



Dansk erhvervslivs placering i globaliseringen

Torben Pedersen

Magtudredningen

Dansk erhvervslivs placering i globaliseringen

Magtudredningen

Folketinget besluttede i marts 1997 at iværksætte en dansk magtudredning eller, som det officielle navn er, *En analyse af demokrati og magt i Danmark*. Projektet ledes af en uafhængig forskningsledelse.

Magtudredningens forskningsresultater publiceres i en række bøger, som udgives på Aarhus Universitetsforlag, og i en skriftserie, som udgives af Magtudredningen.

Lise Togeby
(formand)

Jørgen Goul Andersen

Peter Munk Christiansen

Torben Beck Jørgensen

Signild Vallgård

Torben Pedersen

**Dansk erhvervslivs placering
i globaliseringen**

Magtudredningen

Dansk erhvervslivs placering i globaliseringen

© Magtudredningen og forfatteren, 2005

ISBN: 87-7934-881-5

Omslag: Svend Siune

Magtudredningen
c/o Institut for Statskundskab
Aarhus Universitet
Universitetsparken
8000 Århus C
Danmark

Magtudredningen@ps.au.dk
www.ps.au.dk/magtudredningen

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog er kun tilladt i overensstemmelse med overenskomst mellem Undervisningsministeriet og CopyDan. Enhver anden udnyttelse er uden forlagets skriftlige samtykke forbudt ifølge dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug ved anmeldelser.

Indhold

Kapitel 1. Dansk erhvervslivs placering i globaliseringen – en introduktion.....	7
Kapitel 2. Træk ved globaliseringsdebatten.....	10
Hvad menes med globalisering?	10
Hvad driver globaliseringsprocessen, og hvem er aktørerne?.....	21
De multinationale selskabers strategier	26
Sammenfatning	29
Kapitel 3. Direkte investeringer og udenlandske aktiviteter	30
Hvad er direkte investeringer?.....	30
Det globale mønster	33
Indgående og udgående investeringer i Danmark	39
Landfordelingen af de direkte investeringer.....	41
Sammenfatning	45
Kapitel 4. Danske virksomheders internationale aktiviteter	47
Kraftig vækst i de udenlandske aktiviteter	49
Substitution eller komplementaritet?	53
Hvad er motivet bag etableringer i udlandet?	56
Datterselskabernes rolle.....	61
Sammenfatning	66
Kapitel 5. Outsourcing og offshoring	68
Hvad er outsourcing?.....	69
Opsplitning af værdikæden.....	71
Serviceydelse kan handles	74
Produktion af serviceydelser i lavtlønslandene.....	75
Omfanget af danske virksomheders outsourcing	77
Karakteren af outsourcing	80
Sammenfatning	82
Kapitel 6. Sammenfatning og perspektiv.....	83
Litteratur	88
Om forfatteren	90

Kapitel 1

Dansk erhvervslivs placering i globaliseringen – en introduktion

Globalisering er blevet et modeord, der bruges i flæng om mange nye udviklingstræk. Når Flextronics fyrer folk i Nordjylland, når SARS spreder sig fra land til land, når danske forbrugere køber billig elektronik produceret i Asien, når Irans unge bruger internettet i kampen mod et gammeldags præstestyre, eller når udtalelser fra USA's centralbankdirektør påvirker rente og aktiekurser i Danmark, så er det udtryk for globaliseringen. Når man læser morgendagens aviser, kan det derfor være svært at afgøre, hvad der ikke er globalisering, da næsten alle nye udviklingstræk bliver forbundet med globaliseringen.

Det er rigtigt, at markedsintegrationen på tværs af landegrænserne har nået nye højder, således at landene bliver vævet stadig tættere sammen. Men når dette er sagt, så er der stadig langt til den økonomiske teoris ideal om perfekt integration i et globalt marked. Vi befinder os ikke i en fuldt globaliseret verden – det som nogen kalder én stor global landsby. Verden består stadig af mange forskellige ”landsbyer” med hver deres særtræk i form af kultur, sprog, lovgivning, erhvervsstruktur osv., og det vil den blive ved med at gøre, lige så langt vi kan se ud i fremtiden. Der er store økonomiske og kulturelle forskelle mellem verdens befolkninger, og der er intet, der tyder på, at disse forskelle afgørende vil mindskes endsige forsvinde.

Globaliseringen handler om, at netværket mellem de forskellige ”landsbyer” (læs: lokalsamfund, lande og regioner) på kloden bliver vævet tættere sammen, fordi der skabes stadig nye og hyppigere transaktioner på tværs af landsbyerne fx i form af handel, investeringer, politiske bevægelser, lovgivning, kulturelle strømninger, teknologi og viden. Når man øger transaktionerne med andre, opnår man typisk fordele ved dette, fordi det giver mulighed for, at man kan specialisere sig i det, som man er relativt bedst til, men samtidig betyder specialiseringen også, at man gør sig mere afhængig af andre. Man eksponerer sig for en større risiko, da man bliver afhængig af forhold, man har ringe kontrol over.

Mens globaliseringen utvivlsomt har positive effekter på globalt plan (bl.a. i form af økonomiske gevinster), så er det ikke givet, hvordan disse gevinster fordeles. Størrelsen og fordelingen af de globale velstandsgevinster er to forskellige spørgsmål. Globaliseringen betyder, at den enkelte

”landsby” eksponerer sig for en større risiko, hvor der er gode muligheder for at få andel i de globale velfærdsgevinster, men også en fare for, at ”landsbyen” bliver taber i det globale spil. Globaliseringens dobbeltkarakter udspringer netop af dette forhold, at de øgede transaktioner virker begge veje, at de både øger muligheden for at få andel i gevinsterne, men også at de øger afhængigheden af andre. Globaliseringen skaber både tabere og vindere, hvor flere af de asiatiske lande har været på det sidste årtis vinderhold, mens hele det afrikanske kontinent befinder sig på taberholdet, der har tabt terræn i forhold til resten af verden.

Fordelene ved globaliseringen knytter sig til gevinsterne ved en mere effektiv udnyttelse af ressourcerne, mens ulemperne typisk har en mere fordelingsmæssig karakter. Gevinsterne kommer, ved at de enkelte lande og regioner specialiserer sig i det, som de relativt er bedst til, og sælger det til resten af verden, mens ulemperne fx kommer, ved at virksomhederne flytter deres aktiviteter til lande med lave omkostninger og færre reguleringer samt ved tab af suveræniteten. Fordelene ved globalisering kommer først og fremmest til udtryk i form af billigere varer til forbrugere og virksomheder. Det er således beregnet, at ca. 30 pct. af prisfaldet på IT-udstyr, beklædning og fodtøj inden for de sidste 10 år kan tilskrives globaliseringen af produktion (HTS, 2004). Da forbrugerne ofte tager disse fordele for givet og ikke specielt forbinder dem med globaliseringen, kan man sige, at fordelene ved globalisering på mange måder er usynlige, mens ulemperne i form af udflytning af virksomheder m.m. er langt mere synlige.

Det betyder også, at globaliseringen undertiden anvendes som en platform for frygt og aggression, hvor fokus er på de fordelingsmæssige problemer (fx udflytning af arbejdspladser og ulandenes afkobling), mens andre bruger globaliseringen som argument for ”nødvendighedens politik”, hvor fokus er på velstandsgevinsterne. Synet på globalisering handler meget om øjet, der ser, da globaliseringen rummer både muligheder og trusler.

Udgangspunktet for dette skrift er, at globaliseringen ikke er en naturlov – det er ikke en selvkørende proces, der vil fortsætte, uanset hvilke prioriteringer og politiske beslutninger der træffes. Globaliseringen er tværtimod i høj grad bestemt af de prioriteringer og politiske beslutninger, der træffes af forbrugere, vælgere, virksomheder og politikere.

De multinationale selskaber spiller en helt speciel rolle for globaliseringen, da de er kendetegnet ved at have et omfattende net af udenlandske datterselskaber, der kobler det nationale og det globale. Ingen anden økonomisk aktør har samme muligheder som de multinationale selskaber for at planlægge, organisere og kontrollere aktiviteter på tværs af grænserne.

Langt størstedelen af verdens handel og øvrige transaktioner går igennem de multinationale selskaber. De er derfor på mange måder bærere af den globale udvikling i den forstand, at det er dem, der skal omsætte mulighederne i den globale udvikling til praksis. Det er de multinationale selskaber, der i praksis realiserer gevinsterne ved globaliseringen, da det er dem, der omlægger produktion og salg, så de nye muligheder bliver udnyttet optimalt. Det betyder også, at de multinationale selskabers strategier og handlinger er helt afgørende for globaliseringsprocessen, og for hvordan de enkelte lande og regioner bliver inddraget i den globale udvikling.

Emnet for dette skrift er derfor at belyse, hvordan Danmark er positioneret i den globale udvikling ved at se på de strategier, som de multinationale selskaber har fulgt i Danmark. Dette omfatter strategierne både blandt de internationalt orienterede danske virksomheder og de udenlandske virksomheder i Danmark. Det fortæller langtfra hele historien om Danmarks placering i den globale udvikling, men netop fordi disse virksomheder langt hen ad vejen er bærere af den globale udvikling, har deres strategier en meget stor betydning for, hvordan globaliseringen slår igennem i Danmark og andre lande.

Nogle af de centrale spørgsmål, der belyses i skriftet, er:

- Har dansk erhvervsliv formået at holde trit med udviklingen? Er der på taber- eller vinderholdet i den globale udvikling?
- Hvilke globale strategier har de fulgt?
- Hvad betyder de danske virksomheders udenlandske aktiviteter for udviklingen i Danmark?
- Er de udenlandske aktiviteter komplementære til de danske aktiviteter, eller erstatter de danske aktiviteter (substituerer)?
- Hvad betyder det for de kvalifikationer, der efterspørges i fremtiden?

Kapitel 2

Træk ved globaliseringsdebatten

Globalisering er blevet et hverdagsord, der bruges i flæng om mange af de nye udviklingstræk i vores samfund. Men desværre har den hyppige anvendelse af begrebet ikke medført en tilsvarende afklaring af, hvad der egentlig menes med begrebet globalisering. Det udtrykkes meget klart af nogle af de fremmeste globaliseringsforskere:

Selvom alle snakker om globalisering, så er det få, der har en klar forståelse for, hvad det er. Den ”store idé” fra slutningen af det 20. århundrede er i fare for at ende som vores tids kliché (Held et al., 1999: 135).

Faren er netop, at hvis begrebet globalisering ikke bliver nogenlunde klart defineret, men brugt i flæng til at beskrive alt det nye, så ender det blot som en meningsløs kliché.¹ I det følgende vil vi derfor søge at indkredse, hvad der menes med globalisering, og hvilke drivkræfter der ligger bag globaliseringen.

Hvad menes med globalisering?

Som det ene ekstrem kan man forestille sig en verden med et antal separate øer og selvstændige økonomier (isolerede landsbyer), som kun er svagt forbundet med hinanden (med dyre broer eller færger). Og som det andet ekstrem, en fuldt integreret verdensøkonomi – en global landsby – som er forbundet på kryds og tværs, således at de selvstændige nationer har mistet deres betydning. Det er klart, at vi hverken befinder os i det ene ekstrem med isolerede økonomier eller i det andet med en fuldt integreret verdensøkonomi, men et eller andet sted imellem de to. Tilstanden imellem de to ekstremer betegnes ofte som ”semi-globalisering” (Ghemawat, 2003), hvilket henviser til, at der er opnået en betydelig grad af globalisering, men at man stadig er et stykke vej fra den økonomiske teoris definition på en fuldt integreret verdensøkonomi (hvor varer, service, kapital, viden og mennesker bevæger sig helt frit rent geografisk og uden nogen nationale barrierer).

Det karakteristiske ved ”semiglobalisering” er netop dynamikken mellem det lokale og det globale. Mens begge ekstremer er relativt uinteressante, så oplever vi i disse år en meget interessant dynamik mellem det lokale og det globale. Globaliseringen kan således bedst beskrives som et kontinuum på en skala mellem disse to ekstremer, og ikke som et spørgsmål om globalisering eller ej. Det er derfor mere korrekt at tale om graden af globa-

lisering (og globaliseringsprocessen), som kan spænde fra ubetydelig i de nationalt opdeltede markeder til maksimal i en fuldt integreret verdensøkonomi, frem for globalisering som en sluttetilstand. En del af forvirringen omkring begrebet globalisering skyldes, at man i debatten ikke skelner mellem globalisering som en sluttetilstand (endemål) og processen hen imod denne tilstand.

Figur 2.1. Illustration af globaliseringsprocessen



Globaliseringsprocessen er den udviklingsproces, der har bragt os væk fra tidligere tiders isolerede økonomier til den nuværende tilstand af semi-globalisering, og som driver os videre mod en øget grad af integration og globalisering mellem de enkelte lande og økonomier (som illustreret i figur 2.1). Graden af globalisering vil således øges som resultat af globaliseringsprocessen.

I tidligere tider med de mere isolerede økonomier var det nationale (og lokale) niveau dominerende i den forstand, at det primært var her, rammerne for folks liv blev bestemt. Velfærdsordningerne blev organiseret på lokalt og nationalt niveau. Beskæftigelsen var udelukkende et indenlandsk problem, og i det hele taget kunne de fleste problemer klares internt i de enkelte lande – eller udtrykt på en anden måde: Langt de fleste og de vigtigste transaktioner mellem virksomheder, forbrugere, politikere, arbejdere, funktionærer foregik inden for de enkelte lande.

Men i de sidste årtier er der blevet pillet ved dette billede, således at der gradvist er opbygget flere og flere transaktioner på tværs af grænserne. Dette sker fx, når forbrugerne køber produkter fra alverdens lande, og virksomhederne vælger at producere i andre lande.

De øgede transaktionerne omfatter varer, service, kapital og viden, som flyder over grænserne i stadig større omfang. Statistikken over omfanget af varehandel som pct. af værditilvæksten i de vareproducerende erhverv giver et billede af, hvordan transaktionerne med handel har udviklet sig i den del af erhvervslivet, som eksporterer (den store servicesektor er således ik-

ke medtaget, da traditionel eksport ikke er en mulighed for mange serviceydelser). Denne statistik er gengivet i tabel 2.1 for de sidste 40 år.

Tabel 2.1. Varehandel i pct. af værditilvækst i vareproducerende erhverv

	1960	1980	1998	Pct. stigning 1960-1998
Danmark	60,2	90,0	106,3	76,6
Frankrig	16,8	44,0	73,9	339,9
Italien	19,2	43,1	59,3	208,9
Japan	15,3	25,8	21,2	38,6
Norge	60,0	70,9	80,3	33,8
Sverige	39,7	72,9	110,4	178,1
Tyskland	24,6	48,5	82,2	234,1
UK	33,8	52,6	71,9	112,7
USA	9,6	30,9	34,5	259,4

Kilde: Rasmussen & Andersen (2002).

Det fremgår, at varehandel er steget ganske betydeligt for alle landene over de sidste 40 år. Bortset fra Japan og USA så udgør varehandlen i dag mere end 60 pct. af værditilvæksten i de vareproducerende erhverv. Dette vidner om, at varehandlen i de sidste par årtier er blevet væsentlig mere integreret, og mens de små lande som Danmark, Sverige og Norge traditionelt har været åbne økonomier med et højt niveau for varehandel, så er det kendetegnende, at væksten har været størst i de store lande (samt Sverige), som for fleres vedkommende næsten er kommet op på samme høje niveau som de små lande. Det gælder fx Tyskland, Frankrig og til dels UK. I hele perioden har Danmark ligget i toppen med et meget højt niveau for varehandel, hvilket også indikerer, at international konkurrence og global eksponering ikke er noget nyt for en lille åben økonomi som Danmark, mens det forholder sig anderledes for de store kontinentaleuropæiske lande, som først relativt sent har åbnet deres økonomier i forhold til resten af verden. Japan og USA fremtræder stadig relativt lukkede den dag i dag, når man bruger denne målestok, hvilket er naturligt, da det netop hænger sammen med deres størrelse.

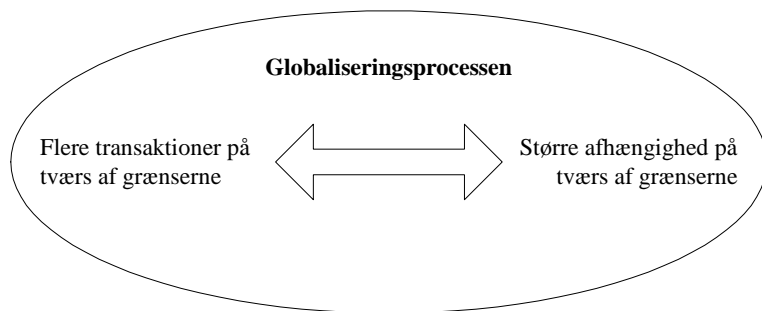
Vore dages tilstand af semi-globalisering er således meget anderledes end for 40 år siden. De markeder, der tidligere var opdelt efter lande, er nu rykket tættere på hinanden og blevet mere integrerede. I dagligdagen bliver vi konstant eksponeret for den globale udvikling. Det gælder fx i supermarkedet, som måske er tysk ejet, og hvor vi kan købe vin fra Frankrig, kaffe fra Kenya og rosiner fra USA og italiensk skinke, mens bilen er fra Japan

og kører på benzin fra en kuwaitisk ejet tankstation. Medierne bringer nyheder og underholdning fra alle verdenshjørner, så vi kan følge med direkte, uanset hvor begivenhederne foregår, ligesom internettet også kan bringe os ud i alle afkroge af kloden. Den globale eksponering er blevet en helt naturlig del af vores hverdag, som vi sjældent tænker over, men blot tager for givet, at vi har adgang til alverdens ressourcer, produkter og nyheder m.m.

Omfanget af transaktioner mellem de mange aktører i samfundet har forskudt sig fra primært at være indenlandske transaktioner til at omfatte flere og flere grænseoverskridende transaktioner. Med de grænseoverskridende transaktioner følger også en afhængighed af forhold, der ligger hinsides national regulering. Derfor bevæger man sig væk fra en situation, hvor rammerne for folks liv helt overvejende bestemmes på det nationale (og lokale) niveau, eller udtrykt på en anden måde så mindskes betydningen af opdelingen i nationale enheder.

Globaliseringsprocessen handler grundlæggende om den *proces*, hvor der skabes stadig flere grænseoverskridende *transaktioner*, hvilket både skaber stærkere bånd og større *afhængighed* på tværs af grænserne. Globaliseringen består således af tre grundelementer: 1) det processuelle, hvor globaliseringen ikke er en sluttilstand, men en proces hen imod en global verden; 2) udbygningen af transaktioner på tværs af grænserne som drivkraften i denne proces; og endelig 3) afhængigheden på tværs af grænserne som effekten af globaliseringsprocessen. Sammenhængen mellem de tre elementer af globaliseringen er gengivet i figur 2.2.

Figur 2.2. Globaliseringens grundelementer



I litteraturen kan man finde et utal af definitioner på globalisering. Definitionerne adskiller sig først og fremmest ved at vægte de tre grundelementer forskelligt. Nedenstående definition af globalisering (Held, 2000) udmær-

ker sig ved at lægge stor vægt på det processuelle og på at beskrive karakteren af den processuelle transformation.

Globalisering er en proces (eller sæt af processer), som repræsenterer en transformation i den stedsbestemte organisation af sociale relationer og transaktioner – målt i forhold til deres udbredelse, intensitet, hastighed og indflydelse – som skaber transkontinentale eller interregionale strømme og netværk af aktivitet, interaktion og magtbrug (Held, 2000: 16).

Denne definition er en god beskrivelse af kernen i globaliseringsprocessen, nemlig organiseringen af de sociale relationer og transaktioner, der bliver mere grænseoverskridende. Til gengæld er definitionen også ret upræcis og svær at operationalisere, da det ikke er klart, hvilke ”sociale relationer og transaktioner” der driver processen, og hvordan de spiller sammen. Den næste definition af McGrew fremhæver ligeledes det processuelle aspekt ved globalisering, men adskiller sig fra de to andre ved at lægge mere vægt på effekten af globaliseringen, nemlig afhængigheden på tværs af grænser:

Globalisering refererer til mængden af forbindelser og interrelationer mellem de stater og samfund, som udgør det moderne verdenssystem. Den beskriver den proces, hvorved begivenheder, beslutninger og aktiviteter i én del af verden kan få betydelige konsekvenser for individer og samfund i fjerne dele af kloden (McGrew, 1992).

På tværs af de forskellige debattører er der således en erkendelse af, at globalisering er en multifacetteret og kompleks række af processer og tendenser, som påvirker næsten alle aspekter af samfundet (herunder økonomiske, politiske og kulturelle forhold). *Det er en proces, som drives af de mange (politiske) beslutninger, der foretages af forbrugere, arbejdsgivere, lønmodtagere, finansfolk og politikere, som fører til etableringen af stadig flere transaktioner og netværk på tværs af grænserne. Dette fører samtidig til en øget afhængighed af disse tværnationale transaktioner og netværk.*

Der skelnes ofte mellem i hvert fald tre former for globalisering (Held et al., 1999):

- økonomisk globalisering
- politisk globalisering
- teknologisk og kulturel globalisering

hvor fællesnævneren er fremhævelsen af transaktioner og netværk på tværs af grænserne, mens de transaktioner, der fokuseres på, er forskellige for henholdsvis økonomisk, politisk, teknologisk og kulturel globalisering. Det

er primært den økonomiske globalisering, som studeres i dette skrift, selv om man ikke kan forstå dybden af den økonomiske globalisering uden at inddrage de andre former for globalisering. Et af de centrale aspekter ved vore dages globalisering er netop, at den ikke kan isoleres til enkelte dele af samfundet, men at den tværtimod har konsekvenser over en bred kam.

Den økonomiske globalisering er knyttet til de følgende fire udviklings-træk, der omhandler væsentlige transaktioner, som går på tværs af grænserne (Held et al., 1999):

- øget handel af varer og service
- stigende direkte investeringer
- frie kapitalbevægelser
- øget migration og mobilitet

hvor den globale udvikling går mod fuldt integrerede markeder, både hvad angår handel, kapitalbevægelser, investeringer og arbejdskraft.

Globaliseringsprocessen kan relateres til flere forskellige aggregerings-niveauer, der spænder fra hele verden over et enkelt land, en industri, ned til en konkret virksomhed. Både virksomheder, industrier, lande og hele verden kan være mere eller mindre globaliseret.

På verdensplan refererer graden af globalisering til det samlede niveau for økonomisk afhængighed mellem alle lande. Ser vi på nogle af de tal, som udtrykker graden af økonomisk afhængighed, så har verden klart bevæget sig imod øget globalisering. Handel med varer og service udgør i dag næsten 25 pct. af verdens BNP mod kun 10 pct. for 30 år siden. Held (2000: 167) argumenterer, for at handelsforbindelserne mellem verdens lande har nået sit ubetinget højeste niveau, at de fleste lande er forbundne i, hvad der defineres som globale handelssystemer, og at protektionisme er lavere end på noget tidligere tidspunkt. Beholdningen af direkte investeringer er vokset fra under 5 pct. af verdens BNP i 1980 til næsten 10 pct. i dag. Udviklingen i grænseoverskridende finansielle transaktioner (bl.a. salg af aktier og obligationer) er steget endnu mere dramatisk, og det samme gælder omfanget af virksomhedsopkøb og fusioner på tværs af grænserne. Den kraftige stigning i handlen på de finansielle markeder har medvirket til at binde de forskellige nationale økonomier sammen og har ligeledes ført til en vedvarende konvergens af renteniveauer for de forskellige lande. Andelen af verdens befolkning, der er bosiddende i et andet land, end der hvor de er født, er estimeret til at være steget fra 2 til 3 pct. inden for de sidste 30 år (Chiswick & Hatton, 2001). Den globale udvikling i de økonomiske trans-

aktioner er opsamlet i tabel 2.2 med angivelse af styrken af globaliseringen, og i hvor høj grad de aktuelle barrierer for globalisering er blevet fjernet.

Tabel 2.2. Den globale udvikling i økonomiske transaktioner i de sidste 30 år

	Indikatorer for udviklingen af transaktioner		I hvor høj grad er barriererne for globalisering reduceret?	
Handel af varer og service	Handel/BNP	++	Toldmæssige barrierer	+++
	Pris-konvergens	+	Ikke-toldmæssige	+
			Transportomkostninger	+++
Direkte investeringer	Investeringer/BNP	+	Kapital-kontrol	++
Kapitalbevægelser	Kapitalbevægelser/BNP	+++	Kapital kontrol	++
	Konvergens af renter	+++	Omkostninger ved transaktioner	+++
Mobilitet af arbejdskraft	Immigration/befolkning	+	Immigrationslovgivning	0

Note: Indikatorer for udviklingen i transaktioner og barrierer ved globalisering i de sidste 30 år, hvor 0, +, ++, +++ angiver henholdsvis ingen, lidt, nogen og betydelig globaliseringsudvikling.

Kilde: Schulze & Ursprung (1999: 306).

Dette fortæller samlet set, at verden har bevæget sig i en mere global retning. Ikke mindst de finansielle markeder er blevet meget integrerede på tværs af grænserne, men samtidig indikerer tabellen også, at vi langtfra befinder os i en fuldt integreret verden. Samlet set er verden uden tvivl blevet væsentlig mere global i de sidste 30 år, men stadig udgør de grænseoverskridende økonomiske transaktioner ikke mere end 3 pct. (migration), 10 pct. (investeringer) og 25 pct. (handel) af de samlede transaktioner i verden. Det er således rimeligt at konkludere, at udviklingsretningen klart peger imod øget globalisering, men også, at man ikke skal overdrive det aktuelle omfang af globalisering i verden. Man skal skelne mellem udviklingsretningen, som klart peger mod øget globalisering, og det absolutte niveau for globaliseringen, som bortset fra de finansielle markeder stadig ligger på et jævnt niveau på verdensplan.

Det faktum, at verden samlet set er blevet mere global, betyder dog ikke, at alle lande, industrier og virksomheder er blevet globaliserede. En lang række forskelle af historisk, politisk, sociologisk og geografisk natur medfører, at der er store forskelle i graden af globalisering for virksomheder, industrier og lande. Det er derfor vigtigt at belyse, hvad globaliseringen betyder både på landeniveauet, for industrier og for konkrete virksomheder.

På landeniveauet refererer globaliseringen til omfanget af grænseoverskridende transaktioner mellem det enkelte land og resten af verden. Af historiske og politiske grunde har nogle lande, især i Afrika og Mellemøsten, valgt at forblive relativt isolerede. Men langt de fleste lande har valgt at gå globaliseringsvejen. Det gælder fx lande som Kina, Indien, Mexico og Brasilien (der omfatter næsten halvdelen af jordens befolkning), som i de sidste årtier har ændret kurs mod øget global integration.

Foreign Policy Magazine har siden 2001 opgjort et globaliseringsindeks for 62 lande, der tilsammen dækker 96 pct. af verdens BNP. Globaliseringsindekset er beregnet på basis af 13 variable, som dækker økonomisk integration (handel, investeringer og kapitalbevægelser), kulturel integration (rejsevirksomhed, telefontrafik), politisk integration (antal ambassader, deltagelse i internationale organisationer) og teknologisk integration (antal internetbrugere og internetservere). Deres rangorden af de mest globaliserede lande fremgår af tabel 2.3.

Tabel 2.3. Rangorden af lande efter graden af globalisering i 2001 og 2004

	2001	2004	Rangorden i 2004			
			Økonomisk	Kulturel	Teknologisk	Politisk
Irland	6	1	1	2	14	11
Singapore	1	2	2	3	10	40
Schweiz	4	3	9	1	7	33
Holland	2	4	3	11	8	14
Finland	5	5	7	15	4	12
Canada	10	6	18	5	3	20
USA	12	7	56	35	1	28
New Zealand	21	8	35	10	2	3
Østrig	7	9	13	6	13	1
Danmark	11	10	12	8	6	10
Kina		57	37	59	49	56
Indien		61	61	53	55	57

Kilde: *Foreign Policy Magazine*, March/April 2004 (<http://www.foreignpolicy.com/>).

Tabel 2.3 viser, at der findes mange små lande blandt de mest globaliserede lande i verden (syv af de ti lande på listen har under 10 mio. indbyggere). Det skyldes, at de små lande har større fordele ved at åbne op i forhold til resten af verden end de store lande. Det fremgår også, at rangordenen for de fire forskellige former for integration langt fra følger hinanden. Således sco-

rer USA højt på teknologisk integration, men lavt på de øvrige, mens Schweiz scorer højt på kulturel integration og mindre godt på de øvrige. Irland, som ligger i toppen, scorer højt på både økonomisk og kulturel integration. Danmark scorer jævnt på alle fire former for integration og bliver samlet rangordnet som det 10. mest globaliserede land i verden i 2004.

To af de lande, som har tiltrukket sig en del opmærksomhed i globaliseringsdebatten, er de to giganter blandt udviklingslandene: Kina og Indien. Tabel 2.4 sammenligner nogle indikatorer for globalisering for de to lande i henholdsvis 1980 og 2001. Som tabellen viser, var begge lande relativt isolerede rent økonomisk tilbage i 1980 med ret lave niveauer for både eksport og direkte investeringer. Begge lande har også oplevet meget høje vækstrater over de sidste 20 år med en gennemsnitlig realvækst på 7 pct. for Kina og 5 pct. for Indien. Men det fremgår af tabellen, at Kinas økonomi er blevet globaliseret væsentlig hurtigere end Indiens, med næsten en firedobling af eksportens betydning og en fordobling af betydningen af de direkte investeringer i de sidste 20 år. Denne forskel forklares først og fremmest med, at Kina siden 1979 har ført en mere ”erhvervsvenlig” politik med større åbenhed over for udenlandske investeringer end Indien (*World Investment Report*, 2003). Mens Indien i stor udstrækning har satset på mobilisering af egne ressourcer og derfor hovedsageligt ført en importsubstituerende politik, undtagen i højteknologisektoren, hvor udenlandske investeringer er budt velkommen, så har Kina åbnet op for udenlandske investeringer over en bred kam og ikke mindst søgt at fremme eksportorienterede investeringer fra udlandet.

Tabel 2.4. Globaliseringsindikationer for Indien og Kina

	Indien		Kina	
	1980	2001	1980	2001
Eksport som andel af BNP	7	9	6	23
Indadgående direkte investeringer som andel af BNP	0,1	0,5	1,7	3,3

Kilde: World Development Report (2003).

Det er således klart, at selvom trenden for langt de fleste lande i verden har været, at man har åbnet op og forsøgt at koble sig på den globale udvikling, så er der meget stor forskel på graden af globalisering for de enkelte lande. Man kan konkludere, at langt de fleste lande bevæger sig i retning af øget globalisering, men der er store forskelle i det absolutte niveau for globalise-

ringen mellem landene. Der er mange årsager til disse forskelle af såvel historisk, politisk, sociologisk som geografisk karakter.

I en *industri* refererer globaliseringen til den grad af afhængighed, der er blandt industriens virksomheder på tværs af de nationale markeder, dvs. i hvilken grad afhænger en virksomheds konkurrenceposition i et land af dens konkurrenceposition i andre lande. Jo mere global en industri er, jo større konkurrencefordele vil virksomhederne kunne opnå ved at udnytte teknologi, mærkevarenavn, produktionseffektivitet og kapital på tværs af de nationale markeder.

Graden af globalisering varierer meget fra industri til industri, og det er især, fordi drivkræfter for henholdsvis lokal tilpasning og global integration virker forskelligt i de enkelte industrier. I brancher hvor kravet om lokal tilpasning er stort, vil graden af globalisering typisk være ret lav. Det gælder fx store dele af servicesektoren, men også dele af fødevarerindustrien, hvor tilpasning til lokale brugerpræferencer har stor betydning for konkurrenceevnen. Omvendt er mobiltelefoner, som globalt er domineret af Nokia, Motorola og Sony Ericsson, og bryggerier, der domineres af nogle få multinationale selskaber som Heineken, Interbrew og Carlsberg, eksempler på globale industrier. De globale industrier vil typisk være domineret af de samme multinationale selskaber, som møder hinanden på næsten alle markeder, da deres konkurrencefordel netop opnås gennem global integration af aktiviteterne, så de kan udnytte teknologi, mærkevarenavn eller lignende på tværs af grænserne.

Der er en meget omfattende litteratur om *globale virksomheder* (se bl.a. Doz et al., 2001; Holm & Pedersen, 2000), da stadig flere virksomheder udsættes for en international konkurrence, hvorfor de nødvendigvis må tilpasse sig de globale vilkår for at klare sig i denne konkurrence. Der skelnes i litteraturen mellem, hvad man kunne kalde mere traditionelle internationale koncerner og globale koncerner. En international koncern er en koncern, hvor alle kerneaktiviteterne typisk ligger i hjemlandet, dvs. udvikling, produktion, markedsføring osv., mens de udenlandske aktiviteter mest skal ses som moderselskabets forlængede arm, og som derfor mest handler om at sælge produkter i udlandet og måske lave lidt lokal produktion for at få bedre adgang til det lokale marked. I de internationale koncerner foretages de udenlandske investeringer mest for at få adgang til nye markeder (markedsmotiverede investeringer) for koncernens produkter. En global koncern er derimod en koncern, der har en global ledelseskultur, og som har organiseret sig optimalt for at kunne udnytte de globale muligheder både i forhold til salg, lokalisering af produktion og kapital. I en global koncern er det cen-

trale, at alle aktiviteter i princippet er lokaliseret, der hvor det er bedst og billigst at udføre dem, og ikke der hvor koncernen tilfældigvis startede sine aktiviteter i tidernes morgen. Det betyder, at datterselskaberne typisk vil spille en mere selvstændig rolle, da deres opgave ikke bare er at afsætte produkterne lokalt, men derimod snarere at udnytte andre fordele i værtslandet, såsom adgang til lokal viden, kvalificeret arbejdskraft m.m. (effektivitetsmotiverede investeringer). Datterselskaberne vil således ofte have et ansvar, der går ud over det lokale salg fx som ansvarlig for produktion og udvikling af delkomponenter.

Tabel 2.5. Globaliseringsindikatorer for de største danske industrivirksomheder (1999)

	Antal ansatte	Udenlandsk salg i pct. af samlet salg	Antal ansatte i udlandet som pct. af alle ansatte
Carlsberg	21.906	70	49
Danfoss	18.860	90	58
Danisco	15.413	77	60
Novo Nordisk	15.184	99	38
FLS Industries	14.140	80	65
MD Foods	13.604	64	35
Grundfos	9.699	92	57
Rockwool	7.346	91	81
Lego	6.284	94	28

Kilde: Benito et al. (2002).

I tabel 2.5 er gengivet omfanget af det udenlandske salg og antal ansatte i udlandet for de ti største danske industrivirksomheder (i 1999). Mens det udenlandske salg er en indikator for den internationale markedsudbredelse (internationaliseringen), er andelen af ansatte i udlandet en bedre indikator for globaliseringen af produktionsbasen (globaliseringen). Det fremgår, at alle de ti virksomheder har en højere andel af udenlandsk salg end deres andel af ansatte i udlandet. Flere af virksomhederne har opnået en meget høj grad af internationalisering af salget med en andel af udenlandsk salg på over 90 pct. for Novo Nordisk, Lego, Grundfos, Rockwool og Danfoss. Derimod er det kun halvdelen af virksomhederne, hvor mere end 50 pct. af de ansatte er beskæftiget i udlandet, og her er det kun Rockwool, der for alvor har fået globaliseret produktionen med en andel af ansatte i udlandet på 81 pct. I bunden ligger Lego, MD Foods og Novo Nordisk med under 40 pct. ansatte i udlandet. På baggrund af disse tal kan det konkluderes, at når

det gælder de allerstørste danske virksomheder, så har de helt åbenlyst formået at internationalisere salget, mens det stadig kun er få af virksomhederne, der for alvor har formået at udnytte fordelene i den globale udvikling ved at globalisere større dele af produktionen.

Hvad driver globaliseringsprocessen, og hvem er aktørerne?

Man kan med rette spørge, hvad er det, som driver globaliseringen, og hvorfor er den tiltaget i styrke i de sidste par årtier? Det fremhæves ofte, at de to vigtigste forudsætninger for globaliseringsprocessen er *politisk regulering*, der har fjernet barrierer for handel og kapitalbevægelser og den *teknologiske udvikling*. Men det er også lige så klart, at disse ikke er identiske med globaliseringen, men kun skaber forudsætningerne eller mulighederne for den globale udvikling. Globaliseringen sker ved, at omfanget af transaktioner og netværk øges på tværs af de nationale markeder, og politisk regulering og teknologisk udvikling skaber bedre betingelser for, at dette kan ske, men der kræves handlinger fra forbrugere, virksomheder m.m. for at skabe de grænseoverskridende transaktioner.

Der har i de sidste 20-30 år været en klar tendens i retning af liberalisering af både varemarkederne og de finansielle markeder. Dette har bl.a. resulteret i, at næsten alle barrierer for handel er fjernet inden for de regionale blokke som EU, NAFTA, ASEAN og Mercosur. Derudover arbejdes der i World Trade Organization (WTO) for at fjerne de tilbageværende barrierer og sikre stadigt større, gensidigt åbne, transparente, ikke-diskriminerende markeder for varer, service, kapital og teknologi mellem lande og regionale blokke.

Tabel 2.6. Politiske ændringer i investeringsregime

	1991	1997	2003
Antal lande der har skiftet politik i forhold til udenlandske investeringer	35	76	82
Samlet antal ændringer i disse lande	82	151	244
Heraf:			
- ændringer i retning af liberalisering og støtte (favorisering af direkte investeringer)	80	135	220
- ændringer i retning af øget kontrol (hæmme direkte investeringer)	2	16	24

Kilde: *World Investment Report* (2004).

Der er ligeledes sket et klart skift i mange lande. Hvor man tidligere har beskyttet sig mod udenlandsk indflydelse, så har man ændret kurs og åbnet for udenlandske investeringer for på den måde at blive koblet på den globale udvikling. Tabel 2.6 gengiver omfanget af forskellige politiske ændringer i kursen over for udenlandske investeringer i årene 1991, 1994, 1998 og 2003. Det fremgår, at denne periode har været præget af betydelige liberaliseringer i kursen over for udenlandske investeringer. Omfanget af politiske reguleringer er taget til op igennem 1990'erne, og 96 pct. af disse reguleringer er gået i retning af øget liberalisering og støtte til udenlandske direkte investeringer.

En anden vigtig katalysator for globaliseringen er den teknologiske udvikling, som bl.a. har betydet et kraftigt fald i omkostningerne ved kommunikation og transport. Tabel 2.7 viser udviklingen i omkostninger til flytransport, telekommunikation og computer siden 1950. Det fremgår, at der er sket et meget dramatisk fald i omkostningerne især for telekommunikation og computer.

Tabel 2.7. Udviklingen i transport- og kommunikationsomkostninger samt computerpriser

	Flytransport pr. passagermil (i 1990 US \$)	Tre minutters telefonsamtale fra New York til London (i 1990 US \$)	Computerpriser (1990=100)
1950	0,30	53,20	-
1960	0,24	45,86	12.500
1970	0,16	31,58	1.947
1980	0,10	4,80	362
1990	0,11	3,32	100

Kilde: *World Economic Outlook* (1997).

Transportomkostningernes fald har gjort det markant billigere at transportere varer fra land til land og har dermed gjort eksport og transport af varer mere attraktivt. De meget store fald i kommunikationsomkostningerne har samtidig gjort det væsentligt billigere at kommunikere over store distancer fx mellem forskellige afdelinger i koncernen. Ud over de faldende priser er der også udviklet mange nye informationsteknologier såsom videokonferencer, mobiltelefoni, e-mail og internet, som dramatisk har reduceret ”distancen” mellem virksomhederne og deres kunder og leverandører, samt gjort intern koordination og kommunikation ikke bare nemmere, men også mere effektiv og pålidelig.

Når handelsomkostninger falder, og ny teknologi reducerer leverings- og koordinationsomkostninger bliver det muligt for virksomhederne at "splitte værdikæden op" og skabe "globale samleband" (Held, 2000). Hurtigere databehandling og evnen til at kommunikere større mængder information har udvidet virksomhedernes evne til at organisere produktion og distribution på tværs af landegrænser (Dicken, 2003). Internettet og computernetværk gør det muligt for små virksomheder at konkurrere globalt, fordi de nemt kan overføre information uanset den geografiske distance mellem køber og sælger. Videokonferencer tillader sælgere at præsentere deres produkter til potentielle kunder over hele kloden, uden at de behøver at rejse. Det gør det også muligt for virksomheder med internationale operationer at holde møder mellem koncernledelsen og lederne af datterselskaberne uden dyre og tidskrævende rejser. Et globalt kommunikationsnetværk gør det muligt at koordinere produktion og designfunktioner mellem alle koncernens enheder, hvilket fx muliggør, at enheder forskellige steder i verden kan arbejde på udvikling og design af det samme produkt som illustreret for InWear i boks 2.1.

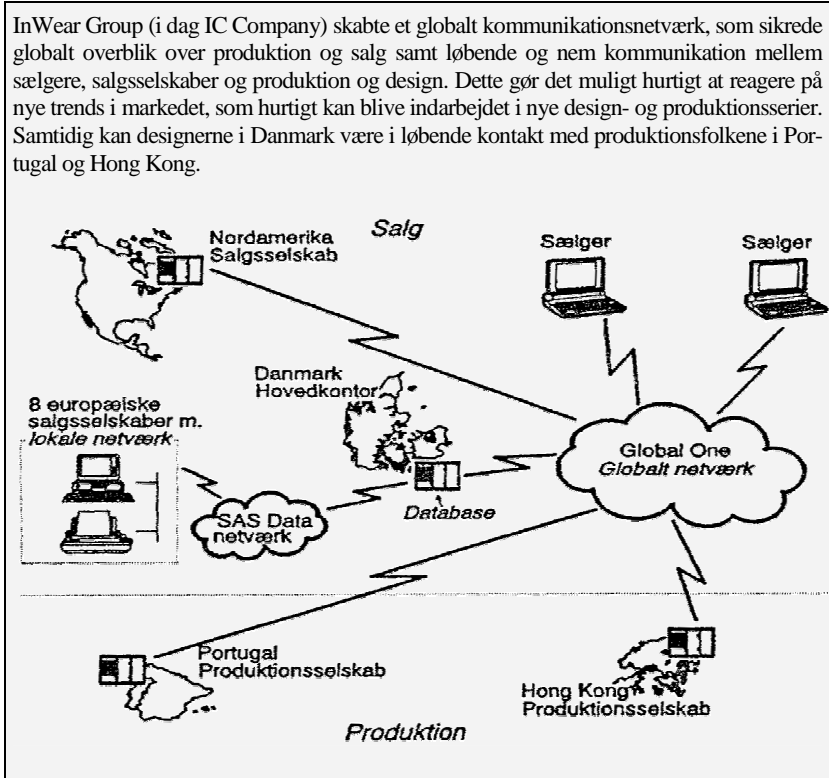
For servicevirksomhed fremhæves det ofte, at produktion og forbrug nødvendigvis må være tæt forbundet i både tid og sted (fx for undervisning, pleje og restauranter). Men her har udviklingen i informationsteknologi betydet, at flere og flere serviceaktiviteter kan produceres ét sted og forbruges et andet, dvs. at det bliver muligt at handle med serviceprodukter. Det gælder fx for regnskab, softwareudvikling, testning af medicin, og lønbogholderi, som alle er serviceaktiviteter, der kan udskilles og produceres et andet sted, end hvor de forbruges.

Den omfattende politiske regulering og liberalisering sammen med den informationsteknologiske udvikling har således fungeret som stærke katalysatorer for udbygningen af transaktioner og netværk på tværs af grænserne, hvilket jo er selve kernen i globaliseringsprocessen. Men det er også klart, at transaktioner og netværk skabes ikke alene som følge af politisk regulering og teknologisk udvikling. Disse skaber kun mulighederne for en global udvikling, mens det er virksomheder og kunder, som skal se de nye muligheder og realisere dem i praksis.

Her spiller de multinationale selskaber en central rolle, da de med deres internationale netværk af datterselskaber, kunder, samarbejdspartnere og konkurrenter er ideelt positioneret til at kæde de forskellige markeder sammen og udnytte de nye muligheder. Af denne grund vægrede man sig ikke ved i en FN-rapport at betegne de multinationale selskaber som verdens vækstmotorer (*the engines of growth*), dvs. dem der skal sikre, at vækst-

potentialet ved globaliseringen bliver realiseret (*World Investment Report*, 1992).

Boks 2.1.



Kilde: InWear Groups Børs-prospekt (1996).

Det er i vid udstrækning virksomhederne, som skaber de grænseoverskridende transaktioner og netværk, der er essensen i globaliseringsprocessen. Det er dem, som binder markederne sammen med handel og med direkte investeringer m.m. De er involveret i en meget stor del af verdens handel, direkte investeringer og kapitalbevægelser, og som noget unikt opbygger de et netværk af datterselskaber i udlandet som udgangspunkt for at drive deres forretning på tværs af grænserne. Der er ingen anden økonomisk aktør, der opbygger en organisation, der agerer på udenlandske markeder i samme omfang og på samme måde som de multinationale selskaber. Man kan sige at stater opbygger ambassader, og interesseorganisationer opretter internati-

onale kontorer, men deres udenlandske aktiviteter og rodfæstningen på de udenlandske markeder har slet ikke samme omfang som de multinationale selskaber. Dette betyder, at de multinationale selskaber kommer til at spille en central rolle som bærere af den globale udvikling. De er den økonomiske aktør, som er mest involveret i globaliseringsprocessen, og den eneste aktør, som kan planlægge, organisere og kontrollere aktiviteter på tværs af grænserne.

Man kan derfor sige, at de multinationale selskabers strategier og handlinger er helt afgørende for globaliseringsprocessen. Når de multinationale selskaber forfølger globale strategier, er det dels som et svar på de nye muligheder, der opstår som følge af liberaliseringen og den teknologiske udvikling, men også som et svar på pres fra konkurrenter, kunder og leverandører. Åbningen af nye markeder går også den anden vej, i den forstand at også hjemmemarkederne bliver mere åbne, således at der skabes en mere intens konkurrence på tværs af de nationale markeder. De færreste virksomheder befinder sig på et ”beskyttet” hjemmemarked uden international konkurrence. Langt de fleste virksomheder mærker den øgede internationale konkurrence på den ene eller anden måde, hvorfor de må forholde sig til den og positionere sig bedst muligt. For de mest konkurrenceudsatte virksomheder handler globaliseringen om at sikre stordriftsfordele ved et globalt produktionsnetværk, tappe nyeste viden, hvor end den findes, og at komme først med serviceringen af globale kunder. Og hvis virksomhederne ikke formår at udnytte de globale muligheder og producere varer, der falder i kundernes smag (kombination af pris og kvalitet), så bliver de straffet af kunderne i supermarkedet, hvor produkterne er opstillet side om side.

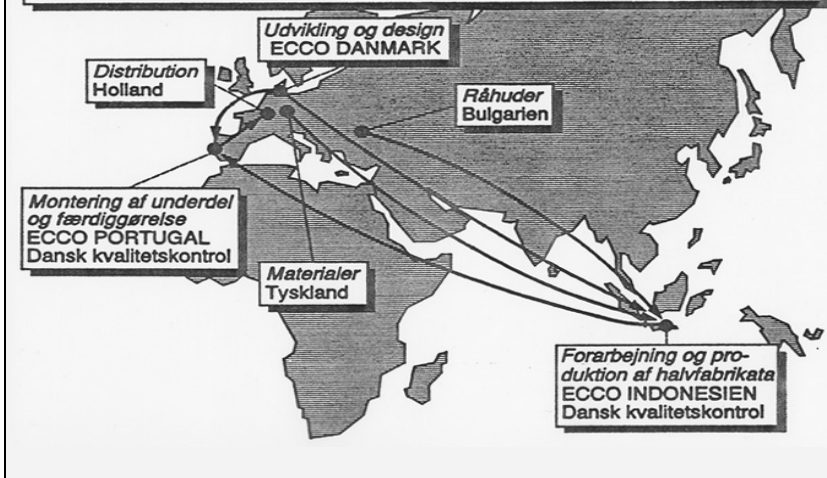
Multinationale selskaber udnytter den ny teknologi til at ombyrde traditionelle nationale produktionskæder og placere de enkelte produktionsfunktioner langt fra hinanden, samtidig med at de enkelte funktioner i højere grad organiseres i internationalt integrerede netværk (Dicken, 2003) af tæt forbudne leverandører og partnere med høj grad af vidensdeling. Virksomhederne benytter teknologi til at integrere de forskellige led i produktionskæden gennem struktureret vidensdeling, hvilket skaber bedre og billigere produkter. Samtidig sker der en opsplnitning af værdikæden med en kraftig polarisering af de værdiskabende dele af processen, som udmønter sig i geografisk økonomiske forskydninger og større koncentration af fx forskning og ledelse i de udviklede lande. I boks 2.2 er dette illustreret gennem ECCOs produktionsnetværk.

Boks 2.2. ECCOs tilpasning til den globale konkurrence

Som svar på den stigende konkurrence fra producenter med adgang til billig arbejdskraft har Ecco-sko udviklet et produktionsnetværk, hvor processen starter med udvikling og design i Danmark, mens den første og mere simple produktion foregår i Indonesien på basis af tegninger fra Danmark, maskiner fra Tyskland og råhuder fra fx Bulgarien. De mere komplicerede produktionsprocesser og færdiggørelsen af skoene foregår herefter i Portugal, mens distribution af de færdige sko foregår fra distributionscenteret i Holland. Hele processen styres fra Bredebro i Danmark, hvor det hele startede.

Figur 1.2: Eccolets globale produktionsnet for en sko-model

Dette er blot et eksempel på de grundlæggende elementer i Eccolets globale produktionsnet. Råmaterialer kan komme fra eksempelvis Rusland i stedet for Bulgarien, som vist. Ligeledes kan den endelige færdiggørelse af skoene ske på fabrikken i Danmark i stedet for i Portugal.



Kilde: Mandag Morgen.

De multinationale selskabers strategier

Kernen i multinationale selskabers strategier er, at virksomhederne skal tilpasse sig optimalt til de eksterne omgivelser (fx kundepræferencer og leverandørstrukturer) for at klare sig i den globale konkurrence. De virksomheder, som indretter deres strategi, så omverdensbetingelserne udnyttes optimalt, vil klare sig bedst i den globale konkurrence. Det betyder, at når omverdensforholdene ændrer sig, må det også reflekteres i ændrede strategier for virksomhederne – en ny tilpasning mellem strategi og eksterne omverdensbetingelser. De selskaber, der ikke forstår at ændre sig i tide og udnytte de nye muligheder, vil stå svagere i konkurrencen.

Virksomhederne må være i stand til simultant at tilpasse sig flere modstridende kræfter for at kunne klare sig i konkurrencen (Bartlett & Ghoshal, 1989), og her peges især på kravene til:

- at koordinere og integrere de internationale aktiviteter (global effektivitet)
- at kunne tilpasse aktiviteterne til de nationale behov (lokal *responsiveness*)

Der er forskellige strategier, der passer bedst til omverdensbetingelserne afhængig af styrken af disse to kræfter – for global effektivitet og lokal *responsiveness* – for den enkelte virksomhed. Der opereres med tre arketyper internationaliseringsstrategier: multi-landestrategien, globalstrategien og den transnationale strategi.

Med multi-landestrategien vil selskabet ”duplikere” sin produktion eller værdikæde i andre lande, således at datterselskaberne i princippet varetager hele værdikæden fra indkøb, produktion, marketing og salg på det udenlandske marked. Integrationen af aktiviteter på tværs af landene er meget begrænset og omfatter typisk kun ledelsesmæssige og finansielle relationer, mens flow af varer mellem concern-enhederne er begrænset. Denne strategi er drevet af ”markedsmotiver” dvs. ønsket om at få adgang til de udenlandske markeder, og alternativet vil ofte være eksport til det pågældende marked. Dette gøres bedst ved at placere produktionen tættere på det udenlandske marked, således at man er mere responsiv over for de udenlandske kunder med kortere leveringstider osv. Denne strategi tager typisk udgangspunkt i udnyttelsen af hjemmeskabte fordele (fx unik teknologi, mærkevareravn), og opgaven er herefter at trænge ind på de udenlandske markeder for at sikre et maksimalt salg af virksomhedens produkter. For at opnå dette etablerer man nogle ”kopivirksomheder” på de udenlandske markeder, hvor man overfører viden, kompetence og muligvis visse nøglekomponenter til datterselskabet, således at det er i stand til at lave en ”kopiproduktion” på det udenlandske marked.

Den globale strategi er på mange måder modsætningen til multi-landestrategien med det stærke fokus på minimering af produktionsomkostningerne. I stedet for at sprede værdikæde-aktiviteterne til flere lande, så søger den globale strategi at koncentrere aktiviteterne i nogle få lande for på den måde at udnytte stordriftsfordele. Der er meget høj grad af integration mellem de forskellige værdikæde-aktiviteter. Ikke mindst de seneste årtiers fald i transport- og kommunikationsomkostningerne har gjort det muligt at op-

bygge et globalt netværk af datterselskaber (eller uafhængige underleverandører), hvor man udnytter de enkelte lokaliseringer optimalt, samtidig med en høj grad af intern koordinering af produktionsprocessen.

Den transnationale strategi repræsenterer den ultimative strategi for internationalt orienterede virksomheder. Den tager det bedste fra de to andre strategier – kombinerer lokal *responsiveness* med global effektivitet ved at forbinde datterselskaberne i en fælles værdikæde, der krydser landegrænserne. Den transnationale strategi vil således resultere i væsentlig mere interaktion mellem de enkelte datterselskaber, da der vil være et flow af halvfabrikata og færdigvarer mellem datterselskaberne. Hvert datterselskab har en specifik rolle i koncernen, hvor de enkelte koncern-enheder er gensidigt afhængige af hinanden. Den transnationale strategi stræber også mod at udnytte stordriftsfordele, men gør det på en mere sofistikeret måde end den globale strategi. Her sker specialisering og koncentration i de enkelte lande snarere på værdikædeniveau end på produktniveau. I denne strategi vil datterselskaberne typisk opnå et væsentligt større mandat og få operationelt ansvar for dele af den samlede produktion, hvilket i mange tilfælde omfatter forskning og udvikling.

Tabel 2.8. Karakteristika for tre strategier

	Multi-landestrategi	Global strategi	Transnational strategi
Strategisk fokus	Tilpasning til lokale omgivelser (optimering på lande basis)	Global optimering (stordriftsfordele)	Lokal tilpasning og global integration (simultant)
Produktion	Tilpasning til lokale behov	Standardisering	Både tilpasning og standardisering
Struktur	Decentralisering	Centralisering	Netværk
Kommunikation	Kun lidt mellem hovedkontor og datterselskaber	Fra hovedkontor til datterselskaber	Mellem alle enheder. En del uformel kommunikation
Global arbejdsdeling	Horisontal integration	Vertikal integration	Datterselskaber får selvstændig rolle
Udvikling af viden	Udvikles og forbliver i datterselskaberne	Udvikles og forbliver i hovedkontor	Udvikles i alle enheder og udveksles

Tabel 2.8 viser nogle karakteristika for de tre strategier. Langt de fleste virksomheder forsøger at kombinere strategierne i en eller anden form, hvilket jo også afspejler, at verden i dag befinder sig et i stadie af ”semi-globalisering”. Men det er også klart, at pendulet i disse årtier hælder mod de

globale og transnationale strategier på bekostning af multi-landestrategien, der var dominerende i 1970'erne og 1980'erne.

Sammenfatning

Igennem de sidste årtier er der sket en betydelig stigning i de grænseoverskridende transaktioner. Det gælder ikke mindst økonomiske transaktioner i form af øget handel, direkte investeringer og kapitalbevægelser. Årsagen til denne udvikling, som betegnes globalisering, skal først og fremmest findes i den politiske liberalisering, der har fjernet mange barrierer for de grænseoverskridende aktiviteter og den teknologiske udvikling, som har gjort kommunikation over landegrænserne både nemmere og billigere. Man kan sige, at det er meget stærke samfundsmæssige kræfter i form af politisk regulering og teknologisk udvikling, der har trukket i samme retning, og som har muliggjort den globale udvikling.

Lige så klart det er, at verden bevæger sig i retning af øget globalisering, hvor verdens lande kommer til at hænge tættere sammen i et globalt netværk med et utal af transaktioner på tværs af grænserne, lige så klart er det også, at verden langtfra befinder sig i en fuldt globaliseret verdensøkonomi. Den aktuelle tilstand af "semi-globalisering" er snarere karakteriseret ved en kompleks interaktion mellem det nationale og globale, hvor visse transaktioner er globale i deres natur (fx opererer valuta- og aktiemarkedene meget globalt), mens andre transaktioner er mere nationale eller lokale (fx arbejdsmarkedene).

De multinationale selskaber spiller en central rolle i koblingen mellem det nationale og det globale, da ingen anden økonomisk aktør kan planlægge, organisere og kontrollere aktiviteter på tværs af grænserne på samme måde som de multinationale selskaber. De er derfor på mange måder bærere af den globale udvikling i den forstand, at det er dem, der skal omsætte mulighederne i den globale udvikling til praksis. Derfor er de multinationale selskabers strategier og handlinger helt afgørende for globaliseringsprocessen.

Note

1. Et eksempel på forvirringen omkring, hvad der menes med globalisering, fremgår af en Gallup-undersøgelse, hvor en lang række danskere blev spurgt om følgende: "I den offentlige debat hører man nogle gange udtrykket globalisering, og selvom det kan være svært at beskrive, vil jeg alligevel spørge dig, hvad du først og fremmest forstår ved ordet globalisering." Hvor de hyppigste svar er "Verden er blevet mindre" (8 pct.), "Alt, hvad der foregår i verden" (7 pct.), "Et verdensfællesskab" (6 pct.), "Miljø, drivhuseffekt" (3 pct.) (*Ugebrevet A4*, 16.2.2004).

Kapitel 3

Direkte investeringer og udenlandske aktiviteter

En analyse af globaliseringen vil ikke være komplet uden en forståelse af de multinationale selskabers rolle. De multinationale selskaber spiller en central rolle i forhold til etablering af transaktioner og netværk på tværs af grænserne. Derfor er de bedre i stand til at påvirke mønstret for globalisering end nogen anden aktør. Eller sagt på en anden måde så har de multinationale selskabers strategier stor betydning for, hvordan de enkelte lande bliver integreret i den globale økonomi. Som diskuteret i kapitel 2 formes de multinationale selskabers strategier i et samspil med de eksterne rammebetingelser – især politisk regulering, teknologisk udvikling, kundekrav og konkurrenceforhold – men selv inden for disse rammebetingelser foretager de multinationale selskaber flere strategiske valg, hvis betydning rækker langt ud over deres egen virksomhed. Det gælder ikke mindst deres strategiske valg med hensyn til opbygning af det globale netværk af datterselskaber og lokaliseringen af koncernens aktiviteter.

I dette kapitel vil det med udgangspunkt i statistikken for de direkte investeringer blive belyst, i hvilken udstrækning de multinationale selskaber opererer ind og ud af Danmark. Med de multinationale selskaber menes både de koncerner, der har hovedkvarter i Danmark, og som foretager *udgående direkte investeringer* for at etablere sig i udlandet, og de koncerner, der har hovedkvarter uden for Danmarks grænser, og som foretager *indgående direkte investeringer* for at etablere sig i Danmark. I dette kapitel vil mønstret i de ind- og udgående investeringer i Danmark blive analyseret som en første overordnet belysning af, hvordan danske virksomheder indgår i den globale arbejdsdeling.

Hvad er direkte investeringer?

Når de multinationale selskaber placerer aktiviteter i udlandet – lige fra produktion til salg – så sker det gennem direkte investeringer i udlandet. Direkte investeringer er investeringer, som foretages for at opnå strategisk kontrol over selskaber i udlandet, og derved adskiller de sig fra porteføljeinvesteringer, som alene foretages for at opnå et finansielt afkast ved investeringen. Teoretisk set er det formålet med investeringen (ønsker man indflydelse eller ej), som er bestemmende for, om en investering er en direkte investering eller en porteføljeinvestering. Men i praksis bruger man ofte en

grænse på 10 pct. ejerskab, således at investeringer, hvor man ejer mere end 10 pct. af egenkapitalen, betegnes som direkte investeringer (dvs. foretages for at opnå indflydelse), mens investeringer under 10 pct. betegnes som porteføljeinvesteringer. Denne 10 pct.-grænse er anbefalet af OECD og bruges i næsten al international statistik inklusiv opgørelserne fra Danmarks Nationalbank og FN (OECD, 1996) – se boks 3.1 for yderligere diskussion af statikken for direkte investeringer.

Boks 3.1. Statistik for de direkte investeringer

I Danmark opgøres de direkte investeringer på grundlag af de meddelelser, som Nationalbanken modtager ved valutatransaktioner på over 250.000 kr., da den slags valutatransaktioner skal indberettes. I de tilfælde hvor en investor besidder mindst 10 pct. af egenkapitalen eller stemmerettighederne i en virksomhed, bliver investeringerne kategoriseret som direkte investeringer, og selskaberne siges at være koncernforbundne. De direkte investeringer omfatter egenkapitaloverførsler (dvs. indskud af kapital ved nyetablering af virksomhed, tilførsel af kapital til udvidelse af datterselskab og erhvervelse af egenkapital ved opkøb af virksomhed) og koncernlån mellem koncernforbundne selskaber.

Direkte investeringer er således investeringer i udenlandske datterselskaber og sågar investeringer i selskaber, som ikke er majoritetsjede, men hvor man har en betydelig aktiepost og dermed kan opnå strategisk indflydelse på det pågældende selskab. De direkte investeringer omfatter ikke bare den initiale investering ved etablering eller opkøb af det udenlandske selskab, men også de efterfølgende udvidelsesinvesteringer, hvis disse har form af egenkapitalinvesteringer eller koncernlån. Direkte investeringer omfatter alle finansielle mellemværender, herunder også lån og leverandørkreditter, mellem forbundne selskaber. Når lån og leverandørkreditter regnes med, er det for at fange de tilfælde, hvor et udenlandsk selskab opretter et dansk datterselskab, hvori det kun indskyder en lille egenkapital, men i stedet finansierer datterselskabet gennem lån fra moderselskabet. Her vil størrelsen af den indskudte egenkapital give et helt misvisende indtryk af den direkte investerings størrelse.

Den væsentligste fejkilde i statikken består i, at det kun er beløb på over 250.000 kr., der indberettes, mens statistikken frem til udgangen af 2000 omfattede transaktioner helt ned til 60.000 kr. Dette betyder, at der er en lang række små investeringer, som ikke fanges. Derudover er det langtfra alle direkte investeringer, som passerer landegrænserne og giver sig udslag i valutatransaktioner. Det gælder fx for overskud i datterselskaber, som ofte vil blive geninvesteret i datterselskabet selv og ikke udlodtet til ejerne.

Generelt kan man sige, at statistikken for direkte investeringer er bedre til at fange de initiale investeringer ved etablering eller opkøb af selskaber end de løbende og mangeartede transaktioner mellem koncernforbundne selskaber, herunder overførsel af varer, viden og kapital, da det er svært at udskille de direkte investeringer fra alle de andre transaktioner mellem de koncernforbundne selskaber.

Der er en vigtig skelnen mellem strømmen af direkte investeringer og beholdningen af direkte investeringer. Beholdningen er værdien af samtlige direkte investeringer på et givet tidspunkt, mens strømmen er værdien af de

direkte investeringer, der foretages i en given periode (typisk et år). Betydningen af de direkte investeringer er først og fremmest knyttet til mængden af dem, dvs. beholdningen, for virkningen er knyttet til hele kapitalapparatet, som ejerne påvirker, og ikke kun den årlige tilvækst.

De direkte investeringer er et rimeligt godt mål for de finansielle mellemværender mellem de selskaber, som er forbundne i form af fuldt eller delvist ejerskab. Statistikken for direkte investeringer har indlysende fordele, fordi det er den eneste løbende statistik over de multinationale selskabers aktiviteter, der dækker alle lande. De direkte investeringer indgår i opgørelsen af betalingsbalancen, så landene er nødt til at opgøre de direkte investeringer for at kunne beregne betalingsbalancen i forhold til omverdenen. Dette betyder, at statistikken findes for alle lande opgjort på den samme måde og med en meget lang tidsserie. Ud over de direkte investeringer er det meget sparsomt, hvad der findes af data om omfanget af udenlandske aktiviteter, der kan sammenlignes på tværs af lande.

Det væsentligste problem ved statistikken for direkte investeringer knytter sig til det, som ikke fanges ved dette mål. For det første kan selskaber sagtens være tæt forbundet på tværs af grænserne, uden at det involverer ejerskab af betydning. Det gælder for strategiske alliancer, joint ventures, outsourcing, agentaftaler m.m. Disse registreres ikke som direkte investeringer, medmindre der indgår mindst 10 pct. ejerskab, hvilket er et væsentligt problem, da en lang række undersøgelser peger på, at netop disse former for udenlandske aktiviteter er stærkt stigende. For det andet er selve den direkte investering blot en finansiell størrelse, der ikke nødvendigvis udtrykker noget om de realøkonomiske bevægelser mellem virksomhederne (fx antal ansatte og overførsel af viden). Eksempelvis er den største udenlandske investering i Danmark Ameritechs opkøb af Tele Danmark i 1997 for 20 mia. kr. Den direkte investering var enorm, men de efterfølgende realøkonomiske transaktioner i form af udveksling af viden, ledelseskompetence, produkter, services har været meget begrænsede, og TDC er efterfølgende blevet solgt videre.

Sammenfattende kan man sige, at de direkte investeringer er et rigtig godt og standardiseret mål for de finansielle transaktioner mellem concernforbundne selskaber, som kan bruges til at sige noget overordnet om udviklingen over tid og sammenligninger på tværs af lande om de multinationale selskabers aktiviteter. Men det er vigtigt at holde fast i, at det kun er de finansielle mellemværender, der måles, og at disse ikke nødvendigvis er dækkende for de realøkonomiske bevægelser. De direkte investeringer kan opfattes som de multinationale selskabers investeringer i opbygningen af en

infrastruktur, der tillader dem at operere på tværs af grænserne. Med de direkte investeringer får de kontrol over et netværk af datterselskaber (eller associerede selskaber), der kan anvendes som brohoved for deres udenlandske aktiviteter. De direkte investeringer siger ikke noget om, i hvilken udstrækning denne infrastruktur bliver brugt og hvordan, blot i hvilket omfang virksomhederne har skabt en *grænseoverskridende infrastruktur*. I den forstand minder de direkte investeringer lidt om et vejsystem, hvor de direkte investeringer svarer til, at man beskriver, hvor mange veje der bygges, hvor brede de er, og hvor lange de er, mens man ikke siger noget om, hvordan de bliver brugt, fx hvor mange biler der kører på vejene, hvilken vej de kører, og hvilke typer biler der kører på vejene.

Det globale mønster

Tilbage i 1970'erne blev de direkte investeringer opfattet som noget farligt, der fratog Danmark sin selvbestemmelse, ligesom der var en stor frygt for, at dansk knowhow ville blive opkøbt og ført ud af landet. Men i dag er denne frygt afløst af en udbredt opfattelse af, at Danmark tværtimod som hovedregel har gavn af direkte investeringer fra udlandet.

Direkte investeringer ind i et land betyder, at man er en del af de multinationale selskabers infrastruktur, og man derfor har muligheden for at opnå de fordele, som følger af de multinationale selskabers overførsel af teknologi, viden, produkter og service. Man kan sige, at for at opnå fordelene ved den globale udvikling må man være en del af de multinationale selskabers netværk på den ene eller anden måde, da disse langt hen ad vejen er bærerne af den globale udvikling. Denne stræben efter at være en del af den globale udvikling har betydet en langt mere positiv holdning til direkte investeringer i de fleste lande i verden.

I de sidste årtier er de direkte investeringer i verden vokset væsentlig stærkere end den generelle økonomiske vækst i verden (BNP) og verdens samlede eksport, således som det fremgår af tabel 3.1. Der skelnes mellem strømmen af direkte investeringer og den akkumulerede beholdning af de direkte investeringer, hvor den årlige strøm er ret påvirkelig af tilfældige årlige udsving. I perioden fra 1986-2000 har væksten i strømmen af direkte investeringer ligget på et højt niveau på over 20 pct. om året, mens beholdningen af direkte investeringer i samme periode er vokset med ca. 15 pct. om året. Til sammenligning er BNP og eksport i samme periode fra 1986-2000 kun vokset med godt 5 pct. om året. I 2001 og 2002 skete der så et meget kraftigt fald i strømmen af direkte investeringer (39 pct. i 2001), som kan føres tilbage til boblen, der sprang på alverdens aktiemarkeder i 2000,

hvilket virker ind på strømmen af direkte investeringer på to måder. Dels ved at antallet af fusioner og opkøb, som før udgjorde op mod 60 pct. af alle direkte investeringer, faldt meget kraftigt (næsten halveret jf. tabel 3.1), dels ved at virksomhedernes markedsværdi faldt, så det kræver færre investeringer at købe sig ind i dem. I 2003 skete der globalt en moderat stigning af strømmen af direkte investeringer på 2,6 pct., hvilket indikerer, at niveauet globalt formodentlig er ved at nå sit rigtige leje, hvilket også svarer nogenlunde til niveauet før aktieboblen sprang i slutningen af 1990'erne.

Tabel 3.1. Indikatorer for udenlandske aktiviteter på verdensplan (1986-2003)

	Løbende priser (mia. US \$)	Årlig vækst i pct.				
		1986- 1990	1991- 1995	1996- 2000	2001	2003
Finansielle indikatorer						
Strøm af direkte investeringer (udgående)	612	25,6	16,6	35,1	-39,2	2,6
Beholdning af direkte investeringer (udgående)	8.197	18,1	10,7	17,1	5,9	13,7
Grænseoverskridende fusioner og opkøb	297	25,9	24,0	51,5	-48,1	-19,7
Realøkonomiske indikatorer						
Omsætning for udenlandske datterselskaber	17.580	16,0	10,2	9,7	-3,8	10,7
Aktiver for udenlandske datterselskaber	30.362	18,2	13,9	20,0	-5,4	12,5
Beskæftigelsen i udenlandske datterselskaber (tusind)	54.170	5,6	3,9	10,8	-3,2	8,3
Makroøkonomiske indikatorer						
BNP (i løbende priser)	36.163	10,1	5,1	1,3	-0,9	12,1
Eksport af varer og services	9.228	12,7	8,7	3,6	-3,3	16,6

Kilde: *World Investment Report* (2004: 9).

Mens strømmen af direkte investeringer er finansielle transaktioner, som er stærkt påvirket af bevægelser på aktiemarkederne, så udtrykker indikatorerne for omsætning, aktiver og beskæftigelse den realøkonomiske udvikling i de udenlandske aktiviteter. Disse har alle fastholdt en pænt høj vækst i hele perioden med væsentlig færre udsving end i strømmen af direkte inve-

steringer. Beholdningen af direkte investeringer er også væsentlig mindre konjunkturfølsom end strømmen af direkte investeringer og ligger på linje med de realøkonomiske indikatorer på et højt niveau gennem hele perioden. Statistikken for beholdningen af direkte investeringer er således noget mere pålidelig end de løbende strømopgørelser af de direkte investeringer, som dels er meget konjunkturfølsomme, dels er meget påvirkelige over for enkelte store transaktioner.

De multinationale selskabers store betydning for den globale udvikling fremgår af, at deres udenlandske datterselskaber i alt genererede en omsætning på 17.580 mia. US \$ og aktiver for 30.362 mia. US \$ i 2003, hvilket svarer til henholdsvis 49 og 84 pct. af verdens samlede BNP (36.163 mia. US \$ i 2003). Dette betyder, at en betydelig del af verdens grænseoverskridende aktiviteter håndteres gennem den infrastruktur (læs: datterselskaber), som de multinationale selskaber har opbygget via direkte investeringer.

Tabel 3.2. Strøm og beholdning af indgående direkte investeringer i en række lande

	Strøm af direkte investeringer i 2003 (mia US \$)	Beholdning af direkte investeringer i pct. af BNP (gennemsnit 2000-2003)
Danmark	2,6	40,6
Belgien	29,5	80,5
Frankrig	47,0	23,7
Holland	19,7	70,9
Irland	25,5	129,2
Sverige	3,3	43,5
Storbritannien	14,5	36,7
Tyskland	12,7	23,2
USA	29,8	12,9
Brasilien	10,1	21,9
Rusland	1,1	12,2
Indien	4,3	4,8
Kina	53,5	34,2

Kilde: *World Investment Report* (2002; 2004).

Tabel 3.2 angiver for en række lande både strøm og beholdning af direkte investeringer, og i begge tilfælde er det de indgående bevægelser, der fokuseres på, dvs. de udenlandske virksomheders investeringer ind i landet. Strømbevægelserne er angivet i mia. US \$ for det seneste år, hvor der er til-

gængelige data (2003), mens beholdningsstørrelserne er målt som andelen af de enkelte landes BNP i et gennemsnit over de sidste fire år (2000-2003).

Ser man først på strømstørrelserne, så fremgår det, at de to lande, som i 2003 modtog flest direkte investeringer, var Kina og Frankrig med lige over og lige under 50 mia. US \$.¹ Disse to lande har klart distanceret USA, som ellers har været den store modtager af direkte investeringer i det sidste årti.

Danmark modtog i alt direkte investeringer for 2,6 mia. US \$ (mod 6 mia. US \$ i 2002), hvilket er et rimeligt højt niveau i forhold til Danmarks vægt i verdensøkonomien. Således ligger Danmarks andel af verdens samlede direkte investeringer noget højere end Danmarks andel af verdens samlede BNP. I årene 1999-2001 er Danmarks ratio af verdens direkte investeringer i forhold til andelen af verdens BNP på 3,5 (*World Investment Report*, 2003), hvilket betyder, at Danmark modtog ca. 3,5 gange så mange direkte investeringer, som man ville forvente alene ud fra Danmarks vægt i verdensøkonomien. Dette er en meget høj ratio (9. højeste blandt 150 lande i 2003), hvilket indikerer, at Danmark ikke mindst i de sidste par år har haft en god evne til at tiltrække udenlandske direkte investeringer sammenlignet med andre lande, eller udtrykt på en anden måde, at dansk økonomi har haft noget at byde på for de multinationale selskaber. Generelt set er Danmark således godt med i den del af den globale udvikling, der knytter sig til direkte investeringer og opbygningen af virksomhedernes globale infrastruktur. De multinationale selskaber har i høj grad inkluderet Danmark i den globale infrastruktur, som de opbygger.

Et ofte anvendt mål for de multinationale selskabers betydning i et land er beholdningen af de direkte investeringers andel af BNP. Dette er en indikator for den vægt, som de multinationale selskaber har i den samlede økonomi. Det fremgår af tabel 3.2, at de udenlandske selskabers aktivitet spiller en meget stor rolle i små åbne økonomier som Belgien, Holland og Irland. De har også ført en meget aktiv politik for tiltrækning af udenlandske investeringer gennem subsidier eller anden form for favorabel lovgivning. I den modsatte ende af skalaen finder man nogle af de store lande som USA, Tyskland, Frankrig og også Brasilien, Indien og Rusland. Danmark ligger i midterfeltet sammen med Sverige, Storbritannien og til dels Kina. De udenlandske ejede virksomheder spiller således ikke nogen større rolle i dansk økonomi end blandt de lande, vi normalt sammenligner os med (fx Sverige), men måske snarere en lidt mindre rolle, hvis man sammenligner Danmark med nogle af de andre små og åbne økonomier i Europa (fx Belgien og Holland).

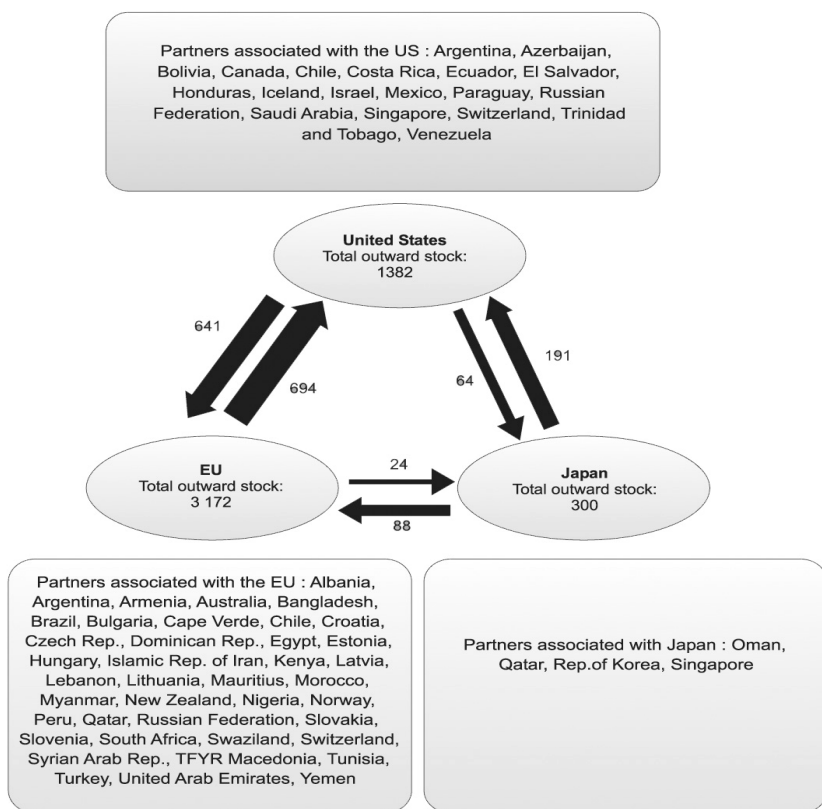
Nederst i tabel 3.2 er angivet de fire BRIC-lande (Brasilien, Rusland, Indien og Kina), som alle er lande med over 150 mio. indbyggere, der har et stort potentiale, som man forventer vil slå ud i en kraftig vækst i de kommende år. Forventningerne er, at disse lande vil være nogle af verdens vækstmotorer i de kommende år, hvilket vil tiltrække en lang række udenlandske investeringer, som yderligere vil forstærke væksten. Men som man kan se i tabellen, er det faktisk kun Kina, der for alvor har formået at realisere dette potentiale og tiltrække de multinationale selskaber, som den førende modtager af direkte investeringer i verden. Brasilien ligger stadig under niveauet for lande som Tyskland og Storbritannien, mens store lande som Indien og Rusland ikke tiltrækker flere investeringer end Danmark. Året 2003 er det første år, hvor Indien modtager flere direkte investeringer end Danmark, hvor Indien hvert år i de seneste årtier ellers har modtaget færre direkte investeringer end Danmark. Indiens beholdning af direkte investeringer er også klart den laveste blandt de nævnte lande, hvilket er meget overraskende på baggrund af den aktuelle diskussion om outsourcing, hvor mulighederne i Indien jo spiller en central rolle, men denne problemstilling vil blive diskuteret yderligere i et senere kapitel.

Det fremføres ofte, at selvom omfanget af direkte investeringer i verden er steget, og der utvivlsomt er større åbenhed på verdensmarkedet, så har det ikke afgørende ændret ved, at størstedelen af de økonomiske aktiviteter finder sted inden for eller mellem de tre blokke: USA, Europa og Japan, der tilsammen kaldes Triaden. Som illustreret i figur 3.1 er langt de stærkeste bindinger i form af direkte investeringer mellem de tre blokke, hvor ikke mindst relationerne mellem USA og EU er meget stærke, mens relationerne mellem EU og Japan er knap så stærke. Mere end to tredjedele (69 pct.) af alle verdens direkte investeringer finder sted imellem eller inden for de tre blokke, og det samme gælder verdenshandlen, som også er stærkt koncentreret omkring de tre blokke (*World Investment Report*, 2003; Dicken, 2003). I det omfang der er sket ændringer i dette mønster, har der snarere været tale om en øget koncentration af den økonomiske aktivitet omkring de tre blokke i de sidste par årtier; således er andelen af verdens direkte investeringer knyttet til de tre blokke steget fra 60 pct. i 1985 til 69 pct. i 2001 (*World Investment Report*, 2003).

Det er karakteristisk, at hver af de tre blokke har en række partnerlande knyttet til sig, hvor partnerlandenes økonomiske transaktioner er domineret af deres relation til blokken. Partnerlandene i figur 3.1 er lande, hvor mindst 30 pct. af deres direkte investeringer er knyttet til en af blokkene i Triaden, og det samme mønster vil typisk også gå igen, når der ses på handelsrelati-

onerne mellem landene. Der er meget få lande, der over de sidste årtier har kunnet bryde dette mønster med Triadens dominans. Kina kan meget vel gå hen at blive undtagelsen. Men ellers har den dominerende strategi for de lande, der har søgt at komme med på vognen, været at koble sig på en af Triadens blokke. Det ses tydeligt med de Central- og Østeuropæiske lande og EU, men også med flere asiatiske land fx Sydkorea, Singapore og Japan.

Figur 3.1. Beholdning af direkte investeringer i Triaden i 2001 (mia. US \$)



Kilde: *World Investment Report* (2003: 24).

Det dominerende billede af det globale mønster for de direkte investeringer er således en verden med klart større åbenhed, når det gælder direkte investeringer, og dermed bedre mulighed for de multinationale selskaber for at

opbygge en infrastruktur for deres internationale aktiviteter. Dette har resulteret i en kraftig stigning i omfanget af direkte investeringer i verden, men bortset fra Kina (som i 2003 var den største modtager af direkte investeringer), så er langt størstedelen af de økonomiske aktiviteter stadig koncentreret inden for Triaden, bestående af USA, EU og Japan, hvilket indikerer, at den globale udvikling er stærkt koncentreret om Triaden (og Kina). En væsentlig pointe, som også kommer frem i figur 3.1, er, at globaliseringsprocessen foregår på flere niveauer. Den foregår dels internt i de tre blokke, hvor der sker en kraftig konsolidering – fx går 68 pct. af al handel fra EU-lande til andre EU-lande (EU intern handel) – og så foregår den i relationen mellem Triadens blokke og partnerlandene, hvor bl.a. ASEAN og NAFTA skal ses som initiativer til at binde partnerlandene tættere til blokkene. Endelig er der dynamikken mellem Triadens tre blokke, som er en central drivkraft i globaliseringen.

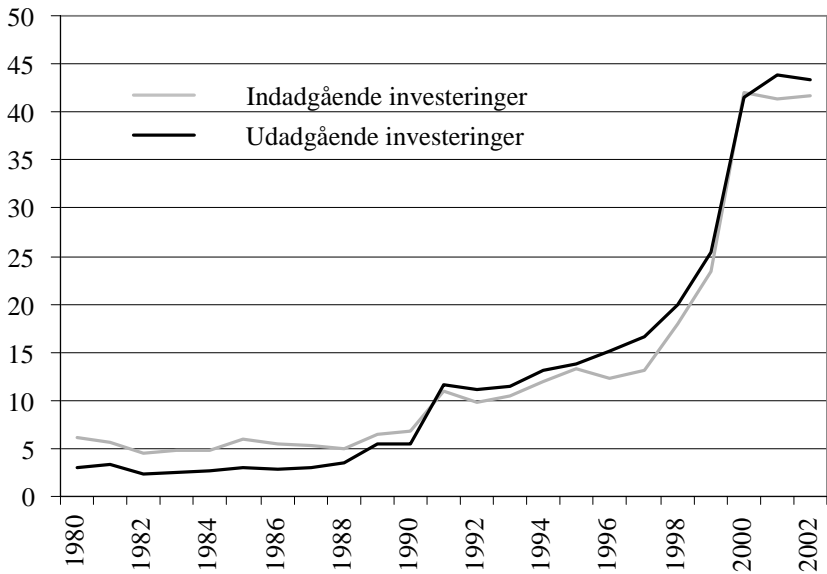
På baggrund af dette billede synes Danmark overordnet set at være vel positioneret som en del af EU-blokken og med en god evne til at tiltrække udenlandske direkte investeringer, hvorved Danmark indgår i de multinationale selskabers globale netværk af datterselskaber.

Indgående og udgående investeringer i Danmark

For at belyse både de udenlandske erhvervsinvesteringer i Danmark (indgående) og de danske erhvervsinvesteringer i udlandet (udgående) er beholdningerne af disse angivet i figur 3.2 som andel af BNP i årene fra 1980-2002. I denne periode er der sket en meget kraftig vækst i både den indgående og udgående beholdning af direkte investeringer, nemlig en tidobling af den vægt, direkte investeringer har i den danske økonomi fra et niveau på ca. 4-5 pct. af BNP i 1980 til et niveau på 40-45 pct. af BNP i 2002.

Udviklingen i beholdningen af de indgående og udgående investeringer har været meget parallel, hvor de har fulgt stort set det samme mønster i perioden. Det karakteristiske er, at der ikke har været tale om nogen jævn udvikling, men derimod om nogle få år med nogle store spring, hvorefter udviklingen så er fladet ud, og det gælder både for de indgående og udgående investeringer. Fra 1988-1992 sker der et spring fra niveauet på 4-5 pct. af BNP til et niveau på 10-15 pct. af BNP. Dette niveau holder frem til 1997-2000, hvor niveauet stiger meget stejlt op til niveauet på 40-45 pct. af BNP, hvor det har stabiliseret sig i de seneste år. Den kraftige stigning fra 1997-2000, modsvarer en tilsvarende udvikling på globalt plan og den var i vid udstrækning drevet af fusioner og opkøb, der gik hånd i hånd med kraftige

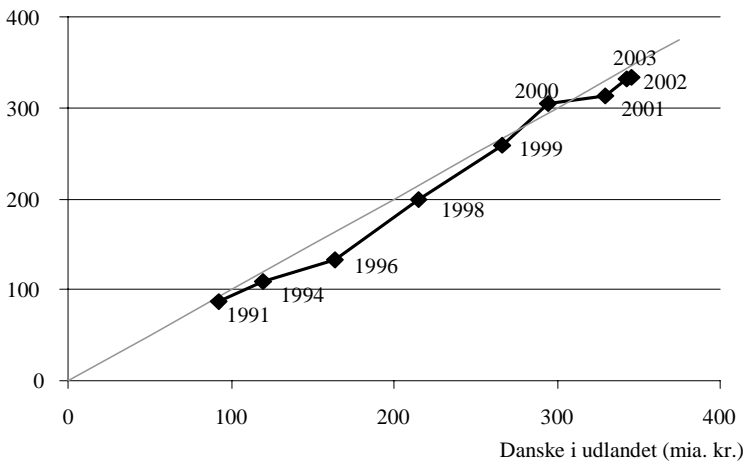
Figur 3.2. Beholdning af direkte investeringer i Danmark i pct. af BNP



Kilde: World Investment Report, diverse årgange.

Figur 3.3. Samlede direkte investeringer (beholdning ved udgangen af året)

Udenlandske i Danmark
(mia. kr.)



Kilde: Danmarks Nationalbank, Finansiell statistik, diverse årgange.

stigninger på alverdens aktiemarkeder, hvorfor en del af denne stigning mere var udtryk for en finansiel oprustning end realøkonomiske bevægelser.

Det fremgår ligeledes, at de udenlandske investeringer i Danmark var ca. dobbelt så store som de danske erhvervsinvesteringer i udlandet igennem 1980'erne. Men fra slutningen af 1980'erne stiger de danske erhvervsinvesteringer i udlandet noget mere end de udenlandske investeringer i Danmark, hvilket betyder, at Danmark fra slutningen af 1980'erne går fra at være nettokapital-importør til at blive nettokapital-eksportør, eller udtrykt på en anden måde, så foretager danske virksomheder lidt flere erhvervsinvesteringer i udlandet, end udenlandske virksomheder foretager i Danmark. Man kan således sige, at dansk erhvervslivs internationalisering for alvor tog fart i 1980'erne, hvorved man indhentede det forsømte og bragte sig op på niveau med de udenlandske konkurrenter, hvor man så har ligget siden.

Figur 3.3 angiver beholdningen af de direkte investeringer i absolutte tal, men korrigeret for gennemløbsinvesteringer.² Beholdningen af direkte investeringer både ind og ud af Danmark steg i perioden 1991-2003 fra knap 100 mia. kr. til ca. 350 mia. kr. Den stærke parallelitet i forløbet mellem ind- og udgående investeringer viser, at dansk erhvervsliv er lige så aktivt i udlandet, som udenlandske koncerner er i Danmark, og at Danmark er lige så attraktivt for udenlandske virksomheder, som udlandet er for danske virksomheder.

Boks 3.2.

World Economic Forum måler hvert år konkurrenceevnen og erhvervsklimaet i en række lande og rangordner disse i forhold til hinanden. I alt indgår over 300 forskellige variable (fra officiel statistik og spørgeskemaundersøgelser blandt erhvervsledere), som bliver sammenvejet til et samlet mål for det enkelte lands internationale formåen.

Danmark er igennem alle årene blev rangordnet relativt højt, dvs. i spændet mellem nr. 3 i 1993 og nr. 15 i 2000 blandt ca. 50 lande. I de to seneste rapporter (*World Competitiveness Report 2003* og *2004*) er Danmark rangordnet som henholdsvis nummer 5 og 7 blandt 60 lande og regioner, hvilket er det højeste blandt de europæiske lande (og kun overgået af USA, Singapore, Canada, Australien og Hong Kong). Dette indikerer, at konkurrenceevne og erhvervsklima vurderes at være meget attraktive i Danmark især sammenlignet med de øvrige europæiske lande.

FN laver et lignende indeks, "FDI Potential Index", som baserer sig på 12 variable, der tilsammen måler, hvor økonomisk attraktivt et land er for udenlandske investorer. Det er stort set de samme lande, der kommer ud i toppen af dette indeks som hos World Economic Forum (*World Investment Report, 2003*). Danmark lå nr. 19 i 2000-2002 blandt 140 lande.

Disse positive vurderinger af attraktivitet og erhvervsklima i Danmark stemmer også godt overens med de faktiske investeringer, som også viser, at Danmark er relativt godt med.

Landfordelingen af de direkte investeringer

I overensstemmelse med diskussionen ovenfor er både de ind- og udgående investeringer stærkt fokuseret på EU-landene. Således kommer 52 pct. af de udenlandske virksomheders investeringer i Danmark fra andre EU-lande, mens 50 pct. af de danske virksomheders investeringer går til andre EU-lande – og hvis hele Europa tælles med (dvs. inklusiv Norge, Schweiz og de Central- og Østeuropæiske lande), så er procenterne henholdsvis 64. for indadgående og 78 for udadgående investeringer (jf. tabel 3.3).

Tabel 3.3. Landfordelingen af ind- og udgående investeringer i Danmark (beholdning, 2003)

	Udenlandske direkte investeringer i Danmark (pct.)	Danske direkte investeringer i udlandet (pct.)
Sverige	20	9
Storbritannien	10	12
Holland	7	7
Tyskland	5	5
Øvrige EU-lande	10	17
Alle EU-lande	52	50
Norge	9	10
Schweiz	2	9
10 ansøgerlande til EU	0	8
Hele Europa	64	78
USA	28	6
Asien	2	7
Resten af verden	6	9
Hele verden	100	100
Samlede investeringer i mia. kr.	355,8	374,2

Kilde: Danmarks Nationalbank, Finansiell Statistik, NYT, 1. oktober 2004.

Det er således mere end tre fjerdedele af de danske virksomheders investeringer, der går til andre lande i Europa, hvilket indikerer, at danske virksomheder har haft meget stærkt fokus på at opbygge deres infrastruktur og netværk af datterselskaber i Europa, mens verden uden for Europa er blevet forsømt. Danske virksomheder har typisk foretaget færre investeringer uden for Europa end de europæiske og amerikanske virksomheder (*World*

Investment Report, 2004). Fx kommer 28 pct. af de udenlandske investeringer fra USA, mens kun 6 pct. af de danske investeringer går til USA. Fra Japan kommer 0,9 pct. af investeringerne, mens 0,6 pct. går den anden vej, så der er meget få relationer til Japan i form af direkte investeringer.

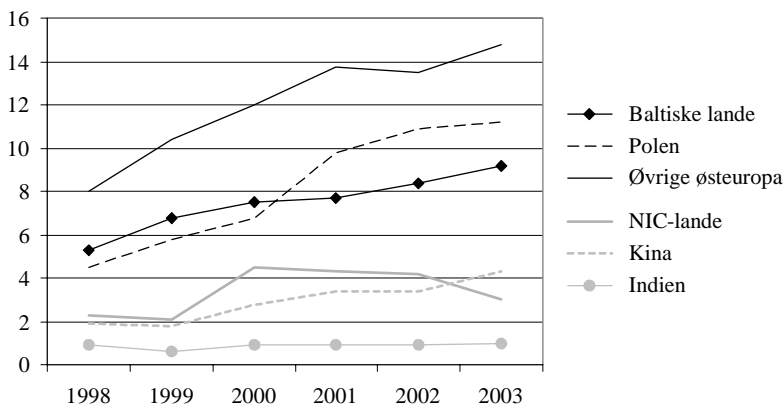
De vigtigste destinationer for danske virksomheders investeringer er Storbritannien, Sverige og Norge, mens de største investorer i Danmark er USA, Sverige og Storbritannien. De danske investeringer synes således helt overvejende at gå til de veludviklede vestlige lande, som har væsentlige fællestræk med Danmark med hensyn til lønniveau, samfundets indretning m.m., og kun i mindre udstrækning til nogle af de lavtlønslande, der har været nævnt som oplagte investeringsmål i debatten om globalisering (fx de baltiske lande, Kina og Indien).

De danske investeringer til fjernere lande i Asien og Latinamerika er på et noget lavere niveau end for de øvrige europæiske lande, der især har investeret mere markant i Kina end danske virksomheder. Det gælder specielt engelske og tyske virksomheder (*World Investment Report*, 2004). I forhold til de tre niveauer for globaliseringen, som blev diskuteret ovenover, har de danske virksomheder især fokuseret på det EU-interne niveau (50 pct. af investeringerne) og relationen til partnerlandene (ca. 30 pct. af investeringerne), mens relationen til de andre blokke i Triaden kun fylder ca. 10 pct. af investeringerne (hvor USA med partnere udgør 8 pct., og Japan med partnere de resterende 2 pct.).

Noget tyder derfor på, at danske virksomheder ikke i tilstrækkelig grad har opbygget en infrastruktur i Kina og Asien, så de er ordentligt positioneret til at udnytte mulighederne i denne del af verden. Dette kan gå hen at blive et betydeligt handikap, da netop Kina og Asien forventes at blive de store økonomiske vækstmotorer og drivkræfter i globaliseringen i de kommende år.

Noget overraskende viser det sig, at i perioden 1998-2003 er beholdningen af danske virksomheders direkte investeringer overhovedet ikke øget til et land som Indien (ligger over hele perioden på ca. 1 mia. kr.), mens den kun er øget til Kina (fra 1,9 mia. kr. til 4,3 mia. kr.) – se figur 3.4. De eneste lavtlønslande, der kan opvise en klar og ubrudt stigning i de danske investeringer, er de Central- og Østeuropæiske lande og herunder især Polen og de baltiske lande. Niveauet for investeringer i disse lande stadig er dog væsentligt under niveauet for danske virksomheders investeringer i de vesteuropæiske lande. Således blev der i 2003 investeret tre gange så meget i lande som Storbritannien, Sverige, Norge, Schweiz og Holland (ca. 30 mia. kr.) som i Polen og de baltiske lande (ca. 10 mia. kr.).

Figur 3.4. Danske virksomheders investeringer til lavtlønslande fra 1998-2003 (mia. kr.)



Kilde: Danmarks Nationalbank, On-line database (www.nationalbanken.dk).

Det er overraskende, at statistikken ikke viser flere danske investeringer i Kina og Indien, da den danske erhvervspresse næsten dagligt fremhæver nye eksempler på virksomheder, der har valgt at flytte produktionsaktiviteter til disse lande (se boks 3.3 for en lang række eksempler). Misforholdet mellem, hvad statistikken siger, og den udvikling man kan læse i erhvervspressen, kan skyldes flere ting.

For det første kan investeringerne til Kina og Indien være så nye, at de ikke optræder i opgørelsen af direkte investeringer ved udgangen af 2003 (seneste beholdningsopgørelse). Men en opgørelse af strømmen af direkte investeringer, som går frem til 3. kvartal 2004, viser stadig ikke nogen stigning af betydning i investeringerne til Kina og Indien. I hele 2003 og de første tre kvartaler af 2004 har danske virksomheder investeret i alt 165 mia. kr. i Indien og 135 mia. kr. i Kina, mens de i samme periode har investeret 900 mia. kr. i Polen, dvs. tre gange så meget som i Indien og Kina tilsammen (www.nationalbanken.dk).

En anden mulighed er, at aktiviteterne i Kina og Indien ikke involverer et egentligt ejerskab (kravet for at blive registreret som direkte investering er 10 pct. ejerskab), men i højere grad baserer sig på kontraktlige aftaler mellem uafhængige virksomheder (fx strategiske alliancer og outsourcing). Dette kan belyses ved at se på de projekter, som IndustrialiseringsFonden for Udviklingslande (IFU) er involveret i. IFU vil typisk være involveret i alle nye projekter, som danske virksomheder opstarter i disse lande, og i

årene 2002-2004 var IFU involveret i opstart af syv nye projekter i Kina og fire nye projekter i Indien, hvilket ikke kan siges at være en omfattende aktivitet (www.ifu.dk/).

En sidste mulighed er, at erhvervspresen måske har en tendens til at overdrive styrken i de nye fænomener ved ret ensidigt at fokusere på de nye udviklingstræk og dermed overser, at disse langtfra berører alle virksomheder med samme styrke og konsekvens.

Boks 3.3.

Her er nogle få eksempler på de overskrifter, der har præget avisernes overskrifter i debatten om globalisering med angivelse af de konkrete eksempler, der refereres til i artiklerne:

Ingeniøren, december 2002: "Sidste udkald for danske leverandører"

- Kongskilde har etableret en 12.000 m² stor fabrik i Polen
- Pumac har flyttet produktionen til Letland (105 ansatte)

Jyllands-Posten, 21.7.2003: "Globalisering: dansk IT på vej til udlandet"

- Valtech outsourcer opgaver til Indien (Bangalore)

Information, 8.9.2003: "Servicejob flyver også ud med SAS"

- SAS flytter 170 job fra Danmark til Indien

Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin, 19.1.2004: "Specialrapporten: Exit Danmark"

- Heco International starter produktion i Kina
- Juelsminde Aluminium Industri skal være færdig med en ny fabrik i Kina i april
- Labotek har outsourcet alustøbning til Polen

Sammenfatning

De multinationale selskaber er ansvarlig for en meget stor del af de grænseoverskridende aktiviteter i verden – således udgjorde den samlede omsætning i multinationale selskaber 49 pct. af verdens samlede BNP i 2003. De direkte investeringer kan opfattes som de multinationale selskabers investeringer i at skabe en grænseoverskridende infrastruktur, dvs. opbygning af et netværk af datterselskaber og associerede selskaber, som kan bruges som platform for deres udenlandske aktiviteter.

Statistikken over de direkte investeringer indikerer, at Danmark er godt med, da andelen af direkte investeringer er relativt høj i forhold størrelsen af dansk økonomi. Danmark indgår således i den globale infrastruktur, som de multinationale selskaber (både danske og udenlandske) har opbygget og er dermed koblet på den globale udvikling.

De ind- og udgående direkte investeringer har i de sidste årtier udviklet sig ret parallelt med meget kraftige stigninger for begge i årene 1997-2000. Dog steg de danske virksomheders investeringer i udlandet noget hurtigere end de udenlandske investeringer i Danmark tilbage i 1980'erne, således at Danmark i slutningen af 1980'erne blev nettokapital-eksportør. Man kan således sige, at internationaliseringen startede for alvor for dansk erhvervsliv tilbage i 1980'erne, hvor man indhentede det forsømte og bragte sig op på niveau med de udenlandske konkurrenter.

To tredjedele af de direkte investeringer ind i Danmark kommer fra europæiske lande (52 pct. fra EU-landene), mens det er mere end tre fjerdele af de danske virksomheders investeringer, der går til andre europæiske lande (50 pct. til EU-landene). Danmark er således klart positioneret i Triadens europæiske ben med mange relationer til de andre europæiske lande. Til gengæld har danske virksomheder foretaget overraskende få direkte investeringer i de asiatiske lavtlønslande (Kina, Indien og NIC-landene). Der er foretaget et stigende antal investeringer til de Central- og Østeuropæiske lande i perioden 1998-2003, herunder især Polen, men stadig ligger niveauet af investeringer til disse lande væsentligt under niveauet af investeringer til de vesteuropæiske lande.

Noter

1. Luxembourg lå strengt taget højere i 2003, men det skyldes nogle helt specielle forhold knyttet til en megafusion, hvorfor man kan se bort fra Luxembourg (*World Investment Report*, 2004).
2. Gennemløbsinvesteringer er samtidige ind- og udgående investeringer, som er blevet kanaliseret via et dansk holdingselskab. De består i, at et udenlandsk selskab har placeret et holdingselskab i Danmark (med 1-2 ansatte), som så ejer aktier i en lang række selskaber i andre lande. Det danske holdingselskab anvendes kun til at kanalisere investeringerne videre, og intet ville ændre sig, hvis det pågældende holdingselskab ikke lå i Danmark. Gennemløbsinvesteringerne skyldes en meget favorabel dansk lovgivning omkring beskatning af holdingselskaber i årene fra 1999-2000. Gennemløbsinvesteringer var betydelige i disse år (op til ca. 150 mia. kr. i 2000). De er trukket ud af tallene i figur 3.3, da de ingen realøkonomisk betydning har.

Kapitel 4

Danske virksomheders internationale aktiviteter

Der er i det sidste årti og især inden for de seneste år gennemført et utal af undersøgelser af danske virksomheders internationale aktiviteter. Både Handelshøjskolen i København, Dansk Industri (DI), de økonomiske vismænd, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, Erhvervsfremme Styrelsen og *Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin* har gennemført undersøgelser af danske virksomheders udenlandske aktiviteter for blot at nævne nogle af de væsentligste. De fleste undersøgelser baserer sig på spørgeskemaer og har til formål at afdække forskellige aspekter ved de udenlandske aktiviteter.

Tilsammen giver alle disse undersøgelser et rimeligt godt øjeblicsbillede af danske virksomheders internationale aktiviteter. Det, som savnes, er data for de internationale aktiviteter, som kan sammenlignes over tiden, da man kun kan forstå dybden af de nye bevægelser, hvis man ser dem i forhold til de underliggende udviklingstræk. Det er således svært at afgøre, om dansk erhvervslivs internationaliseringsmønster ændrer sig afgørende i disse år, hvis man blot har et øjeblicsbillede og ikke kan sætte dette i relation til udviklingstrækkene i de sidste årtier. Dansk erhvervsliv er tydeligvis blevet væsentligt mere internationalt orienteret siden midten af 1980'erne, men det er svært at afgøre, om der netop i disse år sker noget afgørende nyt, eller om det, vi aktuelt ser, blot er en fortsættelse af en igangværende udviklingstendens, hvis man ikke forstår de underliggende mekanismer og udviklingstræk ved danske virksomheders internationalisering.

De eneste (realøkonomiske) data, der har lidt karakter af tidsseriedata, er Etableringsundersøgelserne, som er gennemført i flere omgange i samarbejde mellem Dansk Industri og Handelshøjskolen i København. De er gennemført som spørgeskemaundersøgelser i 1991, 1998 og 2003 (og omfatter data for 1990, 1996 og 2002) med væsentligt overlap i spørgerammen, hvilket giver et unikt grundlag for at følge udviklingen over tid. Derfor vil denne analyse af danske virksomheders internationale aktiviteter primært trække på resultaterne fra Etableringsundersøgelserne (se boks 4.1 for sammenligning af de tre undersøgelser) og inddrage supplerende data fra de øvrige undersøgelser, i det omfang det kan skærpe forståelsen af internationaliseringsmønstret.

Boks 4.1. Strukturelle karakteristika ved de tre etableringsundersøgelser

Selvom der er stort overlap i spørgerammen for de tre etableringsundersøgelser, skal man være forsigtig med sammenligninger, fordi der er forskelle i respondentkredsen (populationen) og svarprocenten. Undersøgelsen i 1991 blev sendt til alle danske virksomheder med etableringer i udlandet, mens undersøgelserne i 1998 og 2003 kun blev sendt til Dansk Industris medlemsvirksomheder, som overvejende har fremstillingsvirksomhed som hovedaktivitet. Derfor optræder der en væsentlig større andel af servicevirksomheder i 1991-undersøgelsen end i de to følgende undersøgelser. I 2003 var svarprocenten lavere end i de to foregående undersøgelser, hvorfor der indgår færre observationer i denne undersøgelse, men til gengæld er virksomhederne i 2003-undersøgelsen gennemsnitligt noget større end i de tidligere undersøgelser.

Disse forskelle trækker i retning af, at man nemt kan overvurdere omfanget af internationaliseringen, hvis man alene baserer analyserne på 2003-undersøgelsen, da de store fremstillingsvirksomheder er overrepræsenteret i denne undersøgelse i forhold til de tidligere undersøgelser.

Etableringsundersøgelse	1991	1998	2003
Periode	1986-1990	1990-1996	1996-2002
Antal respondenter	195	182	77
Effektiv svarprocent	28	44	22
Fordelingen af antal ansatte i Danmark (pct.)			
Under 100 ansatte	30	32	31
101-200 ansatte	23	25	14
201-500 ansatte	20	19	29
501-1500 ansatte	15	18	13
Over 1500 ansatte	12	6	13
Alle ansatte	100	100	100
Fordeling på hovedaktivitet i Danmark (pct.)			
Fremstillingsvirksomhed	56	90	86
Bygge- og anlægsvirksomhed	7	1	5
Service	37	9	9
Alle aktiviteter	100	100	100

Kilde: Etableringsundersøgelserne 1991, 1998 og 2003.

Etableringsundersøgelserne omfatter de danske virksomheder med etableringer i udlandet, dvs. de virksomheder i Danmark, som helt eller delvist ejer selskaber i udlandet. Derimod er de virksomheder, som alene afsætter på hjemmemarkedet, eller som kun eksporterer til udlandet via selvstændi-

ge distributører/agenter, ikke omfattet af undersøgelserne. Etableringsundersøgelserne dækker de virksomheder, der er eksponeret for den internationale udvikling, og som aktivt søger at drive virksomhed i udlandet gennem egne etableringer, men kan ikke siges at være dækkende for underskoven af dansk erhvervsliv, der endnu ikke deltager aktivt på de udenlandske markeder. Undersøgelserne omfatter alle de mest internationale virksomheder i Danmark, dvs. alle de største virksomheder, der alle har datterselskaber i udlandet, og også størstedelen af de mellemstore virksomheder, mens dækningsgraden er meget sporadisk blandt de mindre danske virksomheder. Målt i antal virksomheder er det kun en mindre del af de danske virksomheder, som indgår i etableringsundersøgelserne, men målt i aktiviteter omfatter undersøgelserne langt størstedelen af danske virksomheders internationale aktiviteter. Populationen af virksomheder til etableringsundersøgelserne står for mere end 90 pct. af den samlede eksport fra Danmark og op mod 100 pct. af omsætningen i udlandet, ligesom de har en betydelig beskæftigelse i Danmark. Etableringsundersøgelserne tegner således primært et billede af de danske virksomheder, som er internationalt engagerede, og som har valgt at tackle den globale udvikling gennem forretningsdrift i udlandet – det er de *internationale frontløbere*, om man vil.

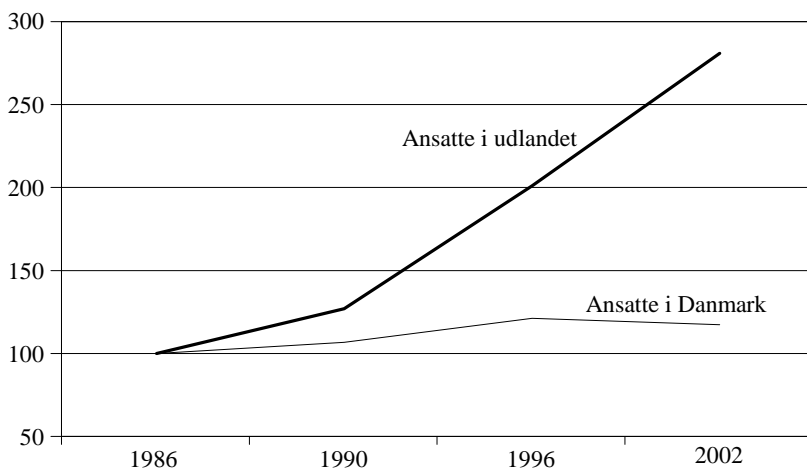
Kraftig vækst i de udenlandske aktiviteter

På baggrund af Etableringsundersøgelserne kan man beregne beskæftigelsesudviklingen for de internationalt orienterede virksomheder i henholdsvis Danmark og udlandet. Dette er vist i figur 4.1, hvor indeks er sat til 100 i 1986. Det fremgår, at beskæftigelsen i Danmark har været relativt stabil over hele perioden. Således er antallet af ansatte i Danmark vokset med 17 pct. fra 1986-2002 (indeks=117), hvilket svarer til en årlig vækst på ca. 1 pct. Størstedelen af væksten for de danske ansatte lå i de første 10 år, mens beskæftigelsesudviklingen i Danmark er stagneret siden 1996. Dette står i skarp kontrast til udviklingen i de samme virksomheders udenlandske aktiviteter. Antallet af ansatte i udlandet er nærmest eksploderet med en samlet vækst på 181 pct. (indeks=281) eller knap 7 pct. om året. Væksten i udlandet har været ubrudt høj siden begyndelsen af 1990'erne.

Den meget kraftige vækst i den udenlandske beskæftigelse korresponderer fint med det mønster, vi konstaterede i kapitel 3 for de udgående direkte investeringer, som også er steget meget eksplosivt siden midten af 1980'erne. Det samme mønster findes således både i analysen af de finansielle strømme (direkte investeringer) og de realøkonomiske bevægelser (beskæftigelsesudviklingen). Der er derfor ingen tvivl om, at denne periode har været

kendetegnet ved en meget kraftig vækst i de udenlandske aktiviteter. Eller sagt på en anden måde, de virksomheder, der er internationalt orienterede, har klart forskudt balancen i deres aktiviteter over mod de udenlandske aktiviteter. Midten af 1980'erne markerer et meget markant skift i orienteringen i denne gruppe virksomheder, hvor fokus på mange måder er flyttet over mod det internationale.

Figur 4.1. Beskæftigelsesudvikling i Danmark og udlandet for danske virksomheder (1986=100)



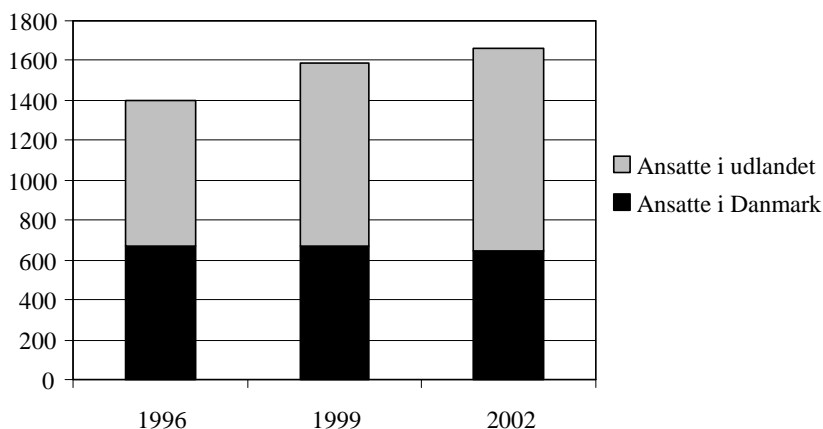
Kilde: Etableringsundersøgelserne 1991, 1998 og 2003.

Denne udvikling med stagnerende beskæftigelse i Danmark og eksplosiv udvikling i udlandet fremgår også af figur 4.2. For de virksomheder, der indgik i Etableringsundersøgelsen 2003, lå det gennemsnitlige antal ansatte i Danmark på ca. 650 i hele perioden 1996-2002, mens det gennemsnitlige antal ansatte i udlandet steg fra 723 til 1009 ansatte i samme periode. De internationalt orienterede virksomheder har oven i købet klaret sig bedre (rent beskæftigelsesmæssigt) end de øvrige industrivirksomheder i Danmark, da den samlede danske industribeskæftigelse i samme periode faldt med 8 pct.

I 1990 var ca. 60 pct. af de ansatte i de danske koncerner ansat i Danmark, mens tallet i 2002 var faldet til 39 pct. Andelen af ansatte i udlandet steg omvendt fra 40 til 61 pct. fra 1990-2002. Dette er en meget markant udvikling, der er sket i en periode på kun 10-15 år, som forskyder tyngdepunktet mod det internationale, nu hvor gennemsnitligt næsten to tredjedele af koncernernes ansatte er beskæftiget i udlandet. Denne markante for-

skydning i aktiviteterne fra Danmark til udland medfører, at afhængigheden af udviklingen på de udenlandske markeder øges betydeligt. Virksomhedens udviklingsmuligheder afhænger ikke bare af udviklingen i Danmark, men i høj grad også af fx udviklingen i lønniveau, toldbarrierer, uddannelsespolitik og anden regulering i de lande, hvor de opererer. Som diskuteret i kapitel 2 betyder flere grænseoverskridende aktiviteter øget eksponering for udviklingen i udlandet og dermed øget afhængighed af udviklingen på de udenlandske markeder. Det gælder for virksomheder, som for lande.

Figur 4.2. Gennemsnitligt antal ansatte i Danmark og udland for danske virksomheder



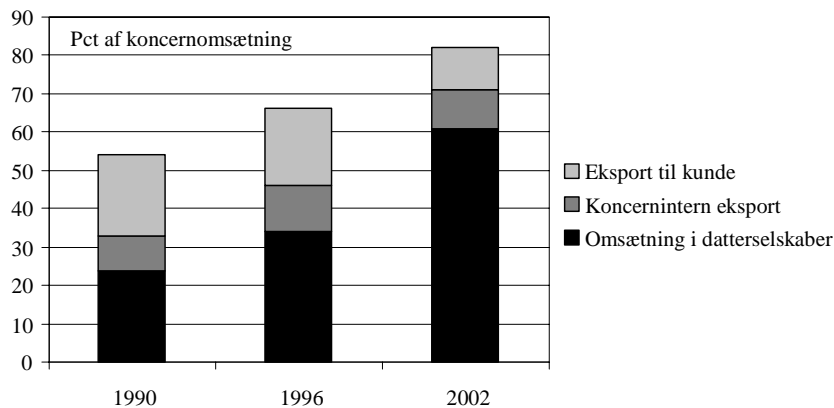
Kilde: Etableringsundersøgelsen 2003.

Den meget kraftige internationale ekspansion peger også på, at det er svært for virksomhederne at være lidt eller delvist internationalt orienteret, hvor en international orientering i vid udstrækning betyder, at man må gå hele vejen og virkelig engagerer sig på de udenlandske markeder, hvilket kræver betydelig ekspansion i udlandet.

I perioden fra 1990 til 2002 er gennemsnitstørrelsen på de udenlandske datterselskaber oven i købet faldet lidt fra et gennemsnit på 53 ansatte i 1990 til et gennemsnit på 39 ansatte i datterselskaberne i 2002, hvilket indikerer, at væksten i udlandet overvejende er sket ved at øge antallet af datterselskaber i udlandet. De danske virksomheder har således i meget stor udstrækning udbygget deres internationale infrastruktur over de sidste 10-15 år og har tilsyneladende især spredt deres aktiviteter rent geografisk (flere

datterselskaber) frem for at koncentrere væksten i nogle få store datterselskaber.

Figur 4.3. *Udvikling i eksport og omsætning i udlandet for danske virksomheder (1996-2002)*



Kilde: Etableringsundersøgelserne 1991, 1998 og 2003.

Udviklingen i det udenlandske salg viser nogenlunde samme billede, nemlig at den andel af koncernomsætningen, som afsættes i udlandet, er steget fra 54 pct. i 1990 til 82 pct. i 2002. Det betyder, at mere end fire femtedele af koncernens omsætning sælges i udlandet (og således mindre end en femtedel i Danmark), hvilket er et klart vidnesbyrd om, at der også er sket en markant forskydning fra Danmark til udlandet på salgssiden. Det øgede udenlandske salg hænger snævert sammen med det øgede antal datterselskaber og deraf følgende udbygning af det internationale salgsnet.

Den udenlandske omsætning kan opsplittes i tre bestanddele: omsætningen i datterselskaberne, koncernintern eksport (her fra Danmark til de udenlandske datterselskaber) og uafhængig eksport fra Danmark direkte til kunde eller til salgsgent (dvs. uden om de udenlandske datterselskaber). Det fremgår af figur 4.3, at andelen af eksport fra Danmark samlet set er faldet fra 30 pct. i 1990 til 21 pct. i 2002, og det skyldes især, at andelen af uafhængig eksport er næsten halveret fra 21 pct. til 11 pct., mens den koncerninterne eksport har holdt sig nogenlunde konstant omkring de 10 pct. Til sammenligning er den andel, som datterselskabernes omsætning udgør, mere end fordoblet fra 24 pct. til 61 pct., hvilket indikerer, at en betydelig del af koncernens aktiviteter og værditilvækst bliver skabt i de udenlandske datterselskaber.

Hvor det i 1990 var sådan, at 56 pct. af det udenlandske salg blev genereret gennem eksport fra Danmark (koncernintern eksport og uafhængig eksport), så var denne andel i 2002 faldet til 26 pct. Det betyder, at en væsentlig større andel af de varer og services, der sælges i udlandet af danske virksomheder, rent faktisk også bliver produceret i udlandet, hvor det tidligere var normen at eksportere dem fra fabrikkerne i Danmark. Der er således ikke bare kommet langt flere datterselskaber i udlandet, de udenlandske datterselskaber genererer også en væsentlig større værditilvækst i form af egen produktion, after sales-service, lokal tilpasning af produkter o.l. Noget tyder således på, at datterselskaberne hen ad vejen får et bredere mandat og flere opgaver, og således ikke bare fungerer som koncernens forlængede arm med videresalg til det lokale marked.

Substitution eller komplementaritet?

Et helt centralt spørgsmål, som forskydningen i aktiviteterne rejser, er, om de udenlandske aktiviteter sker på bekostning af de danske aktiviteter, eller om de forstærker hinanden. Er de danske og udenlandske aktiviteter komplementære eller substitutter? Er det sådan, at beskæftigelsen i udlandet vokser på bekostning af beskæftigelsen i Danmark, dvs. at det typisk er sådan, at de virksomheder, der oplever vækst i udlandet, samtidig oplever fald i Danmark (substitutter), eller er det omvendt sådan, at væksten i Danmark og udlandet følges ad (komplementære)? Der kan teoretisk argumenteres både for, at de er substitutter, og for, at de er komplementære. Substitutions-effekten optræder fx i det tilfælde, hvor en given produktion lukkes i Danmark og herefter flyttes til et billigere produktionssted i udlandet. I dette tilfælde vil de udenlandske aktiviteter erstatte (substituere for) eksporten fra Danmark og måske oven i købet øge importen til Danmark. Komplementaritetseffekten opstår, når den øgede aktivitet i udlandet skaber øget eksport af halvfabrikata, overførsel af viden (FoU, design og markedsføring m.m.) osv. Derudover kan de udenlandske aktiviteter simpelthen generere større salg af koncernens øvrige produkter, hvorved eksport og produktion i udlandet vil komplementere hinanden.

Det er således et empirisk spørgsmål, hvorvidt det er substitutions-effekten eller komplementaritetseffekten, der er den dominerende. På baggrund af data fra Etableringsundersøgelsen 1998 er der gennemført flere statistiske analyser af dette spørgsmål (det har ikke været muligt at gennemføre tilsvarende analyser på materialet fra Etableringsundersøgelsen 2002, da det indeholder for få observationer), hvoraf to er gengivet i boks 4.2. De to regressionsmodeller analyserer, hvilken betydning omsætningen i de

udenlandske datterselskaber har for henholdsvis eksporten fra Danmark og antal ansatte i Danmark. Hvis substitutionseffekten er dominerende, vil man forvente en negativ koefficient (relation mellem udenlandske omsætning og eksport/ansatte i Danmark), mens en dominerende komplementaritetseffekt vil resultere i en positiv koefficient.

I modellerne indgår endvidere kontrolvariable, der kontrollerer for andre faktoreres påvirkning af eksport og ansatte i Danmark (end påvirkningen fra den udenlandske omsætning). I model 1 kontrolleres der for firmaspecifikke fordele, såsom FoU-intensitet, international erfaring (antal datterselskaber) og aktiver, der typisk også vil påvirke de danske virksomheders eksportpotentiale, mens der i model 2 kontrolleres for alle de firmaspecifikke fordele gennem variabelen "omsætning i moderselskabet", som vil være stærkt korreleret med de firmaspecifikke fordele. Begge modeller opnår en meget høj forklaringskraft med R^2 -værdier på henholdsvis 43 og 47 pct.

Boks 4.2. Regressionsmodeller for relation mellem danske og udenlandske aktiviteter

	Model 1	Model 2
	Eksport fra Danmark	Ansatte i Danmark
Konstant	3,45***	5,55***
Omsætning i udenlandske datterselskaber ^a	0,22***	0,27**
Kontrolvariable:		
Omsætning i moderselskabet		0,74***
FoU-intensitet	0,33**	
Antal datterselskaber	0,72***	
Andel funktionærer	-0,01	
Aktiver pr. ansat	0,11	
R^2 -værdi	0,43	0,47

*** og ** henholdsvis 1 pct. og 5 pct. signifikansniveau.

a. Omsætningen i de udenlandske datterselskaber er eksklusiv den koncerninterne eksport.

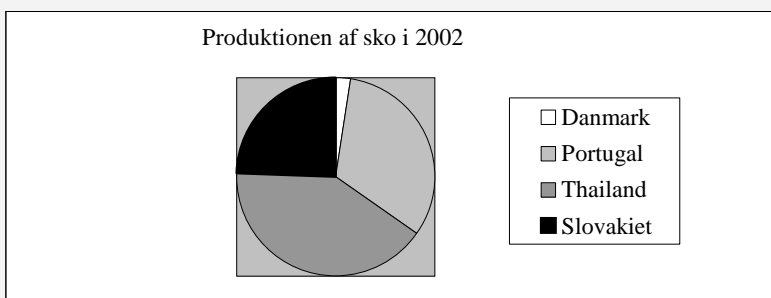
Kilder: Model 1 er fra Madsen (2000: 73). Model 2 er fra Fangel (1999: 104).

I begge modeller er koefficienten for omsætning i udenlandske datterselskaber signifikant positiv (model 1 med 1 pct. og model 2 med 5 pct. signifikansniveau), hvilket indikerer en klar komplementaritetseffekt. Den kraftige vækst i de udenlandske aktiviteter synes således ikke generelt at være sket på bekostning af aktiviteterne i Danmark, tværtimod synes de øgede

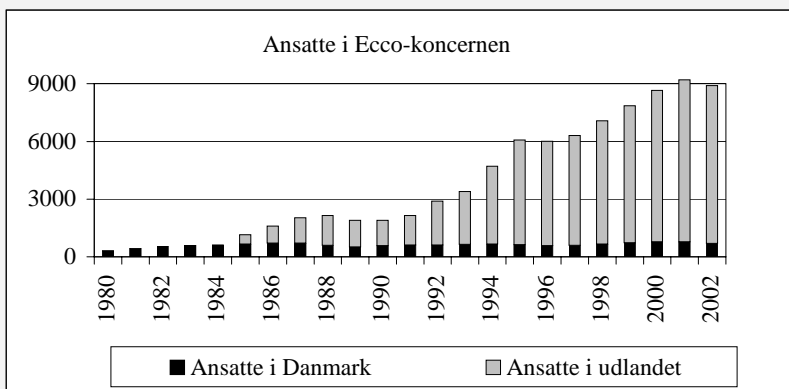
aktiviteter i udlandet at trække både flere ansatte i Danmark med sig, samt en øgning af eksporten fra Danmark.

Boks 4.3. Beskæftigelsesudviklingen i ECCO-koncernen

Virksomheden ECCO blev grundlagt i Bredebro i Sønderjylland i 1963 og voksede stille og roligt ved organisk vækst i de første 20 år. I 1984 var der 620 ansatte i ECCO, som nogle få år før havde startet en hightech produktion af sko i Bredebro. 1984 var også året, hvor ECCO etablerede sin første fabrik i udlandet (i Portugal). I 1991 fulgte en fabrik i Indonesien, 1993 i Thailand, 1998 i Slovakiet, således at der for alvor kom gang i produktionen i udlandet. I 2002 var det således kun 3 pct. af de færdige ECCO-sko, der blev produceret i Danmark, mens Thailand, Portugal og Slovakiet producerede henholdsvis 40, 32 og 25 pct. af de færdige ECCO-sko.



Men den meget kraftige vækst i antal ansatte i udlandet har ikke betydet tilsvarende nedskæringer i antal ansatte i Danmark. Mens selve produktionen er flyttet til udlandet, er andre mere vidensintensive aktiviteter blevet udbygget i Danmark, fx blev ECCOs forskningscenter "Futura" indviet i Tønder i 1996. Tilbage i Bredebro og omegn ligger nu design, forskning og udvikling, testproduktion, salg og markedsføring samt koncernens hovedsæde. Som det ses, er antallet af ansatte i Danmark steget meget lidt fra 620 i 1984 til 705 i 2002, mens udviklingen i udlandet har været meget eksplosiv med en stigning fra 0 til 8.200 ansatte på bare 15 år.



Kilde: Årsrapport ECCO-koncernen, diverse årgange).

Denne analyse baserer sig som sagt på data fra 1998-undersøgelsen, som nu ligger nogle år tilbage i tiden, og derfor vil det være ønskværdigt med nye analyser af denne type, da det alt andet lige må forventes, at jo mere værditilvækst der bliver lagt ud i datterselskaberne, jo mere må man også forvente, at de tenderer mod at substituere frem for at komplementere aktiviteterne i Danmark. Man kan sige, at med det eksisterende datamateriale tyder alt på, at de danske og udenlandske aktiviteter komplementerer hinanden, således at flere aktiviteter i udlandet også skaber mere aktivitet i Danmark.

Udviklingen i ECCO-koncernen (boks 4.3) er et godt eksempel på dette. ECCO-koncernen startede med produktion af sko i Portugal i 1984 og har siden oplevet en eksplosiv udvikling i udlandet med flere produktionsvirksomheder spredt i hele verden (Indonesien, Thailand, Slovakiet og Portugal). Næsten al produktion af færdige sko er nu flyttet ud af Danmark til de udenlandske fabrikker. Dette har til gengæld fremmet en specialisering i Danmark omkring de mere kreative og vidensintensive funktioner. Det er udviklingsaktiviteter i form af design, forskning og udvikling og testproduktion i den ene ende af værdikæden, salgs- og markedsføringsaktiviteter i den anden ende af værdikæden samt koordinering og styring af investeringer og informationsflow fra hovedsædet i Sønderjylland. I de sidste 20 år har hele væksten i beskæftigelsen for ECCO ligget i udlandet, som har overtaget hele den fysiske produktion, mens ECCO stort set har beskæftiget samme antal medarbejdere i Danmark i perioden. Til gengæld er det nu medarbejdere med højere kvalifikationer, der beskæftiges i Danmark. Nu er det ikke længere faglærte og ufaglærte produktionsarbejdere, der ansættes, men derimod kreative medarbejdere inden for design, udvikling, markedsføring og ledelse. På den måde har de danske og udenlandske aktiviteter været komplementære, hvor udviklingen har muliggjort (og nødvendiggjort) en specialisering og opgradering af kvalifikationerne blandt de ansatte i Danmark.

Hvad er motivet bag etableringer i udlandet?

Motivet for etablering af udenlandske datterselskaber har også en væsentlig betydning for hvordan de udenlandske aktiviteter udvikler sig. Det gør en stor forskel om de udenlandske datterselskaber primært er oprettet for at udnytte omkostningsfordele i produktionen eller for at opnå bedre adgang til de udenlandske markeder.

Udenlandske etableringer er som oftest drevet af en bred vifte af motiver eller fordele, som man ønsker at udnytte. Disse fordele (eller motiver)

kan inddeles i tre hovedgrupper – jf. kapitel 2 om multinationale selskabers strategi – og det er omkostningsmæssige fordele, markedsmæssige fordele og læringsmæssige fordele.

De *omkostningsmæssige fordele* består i, at det er billigere at producere det pågældende sted, enten fordi lønniveauet er lavere, transportomkostningerne lavere, der er bedre støtteordninger eller lignende. Det er typisk lavtlønslandene, der har nydt godt af omkostningsmotiverede investeringer (fx i Central- og Østeuropa og Asien), men også et land som Irland, fordi det tilbyder en attraktiv pakke, der omfatter rimeligt lave produktionsomkostninger (bl.a. på grund af forskellige støtteordninger).

De *markedsmæssige fordele* er de fordele, en virksomhed opnår ved selv at være til stede og afsætte sine produkter på de udenlandske markeder. Det er fordele, som opnås ved at have et veltrimmet salgs- og distributionsnet, som er responsivt over for de lokale kundeønsker. Lokalt engagement gør det nemmere at tilbyde after sales-service, ligesom det viser commitment på det lokale marked, hvilket ofte er en forudsætning for at opnå afsætning på det lokale marked ud over et vist niveau. Det er især de store lande i Vesteuropa samt USA der har nydt godt af de markedsorienterede investeringer, da det er på disse markeder man finder den største købekraft blandt forbrugerne.

De *læringsmæssige fordele* udspringer af en anerkendelse af at viden (om nye teknologier, kundeønsker og trends m.m.) er spredt over hele kloden, hvorfor virksomhederne må søge viden, der hvor den findes og tappe ind i det lokale vidensmiljø. Dette er knyttet sammen med ideen om, at der findes lokale klynger af virksomheder, der sammen har udviklet særlig avanceret viden inden for et produktområde (fx Silicon Valley, den Nordjyske elektronikklunge eller biotekklungen i Ørestaden), og hvor denne generering af viden bliver selvforstærkende på grund af forskellige agglomerationsfordele. Sammenfattende kan man sige, at omkostningsfordelene fokuserer på sourcing af produktionsfaktorer, markedsfordelene handler om at maksimere salget i udlandet, mens læringsfordelene går på, hvordan man kan bruge sit netværk af datterselskaber til at tappe (source) ind i ny viden.

I de tre etableringsundersøgelser er virksomhederne blevet bedt om at angive motiverne ved etablering, men mens virksomhederne i undersøgelserne 1991 og 1998 blev bedt om at rangordne betydningen af de forskellige fordele ved etablering, så blev virksomhederne i 2003-undersøgelsen bedt om at angive vigtigheden af hver enkelt etableringsfordel på en skala fra ”ikke vigtig” til ”meget vigtig”. 2003-undersøgelsen adskiller sig ligeledes ved kun at spørge til motivet for produktionsdatterselskaberne, mens de

to andre undersøgelser omfatter både salgs- og produktionsselskaber (produktionsselskaberne udgør henholdsvis 44 og 36 pct. af alle datterselskaber i de to undersøgelser). Dette gør det svært at foretage en direkte sammenligning af resultaterne over hele perioden, hvorfor kun resultaterne fra 1991 og 1998-undersøgelsen er gengivet i tabel 4.1.

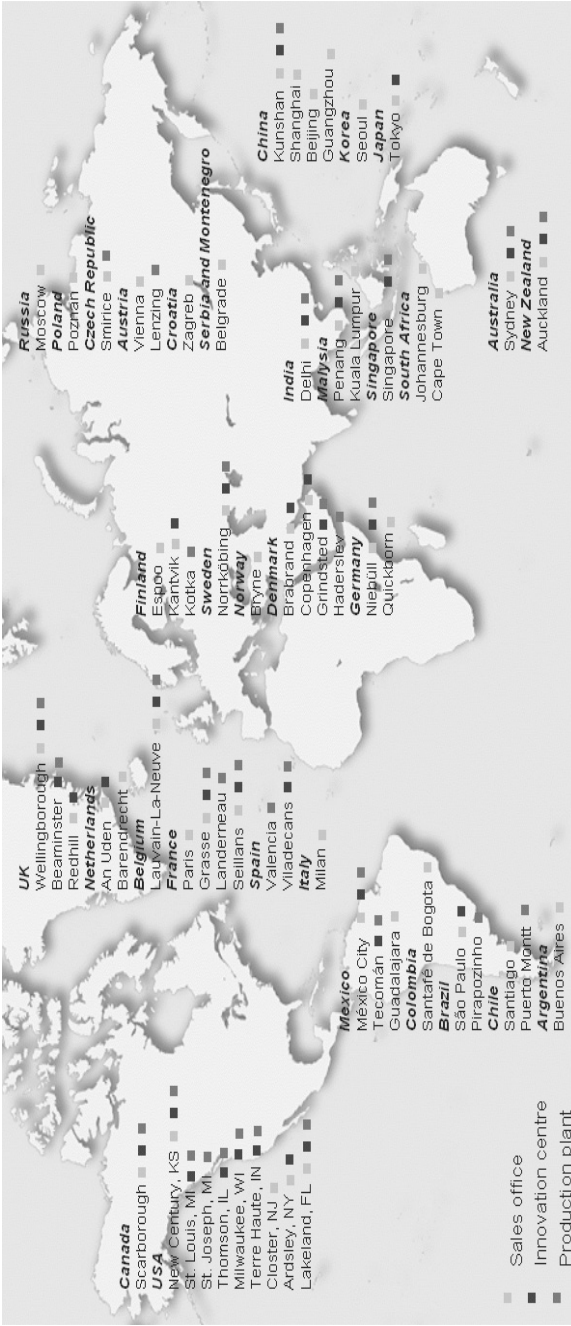
Tabel 4.1. Vigtigste fordele ved etablering i udlandet 1990, 1996 og 2002

	1990	1996
Omkostningsfordele	13	20
- lavere produktionsomkostninger	2	5
- lavere transportomkostninger	1	7
- øvrige omkostningsmotiver	10	8
Markedsmæssige fordele	79	76
- styrke positionen på det lokale marked	53	41
- vise commitment lokalt	26	19
- øvrige markedsmotiver	0	6
Læringsmæssige fordele	4	4
- adgang til ny viden	4	4
- øvrige læringsmæssige motiver	0	0
Alle fordele	100	100
Andel produktionsselskaber (pct.)	44	36

Kilde: Etableringsundersøgelserne 1991 og 1998.

På trods af dette er der alligevel en relativt klar tendens at spore ikke mindst for de tre hovedgrupper etableringsmotiver. Tilbage i starten af 1990'erne var de markedsmæssige fordele helt dominerende, hvor dette var det vigtigste motiv for 79 pct. af de udenlandske etableringer, men siden er betydningen af dette motiv faldet noget. Resultaterne fra 2003-undersøgelsen peger på, at betydningen af dette motiv er faldet yderligere i de sidste par år, selvom det stadig er det vigtigste motiv for etableringerne i udlandet. Dette vidner om, at danske virksomheder er meget markedsorienterede i deres udenlandske aktiviteter, hvor formålet først og fremmest er at forbedre afsætningsmulighederne for deres produkter. Det gælder ikke bare for salgsselskaber, men også for mange produktionsselskaber, der etableres i udlandet. Det harmonerer fint med multi-lokalstrategien som blev beskrevet i kapitel 2, hvor koncernerne etablerer "kopivirksomheder" i udlandet for at sikre optimal penetrering af det udenlandske marked. Bedømt ud fra etablerings

Boks 4.4. Daniscos internationale netværk af datterselskaber



Danisco har et meget bredt net af datterselskaber spredt ud over det meste af verden, som omfatter 47 salgskontorer, 33 produktionsfaciliteter og 32 innovationscentre. Danisco er en meget decentral organisation med ret stor selvstændighed overladt til de enkelte datterselskaber, hvilket giver dem optimale muligheder for at tilpasse sig lokale forbrugerskaber.

Kilde: Interview med forskningsdirektør Leif Kjærgaard, Danisco.

motiverne synes danske virksomheder således helt overvejende at følge en multi-lokalstrategi i deres internationale aktiviteter. Danisco-koncernen, der udvikler og producerer smagsstoffer til fødevarerindustrien, er et godt eksempel på en dansk virksomhed, der følger en multi-lokalstrategi, hvor de etablerer datterselskaber som små ”kopivirksomheder” på næsten alle de udenlandske markeder for at sikre optimal markedsadgang. Som det kan ses i boks 4.4, er Daniscos aktiviteter ret spredte, og selv når det kommer til udviklingsaktiviteterne, foregår disse i 32 forskellige innovationscentre spredt over hele kloden. Når Danisco har spredt sine produktions- og udviklingsaktiviteter på denne måde, skyldes det især, at smagspræferencerne varierer meget fra land til land, hvorfor det er vigtigt at være tæt på kunderne for at kunne lave tilpasning til deres smagspræferencer.

Samtidig kan der spores en stigning i betydningen af omkostningsfordele (dette kommer endnu tydeligere frem i 2003-undersøgelsen), som indikerer, at de danske virksomheder i stigende omfang er begyndt at source billigere produktionsfaktorer i udlandet. Dette motiv refererer til den globale strategi (som beskrevet i kapitel 2), hvor fokus er på effektivisering af hele værdikæden og på minimering af produktionsomkostningerne gennem sourcing af produktionsfaktorerne, der hvor de er billigst. Der er ikke mange, men dog et stigende antal danske koncerner, der forfølger en global strategi. ECCO-koncernen (boks 4.3 og 2.2) er et godt eksempel.

Det kom også frem i både 1998- og 2003-undersøgelsen, at omkostningsmotiverne spiller en noget større rolle ved etableringer i Central- og Østeuropa og Asien end ved etableringerne i de vestlige lande, hvor markedsmotivet er det dominerende. Det fremgår også af citatet i boks 4.5 fra direktør Peter Rasmussen, der har fulgt udviklingen på det kinesiske marked gennem mange år, hvor det fremhæves, at mens det før var markedsadgang, der blev efterspurgt i Kina, så er det nu omkostningsfordele. De danske virksomheder bliver i stigende grad tvunget til at udnytte omkostningsfordelene i lavtlønslandene, fordi de ellers vil tabe markedsandele i forhold til de konkurrenter, der etablerer sig med produktion i lavtlønslandene (som eksemplet med Heco International i boks 4.5).

Der er overraskende få virksomheder, der investerer i udlandet for at opnå omkostningsmæssige fordele, men der er endnu færre virksomheder, som investerer ud fra læringsmæssige motiver. Andelen der fremhæver dette motiv har i hele perioden ligget på kun 4 pct., hvilket betyder at meget få danske virksomheder vurderer det som vigtigt, at datterselskaberne aktivt søger at tilegne sig viden fra det lokale erhvervsmiljø.

Boks 4.5. Motiv til etablering i Kina

Direktør Peter Rasmussen, Asia Base, som har hjulpet mange virksomheder i gang i Kina:

Kina har ændret sig dramatisk. For ti år siden kom virksomhederne hertil for at få markedsadgang. Nu kommer de for at producere billigt for at bevare konkurrenceevnen på verdensplan (*Berlingske Nyhedsmagasin*, 1.3.2004).

Direktør Anders Bertelsen, Heco International, der har etableret en fabrik i Kina:

Heco International lever af at levere dele til nye og brugte skibsmotorer. Vi har hidtil ikke kunnet komme ind på markedet for motorer fremstillet i Japan, Korea og Kina. Vores produkter var simpelthen for dyre (*Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin*, 19.1.2004).

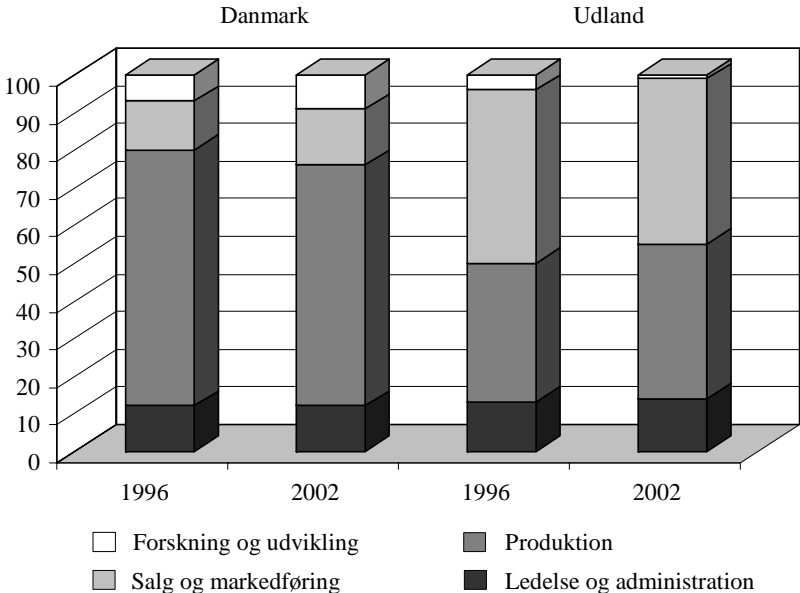
Man skal generelt være forsigtig i bedømmelsen af etableringsmotiver, dels fordi der nemt kan ske en efterrationalisering, når motivet vurderes senere, dels fordi det kan være svært at reducere en etableringsbeslutning til et enkelt motiv, da flere begrundelser ofte spiller sammen. Men resultaterne af motivanalysen peger ret entydigt på, at de danske virksomheders internationale aktiviteter i stor udstrækning er drevet af markedsmotiver, og hvad man kunne kalde den klassiske multi-lokalstrategi, mens mere sourcing-orienterede motiver (både omkostnings- og læringsmotiver) ikke er slået igennem for alvor. Omkostningsmotivet får godt nok voksende betydning især ved etableringer i Central- og Østeuropa og Asien, men man kan alligevel frygte, at danske virksomheder har et efterslæb på dette område i forhold til konkurrenterne, og at man ikke for alvor forstår at udnytte mulighederne for at outsource produktionen.

Datterselskabernes rolle

Den internationale specialisering og arbejdsdeling blandt datterselskaberne gør, at der ofte er betydelig forskel på koncernens danske og udenlandske aktiviteter. En måde at belyse, hvilke aktiviteter der varetages i Danmark og udlandet, er at se på, hvordan de beskæftigede i henholdsvis Danmark og udlandet fordeler sig på virksomhedens forskellige funktioner (se figur 4.4). Det fremgår, at der er sket meget få forskydninger mellem funktionerne i såvel Danmark som udlandet fra 1996-2002. Den store forskel er imellem Danmark og udlandet, hvor der er betydelig forskel i vægten på funktionerne. Over halvdelen af de ansatte i Danmark er beskæftiget med produktion af varer og service, mens det er mindre end en tredjedel, der er beskæftiget med produktion af varer og service i udlandet. Omvendt er næsten halvdelen beskæftiget med salg og markedsføring i udlandet mod kun 15 pct. i

Danmark. Funktionen ledelse og administration har stort set lige stor vægt i Danmark og udlandet, mens forskning og udvikling har noget større vægt i Danmark (med 7-9 pct. af de beskæftigede) end i udlandet (1-4 pct.).

Figur 4.4. Fordelingen af aktiviteter i Danmark og udland i 1996 og 2002 for danske virksomheder. Pct.



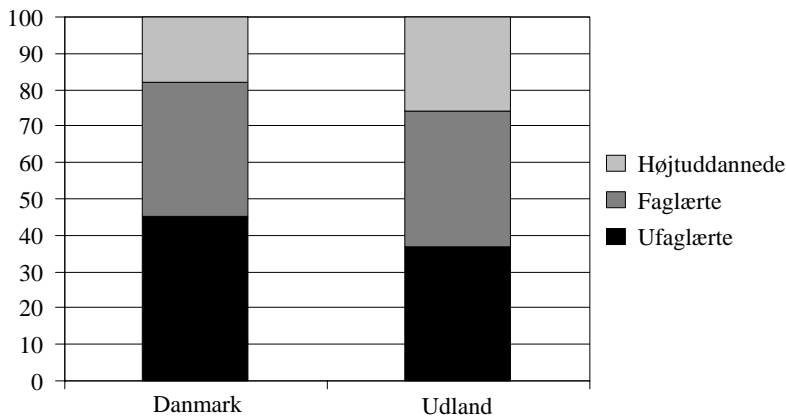
Kilde: Etableringsundersøgelsen 1998 og 2003.

I absolutte tal, hvor der tages hensyn til, at det samlede antal ansatte i udlandet er væsentlig større end i Danmark, var der i 2002 næsten lige så mange, der arbejdede med produktion af varer og service i udlandet (47 pct.) som i Danmark (53 pct.), mens der var mere end fire gange så mange, der arbejdede med salg og markedsføring i udlandet (82 pct.) som i Danmark (18 pct.). Dette indikerer, at de danske virksomheder især har brugt det seneste tiår til at udbygge og konsolidere sine salgsaktiviteter i udlandet, mens ekspansionen i de udenlandske produktionsaktiviteter stadig halter bagefter.

Det er også interessant at sammenligne vidensindholdet i de danske og udenlandske aktiviteter, hvilket kan gøres med udgangspunkt i 2003-undersøgelsens oplysninger om arbejdskraftens kvalifikationer for produktionsarbejderne i Danmark og udlandet. I figur 4.5 er gengivet nogle relativt

grove kategorier for arbejdskraftens uddannelsesmæssige kvalifikationer for medarbejdere inden for produktion af varer og service.

Figur 4.5. Fordeling af medarbejderne inden for produktion på kvalifikationer. Pct.



Kilde: Etableringsundersøgelsen 2003.

Her er det umiddelbart overraskende, at arbejdskraftens uddannelsesmæssige kvalifikationer tilsyneladende er højere i udlandet end i Danmark. Andelen af ufaglærte er væsentligt højere i Danmark (45 pct.) end i udlandet (37 pct.), mens andelen af højtuddannet arbejdskraft er lavere i Danmark (18 pct.) end i udlandet (26 pct.). Andelen af faglært arbejdskraft er stort set den samme i Danmark og udlandet. Dog skal dette ses i sammenhæng med, at produktionsaktiviteterne udgør en større andel i Danmark end i udlandet (jf. figur 4.4), og at ufaglærte arbejdere har en større vægt i produktionen end i de øvrige aktiviteter, mens der anvendes højt uddannet arbejdskraft i salg og markedsføringsaktiviteterne, som har stor vægt i udlandet. Det ændrer dog ikke ved, at den højere andel af højtuddannet arbejdskraft i udlandet lægger et vist pres på de mere vidensintensive opgaver i Danmark.

Både ECCOs etablering i Slovakiet og Kongskildes etablering i Polen (se boks 4.6) er eksempler på, at virksomhederne søger en kombination af rimelige lønninger og højt kvalificeret arbejdskraft. ECCO søgte uddannet arbejdskraft til at betjene robotterne i den effektive produktion, mens Kongskildes polske fabrik er den mest effektive i koncernen, ligesom der er flere ingeniører og tekniske medarbejdere ansat i Polen end noget andet sted i koncernen. Disse eksempler viser, at de danske virksomheder også efter-

spørger højt kvalificeret arbejdskraft i udlandet, der i nogle tilfælde er helt på højde med de ansatte i Danmark.

Boks 4.6. Motiver til etablering i Central- og Østeuropa

Om ECCOs etablering i Slovakiet siger koncernproduktionsdirektør Flemming Brønd:

Skoproduktion er løntung, så derfor er lønniveauet afgørende. Vi havde i forvejen en fabrik i Portugal, men var på jagt efter en ny i Europa, fordi lønningerne i Portugal er godt på vej op. Vi får lavet skafter i Indien og Indonesien, og de bliver så fløjet ind til Europa og monteret. Selve montagen har vi været i stand til at effektivisere meget ved at bruge robotter, men det kræver så også en uddannet arbejdskraft til at håndtere maskinerne (*Jyllands-Posten*, 18.12.2003).

Direktør Per Michelsen, Kongskilde, siger om den nye supereffektive fabrik i Polen:

Den polske fabrik kan prale af at have den højeste effektivitet i hele koncernen ... Det høje teknologiske niveau understøttes også af, at enheden i Polen er blevet det sted i koncernen, hvor Kongskilde har flest ingeniører og tekniske medarbejdere ansat. Den helt store fordel ved Polen er dog, at lønningerne ... er en tiendedel af de tilsvarende danske (*Ingeniøren*, december 2002).

En måde at belyse den indflydelse, som omsætningen i udlandet har for forskellige typer arbejdskraft i Danmark, er at gennemføre økonometriske analyser af denne relation, og det kan gøres på basis af data for 1998-undersøgelsen (se boks 4.7). Her er arbejdskraften opdelt i to grupper: funktionærer (svarer til højt uddannede) og arbejdere (svarer til faglærte og ufaglærte arbejdere), og der skelnes endvidere mellem datterselskaber i høj- og lavindkomstlande. Det belyses således, om omsætningen i de udenlandske datterselskaber har forskellig effekt på de to typer arbejdskraft i Danmark (funktionærer og arbejdere). Er det fx sådan, at udenlandske etableringer er godt for danske funktionærer, men skidt for arbejderne? Samtidig analyseres det også, om etableringerne i henholdsvis høj- og lavindkomstlande har forskellig effekt på beskæftigelsesudviklingen for de to typer arbejdskraft.

Det fremgår af boks 4.7, at den eneste signifikante koefficient er den positive relation mellem omsætningen i højindkomstlande og antallet af funktionærer i Danmark, hvilket indikerer, at jo større omsætning der er i datterselskaberne i de vestlige (højindkomst)lande, jo flere funktionærer (højtuddannede) vil koncernen typisk have i Danmark. Omsætningen i lavindkomstlande har ingen betydning for antal funktionærer, og omsætning i højindkomstlande har ingen betydning for antal ansatte arbejdere i Danmark. Koefficienten mellem omsætningen i lavindkomstlande og antal arbejdere er negativ, men relationen er ikke stærk nok til at være signifikant,

Boks 4.7. Regressionsmodeller for relation udenlandske aktiviteter og ansatte i Danmark

	Funktionærer	Antal arbejdere
Konstant	0,02	0,64***
Omsætning i datterselskaber fra højindkomstlande ^a	0,08***	0,01
Omsætning i datterselskaber fra lavindkomstlande ^a	0,01	-0,02
Omsætning i moderselskabet	0,70***	0,80***
R ² -værdi	0,79	0,81

*** 1 pct. signifikansniveau.

a. Omsætningen i de udenlandske datterselskaber er eksklusiv den koncerninterne eksport.

Kilde: Madsen (2000: 87).

hvorfor konklusionen også her må være, at der ingen sammenhæng er mellem omsætningen i lavindkomstlande og antal arbejdere i Danmark. Man kan derfor sige, at den komplementaritetseffekt, vi tidligere fandt (boks 4.2) mellem omsætning i udlandet og ansatte i Danmark, primært skyldes, at det gavner beskæftigelsen af funktionærer i Danmark, når omsætningen øges i datterselskaberne i højindkomstlandene (de vestlige lande).

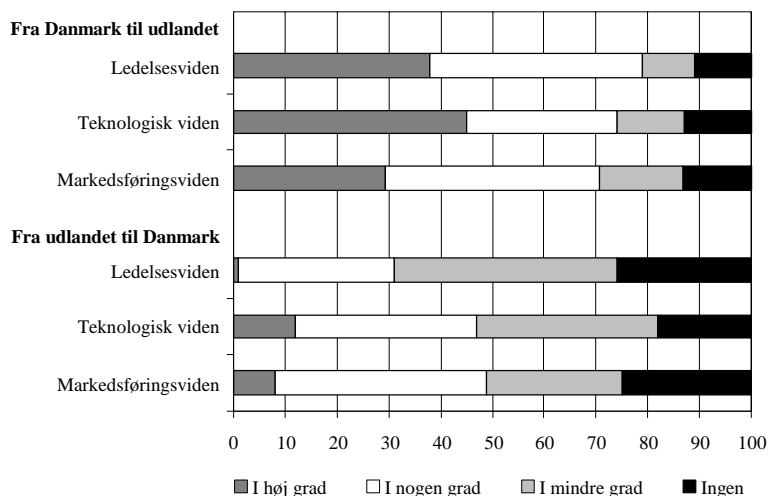
Dette resultat er også i overensstemmelse med undersøgelser, hvor man har spurgt danske erhvervsledere om forventninger til ændringer i medarbejderstaben over de næste 2-5 år. I en undersøgelse gennemført af Mandag Morgen og netværk Danmark blandt 281 danske virksomheder angiver erhvervslederne, at de forventer at skulle have færre medarbejdere med lavt fagligt niveau (ufaglærte og faglærte arbejdere), mens de forventer en tilsvarende stigning af medarbejdere med videregående uddannelse (*Mandag Morgen*, 1.11.2004).

Et væsentligt aspekt ved datterselskabernes rolle er også den rolle, de spiller i forhold til skabelsen af viden i koncernen, dvs. hvordan de er placeret i forhold til vidensstrømme i koncernen. Dette kan ligeledes belyses med udgangspunkt i 2003-undersøgelsen, hvor der er set nærmere på, i hvor høj grad der overføres viden både fra Danmark til udlandet og fra udlandet til Danmark for tre forskellige kategorier af viden: ledelsesviden, teknologisk viden og markedsføringsmæssig viden (se figur 4.6). Virksomhederne er blevet bedt om at angive, i hvilken grad der overføres viden på en firepunktsskala fra "Ingen" til "I høj grad".

Det fremgår, at der overføres betydelig mere viden fra moderselskabet til det udenlandske datterselskab end den modsatte vej. Og her er det især teknologisk viden og ledelsesviden, der overføres fra moderselskabet til

datterselskabet, mens markedsføringsviden bliver overført i noget mindre omfang. Der er ca. 20-30 pct. af moderselskaberne, som ikke overfører viden eller kun overfører meget begrænset viden til deres udenlandske datterselskaber, mens der er 30-45 pct. af virksomhederne, som i høj grad overfører viden til de udenlandske datterselskaber.

Figur 4.6. Overførsel af koncernintern viden mellem Danmark og udland. Pct.



Kilde: Etableringsundersøgelsen 2003.

For overførsel af viden den anden vej, fra udenlandsk datterselskab til resten af koncernen, er det ligeledes teknologisk viden, som har størst betydning – næsten halvdelen af virksomhederne angiver, at der overføres teknologisk viden i nogen eller høj grad fra datterselskaberne. Der bliver også overført noget markedsføringsviden. Men generelt er der væsentlig færre virksomheder, som udnytter den viden, der skabes i de udenlandske datterselskaber. Der er næsten halvdelen af virksomhederne, hvor der stort set ingen vidensoverførsel forekommer fra de udenlandske datterselskaber.

Sammenfatning

De mange undersøgelser af udviklingen i danske internationale aktiviteter viser entydigt, at der er sket en eksplosiv vækst i omfanget af de udenlandske aktiviteter fra midten af 1980'erne. Mens dansk erhvervsliv på mange måder levede en mere beskyttet tilværelse før i tiden, så er de seneste årtier

blevet brugt til at indhente det forsømte. Indtil videre har langt de fleste udenlandske etableringer været markedsmotiverede, dvs. drevet af at få bedre adgang til at afsætte koncernens produkter på de udenlandske markeder. Man kan således sige, at dansk erhvervsliv for alvor har fået internationaliseret salgsorganisationen med et relativt veludbygget salgsnet, ikke mindst i Europa, som har modtaget langt størstedelen af de danske investeringer.

Etableringer i udlandet begrundet i udnyttelsen af omkostningsmæssige fordele er mindre almindeligt, men vokser i betydning, ikke mindst med etableringer af datterselskaber i Polen, Baltikum og Kina. Alligevel er der noget, der tyder på, at dansk erhvervsliv ikke har været dygtigt nok til at se og udnytte mulighederne for at producere billigere i disse lande, og at man halter lidt bagefter de øvrige europæiske virksomheder på dette område.

Analyser af, hvorvidt de danske og udenlandske aktiviteter er komplementære eller substitutter, indikerer, at de på mange måder er komplementære i den forstand, at de udenlandske aktiviteter som hovedregel ikke sker på bekostning af de danske aktiviteter, men at de typisk vokser (eller falder) sammen. Dette resultat hænger især sammen med, at beskæftigelsen af funktionærer i Danmark stiger med de øgede aktiviteter i højindkomstlandene, mens beskæftigelsen af arbejdere i Danmark synes at være upåvirket af den udenlandske aktivitet. Dette indikerer, at de udenlandske aktiviteter typisk fremmer en specialisering og opgradering af arbejdskraften i Danmark, hvor de mere vidensintensive og kreative opgaver koncentrerer sig i Danmark, mens de rutinemæssige opgaver lægges i udlandet. Dette resultat er også bekræftet i flere andre undersøgelser bl.a. DØR (2004).

Kapitel 5

Outsourcing og offshoring

Outsourcing er et relativt nyt ord, der har sneget sig ind i det danske sprog. Det er blevet brugt flittigt i de seneste par år til at beskrive private og offentlige virksomheders brug af eksterne leverandører. Ikke mindst erhvervspressen har brugt store bogstaver til at beskrive udviklingen omkring outsourcing til lavtlønslande. Se boks 5.1 for et udsnit af overskrifterne.

Boks 5.1. Overskrifter fra erhvervspressen

Ritzaus Bureau, 24.11.2003:

”Industri-udflytning eksploderer”

Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin, 5.2.2004:

”Små danske virksomheder siger farvel til Danmark”

Mandag Morgen, 22.3.2004:

”IT-industriens nye vilkår: Offshore eller dø”

Ingeniøren, 15.5.2004:

”Flere danske IT-opgaver på vej til udlandet”

DR Nyheder, 19.9.2004:

”Danske job truet af udflytning”

Realiteten er, at vi ved meget lidt om omfanget af danske virksomheders outsourcing, da der kun er gennemført få og ikke særligt dybtgående undersøgelser af dette. Først og fremmest fordi vi mangler ordentlige data til at belyse emnet. De undersøgelser, der er gennemført, er enten baseret på relativt overfladiske spørgeskemaundersøgelser blandt danske erhvervsledere (fx Center for Ledelse, 2004; Dansk Industri, 2004) eller på analyser af importindholdet i dansk produktion som en proxy for omfanget af outsourcing i udlandet (DØR, 2004; Økonomi- og Erhvervsministeriet, 2004).

Men meget tyder på, at selvom erhvervspressens dækning indikerer noget andet, så er det stadig relativt få danske virksomheder, som har outsourcet opgaver til lavtlønslandene. Dog forventes det, at omfanget vil stige i de kommende år. Fx har amerikanske virksomheder outsourcet i væsentlig

større omfang end europæiske og danske virksomheder, hvilket også indikerer, at vi formodentlig vil se mere af den slags i de kommende år.

Når virksomhederne vælger at outsource opgaver til lavtlønslandene, er det først og fremmest for at producere billigere. Outsourcing er helt klart omkostningsmotiveret. Kapitel 4 fokuserede med udgangspunkt i etableringsundersøgelserne på den interne håndtering af opgaverne via egne datterselskaber i udlandet. Her var konklusionen, at det stadig er relativt få, men dog et voksende antal datterselskaber i udlandet, som er etableret for at udnytte omkostningsfordele i udlandet. Spørgsmålet er så, om dette billede er væsentlig anderledes, når vi ser på virksomhedernes anvendelse af eksterne leverandører i udlandet (som ikke involverer direkte investeringer).

Outsourcing er også blevet knyttet sammen med udviklingen i service-sektoren, hvor informationsteknologien har gjort serviceydelser mobile, så de kan handles på distancen, og spørgsmålet er også her, i hvilken udstrækning danske virksomheder har gjort brug af mulighederne for at outsource serviceydelser til lavtlønslande.

Hvad er outsourcing?

Outsourcing er modsætningen til intern sourcing, hvilket dækker over, at man varetager opgaven internt i koncernen, mens outsourcing betyder, at man overdrager opgaven til en ekstern (uafhængig) leverandør. Outsourcing er således brug af eksterne ressourcer til at udføre aktiviteter, der tidligere blev håndteret af interne medarbejdere og ressourcer. Når virksomhederne køber dele hos underleverandører, når de bruger eksterne konsulenter, køber IT-service ude i byen og udliciterer kantinedriften, så er det alt sammen outsourcing.

Dette er langtfra noget nyt fænomen, da ingen virksomheder er i stand til at varetage samtlige opgaver internt, hvorfor virksomheder altid har overvejet, hvilke aktiviteter de selv med fordel kunne udføre, og hvilke der mest rentabelt kunne overlades til andre virksomheder. Det er fx meget almindeligt, at virksomhederne har outsourcet aktiviteter som rengøring, vagt, kantinedrift og reparation. Tidligere har denne proces gået under betegnelser som udlicitering, udflytning, brug af underleverandører, og business re-engineering. Grundlæggende handler det om at definere grænserne for virksomheden selv, og dermed hvad man med fordel kan købe af andre virksomheder frem for at producere selv.

Mens tidligere tiders outsourcing handlede om mere perifere aktiviteter (fx vagt og rengøring), så handler vore dages outsourcing om en reorganisering af virksomheden omkring kernekompetencerne i et samspil med

eksterne samarbejdspartnere, der varetager de aktiviteter, der ikke er decideret kerneaktiviteter i virksomheden (fx IT-service, indkøb, tests, patentering, produktion af halvfabrikata). Disse outsourcing-aftaler har typisk en mere strategisk karakter end traditionel brug af underleverandører.

Outsourcing er således alle de opgaver, som virksomhederne betaler andre for at udføre, dvs. de opgaver, man vælger at eksternalisere. Dette står i modsætning til de opgaver, man vælger at internalisere, dvs. at løse internt i koncernen, det være sig i Danmark eller i et af de udenlandske datterselskaber.

En anden opdeling går på, hvorvidt opgaverne bliver udført i hjemlandet eller udlandet (hvor især lavtlønslandene har tiltrukket sig opmærksomhed). Hvis opgaven bliver udført i udlandet, betegnes det som *offshoring*, og offshoring kan både foregå internt via eget udenlandsk datterselskab eller eksternt via en uafhængig underleverandør (se tabel 5.1).

Tabel 5.1. Definitioner – hvem udfører opgaven?

	Internaliseret (Internt i koncernen)	Eksternaliseret (Eksterne underleverandører)
		Outsourcing
Hjemland (Danmark)	Udfører selv opgaven i hjemlandet	Underleverandør i hjemlandet
Udlandet	Eget datterselskab i udlandet	Underleverandører i udlandet
Offshoring		Offshore outsourcing

Det sidste års debat i erhvervspressen har klart haft adresse til det, der i tabel 5.1 betegnes som *offshore outsourcing*, hvor opgaverne overlades til eksterne leverandører i andre lande, dvs. hvor der både er offshoring og outsourcing. Nogle danske eksempler er Cowi og Rambøll, der har outsourcet grafisk tegning af digitale kort til en ekstern leverandør i Indien, eller SAS, der ligeledes har outsourcet håndteringen af deres billetteringssystem til Indien. Umiddelbart er disse eksempler ikke grundlæggende anderledes end tekstilindustriens outsourcing af syopgaver til systuer i Polen og Asien tilbage i 1980'erne eller jern- og metalindustriens brug af underleverandører i Central- og Østeuropa. Men det nye er, at serviceydelser nu også bliver outsourcet, mens det tidligere netop kun var egentlig produktion, der blev outsourcet til andre lande.

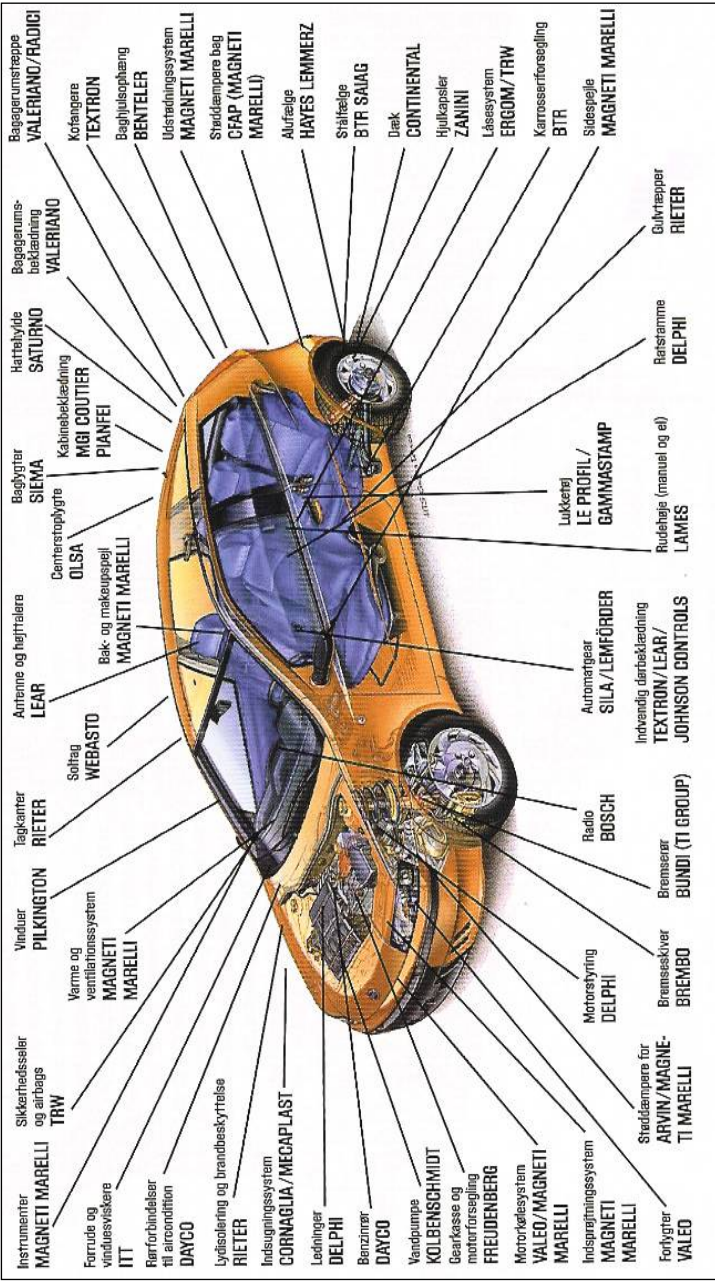
Opsplitning af værdikæden

I de foregående kapitler har vi konstateret, at danske virksomheder hovedsageligt har internationaliseret salgsaktiviteterne og til dels produktionsaktiviteterne. Internationale erfaringer viser, at en forudsætning for, at virksomhederne kan øge graden af internationalisering yderligere, er, at man foretager en opsplitning af værdikæden, som kan danne baggrund for en omstrukturering af den. Det giver således ikke mening at snakke om de enkelte funktioner (fx salg, produktion og udvikling) under et, da de hver især indeholder mange delprocesser, der er forskelligt placeret i virksomhedens værdikæde. Denne opsplitning af værdikæden eller disaggregering af virksomhedens aktiviteter har til formål at identificere virksomhedens kerneaktiviteter, der med fordel kan fastholdes in-house, samt de øvrige aktiviteter, som måske med fordel kan overlades til eksterne leverandører, med hvem man kan opbygge et strategisk og langsigtet samarbejde. Det er delprocesserne i værdikæden og ikke hele funktioner, der i disse år splittes op og placeres de steder i verden, hvor det er mest lønsomt.

De store bilfabrikker var internationalt nogle af dem, der var tidligt fremme med at gennemføre en opsplitning af værdikæden, dvs. at opsplitte værdikæden ned til mindste komponent, hvilket har gjort det muligt at outsource produktionen af mange af disse komponenter til underleverandører. Se boks 5.2 for en illustration af, hvordan en Fiat Punto er opsplittet i delkomponenter. For hver ny generation af biler bliver en større og større andel af bilerne typisk bygget af underleverandører, som til gengæld indgår i et stadig tættere samarbejde med bilproducenten. Flere af disse underleverandører vil også være involveret i selve udviklingen af nye biler, mens bilproducenten typisk vil fastholde aktiviteter som produktion af nøglekomponenter, konstruktion, design og markedsføring internt i koncernen.

Udgangspunktet for denne opsplitning af værdikæden er, at virksomhederne definerer deres kernekompetence og interaktionen mellem de forskellige dele i værdikæden. Denne øvelse kan tage sig meget forskelligt ud i virksomhederne. Et godt eksempel er de to danske virksomheder: GN ReSound og Oticon, som begge er blandt verdens førende producenter af høreapparater. Men mens GN ReSound har valgt at lægge al sin produktion ud til Kina for på den måde at kunne reducere produktionsomkostningerne og fokusere på udvikling og markedsføring i Danmark, så har Oticon tværtimod valgt at fastholde såvel produktions- og udviklingsaktiviteterne her i Danmark. Oticons administrerende direktør, Niels Jacobsen, udtaler således:

Boks. 5.2. Opsplitning af en Fiat Punto



En Fiat kan blive opsplittet helt ned til mindste komponent, således at der kan laves outsourcing-kontrakter med underleverandører om hver enkelt komponent (navne på underleverandører nævnt i parentes). Kilde: *Motor-magasinet* (2002).

I vores branche bliver produkternes levetid på markedet kortere og kortere. I dag er den nede på 30 måneder. Derfor er vi hele tiden tvunget til at finde på noget nyt og bedre. Og det vil vi få det svært med, hvis ikke vi har et tæt samarbejde mellem udvikling og produktion. Det tætte samarbejde ville være meget besværliggjort af tidsforskelle og lange rejsetider, hvis vi flyttede produktionen til Østen (*Jyllands-Posten*, 18.10.2004).

Dette eksempel illustrerer, at det ikke altid er krystalklart, hvor grænsen går mellem, hvad der er kerneaktiviteter, og hvad der ikke er det. Eksemplet viser også, at der ikke nødvendigvis er en optimal strategi som svar på globaliseringspresset, men at den globale udvikling i høj grad giver rum for forskellige mulige strategier.

I tabel 5.2 er angivet en model af de forskellige faser i virksomhedernes globalisering, hvor det bliver fremhævet, at en opsplnitning og omstrukturering af værdikæden er en vigtig forudsætning for, at virksomhederne for alvor kan udnytte de globale muligheder for outsourcing.

Tabel 5.2. Model for omfanget af globale aktiviteter

Omfang af globale aktiviteter				Høj
Lav				
1 Afsætning på nye markeder	2 Udflytning af produktionen	3 Opsplnitning af værdikæden	4 Omstrukturering af værdikæden	5 Skabelse af nye markeder
Virksomhederne eksporterer til nye markeder for at udvide kundebasen.	Færdigvareproduktion udflyttes for at udnytte omkostningsforskelle.	Dele af værdikæden udflyttes for at udnytte omkostningsforskelle eller få adgang til nye kompetencer.	Udflyttede funktioner omstruktureres for at udnytte nye muligheder, f.eks. "Around-the-clock R&D".	Global specialisering muliggør nye produkter til væsentligt lavere priser og giver dermed adgang til nye markeder eller kundesegmenter.
Produktionsmodel fra hjemmemarkedet overføres til eksportmarkedet.	Færdigvarer eksporteres globalt.			

Kilde: *Offshoring and beyond, The McKinsey Quarterly, Special Edition* (2003).

Et eksempel på en virksomhed, der på et tidligt tidspunkt har været igennem denne proces, er MAN B&W Diesel, der producerer kæmpe store skibsmotorer (vejer typisk over 2.000 tons). I løbet af 1960'erne og 1970'erne blev den europæiske produktion af skibe udkonkurreret af først japanske og siden koreanske og kinesiske skibsværfter, hvilket betød, at det europæiske marked for skibsmotorer forsvandt i løbet af få årtier. Presset op mod væg-

gen valgte MAN B&W Diesel at lukke produktionen af skibsmotorer i Danmark og transformere sig fra en produktionsvirksomhed til en motor-designvirksomhed. De kerneaktiviteter, man valgte at fastholde i Danmark, var: produktion af fem nøglekomponenter, udvikling og design af skibsmotorer, tegning, testcenter og ikke mindst vedligeholdelse af licensaftaler og markedsføring af mærkevarnavnet: MAN B&W. Dette betyder, at selve produktionen af MAN B&W skibsmotorer foregår hos licensetagere i Asien, mens alle udviklings-, design- og markedsføringsaktiviteter stadig ligger i Danmark.

I boks 5.3 listes to andre virksomheder – Plus Pack og Tvillum-Scanbirk – der har valgt at svare igen på globaliseringspresset gennem en automatiseringsstrategi frem for at flytte produktionen til udlandet. Dette viser, at der er flere måder svare igen på, og det centrale er, at virksomhedernes strategi er i overensstemmelse med virksomhedens kernekompetence.

Boks 5.3. Alternativer til outsourcing

Plus Pack, der producerer aluemballage, har valgt en anden strategi i form af massive investeringer i effektivitet – både hardware og software. ”For 12-15 år siden lagde vi en strategi om at fremtidssikre virksomheden. Så i dag er lønomkostningerne så små, at det ikke kan betale sig eksempelvis at flytte produktion til Polen” siger direktør Torben Krøyer Bruhn (*Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin*, 19.1.2004).

Tvilum-Scanbirk har taget kampen op med lavtlønslandene og valgt en automatiseringsstrategi i stedet. Virksomheden, der er Europas største producent af billige saml-selv plademøbler, har lagt sin produktionsstrategi an på, at den ved stordrift skal være billigere end konkurrenterne. For at øge produktiviteten satser man bl.a. på øget automatisering af produktionen (*Børsen*, 21.10.2004).

Serviceydelser kan handles

Man kan sige, at hvor brugen af underleverandører i andre lande (offshoring) tidligere kun gav mening for fysiske produkter, der kan handles på distancen, så har udviklingen i informationsteknologien på mange måder skabt nye muligheder for offshoring af serviceydelser.

Når det tidligere ikke var muligt at handle serviceydelser, så var det fordi, det ofte krævede, at køber og sælger mødtes på samme tid og sted. Så i modsætning til fysiske produkter kunne serviceydelser ikke handles på tværs af grænserne. Det gælder fx for musik, som i rigtig gamle dage kun kunne opleves live, og det gælder for IT-service, som tidligere var meget immobilt. Men ny informations- og kommunikationsteknologi har på mange måder ændret dette forhold, således at mange serviceydelser ikke længere kræver nærhed mellem køber og sælger. Ikke mindst mulighederne for at

digitalisere information og for at transportere digital information hurtigere og billigere har skabt helt nye muligheder for globalisering af servicesektoren.

Et godt eksempel på betydningen af, at informationer kan lagres og digitaliseres, er undervisning, som tidligere var noget, der krævede tæt interaktion mellem lærer og elev, men hvor der nu sker en voksende grad af digitalisering, som danner basis for det stærkt voksende marked for fjernundervisning. Det samme sker for bibliotekarenes arbejde, der bliver digitaliseret og indlejret i avancerede IT-baserede søgesystemer.

Informationsteknologien gør det muligt at kodificere, standardisere og digitalisere viden, der så gør det muligt at splitte serviceydelserne op. På den måde kan man fragmentere eller modularisere serviceydelserne i mindre komponenter, som hver især kan blive lokaliseret forskellige steder for at udnytte de optimale produktionsbetingelser. Ny teknologi gør det ikke bare muligt at transportere serviceydelser, men vil ofte også simplificere opgaven (kodificering og standardisering) og dermed gøre det nemmere at handle på distancen.

Informationsteknologien har således ændret betingelserne for produktion af serviceydelser på to centrale områder:

1. Digitalisering betyder, at flere serviceydelser kan handles på distancen.
2. Kodificering og standardisering betyder, at serviceydelserne kan opsplittes i mindre enheder.

Det kvalitativt nye i vore dages outsourcing i forhold til tidligere tiders outsourcing er således, at det i dag ikke bare er muligt at outsource fysiske produkter, men også serviceydelser. Serviceydelserne er blevet mobile, hvad de ikke var før. De serviceydelser, der oftest nævnes som kandidater til outsourcing, er administrativt rutinearbejde såsom back-office funktioner (IT-service, lønbogholderi, databehandling) og telefoncentraler.

Produktion af serviceydelser i lavtlønslandene

En anden væsentlig faktor, der ofte fremhæves i diskussionen af offshore outsourcing, er, at der er sket en kraftig oprustning af uddannelsesniveaue i flere lavtlønslandene, ikke mindst i de asiatiske lande. Således færdiguddanner de største asiatiske lande – Kina, Indien, Sydkorea og Taiwan – hvert år ca. 650.000 universitetsuddannede kandidater inden for videnskab og teknik. Til sammenligning leverer USA kun 200.000 – hvoraf mange er udenlandske studerende.

Indien bliver ofte fremhævet som et eksempel på et lavtlønsland, der virkelig har øget uddannelsesniveaueet og derfor har positioneret sig godt til konkurrencen i videnskøkonomien. Ikke mindst inden for IT-området, hvor Bangalore bliver fremhævet som et af verdens centre på linje med Silicon Valley. Der var allerede i 2003 flere IT-ingeniører i Bangalore (150.000), end i Silicon Valley (120.000). I 2003 blev der i Indien produceret 260.000 nyuddannede ingeniører, og tallet vokser hvert år med omkring 35.000. Til sammenligning bliver der uddannet omkring 2.200 ingeniører i Danmark hvert år. Det er klart, at en sådan forskel i antal ingeniører vil slå igennem på verdensmarkedet på et eller andet tidspunkt.

Om kvaliteten af de indiske ingeniørers arbejde siger Jacob Andersen, der er handelsrådgiver for Danmarks Eksportråds kontor i Bangalore: ”De er blændende teknikere, men bedst til at kopiere produkter. Inderne har ikke udviklet ret meget software selv, men de er dygtige til at videreudvikle, udbygge og færdiggøre IT-opgaver” (*Ingeniøren*, 12.5.2004).

Ikke bare Indien, men flere andre lande i Asien og Central og Østeuropa forfølger samme strategi om at kombinere høje kvalifikationer med et lavt lønniveau. Fx er Sydkorea også godt med. I Sydkorea har over 40 pct. af de unge mellem 25-34 år i dag fuldført en videregående uddannelse, mens tallet i Danmark er 30 pct. Det betyder, at et land som Sydkorea i løbet af få årtier har indhentet det uddannelsesforspring, som Danmark tidligere havde. Og det samtidig med at lønniveauet er væsentligt lavere end i Danmark.

Tabel 5.3 gengiver lønningerne over hele verden for forskellige stillingskategorier. Det fremgår, at for ufaglærte og faglærte arbejdere er lønforskellene meget store mellem Danmark (samt USA og Japan) og lavtlønslandene Indien og Kina. Lønnen ca. 20 gange så stor i Danmark som i Indien, ca. 10 gange så stor som i Kina (Shanghai) og ca. 7 gange så stor som i Polen og Tjekkiet. For ingeniører er lønnen i Danmark ca. 10 gange så stor som i Indien og ca. 5 gange lønnen i Kina, Polen og Tjekkiet. Mens lønnen for mellemedere kun er ca. dobbelt så høj i Danmark som i Kina, så er den kun ca. en tredjedel i Polen og Tjekkiet af, hvad den er i Kina.

Dette illustrerer, ud over at lønniveauet stadig er væsentligt lavere i disse lande end i Danmark (samt USA og Japan), at lønforskellene synes at indsnævre, jo højere uddannet arbejdskraften er. Samtidig er der også væsentlige forskelle landene imellem, og generelt synes lønniveauet ikke at være højere i de østeuropæiske lande end i flere af de asiatiske lande. Dette indikerer, at forholdet mellem løn og kvalifikationer er mindst lige så attraktivt i Østeuropa som i fx Kina og Indien, ikke mindst da afstanden både geografisk og kulturelt er væsentlig mindre til de østeuropæiske lande.

Tabel 5.3. Lønninger over hele verden, 2003. US\$

	Gns. timeløn	Årsløn				Mellem- leder
		Kvindelig fabriks- arbejder	Bygnings- arbejder	Faglært industri- arbejder	Ingeniør	
Indien (Mumbai)	0,70	1.900	900	1.900	6.000	7.100
Filippinerne (Manila)	1,20	1.600	1.700	4.200	5.500	10.200
Indonesien (Jakarta)	1,50	1.000	1.200	3.300	6.700	5.100
Thailand (Bangkok)	1,70	1.500	1.500	4.200	9.800	16.800
Brasilien (Rio de Janeiro)	1,80	1.400	1.500	6.900	14.600	26.600
Mexico (Mexico City)	2,00	3.600	2.400	3.600	9.000	12.000
Polen (Warszawa)	2,20	4.200	5.200	6.900	11.300	15.000
Kina (Shanghai)	2,40	3.000	3.000	4.600	12.100	36.200
Tjekkiet (Prag)	2,40	4.600	5.800	6.800	10.200	11.900
Malaysia (Kuala Lumpur)	3,10	3.900	4.200	11.100	15.900	28.000
Singapore	5,40	10.300	6.700	17.000	26.700	44.200
Syd Korea (Seoul)	5,90	6.700	8.200	34.600	32.900	31.600
Taiwan (Taipei)	6,90	12.200	10.000	22.200	25.800	33.400
Hong Kong SAR	7,00	9.600	11.700	17.300	39.200	33.800
Japan (Tokyo)	13,60	26.100	34.300	50.000	71.500	61.700
Danmark (København)	14,40	35.500	44.300	47.700	63.500	75.300
USA (New York)	15,20	23.600	40.500	47.000	75.000	96.500

Kilde: DØR (2004: 127).

Omfanget af danske virksomheders outsourcing

Det er meget svært at svare på, i hvilket omfang danske virksomheder har valgt at udnytte disse nye muligheder for outsourcing til lavtlønslandene, da der kun findes få undersøgelser, der belyser dette i Danmark. Center for Ledelse (2004), Dansk Industri (2004), Økonomi- og Erhvervsministeriet (2004) har alle gennemført spørgeskemaundersøgelser for at belyse omfanget af danske virksomheders outsourcing. Men resultaterne fra disse undersøgelser er ret divergerende, og ingen af dem kan siges at have en tilstrækkelig bredde og dybde til, at de kan svare på de centrale spørgsmål omkring danske virksomheders outsourcing. De kan hjælpe med at tegne et overordnet billede, men der vil stadig være mange ubesvarede spørgsmål, hvorfor avisernes anekdoter fortsat vil have en stor plads i diskussionen.

Den mest omfattende undersøgelse er gennemført af Økonomi- og Erhvervsministeriet som en spørgeskemaundersøgelse blandt et repræsenta-

tivt udsnit af service- og industrivirksomheder med mere end fem ansatte. Undersøgelsen omfattede i alt 1.003 virksomheder, og 12 pct. af virksomhederne oplyste, at de inden for de sidste 6 år har outsourcet dele af produktionen til udlandet.

Over for denne undersøgelse står undersøgelserne fra Center for Ledelse (2004) og Dansk Industri (2004), der peger på et væsentligt højere niveau for outsourcing. Center for Ledelse gennemførte i foråret 2004 en spørgeskemaundersøgelse, der omfattede i alt 209 virksomheder, hvor 29 pct. af virksomhederne oplyste at have outsourcet til eksterne leverandører i udlandet i et eller andet omfang. Undersøgelsen siger ikke noget om omfanget af denne outsourcing, eller hvilke lande den omfatter. Til gengæld nævner undersøgelsen, at flere danske virksomheder outsourcer til andre selskaber i Danmark (36 pct.) eller offshore til eget datterselskab i udlandet (32 pct.). Da de forskellige former for outsourcing og offshoring ikke udelukker hinanden, er der formodentligt et stort overlap blandt virksomhederne, der svarer positivt på både outsourcing og offshoring. Man kan således blot konstatere, at der er flere danske virksomheder, der outsourcer til underleverandører i Danmark, og som udlægger opgaver til egne datterselskaber (offshoring), end der er virksomheder, der outsourcer til udlandet.

Dansk Industri (2004) har ligeledes gennemført en undersøgelse af omfanget af outsourcing baseret på spørgeskemaer fra 246 virksomheder. Her fremgår det, at 46 pct. af de virksomheder, der indgår i undersøgelsen, har outsourcet arbejdsopgaver til lavtlønslande inden for de sidste tre år.

Tabel 5.4. Omfang af danske virksomheders offshoring og outsourcing

	Internaliseret (Internt i koncernen)	Eksternaliseret (Eksterne underleverandører)
		Outsourcing
Hjemland (Danmark)	-	36 pct. (CfL)
Udlandet	32 pct. (CfL)	12 pct. (Ø&E)
Offshoring		29 pct. (CfL)
		46 pct. (DI)

Kilder: Center for Ledelse (2004); Dansk Industri (2004); Økonomi- og Erhvervsministeriet (2004).

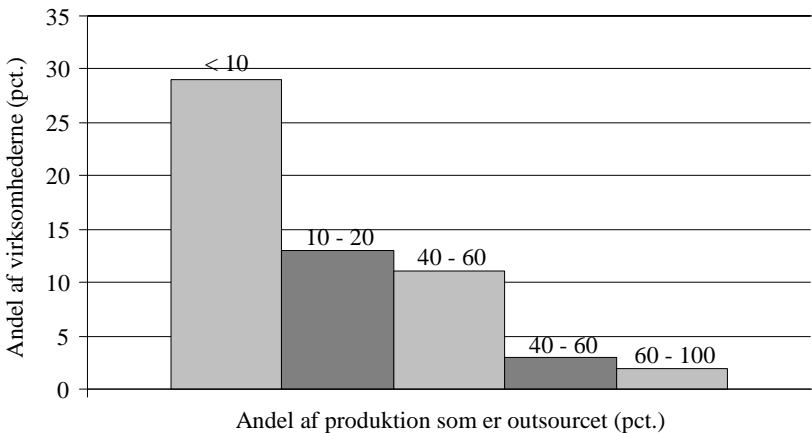
Resultaterne fra de tre undersøgelser er gengivet i tabel 5.4, hvor det fremgår, at der er meget store forskelle i omfanget af offshore outsourcing ifølge de tre undersøgelser. Det spænder fra 12 pct. til 46 pct. af virksomhederne,

som er involveret i offshore outsourcing. Dette skyldes dels, at der er store forskelle i populationerne, da de virksomheder, der indgår i DI-undersøgelsen, er væsentlig større, end de, der indgår i Økonomi- og Erhvervsministeriets undersøgelse, men også, at der er stor forvirring om, hvordan man måler outsourcing. Fx er det ikke altid helt klart, om man skelner mellem outsourcing og offshore outsourcing.

Mens det er uklart, hvor mange virksomheder der er involveret i outsourcing til udlandet, så synes det ret klart, at det ikke er særlig mange ansatte i virksomhederne, som er berørt af outsourcing, da alle undersøgelserne peger i denne retning.

Dansk Industri (2004) belyser, hvor stor en andel af produktionen, som er blevet outsourcet (se figur 5.1), og her fremgår det, at det er meget få danske virksomheder (kun ca. 5 pct. af virksomhederne), der har outsourcet mere end 40 pct. af produktionen inden for de sidste tre år, mens ca. 30 pct. af virksomhederne har outsourcet mindre end 10 pct. af produktionen. Økonomi- og Erhvervsministeriet (2004) når frem til tilsvarende tal, nemlig at kun i 7 pct. af virksomhederne er mere end halvdelen af de ansatte berørt af outsourcing til udlandet (involveret i at producere/levere virksomhedens produkt eller serviceydelse fra udlandet). Dette indikerer, at outsourcing til udlandet trods alt stadig kun er relativt beskedent i de fleste danske virksomheder, mens der er en lille gruppe af virksomheder, for hvem outsourcing er afgørende for overlevelsen.

Figur 5.1. Andel af produktionen, som er blevet outsourcet i de sidste tre år. Pct.



Kilde: Dansk Industri (2004).

På spørgsmålet om planerne for de næste tre år angav 8 pct., at de helt sikkert vil flytte opgaver til udlandet, 6 pct. vil muligvis flytte opgaver, mens 85 pct. af virksomhederne ikke har konkrete planer om at outsource til udlandet (Økonomi- og Erhvervsministeriet, 2004). Ledernes Hovedorganisation (2004) er i en undersøgelse, der omfatter 301 topledere i dansk erhvervsliv, nået frem til tilsvarende tal for fremtidige forventninger til outsourcing og offshoring. Her angiver 9 pct., at de inden for de næste tre år har planer om offshore outsourcing, mens 13 pct. vil flytte arbejdsopgaver til egne datterselskaber i udlandet.

På baggrund af disse spørgeskemaundersøgelser og analyser af importindholdet i danske virksomheders produktion har Økonomi- og Erhvervsministeriet (2004) beregnet, at omfanget af outsourcing ligger på 5.000 jobs om året, hvilket trods alt er et relativt beskedent tal. Sammenligninger af niveauet for outsourcing i Danmark med niveauet i lande som Storbritannien og USA tyder på, at danske virksomheder har et betydeligt efterslæb på dette område (*World Investment Report*, 2004). En del af efterslæbet kan forklares med, at både USA og Storbritannien sprogligt ligger tættere på Indien, hvilket fx giver mulighed for at outsource call-centre o.l., som ikke er muligt for danske virksomheder, men det er langtfra hele forklaringen.

Karakteren af outsourcing

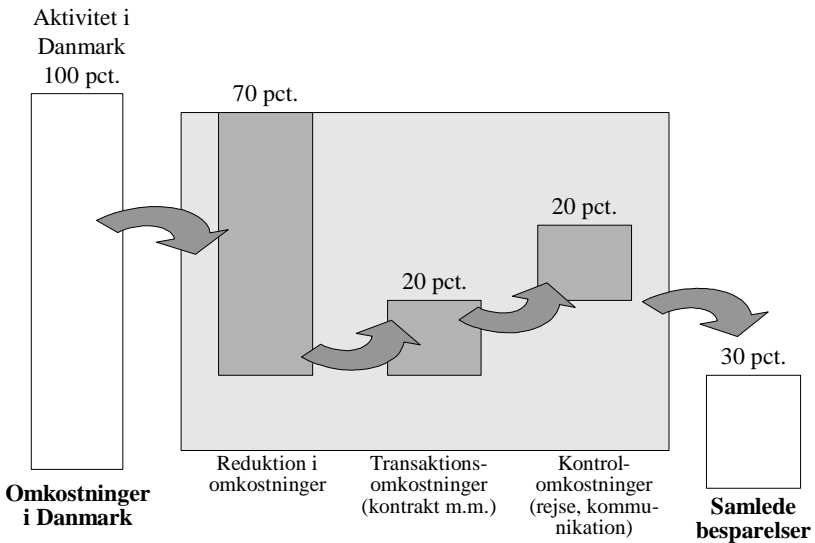
Alle undersøgelserne fremhæver, at det helt overvejende er produktionsaktiviteter der outsources, og det uanset om der outsources til Danmark eller lavtlønslandene. I undersøgelsen fra Dansk Industri (2004) fremhæves det, at logistik, administration, indkøb og forsknings- og udviklingsopgaver udgør en mindre del af virksomhedernes outsourcing, og her er der primært tale om outsourcing til andre danske virksomheder. I undersøgelsen fra Center for Ledelse (2004) er der lidt flere virksomheder, der angiver, at de har outsourcet serviceydelser (såsom forretningsservice og IT-drift), selvom produktionsopgaver også i denne undersøgelse bliver nævnt som den aktivitet, der oftest bliver outsourcet.

Det helt overvejende motiv for outsourcing er at opnå lavere omkostninger og lavere lønninger. Dette motiv kommer klart ud som det væsentligste i alle de undersøgelser, der spørger til motivet. I HTS' (2004) globaliseringsundersøgelse blandt de større servicevirksomheder angiver 51 pct. af virksomhederne lavere omkostninger og lønninger, mens kun 9 pct. angiver adgang til kvalificeret arbejdskraft som en begrundelse for udflytning. Det samme billede tegner sig i Dansk Industri (2004) med omkostningsbesparelser som det helt dominerende motiv.

Følgende udtalelse fra produktionschef Benny Johansen, Labotek (der for fire år siden besluttede at outsource alustøbning til underleverandører i Polen) er således typisk: ”Et lønniveau i Polen, der ligger 75 pct. under det danske, kan mærkes. Men der skal forholdsvis store produktioner til, før det kan betale sig. Ellers bliver besparelsen ædt op af logistikomkostninger” (*Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin*, 19.1.2004).

Dette citat illustrerer en central pointe ved outsourcing, nemlig at besparelserne i form af lavere produktionsomkostninger hurtigt kan blive spist op af andre omkostninger. Dette er ligeledes illustreret ved et tænkt eksempel på økonomien i offshore outsourcing i figur 5.2. Her er omkostningsbesparelsen ved at flytte produktion til udlandet sat til 70 pct., mens de øgede transaktionsomkostninger i form af søgeomkostninger for at finde bedste partnere, kontraktforhandlinger osv. er sat til 20 pct., og de øgede kontrolomkostninger i form af rejser, kommunikation osv. er ligeledes sat til 20 pct. Dette betyder, at den samlede besparelse ved udflytning af produktionen er reduceret til en omkostningsbesparelse på 30 pct. For virksomhederne handler det derfor ikke bare om at maksimere omkostningsbesparelsen, men nok så meget om at minimere følgeomkostningerne (transaktions- og kontrolomkostningerne).

Figur 5.2. Et tænkt eksempel på økonomien i offshore outsourcing



Undersøgelsen gennemført af Ledernes Hovedorganisation (2004) blandt nogle af de erhvervsledere, der har erfaring med udflytninger, peger netop på følgende faktorer som de mest problematiske ved udflytning: 1) dårlig kommunikation med virksomheden, 2) forskelle i kultur, og 3) virksomheden i udlandet har problemer med at overholde tiden. Dette er alle hyppige følgeomkostninger, som også må indgå i kalkulen, når virksomhederne gennemfører offshore outsourcing.

Sammenfatning

Outsourcing er langtfra noget nyt fænomen. Virksomhederne har altid brugt underleverandører, da ingen virksomheder er i stand til at gøre alt selv. Men det nye i den aktuelle diskussion om outsourcing og offshoring er, at informationsteknologien har skabt nye muligheder for at opsplitte delprocesserne og for standardisering og digitalisering af serviceydelser. Digitalisering og standardisering har gjort mange serviceydelser mere mobile, så de kan handles på distancen. Opsplitning af virksomhedens værdikæde gør det muligt for virksomhederne at fokusere på kernekompetencerne, mens ikke-kerneaktiviteter kan overlades til andre virksomheder, der kan udføre dem bedre eller billigere. Samtidig er der flere lavtlønslande, der har foretaget et gevaldigt uddannelsesmæssigt løft, således at de nu kan udføre mange af de rutineprægede opgaver, som stadig kræver højt kvalificeret arbejdskraft, væsentligt billigere end de vestlige lande.

De mange undersøgelser af outsourcing-aktiviteterne tegner et billede af, at danske virksomheder er involveret i outsourcing i udlandet, men at det stadig kun har relativ begrænset betydning for de fleste danske virksomheder. Således er det samlede omfang af jobs, som bliver frigjort i Danmark som følge af offshoring, formodentlig ikke meget mere end 5.000 jobs om året. Og den outsourcing, vi ser, er overvejende, hvad man kunne kalde den klassiske outsourcing af produktionsopgaver til Kina og Østeuropa, hvor der er meget vægt på omkostningsbesparelserne, mens det endnu er begrænset, hvad der kan konstateres af nye former for outsourcing af serviceydelser til lavtlønslandene.

Kapitel 6

Sammenfatning og perspektiv

Sigtet med denne bog har været at afdække, hvordan dansk erhvervsliv er placeret i den globale udvikling. Udgangspunktet er, at globaliseringen ikke er et nulsumsspil, men et plussumsspil, hvor der er positive effekter på globalt plan bl.a. i form af, at forbrugerne får adgang til billigere og bedre produkter. I HTS (2004) dokumenteres det eksempelvis, at prisen for danske husholdningers forbrug af beklædning og fodtøj i 2003 ville have været 29 pct. højere uden globaliseringen af produktionen, ligesom en stor del af prisfaldet på IT-udstyr også kan tilskrives globaliseringen.

Men én ting er størrelsen af de globale velstandsgevinster, noget andet er deres fordeling. Her er dansk erhvervslivs placering i den globale arbejdsdeling afgørende for, hvorvidt Danmark også får del i gevinsterne ved globaliseringen. Det er afgørende, at Danmark ikke er afkoblet i forhold til den globale udvikling.

Det er vigtigt at holde fast i, at den ultimative test for, hvordan Danmark klarer sig i den internationale konkurrence, er, om vi over en længere årrække kan fastholde den høje velstand og beskæftigelse, som befolkningen ønsker. Hvis dansk erhvervsliv mister terræn i den globale konkurrence, vil det slå igennem i form af forringelser i velstanden.

Og målt med den målestok har dansk erhvervsliv klaret sig godt i de sidste årtier. Danmark har konsekvent været blandt verdens ti rigeste lande i verden i mange år, og beskæftigelsen er i dag også på et højt niveau. I den seneste udgave af *Global Competiveness Report* (2005) ligger Danmark på 5. pladsen i verden, hvilket må siges at være fint, selvom det er en nedgang fra sidste års 4. plads.

Globalisering er ikke noget nyt fænomen, faktisk er der nogen, der vil påstå, at det har stået på i mere end tusind år, således som det kommer til udtryk i følgende citat fra den amerikanske nobelpristager i økonomi, Vernon Smith:

Globalisering gik faktisk i gang for mange tusind år siden. Den begyndte med, at en lille gruppe mennesker mødte en anden lille gruppe mennesker. I stedet for at slå dem ihjel, handlede de med dem.

Selvom globaliseringen har taget væsentligt til i karakter og omfang inden for de sidste årtier med omfattende bevægelser af varer, kapital og mennesker på tværs af grænserne, så fremhæver citatet, at det centrale er de græn-

seoverskridende transaktioner, som skaber nye samarbejds- og afhængighedsrelationer.

Det er den politiske regulering (især liberaliseringen af varemarkederne og de finansielle markeder) og ikke mindst den teknologiske udvikling (især bedre og billigere transport og kommunikationsteknologi), der skaber rammerne for globaliseringen og mulighederne for at opnå globaliseringsgevinster. Men det er forbrugerne og virksomheder, der realiserer disse muligheder. Det er dem, der skal indrette deres adfærd og strategier, således at de mulige globaliseringsgevinster også bliver realiseret.

Her spiller de store internationale virksomheder en central rolle, da de med deres internationale netværk af datterselskaber og samarbejdspartnere er ideelt positioneret til at kæde de forskellige markeder sammen og udnytte de nye muligheder. En stor del af verdens handel og kapitalbevægelser går igennem de internationale virksomheder, hvorfor de er særlig vigtige som bærere af den globale udvikling.

Det er derfor vigtigt for ethvert land, der ønsker at blive koblet til den internationale udvikling, at man er en del af de internationale selskabers infrastruktur, dvs. at det både er interessant for udenlandske virksomheder at investere i landet, og at landets egne virksomheder investerer i udlandet. For Danmark har der siden midten af 1980'erne været en pæn balance mellem de ind- og udgående direkte investeringer. For begges vedkommende er der tale om en tidobling af deres vægt i dansk økonomi fra et niveau på ca. 4-5 pct. af BNP til et niveau på 40-45 pct. af BNP i 2003.

Udenlandske virksomheder har investeret mere end 350 mia. kr. i Danmark, hvilket svarer til de samlede offentlige investeringer igennem ca. 20 år. De udenlandske virksomheder har således leveret et betydeligt bidrag til dansk økonomi, og danske virksomheder har investeret et tilsvarende beløb i opbygningen af deres internationale netværk af datterselskaber.

Gennemgangen af de mange analyser af danske virksomheders internationale aktiviteter, herunder ikke mindst etableringsundersøgelserne (1991, 1998 og 2003), peger på følgende markante udviklingstræk for danske virksomheders internationale aktiviteter:

- siden 1986 er beskæftigelsen steget væsentligt mere i de danske virksomheders udenlandske aktiviteter (ca. 7 pct. pr år) end i deres danske aktiviteter (1 pct.)
- den andel af koncernens omsætning, som afsættes i udlandet, er også steget meget kraftigt og nåede i 2002 op på 82 pct.

- de udenlandske aktiviteter er helt overvejende drevet af markeds-mæssige fordele og i mindre grad af omkostningsmæssige fordele, mens læringsmæssige fordele spiller en meget begrænset rolle

Dette kan sammenfattes til et billede, hvor dansk erhvervsliv i de sidste to årtier har været igennem en meget kraftig ekspansion i de udenlandske aktiviteter, som er uden historisk sidestykke i dansk erhvervshistorie. Men samtidig er det hovedsageligt salgsaktiviteterne, der er blevet internationaliseret. Mange danske virksomheder har fået opbygget et finmasket net af salgsdatterselskaber på de udenlandske markeder. Det er først i de senere år, at de danske virksomheder for alvor er begyndt at investere i udflytning af produktion enten til egne datterselskaber (offshoring) eller eksterne leverandører (offshore outsourcing).

Globaliseringsdiskussionen er i de seneste år blevet beriget med endnu et nyt begreb, offshore outsourcing, som dækker over de nye muligheder for at udflytte produktions- og serviceopgaver til lavtlønslande som Kina og Indien. Den teknologiske udvikling har gjort det muligt at digitalisere og standardisere en lang række serviceaktiviteter, hvilket igen har gjort det muligt at opsplitte værdikæden i delprocesser, således at virksomhederne kan fokusere på deres kerneaktiviteter, mens sideaktiviteterne i visse tilfælde kan outsources til andre virksomheder (fx i Kina eller Indien), der er bedre eller billigere til at udføre aktiviteten.

Undersøgelser af omfanget af danske virksomheders outsourcing peger på, at omfanget af danske arbejdspladser, der går tabt på grund af virksomhedernes udflytning af produktion og service, ligger i en størrelsesorden på ca. 5.000 jobs om året, hvilket trods alt er ret beskedent set i forhold til, at der hvert år nedlægges ca. 260.000 på det danske arbejdsmarked (bl.a. som følge af teknologisk udvikling, politisk regulering osv.). Undersøgelserne viser også, at det kun er for få virksomheder, at outsourcing spiller en stor rolle (dvs. mere end 40 pct. af produktionen er outsourcet), mens størstedelen af virksomhederne har outsourcet under 10 pct. af produktionen.

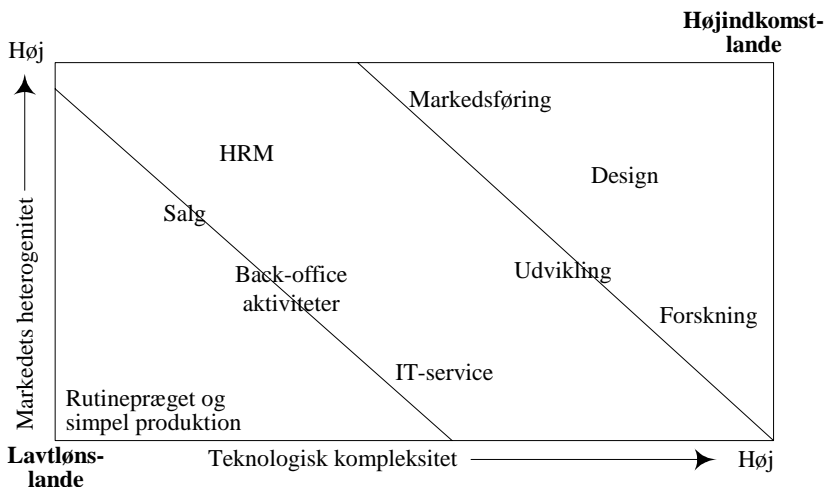
Analyser af, hvorvidt de udenlandske aktiviteter sker på bekostning af de danske aktiviteter (substitutter), eller om de forstærker hinanden (komplementære), indikerer, at flere aktiviteter i udlandet skaber mere aktivitet i Danmark, da det øger salget i udlandet og dermed også eksporten af halvfabrikata fra Danmark og overførslen af viden til datterselskaberne. Det viser sig endvidere, at komplementaritetseffekten især gælder for funktionærer i Danmark, hvor beskæftigelsen øges, når omsætningen øges i de udenlandske datterselskaber i højindkomstlande (mens beskæftigelsen for arbej-

dere i Danmark er upåvirket af de udenlandske aktiviteter). Denne positive effekt af de udenlandske aktiviteter er ikke overraskende givet det stærke fokus på salgsaktiviteter i de udenlandske datterselskaber.

Dette billede genfindes ligeledes i nogle af de case-virksomheder, der gennemgås – bl.a. ECCO og MAN B&W Diesel – hvor det er kendetegnende, at ekspansionen især har ligget i de udenlandske aktiviteter, mens der er sket en væsentlig forskydning i de kvalifikationer, der efterspørges blandt de ansatte i Danmark. ECCO producerede frem til 1984 alle sine sko i Danmark og havde dengang 620 ansatte i Danmark og ingen i udlandet. Siden har ECCO etableret skofabrikker i Portugal, Indonesien, Thailand og Slovakiet, således at de i 2002 havde 8.200 ansatte i udlandet og 705 ansatte i Danmark. Men mens størstedelen af de (620) danske ansatte i 1984 var produktionsarbejdere, så var de (705) ansatte i Danmark i 2002 beskæftiget med design, forskning og udvikling, testproduktion, ledelse, salg og markedsføring.

Udviklingen går således i retning af, at virksomhedernes værdikæde bliver mere fragmenteret og opsplittet. De mere kreative og vidensintensive aktiviteter, som er kendetegnet ved høj teknologisk kompleksitet og markedsheterogenitet, bliver typisk lokaliseret i de udviklede højindkomstlande, mens de mere simple og rutineprægede aktiviteter bliver udflyttet til lavtlønslandene.

Figur 6.1. Lokalisering af aktiviteter



Dette er illustreret i figur 6.1, som også viser, hvor flere af virksomhedernes aktiviteter typisk er placeret i spændingsfeltet mellem markedsheterogenitet og teknologisk kompleksitet. Den teknologiske udvikling muliggør i disse år at adskille aktiviteter, der tidligere var tæt forbundne, således at de nu kan lokaliseres forskellige steder, samtidig med at flere af lavtlønslandene aktivt satser på at øge kompetenceniveauet, således at de kan påtage sig mere krævende opgaver.

I højindkomstlandene, hvor Danmark hører hjemme, handler konkurrencen mere og mere om at uddanne og tiltrække de mest kreative og talentfulde personer. En af de førende økonomiske geografer, Richard Florida (2002), fremhæver, at vækst i de højtudviklede videnssamfund i dag handler om tre fundamentale faktorer: talent, teknologi og tolerance. Kreative og vidensintensive aktiviteter placeres i stigende grad dér, hvor talentmassen er størst – snarere end der, hvor omkostningerne er lavest. Det indebærer, at vejen til at tiltrække de attraktive aktiviteter går igennem tiltrækning af de talentfulde og innovative personer.

Litteratur

- Bartlett, Christopher & Sumantha Ghoshal (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Benito, Gabriel, Jorma Larimo, Rajnesh Narula & Torben Pedersen (2002). "Multinational Enterprises from Small Economies". *International Studies of Management and Organization*, 32, 1: 57-78.
- Center for Ledelse (2004). *Den globale udfordring* (www.cfl.dk).
- Chiswick, Barry & Timothy Hatton (2001). *International Migration and the Integration of Labour Markets*. NBER, Globalization in Historical Perspective.
- Danmarks Nationalbank. *Finansiell statistik – direkte investeringer*, diverse årgange (www.nationalbanken.dk).
- Danmarks Nationalbank. Online database over direkte investeringer (www.nationalbanken.dk).
- Dansk Industri (2004). *Globale muligheder og vækst – En analyse af danske virksomheders outsourcing*. København: Dansk Industri.
- Dicken, Peter (2003). *Global Shift – Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*. Sage Publications.
- Doz, Yves, Jose Santos & Peter Williamson (2001). *From Global to Metanational*. Boston, MA: HBS Press.
- DØR (2004). *Dansk Økonomi – Efterår 2004*. København: DØR.
- ECCO-koncernen. *Årsrapport*, diverse årgange.
- Etableringsundersøgelsen (1991). *Danske virksomheders etableringer i udlandet – Hovedresultater fra en empiriskundersøgelse*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Etableringsundersøgelsen (1998). *Danske virksomheders etableringer i udlandet – Hovedresultater af etableringsundersøgelsen 1998*. København: Dansk Industri og Handelshøjskolen i København.
- Etableringsundersøgelsen (2003). *Danske virksomheders etableringer i udlandet – Etableringsundersøgelse 2003*. København: Dansk Industri og Handelshøjskolen i København.
- Fangel, Stine (1999). *Danske virksomheders internationalisering – effekten på eksport og på beskæftigelsen i moderselskabet*. Kandidatafhandling, Handelshøjskolen i København, Erhvervsøkonomi/matematikstudiet.
- Florida, Richard (2002). *The rise of the creative class*. New York: Basic Books.
- Foreign Policy Magazine* (2004). March/April (www.foreignpolicy.com/).
- Ghemawat, Pankaj (2003). "Semiglobalization and international business strategy". *Journal of International Business Studies*, 34: 138-152.
- Held, David (2000). *A globalizing world? – Culture, economics, politics*. London: Routledge.

- Held, David, Anthony McGrew, David Goldblatt & Jonathan Perraton (1999). *Global transformation – Politics, Economics and Culture*. Cambridge: Polity Press.
- Holm, Ulf & Torben Pedersen (2000). *The Emergence and Impact of MNC Centres of Excellence – A Subsidiary Perspective*. Basingstoke: Macmillan.
- HTS (2004). *Danmarks globale mulighedsrum – Undersøgelse af globalisering og dansk jobskabelse i fremtiden*. København: HTS.
- IFU (www.ifu.dk).
- InWear Group (1996). *Børs-prospekt*. København: InWear.
- Ledernes Hovedorganisation (2004). *Hver fjerde flytter produktion ud de næste tre år*. (www.lederne.dk).
- Madsen, Allan Lyngsø (2000). *Foreign Direct Investment and the Effects on the Home Market: Evidence from Denmark*. Kandidatafhandling, Aarhus Universitet, Økonomisk Institut.
- McGrew, Anthony (1992). "A Global Society", in Stuart Hall et al. (eds). *Modernity and its Futures Polity*. Cambridge: Polity Press.
- OECD (1996). *Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*. Paris: OECD (www.oecd.org/dataoecd/10/16/2090148.pdf).
- Rasmussen, Frank & Peder Andersen (2002). *Globaliseringens økonomiske konsekvenser for Danmark*. Århus: Magtudredningen.
- Schulze, Günther G. & Heinrich W. Ursprung (1999). "Globalisation of the Economy and the Nation State". *The World Economy*, 22, 3: 295-352.
- World Competitiveness Report, IMD, diverse årgange (www02.imd.ch/wcy/).
- World Economic Outlook* (1997) (www.imf.org/).
- World Investment Report* (diverse årgange). New York: United Nations. (www.unctad.org/).
- Økonomi- og Erhvervsministeriet (2003). *Globaliseringsredegørelse*. København: Økonomi- og Erhvervsministeriet.
- Økonomi- og Erhvervsministeriet (2004). *Tænk tanken Fremtidens vækst – Fakta vedr. udflytning af danske arbejdspladser*. København: Økonomi- og Erhvervsministeriet.

Om forfatteren

Torben Pedersen er professor ved Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse, Handelshøjskolen i København. Han forsker inden for området strategi og ledelse og har gennem årene publiceret en lang række bøger og artikler om globalisering, organisering af multinationale selskaber og internationaliseringsprocessen. Yderligere information om forfatteren kan findes på <http://web.cbs.dk/staff/tp/>.

Udgivelser fra Magtudredningen pr. 30. december 2004

Bøger

- Jørgen Goul Andersen, Peter Munk Christiansen, Torben Beck Jørgensen, Lise Tøgeby & Signild Vallgård (red.) (1999). *Den demokratiske udfordring*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Peter Munk Christiansen, Birgit Møller & Lise Tøgeby (2001). *Den danske elite*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Anette Borchorst (red.) (2002). *Kønsmagt under forandring*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Martin Marcussen (2002). *OECD og idespillet – Game Over?* København: Hans Reitzels Forlag.
- Lise Tøgeby (2002). *Grønlandere i Danmark. En overset minoritet*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Torben Beck Jørgensen & Kurt Klaudi Klausen (red.) (2002). *Territorial dynamik – streger på landkort, billeder i vore hoveder*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Flemming Mikkelsen (red.) (2002). *Bevægelser i demokrati. Foreninger og kollektive aktioner i Danmark*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Jens Blom-Hansen (2002). *Den fjerde statsmagt? Kommunernes Landsforening i dansk politik*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Margaretha Järvinen, Jørgen Elm Larsen & Nils Mortensen (red.) (2002). *Det magtfulde møde mellem system og klient*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Anker Brink Lund (2002). *Den redigerende magt – nyhedsinstitutionens politiske indflydelse*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Finn Sivert Nielsen & Inger Sjørlev (red.) (2002). *Folkets repræsentanter. Et antropologisk blik på Folketinget*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Thomas Pedersen (red.) (2002). *Europa for folket? EU og det danske demokrati*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Peter Munk Christiansen & Asbjørn Sonne Nørgaard (2003). *Faste forhold – flygtige forbindelser. Stat og interesseorganisationer i Danmark i det 20. århundrede*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Martin Marcussen & Karsten Ronit (red.) (2003). *Internationaliseringen af den offentlige forvaltning i Danmark – forandring og kontinuitet*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Gorm Winther (red.) (2003). *Demokrati og magt i Grønland*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Lise Tøgeby (2003). *Fra fremmedarbejdere til etniske minoriteter*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.

- Torben Beck Jørgensen (red.) (2003). *På sporet af en offentlig identitet – værdier i stat, amter og kommuner*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Erik Damgaard (2003). *Folkets styre. Magt og ansvar i dansk politik*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Hans Mouritzen (red.) (2003). *Er vi så forbeholdne? Danmark over for globaliseringen, EU og det nære*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Hans Sode-Madsen (2003). *Farlig ungdom. Samfundet, ungdommen og ungdomskommissionen 1945-1970*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Lars Bille & Jørgen Elklit (red.) (2003). *Partiernes medlemmer*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Peter Munk Christiansen & Lise Togeby (red.) (2003). *På sporet af magten*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Tim Knudsen (2003). *Offentlighed i det offentlige. Om historiens magt*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Niels Nørgaard Kristensen (2003). *Billeder af magten. Portrætter til forståelse af magt og demokrati*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Lise Togeby, Jørgen Goul Andersen, Peter Munk Christiansen, Torben Beck Jørgensen & Signild Vallgård (2003). *Magt og demokrati i Danmark. Hovedresultater fra Magtudredningen*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Jørgen Goul Andersen (2003). *Over-Danmark og under-Danmark? Ulighed, velfærdsstat og politisk medborgerskab*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Signild Vallgård (2003). *Folkesundhed som politik. Danmark og Sverige fra 1930 til i dag*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Jørgen Grønnegård Christensen (2003). *Velfærdsstatens institutioner*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Palle Svensson (2003). *Folkets røst. Demokrati og folkeafstemninger i Danmark og andre europæiske lande*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Mogens Rüdiger (2003). *Statens synlige hånd. Om lovgivning, stat og individ i det 20. århundrede*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Thomas Pallesen (2003). *Den vellykkede kommunalreform og decentraliseringen af den politiske magt i Danmark*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Henrik Jensen (2003). *Europaudvalget – et udvalg i Folketinget*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Per Boje & Morten Kallestrup (2004). *Marked, erhvervsliv og stat. Dansk konkurrencelovgivning og det store erhvervsliv*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Bertel Heurlin (2004). *Riget, magten og militæret. Dansk forsvars- og sikkerhedspolitik under Forsvarskommissionerne af 1988 og af 1997*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Jacob Torfing (2004). *Det stille sporskifte i velfærdsstaten. En diskursteoretisk beslutningsprocesanalyse*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.

- Anette Warring (2004). *Historie, magt og identitet – grundlovsfejring gennem 150 år*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Jens Hoff (red.) (2004). *Danmark som informationssamfund. Muligheder og barrierer for politik og demokrati*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Ida Elisabeth Koch, Kristine Røberg, Sten Schaumburg-Müller & Jens Vedsted-Hansen (2004). *Menneskerettigheder og magtfordeling – domstolskontrol med politiske prioriteringer*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Bo Jacobsen, Flemming Troels Jensen, Mikkel Bo Madsen, Marius Sylvestersen & Claude Vincent (2004). *Den vordende demokrat – en undersøgelse af skoleklassen som demokratisk lærested*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Louise Phillips & Kim Schrøder (2004). Sådan taler medier og borgere om politik. En diskursanalytisk undersøgelse af politik i det medialiserede samfund. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Jørgen Goul Andersen (2004). *Et ganske levende demokrati*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Lise Togeby (2004). *Man har et standpunkt ... Om stabilitet og forandring i befolkningens holdninger*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Torben K. Jensen (2004). *De folkevalgte – en analyse af folketingsmedlemmernes sociale baggrund og repræsentationsadfærd*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Jørn Loftager (2004). *Politisk offentlighed og demokrati i Danmark*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Ulrik Kjær & Mogens N. Pedersen (2004). *De danske folketingsmedlemmer – en parlamentarisk elite og dens rekruttering, cirkulation og transformation 1849-2001*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Peter Munk Christiansen, Asbjørn Sonne Nørgaard & Niels Chr. Sidenius (2004). *Hvem skriver lovene? Interesseorganisationer og politiske beslutninger*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Cathie Jo Martin (2004). *Aktivering af arbejdsgivere. Erhvervslivet og socialpolitik i Danmark og Storbritannien*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Christian Albrekt Larsen & Jørgen Goul Andersen (2004). *Magten på Borgen. En analyse af beslutningsprocesser i større politiske reformer*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Erik Albæk (2004). *Eksperter kan være gode nok, men ... Om fagkondskabens politiske vilkår i dansk demokrati*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.

Skrifter

- Erik Oddvar Eriksen (1999). *Is Democracy Possible Today?* Århus: Magtudredningen.
- Ole Hammer & Inger Bruun (2000). *Etniske minoriteters indflydelseskanaler*. Århus: Magtudredningen.

- Jens Peter Frølund Thomsen (2000). *Magt og indflydelse*. Århus: Magtudredningen.
- Jørgen Elklit, Birgit Møller, Palle Svensson & Lise Togeby (2000). *Hvem stemmer – og hvem stemmer ikke?* Århus: Magtudredningen.
- Jacob Gaarde Madsen (2000). *Mediernes konstruktion af flygtninge- og indvandrerspørgsmålet*. Århus: Magtudredningen.
- Karsten Vrangbæk (2001). *Ingeniørarbejde, hundeslagsmål eller hovedløs høne? Ventetidsgarantier til sygehusbehandling*. Århus: Magtudredningen.
- Søren Laursen (2001). *Vold på dagsordenen. Mediernes og den politiske proces*. Århus: Magtudredningen.
- Jørgen Goul Andersen & Mette Tobiassen (2001). *Politisk forbrug og politiske forbrugere. Globalisering og politik i hverdagslivet*. Århus: Magtudredningen.
- Erik Albæk, Peter Munk Christiansen & Lise Togeby (2002). *Ekspert i medierne. Dagspressens brug af forskere 1961-2001*. Århus: Magtudredningen.
- Helle Porsdam (2002). *Fra pax americana til lex americana? En diskussion af dansk retliggørelse som en påvirkning fra USA*. Århus: Magtudredningen.
- Eva Østergaard-Nielsen (2002). *Politik over grænser: Tyrkeres og kurderes engagement i det politiske liv i hjemlandet*. Århus: Magtudredningen.
- Jonathan Schwartz (red.) (2002). *Medborgerskabets mange stemmer*. Århus: Magtudredningen.
- Walter Korpi (2002). *Velfærdsstat og socialt medborgerskab. Danmark i et komparativt perspektiv, 1930-1995*. Århus: Magtudredningen.
- Steen Thomsen, Torben Pedersen & Jesper Strandskov (2002). *Ejerskab og indflydelse i dansk erhvervsliv*. Århus: Magtudredningen.
- Frank Rasmussen & Peder Andersen (2002). *Globaliseringens økonomiske konsekvenser for Danmark*. Århus: Magtudredningen.
- Carsten Greve (2002). *Privatisering, regulering og demokrati. Telestyrelsens funktion som uafhængig reguleringsmyndighed*. Århus: Magtudredningen.
- Ann-Dorte Christensen (2003). *Fortællinger om identitet og magt. Unge kvinder i senmoderniteten*. Århus: Magtudredningen.
- Thomas Schøtt (2003). *Den økonomiske elites netværk*. Århus: Magtudredningen.
- Peter Dahler-Larsen & Niels Ejersbo (2003). *Djøficerering – myte eller realitet?* Århus: Magtudredningen.
- Jan H. Hermansen, Lars Bille, Roger Buch, Jørgen Elklit, Bernhard Hansen, Hans Jørgen Nielsen & Karina Pedersen (2003). *Undersøgelsen af medlemmerne af de danske partiorganisationer. Dokumentation*. Århus: Magtudredningen.
- Lars Torpe & Torben K. Kjeldgaard (2003). *Foreningssamfundets sociale kapital. Danske foreninger i et europæisk perspektiv*. Århus: Magtudredningen.
- Jens Peter Christensen (2003). *Domstolene – den tredje statsmagt*. Århus: Magtudredningen.

- Camilla Palmhøj Nielsen (2003). *Til glæde for hvem? – om intern regulering i staten*. Århus: Magtudredningen.
- Peter Munk Christiansen & Asbjørn Sonne Nørgaard (2003). *De som meget har ... Store danske virksomheder som politiske aktører*. Århus: Magtudredningen.
- Lise Togeby, Jørgen Goul Andersen, Peter Munk Christiansen, Torben Beck Jørgensen & Signild Vallgård (2003). *Demokratiske udfordringer. Kort udgave af Magtudredningens hovedresultater*. Århus: Magtudredningen.
- Lise Togeby, Jørgen Goul Andersen, Peter Munk Christiansen, Torben Beck Jørgensen & Signild Vallgård (2003). *Power and Democracy in Denmark. Conclusions*. Århus: Magtudredningen.
- Birte Siim (2003). *Medborgerskabets udfordringer – etniske minoritetskvinders politiske myndiggørelse*. Århus: Magtudredningen.
- Anette Borchorst (2003). *Køn, magt og beslutninger. Politiske forhandlinger om barselsorlov 1901-2002*. Århus: Magtudredningen.
- Peter Dahler-Larsen (2004). *Evaluering og magt*. Århus: Magtudredningen.
- Jens Blom-Hansen & Jørgen Grønnegård Christensen (2004). *Den europæiske forbindelse*. Århus: Magtudredningen.
- Palle Svensson (2004). *Danskerne, magten og demokratiet*. Århus: Magtudredningen.
- Peter Bogason & Gunnar Gjelstrup (2004). *Magtproblematikken i to små kommuner*. Århus: Magtudredningen.
- Torben Beck Jørgensen & Karsten Vrangbæk (2004). *Det offentlige styringsunivers. Fra government til governance?* Århus: Magtudredningen.
- Torben Pedersen (2004). *Dansk erhvervslivs placering i globaliseringen*. Århus: Magtudredningen.

www.ps.au.dk/magtudredningen