæssige aspekter ud fra *Popper's*, *Lakatos'* og *Kuhn's* begrebsapparater og anskuelser med henblik på den videre teori- og modeludvikling omkring indtrængningsproblematikken.

Sammenstilling af de udvalgte teoriområder:

	(A): Spilteori	(B): Parameterteori
(1): Analyseniveau & -enhed	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aktører ➤ Sociale grupper ➤ Organisationer 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Virksomheden
(2): Forudsætninger	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nash' ligevægtsteori ➤ Det aksiomatiske approach ➤ Værst tænkelige situationer for deltagerne ➤ En samarbejdsrelation kan etableres, når aktørerne mindst kan opnå de samme – respektivt bedre – resultater gennem aftaler end ved at handle på egen hånd (Pareto-optimalitet) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Økonomisk mikroteori ➤ Virksomheden skal skabe præference hos efterspørgerne igennem en differentiering af sine grundparametre.
(3): Væsentlige fokusområder	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ikke-nul-sum situationer ➤ Forhandlingsteori med variable trusselsmuligheder. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Konkurrence- & varebegrebet ➤ Hvorledes et heterogent marked bliver bearbejdet ➤ Den korte transaktion er nøglen til succes
(4): Væsentlige variable	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sandsynlighedsfordelinger over spilleres strategimængder samt forventet payoff i relation hertil. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alle variable i marketing-mixet
(5): Teoretiske bidrag i forhold til indtrængningsproblematikken	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Giver en samlet struktur til analyse af situationer omkring sociale konflikter og samarbejds muligheder. ➤ Via spilteorien kan en given virksomhed analysere sig frem til mulige konkurrentreaktioner i.f.m. indtrængning på et givet marked. ➤ Rationel adfærd fører ikke altid til det bedste resultat 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PLC-teoriens betydning for marketing-mix ➤ Standardiseret versus differentieret parameterstrategier ➤ Virksomhedens parametre kan placeres udenfor virksomheden, hvorfor en virksomhed ikke er afskåret for at bruge disse p.g.a. manglende beredskab. ➤ Virksomhedens organisation bliver en modererende parameter

	(C): Transaktions- omkostningsteori	(D): Netværksteori
(1): Analyseniveau & -enhed	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transaktionen og omkostninger forbundet hermed 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Interorganisatoriske relationer ➤ Forretningsbaserede relationer.
(2): Forudsætninger	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Friktion på markedet, da aktører er begrænset rationelle og opportunistiske. ➤ Ledelsesmæssig effektivitet ➤ Overførsel af virksomhedsspecifik konkurrencefordel internationalt 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En samfølelse mellem aktørerne. ➤ Den enkelte virksomhed er afhængig af ressourcer, der kontrolleres af andre virksomheder. ➤ Virksomheder får adgang til eksterne ressourcer ved at indtræde i et netværk og etablere en netværksposition i dette. ➤ En række bånd eksisterer mellem de forskellige aktører
(3): Væsentlige fokusområder	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Undgåelse af opportuniste og om effektive reguleringsstrukturer ➤ At den økonomiske aktivitet kan udføres via markeder eller hierarkier. ➤ Nedsættelse af aktivitetsrisiko via øget kontrol over omgivelser eller via vertikal/horisontal integration 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ingen virksomhed kan ses som en isoleret enhed ➤ Netværksfigurationen er afgørende for virksomhedernes indflydelse og position ➤ Værdiskabelse i netværk eller alliancer ➤ Muligheder for at opbygge varige konkurrencemæssige fordele ved synergi og komplementaritet. ➤ Orientering, positionering, timing.

(Fortsat)

(4): Væsentlige variable	(C): Transaktions- omkostningsteori	(D): Netværksteori
	<ul style="list-style-type: none">➤ Resourcespecifikke aktiver➤ Transaktionsfrekvens➤ Ekstern usikkerhed➤ Intern usikkerhed➤ Asymmetrisk information➤ Reguleringsstruktur➤ Ex ante omkostninger➤ Ex post omkostninger	<ul style="list-style-type: none">➤ Aktiviteter➤ Ressourcer➤ Aktører <p>Forretningsnetværket holdes sammen af:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Funktionel afhængighed➤ Magtstrukturer➤ Videnstrukturer➤ Netværkets historie
(5): Teoretiske bidrag i forhold til indtrængningsproblematikken	<ul style="list-style-type: none">➤ Williamson's analyseramme giver basis for organisering af internationale aktiviteter og valget af international indtrængningsform.➤ Høje transaktionsomkostninger bør ceteris paribus føre til internalisering af eksportfunktionen.➤ Fremmer mulighederne for at udnytte stordrifts- & samøkonomiske fordele➤ Eksternalisering og internalisering af transaktioner er lig med agenter, distributører og salgsdatterselskaber.➤ Velegnet i forbindelse med overvejelser omkring evt. overgang fra eksterne eksportformidlere til egne salgs- og produktionsorganisationer➤ Kan benyttes til fastlæggelse af en optimal fordeling af forretningsgrundlagets enkelte dele.	<ul style="list-style-type: none">➤ Netværket hjemmeudgangspunktet for virksomhedens internationalisering.➤ Fokuserer på de netværk, de enkelte led i værdikæden er forbundet med horisontalt og vertikalt.➤ Velegnet til at kortlægge forsyningsrelationer (upstream) og afsætningsrelationer (downstream).➤ Tæt samspil mellem forløb og muligheder i internationaliseringsprocessen i netværket➤ Netværk medfører øget fokusering på etablering af kontakter og en fortsat udbygning.➤ At vurdere egne styrker og finde de aktører, som kan have interesse i at få adgang til netop disse kompetencer.

	(E): Industriøkonomisk teori	(F): Ressourcebaserede teori
(1): Analyseniveau & -enhed	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Branchefokus ➤ Virksomhedsrelationer & strategiske positioner 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Virksomhedsfokus
(2): Forudsætninger	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S-C-P paradigmet om industriel organisering ➤ Konkurrencefordele opnås i samspillet med omgivelserne og andre virksomheder. ➤ Virksomhedsspecifikke fordele og komparative landefordele kan udnyttes sammen. ➤ Ressource-heterogenitet ➤ Ex post konkurrencebegrænsninger ➤ Ufuldstændig ressourcemobilitet ➤ Ex ante konkurrencebegrænsninger 	<p>Fastholdelse af varige konkurrencemæssige fordele forudsætter, at virksomhedens ressourcer & ”capabilities” er:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Holdbare ➤ Vanskelige at identificere og forstå ➤ Ufuldstændig overførbare ➤ Ikke lette at kopiere ➤ Klart ejerskab og kontrol ➤ Ledelsesmæssig effektivitet
(3): Væsentlige fokusområder	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Virksomheden skal positionere sig selv i forhold til branchens specifikke konkurrenceforhold. ➤ Udefra-og-ind (fit-paradigmet) ➤ Ekstern fokus ➤ Produkter ➤ Markeder ➤ Statisk ➤ Planlæggende ➤ Positionskrig ➤ Reaktiv ➤ En virksomheds succes på markedet afhænger ikke kun af omgivelserne, men også af virksomhedens evne til at skabe dette miljø. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Indefra-og-ud (strech-paradigmet) ➤ Internt fokus på færdigheder & ressourcer ➤ Sti-afhængig (historisk betinget) ➤ Virksomheder er heterogene ➤ Dynamisk ➤ Proaktiv ➤ Virksomhedsspecifikke ressourcer er unikke for virksomheden (”kronjuveler”) og derfor en kilde til differentiering. ➤ Behandler organisationen som en unik samling af aktiver, som ikke vil fungere på samme effektive måde i alternative sammenhænge

<i>(Fortsat)</i>	(E): Industriøkonomisk teori	(F): Ressourcebaserede teori
(4): Væsentlige variable	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Five-forces modellen (de 5 konkurrencekræfter) ➤ Værdikædemodellen (primære aktiviteter & støtteaktiviteter) ➤ Diamant-modellen (de 4 determinanter) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Virksomhedsspecifikke ressourcer: "Assets" & "capabilities".
(5): Teoretiske bidrag i forhold til indtrængningsproblematikken	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Forskelle i makroøkonomiske betingelser påvirker lokaliseringen af aktiviteter i den internationale værdikæde. ➤ Teoriene om værdikæden giver udgangspunkt for en analyse af den økonomiske sammenhæng og dermed forbundne koordination af internationale aktiviteter. ➤ Vigtige bidrag vedr. virksomheders konkurrencebetingelser og deres konkurrencemæssige indplacering. ➤ Udvidelse af de branchemæssige omgivelser til den internationale konkurrencearena, og derved, hvorledes en potentiel internationalisering kan gennemføres. ➤ Internationaliseringsforløbet er situationsbestemt (afhænger af konkurrencemæssig placering på branche- & strategisk gruppeniveau). ➤ Konkurrencebetingelserne på brancheniveau determinerer, om en given virksomhed bør placere sig geografisk bredere eller snævrere konkurrencemæssigt. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Link mellem teorierne og timingen af indtrængningsrækkefølgen ("order-of-entry"). ➤ Omkostningseffektivitet samt virksomhedens specifikke ressourcer er vigtige determinanter i udenlandske indtrængningsstrategier ➤ En ramme baseret på organisatorisk "capabilities" giver værdifuld forklaring på indtrængningsstrategier ➤ Anvendelsen af teorien til internationale indtrængningsstrategier har hidtil hovedsageligt været konceptuel og deskriptiv. Der mangler empirisk dokumentation for valg af indtrængningsstrategi.

Videnskabelige erkendelser

Efter tidligere at have præsenteret de metodiske indfaldsvinkler, metateoretiske overvejelser og -værktøjer samt paradigme-begrebet, vil det nu være muligt at vurdere de *erkendelsesmæssige* aspekter og at *perspektivere* de udvalgte teoriområder yderligere.

Eksistensen af universelle lovmæssigheder og dermed generel teoridannelse har i mange år været på dagsordenen indenfor samfundsvidenskaberne. Der er tale om et *ideal*, idet det forudsættes, at det vil være muligt at integrere delteorier og teoretiske fragmenter til sammenhængende teoriområder.

I modsætning hertil er udviklet en række '*middle-range*' teorier, som har mindre videnskabelige ambitioner i forhold til forklaringssevne og gyldighed. Strandskov (1995, p. 36) præciserer, at "*en middle-range teori er en teori om et begrænset set af funktionssammenhænge udformet med henblik på at give en mellemliggende forklaringsgrad på et afgrænset fænomen eller område*".

Vendes tilbage til de udvalgte teoriområder i nærværende sammenhæng, har de – hver for sig – forskellige analyserammer, begreber og variable, og de er ej heller bevidste forskningsforsøg på at udvikle middle-range teorier med specifikke udgangspunkter i indtrængningsproblematikken.

Som det vil fremgå af forrige kapitels 'sammenstilling', har de imidlertid alle teoretiske implikationer i forhold til indtrængningsproblematikken. Ses en markedsindtrængning som en *proces* frem for en strategisk situation, vil en sådan indtrængning være påvirket af 'elementer' i de udvalgte teoriområder.

Som tidligere nævnt kan teorier vurderes ud fra flere kriterier: *Klarhed, påholdenhed, indre- logisk sammenhæng, falsificérbarhed og overensstemmelse med empiriske data.*

I nærværende sammenhæng er der imidlertid i overvejende grad blevet fokuseret på de metateoretiske overvejelser, og K.B. Madsen's 'analyseapparat' (1974,1980) er blevet benyttet i forbindelse med gennemgangen af de udvalgte teoriområder.

Specielt er K.B. Madsen's antagelser omkring teoriens *sandhedsværdi* – den *formale* respektivt den *reale*– blevet inddraget i nærværende sammenhæng. For at etablere en bredere analyseramme omkring teoriernes "styrker" og "svagheder" blev også Kuhn's paradigmebegreb introduceret, ligesom Popper's falsifikationsprincip og Lakatos' forskningsprogrammer blev inddraget.

Udviklingen af 'middle-range' teorier vil være hensigtsmæssigt i nærværende sammenhæng, idet der opereres med spinkle/manglende empiriske og teoretiske fundamenter, jf. Kuhn's begreber 'normalvidenskab' og 'puzzle-solving'. Så længe et paradigme dominerer, opererer forskerne inden for området 'normalvidenskab', og de lægger puslespil (puzzle-solving), det vil sige, at de forsøger at få fakta til at stemme overens med teorien (presser dem ind i paradigmet). Ingen paradigmer løser alle problemer, og forskellige paradigmer løser forskellige problemer – de forskellige paradigmer er således *inkommensurable*. I henhold til denne tese eksisterer der ikke paradigme-*uafhængige* kriterier, hvormed forskellige paradigmer kan vurderes objektivt.

Kuhn fremfører, at det ikke er enkelte teorier men paradigmer, der skal accepteres eller forkastes. Dette hænger sammen med, at teorier udvikles indenfor et paradigme (*artikulation*). Såfremt det ikke er muligt at løse det enkelte problem indenfor et givet paradigme opstår *anomalier*, og paradigmet bliver afløst af et nyt.

Kuhn's antagelser omkring teoriens sandhedsværdi indebærer, at de enkelte teorier ikke bør forkastes. Det er vigtigt at vurdere de enkelte teoriområders indbyrdes sammenhæng og forskellighed, idet de alle – om end i forskellig grad – kan bidrage med forskellige forklaringsvariable til udviklingen af mere sammenhængende teoridannelser. Teorierne vil derfor kunne bruges komplementært og under hensyntagen til, at det er den enkelte situation, som bestemmer hvilke teoridele, der bør inddrages nærmere.

Karl Popper betoner, at alle teorier bør være falsificérbare, og derfor bør der formuleres så mange hypoteser som muligt: For at noget skal være sandt, må det også kunne være falsk. Popper's erkendelsesteori er indeholdt i den *hypotetisk-deduktive* metode.

Ud fra Popper's opfattelser vil alle de udvalgte teoriområder i nærværende sammenhæng kunne falsificeres, idet der – som det vil fremgå af de gennemførte analyser – kan være sandhedsproblemer og kritikpunkter ved dem alle. Det er dog ikke berettiget at afvise en hel teori, blot fordi enkelte iagttagelser/kritikpunkter strider imod den.

Lakatos har videreudviklet Popper's falsifikationsprincip: En teori vil kun blive anset for falsificeret såfremt der udvikles/fremkommer en bedre, alternativ teori. Han introducerede begrebet 'forsk-ningsprogrammer' (svarer til Kuhn's paradigmebegreb), hvor teorier aldrig bedømmes isoleret.

I følge Lakatos er der grundlag for en rationel sammenligning og diskussion af rivaliserende forskningsprogrammer (*teoretisk pluralisme*). I den forbindelse fremhæver han, at en 'god' teori er en teori, der kan frembringe nye fakta.

Frembringelsen af nye fakta er i henhold til Lakatos det essentielle for at blive klassificeret som værende en god teori. Lakatos' bredere indfaldsvinkler og mere fleksible rammer gør det 'sværere' at forkaste nogle af de udvalgte teoriområder her. Disse formår – i henhold til Lakatos' videnskabssyn – at give forklaringer på relevante fænomener/genstandsområder, herunder frembringe nye forudsigelser og lignende.

Analysernes erkendelser

De udvalgte teorier har hvert deres specifikke genstandsområde indenfor samfundsvidenskaberne. Via de gennemførte teoretiske analyser er der redegjort for teoriernes potentielle relevans og anvendelighed i forbindelse med forskellige situationer, som en virksomhed kan tænkes at opleve omkring en indtrængning. Kuhn's antagelser omkring teoriers sandhedsværdi betyder, at de enkelte teorier ikke bør forkastes, idet de som udgangspunkt ikke overlapper hinandens genstandsfelt, men med fordel kan bruges til at underbygge hinanden.

Teoriene vil derfor kunne bruges *komplementært*, idet fragmenter af de forskellige teorier vil kunne påvirke den enkelte fase eller situation i en virksomheds indtrængning. Dette fremstår mest tydeligt, såfremt indtrængningen ses som en *dynamisk* proces og ikke som en statisk situation.

Ovenstående betragtninger betyder ikke, at de udvalgte erhvervsøkonomiske teoriområder betragtes som tilhørende samme paradigme. Faktisk kan der identificeres *flere* paradigmer, idet spilteorien, parameter-teorien, transaktionsomkostningsteorien og den ressourcebaserede teori har virksomhedens forhold til den enkelte aktør som sit genstandsfelt. Porter's univers er bredere og betragter virksomhedens forhold til hele mikroverdenen, mens netværksteorien går endnu bredere ud ved også at inddrage makroverdenen. Endvidere kan det med rette fremføres, at Porter's univers og netværksperspektivet repræsenterer konkurrerende paradigmer, idet deres grundlæggende syn på omverdenen er fundamentalt forskelligt. I Porter's univers repræsenterer omverdenen et 'fjendebillede', som den enkelte virksomhed tackler ved at være opportunistisk.

Netværksperspektivet repræsenterer et anderledes syn, idet det forudsættes, at virksomheden skaber overlevelse gennem interaktion med omverdenen.

Den fremførte diskussion omkring paradigmer er imidlertid ikke afgørende i den valgte kontekst omkring overvejelser og beslutninger vedrørende indtrængning på internationale markeder. I stedet bør der fokuseres på, at de alle bidrager med forklarings*elementer* (jf. også den gennemførte sammenstilling af de udvalgte teoriområder, s. 56-60). Derfor vil de udvalgte teoriområder blive betragtet som *artikulation* indenfor det valgte genstandsområde.

Perspektivering

De teoretiske perspektiver kan således ikke kun ses som et resultat af den kontekst (videnskabelige perspektiv), de er udviklet i, men bør også bedømmes ud fra deres *relative nytteværdi* som analyse- og begrebsrammer.

Samlet kan det fremføres, at de udvalgte teoriområder alle bidrager med forskellige forklarings*elementer* til udvikling af en mere sammenhængende teoridannelse om indtrængningsproblematikken – under hensyntagen til de internationale problemstillingeres særlige betydning og natur. Forklaringsvariablerne indgår som 'brikker' i forskellige analyserammer – og er sjældent relaterede – og fremtræder med forskellig grad af præcision, stringens og konsistens. Måske er denne 'tingenes tilstand' en del af den erhvervsøkonomiske forsknings natur, som hænger sammen med de anvendelsesorienterede og praksisorienterede tilgange samt dens genstands-områder (funktionsspecialerne).

Det bliver en forskningsmæssig opgave at identificere og empirisk afprøve de forskellige faktorer, forudsætninger og betingelser, der resulterer i forskellige forløb i forbindelse med *igangsætning*, *udvidelse* eller *konsolidering* på specifikke markeder.

Ideen om udvikling af en *generel* teoridannelse bør grundet spinkle empiriske og teoretiske fundamenter i nærværende sammenhæng - erstattes af "middle-range"-teorier (teorier med begrænset forklaringssevne og dermed validitet). Konsekvensen heraf vil desuden være, at der alene fokuseres på at udvikle begrebs- og variablestrukturer, hvis indhold og sammenhænge først søges operationaliseret ved de konkrete beslutninger/situationer, som en given virksomhed står over for. Dette vidensniveau kan omvendt naturligvis diskuteres, idet man herved 'alene' kan nå frem til udvikling af diverse checklister/overvågningssystemer

Litteraturliste:

- Albach, Horst:
The Transformation of Firms and Markets.
 Uppsala University, 1994
- Albaum, Gerald, Jesper Strandkov & Edwin Duerr:
International Marketing and Export Management.
 Pearson Education, 4.ed., 2002
- Alderson, Wroe:
Dynamic Marketing Behavior.
 Illinois, 1965.
- Alexander, Markus:
 "Brief Case: Strategic Fatigue",
Long Range Planning, vol. 25, no. 2, pp. 119-21, 1992
- Amit, R. & P. Schoemaker:
 "Strategic assets and organizational rent",
Strategic Management Journal, 14 (1), pp. 33-46, 1993
- Andersen, Ib:
 Den skinbarlige virkelighed – om valg af samfundsvidenskabelige metoder.
 Samfundslitteratur 1998
- Andersen, Heine (red):
 Videnskabsteori & metodelære. Bind 1. Introduktion.
 Samfundslitteratur, 4.udgave 1994
- Anderson, Erin:
 "The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis",
Marketing Science 4 (summer), pp. 234-254, 1985.
- Anderson, Erin & Hubert Gastignon:
 „Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions“, *Journal of International Business Studies*, vol. 17, 1986, no. 3, pp. 1-26
- Axelsson B. and Johanson J.:
 Foreign market entry – the textbook vs. the network view, in Easton, G.,
Industrial Networks: a new view of reality, Mackays of Chatham PLC, 1992
- Barney, J.B:
 "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy",
Management Science, 42, pp. 1231-1241, 1986
- Barney, J.B:
 "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage",
Journal of Management, 17, pp. 99-120, 1991.
- Barney, J.B.:
 "Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research: A Resource-Based Analysis", in Srivastava, P. & A.H Dutton (eds):
Advances in Strategic Management, JAI Press, Greenwich, 8,
 pp. 39-62, 1992
- Biermann, H. Scott & Luis Fernandez:
 Game theory – with economic applications.
 Addison Wesley, 1998
- Bilkey, Warren J.:
 "An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms",
Journal of International Business Studies, 9, (Spring-Summer), pp. 33-46, 1978
- Black, J. & K. Boal:
 "Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 15, pp. 131-148, 1994
- Brown, C. & J. Latting:
 "Investigating the Relationship Between Time in Market And Pioneering Advantage", *Management Science*, 40, pp. 1361-1369, 1994
- Buckley, P.J & M. Casson:
The Future of the Multinational Enterprise.
 Holmes & Meier, New York, 1976.
- Capron, L. and Hulland, J:
 "Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisition: A resource-based view", *Journal of Marketing*, Vol. 63, April, pp. 41-54, 1999
- Caves, R., M. Porter, M. Spence & J. Scott:
Competition in the Open Economy.
 Harvard Press, Cambridge, MA, 1980.
- Caves, Richard E:
Multinational Enterprise and Economic Analysis.
 Cambridge University Press, 1982.
- Chatterjee, S. & B. Wernerfelt:
 „The Link between Resources And Type of Diversification: Theory and Evidence“
Strategic Management Journal, 12 (1), pp. 33-48, 1991.
- Chielewski, Danielle A., Robert E. Widing II & Bryan A. Lukas:
Order-of-Entry Strategy: A Resource-base View.
 The University of Melbourne, 2001.
- Coase, Ronald:
 "The Nature of the Firm", *Economica*, no. 16, pp. 386-405, 1937
- Collis, D.J.:
 "How Valuable are Organizational Capabilities?"
Strategic Management Journal, Vol 15, pp. 143-152, 1994
- Collis, D. & C. Montgomery:
 "Competing on Resources: Strategy in the 1990s",
Harvard Business Review, Jul-Aug. pp. 118-128, 1995.
- Conner, K.R.:
 "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?", *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 121-154, 1991
- Contractor, Farok J.:
 "Choosing Between Direct Investment and Licensing: "Theoretical Considerations and Empirical Tests", *Journal of International Business Studies*, 15 (Winter), pp. 167-188, 1984.
- Davidson, William H. & Donald G. McFetridge:
 "International Technology Transactions and the Theory of the Firm", *The Journal of Industrial Economics*, 32 (March), pp. 253-264, 1984
- Davis, Peter S., Ashay B. Desai & J.D. Francis:
 "Mode of International Entry: An Isomorphism Perspective", *Journal of International Business Studies*, vol. 31, nr. 2, 2000., pp. 239-258.
- Day, G.S. & R. Wensley:
 "Marketing Theory with a Strategic Orientation", *Journal of Marketing* Vol. 47, Fall, pp. 79-89, 1983.

- Day, G.S. & R. Wensley: "Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority", *Journal of Marketing*, Vol. 52, April, pp. 1-20, 1978
- Douma, Sytse & Hein Schreuder: *Economic Approaches to Organizations*. Prentice Hall, Oxford 1998.
- Dunning, J.H.: "The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, Spring, pp. 1-31, 1988
- Dunning, John H.: *Explaining International Production*. Unwin, London 1988.
- Easton, G.: *Industrial Networks: A new view of reality*, Mackays of Chatham PLC, 1992
- Ekeledo, Ikechi & K. Sivakumar: "International Market Entry Mode Strategies of Manufacturing Firms and Service Firms: A Resource-based Perspective", *International Marketing Review*, vol. 21, no.1, 2004, pp. 68-101
- Engwall, Lars (ed): *Uppsala Contributions to Business Research*, Uppsala, 1984
- Evan, William M.: "Toward a Theory of Inter-Organizational Relationships", *Management Science*, 11(August), B-217-B-230, 1965.
- Fahy, J.: "A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment", *International Business Review*, vol. 11, 2002, no.1, pp. 57-77
- Fladmoe-Lindquist & Stephen Tallman: "Resource-based Strategy and Competitive Advantage Among Multinationals", in Vernon-Wortzel, Heidi & L.H.Wortzel (eds): *Strategic Management in a Global Economy*, 3. edition, 1997, pp. 149-167. John Wiley & Sons. New York. 1997
- Ford, David (ed): *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. The Dryden Press, London, 2.edition, 1997.
- Foss N. and Eriksen B.: *Competitive Advantage and Industry Capabilities, in Evolutionary and Resource-Based Approaches to Strategy*, Boston: Kluwer, 1994.
- Foss, Niels J.: *Research in Strategy, Economics, and Michael Porter*. Working Paper nr. 95-8, Institut for Erhvervs- og Samfundsforskning, HHK, 1995.
- Freytag, Per Vagn, Jan Møller Jensen, Niels Jørgensen & Tage Koed Madsen: *Marketing*. Syddansk Universitetsforlag, Odense, 2. udgave 2003.
- Ghosal, Sumantra & Peter Moran: "Bad For Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory", *Academy of Management Review*, vol. 21, no. 1, pp. 13-47, 1996
- Ghosal, Sumantra & Peter Moran: "Theories of Economic Organization: The case of Realism and Balance", *Academy of Management Review*, vol. 21, no. 1, pp. 58-72, 1996.
- Gilje, Niels & H. Grimen: *Samfunnsvitenskapenes Forutsetninger*. Universitetsforlaget, Oslo 1995.
- Grant, R.: "Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment", *Strategic Management Journal*, 12, pp. 535-548, 1991
- Grant, R.M.: "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, spring, 33 (3), 1991, pp. 114-135.
- Green, D. & A. Ryans: "Entry Strategies and Market Performance: Causal Modelling of a Business Simulation", *Journal of Product Innovation Management*, 7, pp. 45-58, 1990.
- Grönroos, Christian: *From Marketing Mix to Relationship Marketing. Toward a paradigm Shift in Marketing*, Working Paper, Swedish School of Economics. Finland, 1993.
- Grønroos, Christian: *Internationalization Strategies for Services*. *Journal of Services Marketing*. Vol. 13, No. 4/5, 1999 pp. 290-297
- Hall, R.: "A Framework of Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustained Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 607-08, 1993.
- Hamel, G., Y. Doz & C.K. Prahalad: "Collaborate with your competitors – and win", *Harvard Business Review*, 1989, pp. 133-139.
- Hamel, Gary & C.K Prahalad: "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, May-June 1989, pp. 63-76.
- Hamel G.: "Competition for competence within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 12, Winter special issue, 1991, pp. 83-103.
- Hamel, Gary & C.K Prahalad: *Competing For the Future*. Boston, Mass., 1994.
- Hansen, G. & B. Wernerfelt: "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors", *Strategic Management Journal*, 10, pp. 399-411, 1989.
- Hatch, Mary Jo: *Organization Theory*. Oxford University Press, 1997.
- Hedaa, Laurids & Nicolai Foss (red): *Afsætning og samarbejde. Teori for praksis*. Handelshøjskolens Forlag, København, 1997.
- Heide, J.B. & G. John: "Do norms matter in marketing relationships?", *Journal of Marketing*, vol. 56, April, 1992, pp. 32-44
- Henderson, R. & I. Cockburn: "Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research", *Strategic Management Journal*, 15, pp. 63-84, 1994
- Hill, C.W.L., Hwang, P. and Kim, W.C.: "An eclectic theory of the choice of international entry mode", *Strategic management Journal*, Vol. 11. No. 2, pp. 117-28, 1990.
- Hofstede, Geert: "Cultural Constraints in Management Theories", *Academy of Management Executive*, vol. 7, no. 1, 1993.
- Hollensen, Svend: *Global Marketing. A decision-oriented approach*. Pearson Education, FT/Prentice Hall, 3.ed. 2004
- Hollensen, Svend: *Marketing Management. A Relationship Approach*. Financial Times/Prentice Hall, 2003
- Hunt, S.D. and Morgan, R.M.: "The comparative advantage theory of competition", *Journal of Marketing*, Vol. 59, April, pp. 1-15, 1995.

- Håkansson, Håkan & Ivan Snehota: *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge, London 1995.
- Håkansson, Håkan & Ivan Snehota: "No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy", *Scandinavian Journal of Management* 5 (3), pp. 187-200, 1989. Også gengivet i David Ford (ed): *Understanding Business Markets*, 1997, pp. 136-150.
- Ingebrigtsen, Stig & Michael Pettersson: *Marketing. En Videnskabsteoretisk analyse. Et humanistisk alternativ*. Samfundslitteratur, København 1979.
- Jarillo, J.: "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, 9, pp. 31-41, 1988.
- Johanson J. & L-G. Mattson: "International Marketing and Internationalization Processes – Some Perspectives on Current and Future Research", in Paliwoda, S. & P. Turnbull (eds): *Research in Developments in International Marketing*. Croom Helm, UK 1986.
- Johanson J. & L-G. Mattson: *Interorganisational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with a Transaction Cost Approach*, Working paper, University of Uppsala, Sweden 1986.
- Johanson J. & L-G. Mattson: *Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach*, in Hood, H. and Vahlne, J. -E. (ed), *Strategies in Global competition*, Croom Helm London, 1988.
- Johanson J. & L-G. Mattson: *Network Positions and Strategic Action. An analytical Framework*, in Axelsson, B. and Easton G., *Industrial Networks, A new view of Reality*, Routledge, New York, 1992
- Jolly, D.: "Three generic resource-based strategies", *International Journal of Technology Management*, vol. 19, 2000, no. 718, pp. 773-787.
- Kapferer, Jean-Nöel: *Strategic Brand Management: Creating and sustaining Brand Equity Long Term*. UK.: Kogan Page, 1997.
- Knudsen, Christian: *Økonomisk metodologi I & II*. Jurist- & Økonomforbundets forlag, 1994.
- Kuhn, Thomas.: *The Structure of Scientific Revolutions*. New York, 1962.
- Lado, A.A, N.C. Boyd & Wright: "A Competence Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Towards a Conceptual Integration", *Journal of Management*, 18, pp.77-91, 1992
- Lakatos, Imre & A. Musgrave (eds): *Criticism and the Growth of Knowledge*. Cambridge, 1970.
- Liebermann, Marvin B. & David B. Montgomery: "First- mover Advantages", *Strategic Management*, vol 9 (summer), 1988, pp. 41-58.
- Liebermann, Marvin B. & David B. Montgomery: "First-mover (Dis)advantage: Retrospective and Link with the Resource-Based View", *Strategic Management*, vol 9 (summer), 1988, pp. 1111-1125.
- Lilien, Gary L.: "ADVISOR 2": Modelling the Marketing Mix Decision for Industrial Products", *Management Science*, 25 (February), pp. 191-204, 1979.
- Lübcke, Poul (red): *Politikens filosofileksikon*. Gyldendal, 6. oplag 1995.
- Machrzina, K. & J. Engelhard: „Paradigm Shift in International Business Research: From Partist and Eclectic Approaches to GAINS Paradigm“, *Management International Review*, 31, pp. 23-43, 1991.
- Madhok, A: "Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 39-61, 1997.
- Madhok, A: "The Nature of Multinational Firm Boundaries: Transaction Cost, Firm Capabilities and Foreign Market Entry Mode", *International Business Review*, vol. 7, pp. 259-290, 1998.
- Madsen, K.B. (red): *Psykologisk Leksikon*. Gyldendal, 1974. 2 edition 1980.
- Madsen, Tage K. & J. Strandkov: "Virksomhedens Internationalisering: Teoretiske perspektiver", *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 58(4), pp. 224-238, 1994.
- Mahoney, J. & J. Pandian: "The Resource-based View Within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 13(5), pp. 363-380, 1992.
- Markides, C. & P. Williamson: "Related diversification, Core Competences and Corporate Performance", *Strategic Management Journal*, 15, pp. 149-165, 1994
- Mattsson, L-G.: *An Application of a Network Approach to Marketing: Defending and Changing Market Positions*, in Dholakia, N. and Arndt J., (eds): *Changing the Course of Marketing. Alternative Paradigms for Widening Marketing Theory*, Greenwich, Conn, JAI Press, 1984.
- Mattsson, L-G.: *Management of Strategic Changes in a Markets-as-Networks perspective*, in Pettigrew, A., *The Management of Strategic Change*, Oxford Blackwell, 1987a
- Mattsson, L-G.: *Conceptual Building blocks of Network theory*, Working paper, Stockholm School of Economics, Stockholm, Sweeden, 1987b.
- Mongomery, C.a. & S. Hariharan: "Diversified expansion by large established firms", *Journal of Economic Behavior*, 1991, pp. 71-89
- Nordström, K.A.: *The Internationalization Process of the Firm: Searching For New Patterns And Explanations*. Stockholm School of Economics, 1990.

- Nygaard, Claus (red): *Strategizing – kontekstuel virksomhedsteori. Samfundslitteratur, 2000*
- Olsen, Jørgen Kai: *Indtrængningen af nye produkter under konkurrence, Working Paper, 5, 1992.*
- Ouchi, W.G.: *Institut for Afsætningsøkonomi, København 1992.*
 "Markets, bureaucracies and clans", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 129-142, 1980.
- Penrose, Edith: *The Theory of the Growth of the Firm. John Wiley and Sons, New York 1959*
- Peteraf, M.A.: "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179-191, 1993.
- Petersen, B. & T. Pedersen: *Twenty years after. Support and Critique of the Uppsala Internalization Model. Working Paper. HHK 1996*
- Popper, Karl: *"The logic of scientific discovery London 1959.*
- Porter, Michael E.: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors .The Free Press, New York 1980.*
- Porter, Michael E.: „The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management”, *Academy of Management Review*, 6 (4), pp. 609-620, 1981
- Porter, Michael E.: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, 1985.*
- Porter, Michael E.: *The Competitive Advantages of Nations. ,Macmillan., London 1990.*
- Porter, M.: "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, 12, pp. 95-117, 1991.
- Powel, W.: "Neither Market nor Hierarchies: Network Forms of Organization", *Research in Organizational Behavior*, 12, pp.295—336, 1990
- Prahalad, C.K. & G. Hamel: "The Core Competence and the Corporation", *Harvard Business Review*, May, pp. 71-97, 1990
- Prahalad, C.K. & G. Hamel: "Strategy as a Field of Study: Why Search For a New Paradigm?" *Strategic Management Journal*, 15, 1994, pp. 5-16
- Rangone, A.: "A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises", *Small Business Economics*, vol. 12, 1999, pp. 228-233
- Rasmussen, Arne: *Pris eller parameterteori. Studier omkring virksomhedens afsætning. Nyt Nordisk Forlag, 2. udgave 1972.*
- Reed, R. & R. DeFillippi: "Casual Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage". *Academy of Management Review*, 15 (1), pp. 88-102, 1990
- Robins, J. & M. Wiersema: "A Resource-based Approach to the Multi-business Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance", *Strategic Management Journal*, 16 (4), pp. 277-299, 1995
- Robinson, W., C. Fornell & M. Sullivan: "Are Pioneers Stronger Than Later Entrants"?, *Strategic Management Journal*, 13 (8), pp. 609-624, 1992
- Root, Franklin R: *Entry Strategies for International Markets. Lexington Books, Mass./Toronto, 1987.*
- Rubin, P.H.: "The expansion of firms", *Journal of Economic Behavior*, 1991, pp. 71-89.
- Rugman, A.M.: "New Theories of the Multinational Enterprise: An Assessment of Internationalization Theory", *Bulletin of Economic Research*, vol. 38, no. 2, pp. 101-118, 1986
- Rumelt, R.P.: "Theory, strategy, and entrepreneurship", in D. Teece (ed): *The Competitive Challenge. Ballinger, Cambridge, MA., 1987, pp. 137-158.*
- Shoenecker, Timothy S. & Arnold C. Cooper: "The Role of Firm Resources and Organizational Attributes in Determining Entry Timing: A Cross-Industry Study", *Strategic Management Journal*, vol. 19, no. 12 (Dec., 1998), pp. 1127-1143
- Sharma, Deo D.: *A Resource-Based Model of the Internationalization Process of the Firm. Working Paper, January, 1999/2, Department of Marketing, Copenhagen Business School.*
- Strandskov, Jesper: *Virksomhedens Internationalisering. Nyt Nordisk Forlag, København 1987.*
- Strandskov, Jesper: *Internationalisering af virksomheder. Handelshøjskolens Forlag, København 1995.*
- Tallman, S.B: "Strategic management models and resource-based strategies among MNEs in a host market", *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, pp. 69-82
- Teece, David J., Gary Pisano & Amy Shuen: "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, No. 7, August 1997, pp. 509-533
- Thomas, L: "Brand Capital and Entry Order", *Journal of Economics and Management Strategy*, 5, pp. 107-129, 1996
- Thorelli, H.: "Networks: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, 7, pp. 37-51, 1986
- Van de Ven, Andrew H.: "The Emergence of An Industrial Infrastructure for Technological Innovation", *Journal of Comparative Economics*, 17, 2, (June), pp. 338-365, 1993.
- Walker, Gordon & David Weber: "A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions", *Administrative Science Quarterly*, 29 (September), pp. 373-391, 1984.
- Welch, L.S & R. Loustarinen: "Internationalization: Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, vol. 14, no. 2, pp. 36-64, 1988.

- Wernerfelt, Birger: "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2, pp. 171-180, 1984.
- Wernerfelt, B. & C.A. Montgomery: "Tobin's q and the importance of focus in firm performance" *American Economic Review*, vol. 78, 1998, pp. 246-250.
- Williamson, Oliver E: "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. The Free Press, New York 1975
- Williamson, Oliver E: "Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, 22 (October), pp. 233-262, 1979
- Williamson, Oliver E: "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach", *American Journal of Sociology*, 87 (3), pp. 548-577, 1981.
- Williamson, Oliver E: "The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes" *Journal of Economic Literature*, 19 (December), pp. 1537-1568.
- Williamson, Oliver E: "Credible Commitments: Using hostages to support exchange" *American Economic Review*, 83, September, pp. 519-540, 1983
- Williamson, Oliver E: *The Economic Institutions of Capitalism. The Free Press, New York, 1985.*
- Williamson, Oliver E: *Comparative Economic Organization. Cornell University, 1991.*
- Williamson, Oliver E: "Economic Organization: The case for candor". *Academy of Management Review*, vol. 21, no. 1, pp. 48-57, 1996.
- Williamson, Oliver E. & Scott E. Masten: *The Economics of Transaction Costs. Edward Elgar, Cheltenham, 1999.*
- Young S. et al: *International Market Entry and Development: Strategies and Management, Prentice-Hall, 1993.*
- Zacharakis, A.L: „Entrepreneurial Entry into Foreign Markets: A Transaction Cost Perspective“ *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 21, no. 3, 1997, pp. 23-39.
- Zajac, E. & C.P. Olsen: "From Transaction Costs to Transaction Value Analysis", *Journal of Management Studies*, 30, 1993, pp. 131-145.