

Malaysia og Thailand: Krise, den private sektor og virksomhedsstrategier

Den finansielle nedsmeltning har ændret de private virksomheders vilkår i regionen. Artiklen diskuterer krisens årsager, kriseløsningsforsøg samt virkningerne på produktion og eksport i Malaysia og Thailand. Med udgangspunkt i studier af salgsdatterselskaber, agenter og kunder til danske producenter belyses hvorledes krisen påvirker danske eksportvirksomheder og deres samarbejdspartnere i de to lande.



Henrik Schaumburg-Müller,
cand.polit.,
lektor ved Institut
for Interkulturel Kommunikation
og Ledelse (IKL)
på Handelshøjskolen
i København

Indledning

Midt i Bangkok's kaotiske bybillede står de ufærdige kæmpebygninger. Nødtørftige presenninger dækker gabende huller, og på facaderne hænger kæmpe skilte med »til leje«. I Kuala Lumpur rager verdens højeste bygning, »twin-towers«, op i skyerne. Der kæmpes med at få bygningen færdigindrettet som hovedkvarter for Malaysias transnationale olieselskab, Petronas. Mange ufærdige luksushoteller vidner om krisen og en himmelråbende overvurdering af byggeprojekters rentabilitet og levedygtighed. Begge byer bugner stadig af et internationalt vareudbud fra før krisen; alt kan købes, men forbrugerne synes at nøjes med at se på. Pengene er færre og usikkerheden større for de fleste familier. Dette

er ikke bare en gældskrise, men en krise for hele samfundets udvikling.

Denne artikel handler om den private sektors rolle i Malaysias og Thailands økonomiske krise, og om hvordan virksomheder og virksomhedsrelationer har udviklet sig under krisen. Den tager udgangspunkt i en kort diskussion af kriseårsager og -løsninger fokuserende på den private sektor. Foruden de anførte referencer baserer artiklen sig på interviews med danske eksportvirksomheders datterselskaber, agenter/distributører og kunder foretaget i november og december 1998 i de to lande.

Kriseårsager og -løsningsmodeller

Der er forskellige lag i krisens udfoldelse, som selvfølgelig er indbyrdes afhængige. For det første er der de internationale finansielle strømme og de nationale og internationale finansielle institutioner, for det andet er der spørgsmålet om virksomhedsstrategi og -ledelse, og endelig spørgsmålet om strukturelle problemer i økonomierne. Ud over disse mere specifikke økonomiske forhold må man imidlertid også se mere bredt på det politiske system: statens rolle, korruptionen, uigennemsigtheden og det politiske magtspil.

Til de fundamentale kriseårsager hører en opskrivning af den reele valutakurs i begge lande. I Thailand er priserne på indenlandske varer og tjene-

Malaysia og Thailand: Krise, den private sektor og virksomhedsstrategier

steydelser steget relativt i forhold til udlandets priser siden slutningen af 1980'erne (Warr 1998). For Malaysia's vedkommende er opskrivningen først sat ind omkring 1992 (Athukorala 1998). Udviklingen i de relative priser synes i begge lande forårsaget af væksten i den indenlandske efterspørgsel snarere end af eksterne valutakursændringer. Selv med rigelige kapitaltilførsler har efterspørgselspresset fra de ikke-konkurrence udsatte sektorer betydet pris- og lønstigninger, som har ledt ressourcerne væk fra og svækket konkurrencedygtigheden i eksportindustrien.

Den arbejdskraftintensive bygge- og anlægssektor har i både Malaysia og Thailand lagt pres på økonomierne med stor offentlig og privat aktivitet. I Thailand var den gennemsnitlige reallønsstigning på over 9% per år i perioden 1990 til 1994 (Warr 1998). I Malaysia nåede de samlede investeringer op på 47% af BNP i 1997 (EIU 1998a). Dette har haft betydningen for eksporten. I begge lande har eksporten i de arbejdskraftintensive dele af elektronikindustrien udgjort det væsentlige element i økonomiernes ekspansion. Konkurrencen fra produktion i andre lande har været betydelig. Samtidig er den globale efterspørgsel svækket og prisfald på denne eksport har været store (EIU 1998a). Andre mere traditionelle eksportområder har tilsvarende været under pres undtagen produkter som ris og palmeolie.

I 1996 stagnerede Thailands eksport, hvilket indikerede krisens komme (EIU 1998b). Malaysia havde et komfortabelt overskud på handelsbalancen da krisen brød ud, men den høje indenlandske aktivitet medførte store stigninger i importen. En meget beskeden størrelse i produktionen af kapitaludstyr i begge lande gør økonomierne meget importfølsomme. Underskuddet på betalingsbalancens løbende poster blev i Thailand i stigende grad finansieret af korte lån. I Malaysia havde kapitalimporten igennem 1990'erne været præget af forpligtigende direkte udenlandske investeringer indtil 1996, hvor den kortvarige lånoptagelse steg mærkbart bl.a. gennem udenlandske portfolio investeringer på aktiemarkedet.

Krisens udløsning i Thailand og til dels Malaysia må imidlertid også ses i sammenhæng med bobleøkonomien i byggesektoren og de uigennemskuelige forhold i den finansielle sektor. Bobleøkonomien i byggesektoren medførte meget store prisstigninger på fast ejendom, der dannede grundlag for

yderligere lånoptagelse og byggeri (se også artiklerne af Lauridsen og Wad). Rigeligheden på kapitalmarkedet, førte imidlertid mere bredt til et betydeligt låneoptag blandt virksomhederne ofte i udenlandsk valuta. Disse lånearrangementer har formentlig ofte haft spekulativ karakter til dels muliggjort af værdistigningerne i fast ejendom og på aktiemarkedet. Virksomheder har i stort omfang gået ind i investeringer uden for deres centrale foretningsområder. I tilfælde hvor det har været de større virksomhedskonglomerater, har en uigennemskuelig selskabsstruktur gjort det svært at se anvendelse af og sikkerheden for lånene. De finansielle institutioner på deres side har med den rigelige tilgang af kapital tilsvarende udlånt på baggrund af forventning om fortsatte værdistigninger. Bankerne har ikke realistisk vurderet investeringsprojekterne rentabilitet og kunnet identificere låntagers kreditværdighed.

Især for Malaysias vedkommende har det været diskuteret, i hvor høj grad udenlandsk spekulation har bidraget til kursfaldet. Denne mulighed har helt klart været til stede under de givne vilkår, forstærket af de begrænsede muligheder for landet til at forsvare valutaen, og regeringens uvilje mod at afvige fra sine prioriteringer i den økonomiske politik. Det må dog ikke glemmes, at mange både indenlandske og udenlandske institutioner og virksomheder har været tvunget til at handle, da presset på valutaerne blev åbenbart. Det er formentlig en ufrugtbar diskussion, at spørge om krisen skyldes liberaliseringen af kapitalmarkederne. Ligesom de frie kapitalbevægelser har været medvirkende til de betydelige kapitaltilførsler, som muliggjorde den private sektors ekspansion og høj vækst, ligeså har manglen på restriktioner ført til den hurtige tilbagetrækning af den korte kapital.

At manglen på gennemskuelighed i de internationale kapitaltransaktioner imidlertid udgør et væsentlig problem for såvel nationale som internationale finansielle institutioner, synes at deles af stadig flere (se f.eks. Wade & Venerosso 1998). Der er ingen grund til at tro, at mulighederne for rene spekulative valutatransaktioner har nogen global samfundsmæssig fordel. Mange ressourcer tages i brug for at tackle disse problemer, som øjensynligt flytter rundt på kloden fra det ene land til det andet. Det må derfor være hensigtsmæssigt, hvis de institutionelle rammer for kapitalens globale bevægelighed kan forhindre dette. Imidlertid kan det vise sig

Malaysia og Thailand: Krise, den private sektor og virksomhedsstrategier

mere realistisk, at se ulande enkeltvis iværksætte tidsbegrænsede restriktioner over for den frie kapitalbevægelighed.

Selv om de to økonomiers krise ligner hinanden, har kriseløsning og den politiske udvikling tegnet sig helt forskelligt.

Et politisk magtskifte og en ny regering gjorde det i Thailand muligt at gennemføre en restriktiv økonomisk politik og indgå aftaler om støtte fra IMF. Store dele af denne politik er gennemført, men med faldende eksportefterspørgsel er der usikkerhed om, hvornår den vil føre til økonomisk vækst. Dette har ført til partipolitisk uro i den store koalitionsregering. Malaysia har valgt en helt anden vej. På det politiske plan har premierminister Dr Mahathirs autokratiske styre grundlæggende ment, at krisen primært var påført Malaysia udefra. Derfor har der ikke været behov for strukturelle reformer, og regeringen har foretrukket at føre en ekspansiv økonomisk politik for at trække økonomien i gang. Den offentlige aktivitet er usvækket, der er givet betydelige finanspolitiske incitamenter til virksomhederne og regeringen har presset på for at få bankerne til at sænke renten og øge långivningen til virksomhederne. For at muliggøre dette fastlåstes kursen på ringgit i forhold til US-dollar pr. 1. september 1998, og efterfølgende indførtes kontrol med udenlandske kapitalbevægelser. Denne politik ligger langt fra de sædvanlige IMF anbefalinger, og der er heller ikke indgået nogen aftaler.

Selv om den økonomiske strategi i Malaysia har sit eget rationale, er der udbredt tvivl om den vil virke, men det skyldes i høj grad en stærkt faldende troværdighed i forhold til det autokratiske regime under Dr Mahathir. Den farseagtige retsag, som føres mod den tidligere finans- og stedfortrædende-premierminister Anwar, har fået kraven om reformer og modstanden mod omfattende nepotisme til at brede sig. Dr Mahathirs politik kan derfor opfattes som en defensiv taktik for opretholdelse af det kontrollerende styre, han har udviklet.

Gennemførelsen af de to meget forskellige kriseløsningsmodeller, vil blive fulgt med stor interesse, fordi de i deres udgangssituation repræsenterer modsætningerne i den mere teoretiske diskussion om forståelse og løsning af krisen – og specielt om IMF's måde at angribe problemerne på.

Den private sektor i recessionen

Da krisen i Asien i så høj grad er forbundet med

virksomhedernes gæld – i modsætning til den tidligere gældskrise i Latinamerika forårsaget af offentlig lånoptagelse – har en væsentlig diskussion udfoldet sig om, der var årsager til krisen som skyldtes særlige forhold omkring ledelse i asiatiske virksomheder og banker (Schaumburg-Müller 1998). Svar herpå kompliceres i høj grad af, at det økonomiske sammenbrud i flere af de Sydøstasiatiske lande har været en kombination af en bristet bobleøkonomi og en mere strukturelt præget krise i andre industrielle sektorer. Der er en tæt sammenhæng mellem de to kriser, bl.a. fordi mange virksomheder som nævnt har været involveret i begge. Taiwan som havde sin bobleøkonomi-krise i begyndelsen af 1990'erne, er kommet relativt nemt gennem den nuværende økonomiske krise i regionen.

Et væsentlig kendetegn ved virksomhedernes krise har været, at deres gæld i forhold til egenkapital har været langt højere end tilfældet er for de fleste vestlige virksomheder. Wade & Veneroso (1998) argumenterer for at dette må være tilfældet fordi husholdningernes høje bankkonto-opsparring er baggrunden til virksomhedernes særlig høje gæld/egenkapital ratio. Denne særlige gældsstruktur har også været en nødvendighed for landenes høje økonomiske vækst. Argumenterne er ikke overbevisende. Kontinuerlig høj vækst; stadig faldende låneomkostninger; værdistigninger på fast ejendom og aktier; og manglende gennemskuelighed har snarere dannet grundlag for finansieringen af virksomhedernes ekspansive strategier og manglen i de finansielle institutionernes vurdering af investeringsprojekternes reelle lønsomhed.

Som bekendt er en stor del af de private virksomheder i begge lande domineret af oversøiske kinesere. Dette forhold må tages med i vurderingen af landenes private sektorer. Struktur og ledelse er langt fra altid gennemskuelig i de kinesiske ejede virksomheder. Empiriske studier af Yeung (1999) – en af regionens betydelige forskere i oversøisk-kinesisk ejede virksomheder – finder imidlertid, at selv om nogle virksomheder kan være blokeret »into the »tunnel vision« of their founders and/or patriarchs who may take an irrational, opportunistic expansion path« (s24), så er de kinesiske virksomheder i stigende grad blevet integreret i den globale økonomi. Allerede inden krisen har flere af dem indstillet sig på større åbenhed og mere pragmatisk finansiel ledelse. Det skyldes dels deres ønske om at kunne trække på de internationale kapitalmarke-

Malaysia og Thailand: Krise, den private sektor og virksomhedsstrategier

der (ikke mindst via børserne), dels behovet for at kunne danne stabile partnerskaber med andre (vestlige) transnationale virksomheder. Det må heller ikke glemmes, at udenlandske transnationale selskabers virksomheder udgør en betydelig del af den private sektor i begge lande. De må betragtes som en stabiliserende faktor i den nuværende krise. Nogle vil muligvis trække sig ud, mens andre datterselskaber uden de store gældsproblemer vil stå gennem krisen og bidrage til at stimulere eksporten.

Imidlertid peger Wade & Veneroso (1998) meget rigtigt på de særlige problemer, løsningen af virksomhedernes store gældsbyrder rejser. Der er flere muligheder, nogle er markedsbaserede, andre er afhængige af regeringsindgreb. En inflationær afskrivning af gælden er med den globale lave vækst i efterspørgslen ikke sandsynlig, selv om et meget lavt renteniveau med moderat inflation, som f.eks. i Malaysia, vil gøre afviklingen nemmere. Både Thailand og Malaysia søger i videst mulig omfang at omlægge gælden og rekapitalisere virksomhederne via markedet, så virksomhederne med egne cash-flows kan afvikle gælden. Det kræver imidlertid meget lave renter, som Malaysia har, risikovillig kapital og forventning om en hurtig ekspansion, som næppe er realistisk for de fleste virksomheder i både Thailand og Malaysia. At lade virksomhederne gå bankerot i større skala kan nemt rive bankerne med og føre til kaos i de finansielle systemer. Malaysia søger bevist at undgå dette, mens Thailand i højere grad praktiserer dette med en samtidig omstrukturering af banksystemet, så de sunde banker opsluger i de banker, der reelt er fallit (se Lauridsens artikel).

Markedet åbner også mulighed for via »debt-equity« arrangementer at få afviklet gælden. Køberne vil ofte være udlændinge, oftest udenlandske virksomheder. I Thailand ses denne mulighed anvendt, hvor både banker og virksomheder overtages af udenlandske virksomheder. Denne udvikling fører let til modstand, når medier og befolkning ser vigtige dele af erhvervsliv og arbejdspladser overgå til udlændinge. Malaysias politik betyder, at disse arrangementer er under politisk kontrol. I Thailand kan mekanismen føre til uenighed blandt de politiske partier. Det er imidlertid et åbent spørgsmål om ikke også de store kinesisk ejede virksomheder, der er mindre hårdt ramt af krisen, vil være blandt de store opkøbere af aktiver i de fallerede selskaber. I Malaysia har krisen i sin indledende fase ført til en

svækkelse af de stramme bumiputra-ejerskabsregler til fordel for lokale kinesiske investorer (Yeung 1999).

Endelig er der muligheden for at staten går ind og reelt overtager en del af den private gæld (eller re-kapitaliserer virksomhederne på subsidierede vilkår). Både i Malaysia og Thailand er der etableret institutionelle fonde med dette formål. Regeringerne selv har imidlertid haft begrænsede midler til at skyde i disse fonde. Håbet i Malaysia om i større skala at rejse udenlandsk kapital til formålet forsvandt, da landet indførte kontrol med kapitalbevægelserne. I stedet har det meget kapitalstærke statsejede olieselskab Petronas måtte holde for med at støtte virksomheder i vanskeligheder som f.eks. Proton – Malaysias prestigefulde nationale automobilprojekt. Ligeledes har arbejdsmarkedets kapitalstærke pensionsfond måtte holde for og skyde midler i kapitaltrængende kriseramte virksomheder.

Der er ingen nemme løsninger på virksomhedernes gældskrise. Forskellige midler vil blive taget i anvendelse. Gældsomlægning og rekapitalisering har høj prioritet, men det vil formentlig tage lang tid før problemerne er løst.

Selv om alle virksomheder og brancher er berørte af krisen, er det klart, at nogle industrier er hårde ramt end andre. Man skulle antage, at eksportindustrierne ville være i stand til at ekspandere med den konkurrenceevneforbedring, devalueringen har givet begge lande. Eksporten i lokal valuta er da også steget betragtelig, men målt i US\$ var der i 1998 et fald i begge landes eksport. For Malaysias store elektronikeksport skyldes det især aftagende efterspørgsel i industrilandene inklusiv Japan. For nogle råvarers vedkommende, f.eks. palmeolie har stabile verdensmarkedspriser ført til gevinster i idenlandsk valuta. Men mange eksportvirksomheder har også haft vanskeligheder ved at ekspandere produktionen; dels på grund af en høj andel af dyrere importvarer, dels fordi virksomhederne ikke har haft finansielle muligheder for at udvide produktionsapparatet. For eksportvirksomheder med store gældsbyrder, behøver gælden ikke nødvendigvis at hidrøre fra eksportproduktionen, men kan stamme fra mere spekulative investeringer fortaget andre steder i virksomheden.

Det er dog også klart, at der er virksomheder, som selv om de har ekspanderet, har ført en mindre risikofyldt finansiel strategi eller som ligger i sektorer, der er mindre berørt af krisen. Produktionen af

Malaysia og Thailand: Krise, den private sektor og virksomhedsstrategier

almindelige forbrugsvarer og visse dele af eksportindustrien er klart mindre berørt af krisen. Der er således lokale virksomheder, der vil kunne være med til at sætte økonomien igang igen, men det er nok især udenlandske transnationale selskaber uden for de kriseramte sektorer, der står med den sundeste økonomi og de største muligheder. Nogle vil trække sig ud, men transnationale selskaber med et langsigtet engagement vil selv i Malaysia, også se muligheden for at foretage gunstige opkøb og føre en ekspansiv strategi.

Virksomhedssamarbejde og -strategier i et kriseforløb

En række interviews med salgsdatterselskaber, agenter og kunder til danske producenter af maskinudstyr giver på nærmere hold en fornemmelse af de problemstillinger danske eksportvirksomheder og deres samarbejdspartnere står over for i de to lande. De danske virksomheder er udvalgt blandt små- og mellemstore virksomheder med et mere forpligtende eksportsamarbejde på de to markeder. Interviewene skal betragtes som cases og udgør ikke et repræsentativt udvalg. Som nævnt ovenfor er efterspørgslen efter kapitaludstyr hårdt ramt. Typisk var de større salgsdatterselskabers og importørers omsætning gået ned til mellem 1/3 og 1/2. For nogle af de mindre importører var omsætningen af danske varer gået helt i stå.

I næsten alle tilfælde stod det klart, at priskonkurrencen under krisen var skærpet betydelig. Det rammer den danske import, hvor høj kvalitet hidtil har kompenseret for højere pris. Den bedre produkt-kvalitet har i mange tilfælde omfattet produktionsudstyr med lavere omkostninger i driftsfasen. Denne fordel udhules under krisen, når investor fokuserer på investeringsomkostningerne. Mindre danske virksomheder, der ikke sætter prisen ned, vil formentlig tabe markedsandele til mere prisfleksible udenlandske konkurrenter, og især til nye konkurrenter fra regionen, f.eks. fra Taiwan, der med lavere produktionsomkostninger nu finder accept af deres kvalitetsniveau. De nye producenter indtrængen på markedet kan nemt vise sig irreversibel, hvis blot der sker nogen produktudvikling.

De lokale agenter af danske produkter er hårdt ramt. Disse agenter udgør imidlertid en meget broget flok af forskellige typer virksomheder. De selvstændige mindre handelsvirksomheder forsøger typisk at finde nye og mindre sårbare agenter, der

vil sprede deres risiko, men i forhold til den danske virksomhed også gøre indsatsen af deres salgsressourcer mindre fokuseret. Produktionsvirksomheder, der også har agenturer, vil typisk koncentrere sig om egen produktion og eventuelt forsøge selv at komme ud på eksportmarkedet. For regionens større internationale handelshuse vil det ofte være et spørgsmål om at konsolidere sig og tilpasse organisationen om de mest lønsomme områder. Alle disse strategier udgør en risiko for at de mindre danske eksportører vil komme ud af krisen med en mindre markedsandel en tidligere. En hel del af eksportørerne producerer imidlertid nicheprodukter og har typisk kun meget få globale konkurrenter. For dem er disse konkurrenters reaktion vigtig, ligesom indtrængen af nye konkurrerende producenter fra regionen udgør en reel risiko under krisen. Mere bredt må man nok konstatere, at en permanent øget pris-konkurrence lægger et pres på de danske producenter for at udflytte dele af produktionen, hvis de fremover vil være til stede i regionen.

De danske eksportvirksomheders kunder i de to lande koncentrerer sig om drikke- og fødevarerindustrien og bygge- og anlægssektoren. Selv om de udvalgte danske virksomheder ikke er repræsentative for maskin- og produktionsudstyreksporten til de to lande, er det alligevel bemærkelsesværdigt at ingen af eksportørerne er koblet til elektronikindustrien, som udgør eksportlokomotivet i de to lande.

Inden for drikke- og fødevarerindustrien er mange af de danske virksomheder trukket med af Carlsbergs succesfulde ekspansion i både Thailand og Malaysia over de seneste årtier. I begge lande har de joint-ventures Carlsberg har været med i, vundet meget store markedsandele fra etablerede producenter. Bryggeriindustrien i de to lande har alene mærket af krisen ved en udfladning af væksten. Men da der kun er et par virksomheder i bryggeriindustrien og ny-investeringer udskydes, er der begrænsede muligheder for de danske leverandører, med mindre deres udstyr kan finde anvendelse i andre brancher.

Nogle ganske få virksomheder har haft leverancer til palmeolieindustrien, som især i Malaysia udgør et uhyre interessant potentiale uanset krisen. Den teknologiske udvikling inden for palmeolieindustrien har ført til nye produkter med højere værditilvækst. Lige så væsentligt, så er markedet i regionen for vegetabiliske olier utrolig stort, især da Kina har et stærkt stigende importbehov. Malaysias palmeolievirksomheder var allerede før krisen godt

Malaysia og Thailand: Krise, den private sektor og virksomhedsstrategier

på vej ind på nye markeder i regionen med direkte investeringer. Disse muligheder vil fortsat være til stede for palmeolievirksomhederne, men den danske opkobling er forholdsvis marginal.

I bygge- og anlægsindustrien vil der fortsat være et vist aktivitetsniveau for mange leverandører i forbindelse med vedligehold og aktiviteten i den offentlige sektor. Samlet ligger efterspørgslen imidlertid langt under det tidligere niveau. Forholdene i denne sektor kompliceres af de mange aktører, der er involveret. Der er projektudvikleren, konsulenten, entreprenøren, operatøren, ejeren m.fl., der alle kan være vigtige i spørgsmålet om valg af leverandør og udstyr. Den lokale agent spiller i den asiatiske sammenhæng en afgørende rolle, fordi han bedre kan gennemskue hvilke beslutningstagere, der skal påvirkedes. Krisen har betydet, at der for hvert udbud af opgaver er langt flere tilbudsgivere end tidligere, og derfor et større pres på priserne. De kendte asiatiske forbindelser og netværk spiller en rolle i denne branche, men blandt agentvirksomhederne var der enighed om, at disse forbindelser ikke strækker sig videre end til at få tilbud om at matche konkurrenternes laveste pris.

I byggesektoren finder vi det mest usædvanlige eksempel på partnerskab mellem en dansk eksportør og en lokal virksomhed i Malaysia med en global strategi. En dansk producent af byggekraner havde i flere år en stor eksport til Fjernøsten, men løb ind i problemer for en række år siden. Virksomhedens krise endte med at firmaet blev solgt 100% til det malaysiske firma Muhibbah Engineering, der er en forholdsvis ny virksomhed uden udenlandske ejerinteresser med aktiviteter inden for forskellige dele af anlægsindustrien, bl.a. byggeri, havne- og off-shore anlæg. For nogle år siden så virksomheden en mulighed for at diversificeres bagud og samtidig komme ind på et nyt forretningsområde, da den store Australiske kranproducent Favelle Favco kom i krise. Muhibbah købte Favelle Favco, der blev grundstammen i en ny kran-division i virksomheden, som den danske virksomhed senere blev opkøbt af. Favelle Favco divisionen har i høj grad sat sig på at gøre sig global. For at komme ind på det amerikanske marked, er der etableret et datterselskab i USA. Opkøbet af den danske producent er bl.a. strategisk begrundet med, at Muhibbah havde

en interesse i at komme nærmere på det europæiske off-shore marked. En del af produktionen fra Australien er nu flyttet til Malaysia. Udvikling og design er fortsat koncentreret i den australske dattervirksomhed.

For Muhibbah har krisen selvfølgelig ført til et fald i væksten, men virksomhedens globale aktiviteter kombineret med en sund finansiel styring har betydet, at væksten er fortsat.

Eksemplerne med Muhibbah og palmeolie-producenterne tjener til at vise, at succesfulde virksomheder i de kriseramte lande betjener sig af dynamiske internationaliseringsstrategier baseret på at kunne flytte produktion og kapital internationalt. At argumentere for restriktioner inden for disse områder vil ramme de mere dynamiske virksomheder i de kriseramte lande i lige så høj grad som andre transnationale virksomheder. Gennemskuelighed og kontrol med spekulative transaktioner synes der at være enighed om, men krisen i Asien synes ikke at lægge op til permanente indgreb mod bevægelighed af kapital og produktion.

Litteratur

Athukorala, Prema-chandra (1998): »Malaysia« i *East Asia in Crises; from being a miracle to needing one?* Red. af Ross H. McLeod og Ross Garnaut. London: Routledge.

EIU (1998a). Country Report 4th quarter 1998: Malaysia and Brunei, London: Economist Intelligence Unit Ltd.

EIU (1998b). Country Report 4th quarter 1998: Thailand, London: Economist Intelligence Unit Ltd.

Schaumburg-Müller, Henrik (1998): Dea asiatiske værdiers fallit. Globalisering undergraver asiatisk virksomhedsledelse, *Den ny Verden*, nr. 3, Oktober.

Wade, Robert og Frank Veneroso (1998): »The Asian Crises: The High Debt Model Versus the Wall Street-Treasury-IMF Complex« i *New Left Review* No. 228, March/April.

Warr, Peter G. (1998). »Thailand« i *East Asia in Crises; from being a miracle to needing one?* Red. af Ross H. McLeod og Ross Garnaut. London: Routledge.

Yeung, Henry Wai-chung (1999): »Under siege? Economic globalization and Chinese business in Southeast Asia« i *Economy and Society*, Vol. 28, no. 1.