

Vækst gennem internationalisering

INDHOLD

2 Hvorfor internationalisere?

Motiver for internationalisering

Muligheder og trusler ved internationalisering

6 Internationaliseringsstrategi

Fase 1: *Internationaliserings-parathedstjek*

Fase 2: *Valg af markeder ud fra et solidt grundlag*

Global eller international?

Fase 3: *Valg af markedsindtrængningsformer*

Struktur og organisering af markedsindtrængningen

Fase 4: *Implementering af virksomhedens internationale markedsudvikling og opsplitning af værdikæden*

13 Opsummering

13 Litteraturliste

14 Næste skridt

16 Om Vinderstrategi A/S

Som konsekvens af den stigende globalisering er internationalisering en central del af mange virksomheders strategi. Internationaliseringen betyder i mange tilfælde større konkurrence fra udlandet, men det giver også mange virksomheder nye muligheder, da virksomheden kan henvende sig til flere markeder og handle med underleverandører i udlandet.

Internationalisering – En introduktion

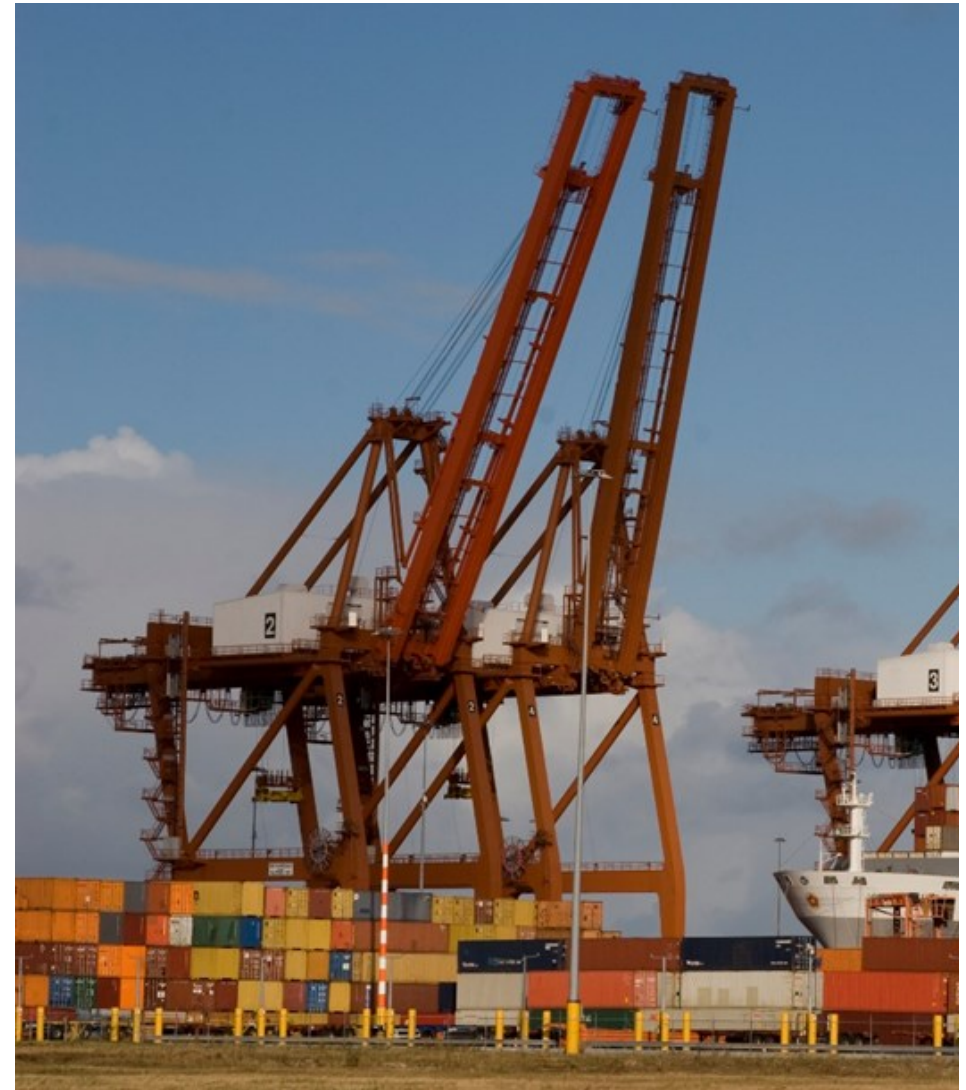
Med dette whitepaper har vi:

- Gjort det nemt for dig at finde ud af, om internationalisering er en proces, som din virksomhed skal bevæge sig ud i.
- Hjulpet dig med nogle tanker om, hvordan arbejdet nemmest kan påbegyndes i din virksomhed.
- Givet dig en 4-trins guide, som er et fantastisk dialogværktøj, der kan bruges i både ledergruppen samt bestyrelsen på en konstruktiv måde med en baggrund i bevist teori, som er testet i praktiske cases. Guiden tager udgangspunkt i bogen 'Strategi i vindervirksomheder', skrevet af Vinderstrategi A/S' grundlægger Mikael Vest.

Mange danske virksomheder indstiller sig i stigende grad på, at konkurrencevilkårene internationaliseres, og at deres strategier må udvikles i overensstemmelse med:

- Globalisering af markeder og større handler på tværs af landegrænser
- Markedspladsen af konsolidering hvor der bliver færre leverandører med større markedsandele
- Generelt fokus på forenkling og et færre antal leverandører i virksomhederne

Som konsekvens af den stigende globalisering er internationalisering en central del af mange virksomheders strategi. Internationaliseringen betyder i mange tilfælde større konkurrence fra udlandet, men det giver også mange virksomheder nye muligheder, da virksomheden kan henvende sig til flere markeder og handle med underleverandører i udlandet. En vindervirksomhed® bør derfor udvikle sin strategi, så fordelene udnyttes bedst muligt, og potentielle trusler begrænses i videst muligt omfang.



Mange virksomheder har et ønske om på sigt at opbygge en international organisation med salg på mange markeder og ansatte i flere af verdens lande. Til spørgsmålet om, hvorvidt virksomheden også ønsker at udvikle sig til en global virksomhed, er svaret ofte mere uklart – for hvad er en global virksomhed overhovedet? Før vi kommer med vores definition af en global virksomhed, vil vi dog sikre en fælles forståelse af en international virksomhed:

En virksomhed med betydelige relationer og samspil til internationale interessenter og som i betydelig grad påvirkes af disses udenlandske omgivelser.

En global virksomhed adskiller sig på den måde, at hele verden overordnet set er virksomhedens markedsplads. Virksomheden kan ikke blot sidde i Danmark og styre hele sin forretning med kunder og leverandører i udlandet. Hvis virksomheden er global, vil virksomheden forske og udvikle i udlandet, have supportfunktioner hvor det er optimalt, og de ledende medarbejdere i organisationen vil have forskellige etniske og kulturelle baggrunde. Vi definerer en global virksomhed således:

En virksomhed, hvor udgangspunktet er hele verden, og som forfølger en ensartet strategi over hele verden.

Vores erfaring er, at mange virksomheder kan lære meget af at vurdere de grundlæggende motiver for at foretage en internationalisering af virksomheden. Motiverne er typisk mange og forskelligartede, og dem vil vi se på i næste afsnit.



Motiver for internationalisering

Før fokus rettes mod de muligheder og trusler, der opstår som konsekvens af den stigende internationalisering, ønsker vi at sætte fokus på de motiver, som ligger bag virksomhedernes internationalisering. Motiverne kan deles op i to dimensioner, idet nogle motiver er interne, mens andre motiver opstår eksternt uden virksomhedens involvering. Desuden er nogle motiver proaktive, hvor virksomheden på egen vis tager initiativ til ambitiøst at skabe fremtiden. Andre motiver er reaktive, hvor virksomheden på baggrund af en udefrakommende udvikling ser motiver for internationalisering. Inddelingen af motiver ses illustreret nedenfor i tabellen:

	Interne	Eksterne
Proaktive (offensive)	<ul style="list-style-type: none"> • Vækst og indtjeningsmål • Ledelsesmæssige ambitioner • Stordriftsfordele • Konkurrencemæssig fordel (teknologi / USP) • Udnytte markedsviden 	<ul style="list-style-type: none"> • Offentlig eksportstøtte • Stigende efterspørgsel på eksportmarkedet • Forlængelse af produktlevetiden (forskudt PLC-forløb)
Reaktive (defensive)	<ul style="list-style-type: none"> • Ledig kapacitet • Sæsonudjævning • Konjunkturudjævning • Risikospredning • Afsætning af sekundavarer 	<ul style="list-style-type: none"> • Hjemmemarked af begrænset størrelse • Faldende efterspørgsel på hjemmemarkedet • Øget konkurrence på hjemmemarkedet • Konkret henvendelse fra udlandet • Kort afstand til udenlandske markeder — fysisk og miljøafstand

Kilde: toolbox.systime.dk/?id=c2147

De mange motiver for internationalisering betyder, at enhver ambitiøs virksomhed, der ønsker at vokse, bør vurdere, hvornår i virksomhedens levetid internationaliseringen skal

påbegyndes. Der er mange virksomheder, som vælger et eksklusivt fokus på deres danske hjemmemarked. Det er vores erfaring, at mange af de virksomheder, som har varige konkurrencefordele, vished om deres kernekompetencer, et ønske om at skalere og generelt en god business case, vil kunne forbedre deres forretning ved at internationalisere. Samtidig er det væsentligt at huske, at en virksomhed ikke udelukker udenlandsk konkurrence på det danske marked ved at fravælge internationalisering. I stedet udsætter virksomheden blot konkurrencen mod udenlandske konkurrenter, til de indtræder på det danske marked. I næste afsnit vil vi se på de muligheder og trusler, den stigende internationalisering skaber.



Muligheder og trusler ved internationalisering

At tage kampen op mod de udenlandske konkurrenter ved proaktivt at internationalisere sin forretning vil ofte betyde, at virksomheden udvikler kompetencer, der på langt sigt gør den mere konkurrencedygtig. Opretholdelse af eksempelvis viden eller ekspertise gør, at der skal køres en betydelig volumen igennem for at være konkurrencedygtig. Og selv med en høj markedsandel i Danmark er det sjældent nok til at opnå konkurrencemæssige fordele – ikke mindst i forhold til udenlandske konkurrenter. Nye markeder uden for Danmark bør med andre ord opbygges, så virksomhederne kan opretholde en kritisk masse.

Dertil kommer, at væksten uden for Europa er betydeligt højere, og også spås at være det i de kommende år. Det gør det alt andet lige nemmere at drive forretning og forøge indtjeningsgrundlaget. Helt konkret ser vi fem åbenlyse fordele ved internationalisering, der skaber muligheder for de ambitiøse og modige virksomheder, som vælger at internationalisere:

1. Opsplitning og omstrukturering af værdikæden
 - Nye indkøbsmarkeder
 - Nye produktionsmarkeder
 - Nye kundemarkeder
2. Fokus på innovation og udvikling
3. Specialisering inden for virksomhedens kernekompetencer
4. Nye muligheder inden for vidensindhentning
5. Mindre verden, men et større marked da verden bliver virksomhedens markedsplads)

Hvis en virksomhed formår at udnytte disse muligheder korrekt, vil den profitere ved betydelige forøgelse i virksomhedens konkurrencedygtighed. Virksomheden vil kunne sænke sine priser eller levere en langt højere værdi til de samme priser i Danmark såvel som i udlandet. Virksomheden med et strategisk fokus på internationalisering vil også i langt højere grad være med til at definere sin fremtid ud fra en ambitiøs strategi, som sætter retningen for fremtiden. Virksomheder, der passivt ser til, mens verden globaliseres, vil på et senere tidspunkt blive presset af konkurrenternes strategi. Hvis virksomheder ikke vil leve på verdensmarkedets nåde, men i stedet tage skeen i egen hånd, må de foretage strategiske valg, der sikrer langsigtede konkurrencefordele i Danmark såvel som i udlandet.

Internationalisering har dog samtidig en række konsekvenser, som virksomhederne må indstille sig på i en global verden.

Alt bliver relativt, da internationalisering gør virksomheder sammenlignelige indenfor:

- Produktivitet
- Lønninger
- Uddannelse
- Skatte- og afgiftsrammer
- Prisniveau
- Åbne grænser
- Fusioner på tværs af landegrænser
- Internationale kapitalbevægelser
- Konkurrence fra udlandet

Uanset virksomhedens valg af internationaliseringsstrategi kan virksomheden forvente de ovenstående konsekvenser. Virksomheden vælger ikke sin omverden og en international omverden med konkurrence fra udlandet, fusioner og kapitalbevægelser er derfor en realitet, som virksomheden strategisk må handle ud fra.

En virksomhed kan på grund af disse ændringer i omverdenen ikke være sikker på, at gårsdagens succes vil gentage sig i morgen, og må tænke udviklingerne ind i sin fremtidige forretningsmodel.

Internationaliseringsstrategi

Virksomheder, der påbegynder internationalisering, vil hurtigt opdage, at internationalisering ikke er en fast størrelse, men at graden af internationalisering, hastigheden og ikke mindst retningen er afgørende for virksomhedens succes.

Nedenfor præsenteres de fire typiske faser for virksomhedens internationalisering inspireret af Strandskov og Hollesen, og som også understøttes af vores egne erfaringer med international markedsudvikling.

Fase 1

Internationaliserings-parathedstjek, hvor det overvejes, om international markedsudvikling er en god strategi.

Vi anbefaler stor grundighed i denne fase baseret på vores erfaringer som bestyrelsesmedlemmer og som strategiske sparringspartnere. Blandt andet fordi vi ofte har oplevet bestyrelsesmedlemmer foreslå et "quick-fix" på denne del i stedet for seriøst at vurdere, hvordan det ser ud med virksomhedens parathed til øgede internationale aktiviteter. Vi anbefaler virksomhedens ledelse at arbejde med følgende opgaver og være opmærksom på konsekvenserne.

Som det ses i figuren, kan en start for virksomheden være at vurdere sit produktprogramsmuligheder i udlandet, hvor der kræves unikke produktkvaliteter og kernekompetencer for at være konkurrencedygtig. Egner produktet sig til at blive eksporteret, eller skal produktet produceres tæt på eller sammen med kunden? Findes der et marked for produktet i udlandet og i så fald hvor? Er der mulighed for at udvikle et marked for produktet givet kulturen i landet/markedet? Disse spørgsmål vil ofte sætte begrænsninger for, hvad der inden for produktkategorien er muligt, og dermed indsnævre hvordan virksomheden kan internationalisere.

Fase 1	Typiske opgaver i international udvikling	Konsekvenser for strategier og kompetencer
Parathedstjek for international markedsudvikling	<p>Hvilke kernekompetencer og unikke produktkvaliteter har virksomheden?</p> <p>Hvor konkurrencedygtigt er virksomhedens prisniveau internationalt?</p> <p>Hvor stærke er virksomhedens kommunikations- og distributionskanaler?</p> <p>Hvilke interne strategifaktorer hæmmer international markedsudvikling: manglende ressourcer, markedsviden og sprogkundskaber?</p> <p>Hvilke forventninger har kunder til samarbejde, hvis de etablerer sig i udlandet?</p> <p>Hvor stor en kapital har virksomheden til at investere i international markedsudvikling?</p>	<p>International markedsudvikling er en del af strategiudviklingen sammen med udviklingen af produkter, teknologi og organisation.</p> <p>Igangsætning af international markedsudvikling fremmes af kernekompetencer og unikke produktaktiviteter, der vurderes i lyset af barrierer.</p>

Vores erfaring viser, at der yderligere er tre områder, hvor virksomheder skal stille sig selv spørgsmål til hvor parate de er til at påbegynde internationalisering og derved være bedst muligt rustet til at træffe de rigtige beslutninger.

<p>Personelle kompetencer</p>	<p>Kender vi nok til de markeder som vi gerne vil penetrere?</p> <p>Har vi styr på evt. kulturelle- og sprogbarrierer?</p> <p>Er medarbejderstaben motiveret til at tage med på denne rejse?</p> <p>Har vi opnået en høj nok ledelsesmæssig erfaring til at påbegynde rejsen?</p> <p>Er der evt. brug for tilføjelse af mere erfaring på ledelsesniveau?</p>
<p>Produktionssikkerhed</p>	<p>Kan internationalisering være med til at effektivisere vores produktion?</p> <p>Har vi behov for at udvide produktionskapaciteten inden vi internationalisere?</p>
<p>Økonomiske ressourcer</p>	<p>Har vi nok likvid til at gennemføre en internationaliseringsproces?</p> <p>Har vi en attraktiv nok vækstcase til at tiltrække ekstern finansiering?</p> <p>Kan mindre kapitaltunge former for internationalisering være fordelagtigt for os?</p>

Hvis virksomheden ikke er parat på alle punkter nævnt ovenfor, anbefaler vi forberedelse af de internationale aktiviteter på de mest trængende områder fra dette parathedstjek.

Fase 2

Valg af markeder ud fra et solidt grundlag.

Virksomheden må afgøre, hvilke markeder den ønsker at trænge ind på, i hvilken rækkefølge samt hastigheden for indtrængningen. Her spiller specifikke virksomhedskarakteristika naturligvis en afgørende rolle. Tænk blot på den kapital, som virksomheden har til rådighed, virksomhedens kompetencer i medarbejderstaben eller samarbejdspartnerens internationaliseringsgrad. Disse karakteristika bør have en afgørende indflydelse på virksomhedens markedsindtrængningsstrategi.



Figuren nedenfor viser de typiske opgaver i forbindelse med markedsvalg, både hvad angår geografiske markeder og kundesegmenter samt konsekvenserne for virksomhedens strategi:

Fase 2	Typiske opgaver i international udvikling	Konsekvenser for strategier og kompetencer
<p>2. Markedsvalg (geografiske markeder/ kundesegmenter)</p>	<p>Hvilke muligheder ses på nærmarkeder?</p> <p>Hvilke muligheder ses på nye emergente vækstmarkeder som fx BRIKS-landene Brasilien, Rusland, Indien, Kina og Sydafrika samt Østeuropa?</p> <p>Vil en global tænkning være mest fordelagtig?</p> <p>Opstilling af kriterier for markedsvalg.</p> <p>Hvilket markedsomfang kræves for at gøre investeringer i teknologisk udvikling rentabel?</p> <p>Beskriv lignende produkter på markedet samt virksomhederne bag disse produkter?</p> <p>Har kunderne andre krav til produktet?</p> <p>Hvor kulturelt anderledes er markedet fra eksisterende markeder?</p>	<p>Etablering på nærmarkeder må følges op med en markedsudbredning.</p> <p>Vækstmarkeder kan medvirke til resultater i anden runde.</p> <p>Etablering af e-handel fremmer virksomhedens 'globale image'.</p> <p>Løsning af outsourcete opgaver kan følge en kundes internationale etableringer.</p>

Den grundlæggende strategiske opgave er her, om virksomheden tænker globalt, eller den mere er orienteret mod udvalgte markeder som eksempelvis nærmarkederne eller BRIKS-landenes emergente markeder. Dette vil blive uddybet længere nede i afsnittet.



I den strategiske orientering med udvalg af en række markeder er opgaven at foretage et godt strategisk valg af markeder, og her vil vi anbefale opstilling af så objektive kriterier som muligt. Herved opnår virksomheden, at den kan indsamle nogle relativt få markedsdata i sammenligningen mellem de enkelte marketers attraktivitet. Figuren nedenfor viser et eksempel på, hvorledes en dansk it-virksomhed opstillede objektive data for valg af nærmarkederne Tyskland, Holland, Sverige og Storbritannien i virksomhedens første bølge af internationalisering.

Land	Tid for at etablere virksomhed, antal dage	Kapitalbehov	Priser, 20 mb forbindelse DKK/mth	Bredbånd penetrering, totalt befolkningsantal	Bredbåndnettoforøgelse pr. år	Markedets parathed (baseret på digitalisering af den offentlige sektor)	Markedets størrelse, indikeret ved antal af SMVer
Tyskland	45	25.000 €	402	10,2	3,67	Lav	3.020.000 (LSE)
Holland	42	18.000 € (BV)	337	22,5	6,97	Høj	570.000 (LSE)
Sverige	18	100.000 SKK (private virksomheder)	340	16,5	4,18	Høj	490.000 (Micro)
Storbritannien	4	Ingen min. for private virksomheder	404	13,5	6,11	Høj	2.230.000 (LSE)

Figurens gråtoner betyder: mørk er høj score, mellem er medium score, og de lyse felter betyder en lav score for det pågældende land på det pågældende kriterium. Det ses af tabellen, at Holland objektivt set er et attraktivt marked for denne type ydelse.

Global eller international?

Med udgangspunkt i vores indledende klarlægning af begreberne global og international virksomhed vil vi kigge videre på, hvilken type strategi en virksomhed må udvælge for at skabe succes internationalt. Med udgangspunkt i nedenstående model vil vi ud fra de to dimensioner; omkostningspres og krav om lokal tilpasning forklare hvilken strategi virksomheder typisk kan anvende internationalt:



Kilde: Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1998). *Managing across Borders: New Organizational Responses* (16. udg.). *The Academy of Management Review*.

Nedenstående figur forklarer de fire forskellige strategier og deres karakteristika:

Global strategi	<ul style="list-style-type: none"> • Hård indbyrdes kamp om prisen på markedet • Virksomhederne kæmper for at presse omkostningerne ned • Samme type produkter efterspørges i hele verden • Virksomhederne prøver at skabe et ensartet koncept på tværs af landegrænser • Eksempler på virksomheder, som bruger en global strategi: Amazon, eBay og A.P. Møller Mærsk
International strategi	<ul style="list-style-type: none"> • Omkostningspresset er mindre, da virksomheden har formået at differentiere sig fra konkurrenterne • Kunderne søger et ensartet produkt over hele verden • Eksempel på en virksomhed, som bruger en international strategi: Facebook
Transnational strategi	<ul style="list-style-type: none"> • Omkostningspresset er højt • Der er en høj grad af lokal tilpasning, da kunderne har forskellige præferencer alt efter hvor de befinder sig • Eksempel på en virksomhed, som bruger en transnational strategi: Carlsberg
Flerlandestrategi	<ul style="list-style-type: none"> • Stor forskel på markederne betyder, at der skal anvendes forskellige strategier i de forskellige markeder • Lav sammenhæng mellem afdelinger i de forskellige lande gør det svært at skabe synergi • For at få succes med en flerlandestrategi skal virksomheden være god til at læse markedet og deres kunder

Virksomheden må derudover formulere en strategi, som udstikker en retning for, hvordan virksomheden ønsker at skabe synergi mellem afdelinger i forskellige lande, og hvor meget selvbestemmelse de forskellige datterselskaber har. Et datterselskab på et væsentligt marked, eksempelvis Tyskland, må givet have en større indflydelse på virksomhedens overordnede strategi end mindre markeder. Datterselskaber kan dog have forskellige roller, idet et datterselskab placeret i en teknologisk hub skal kunne dele sine erfaringer til resten af organisationen og lære fra sig. Virksomheden må derfor udstikke en strategi for spillet mellem datterselskaber og deres roller i virksomhedens overordnede strategi.



Fase 3

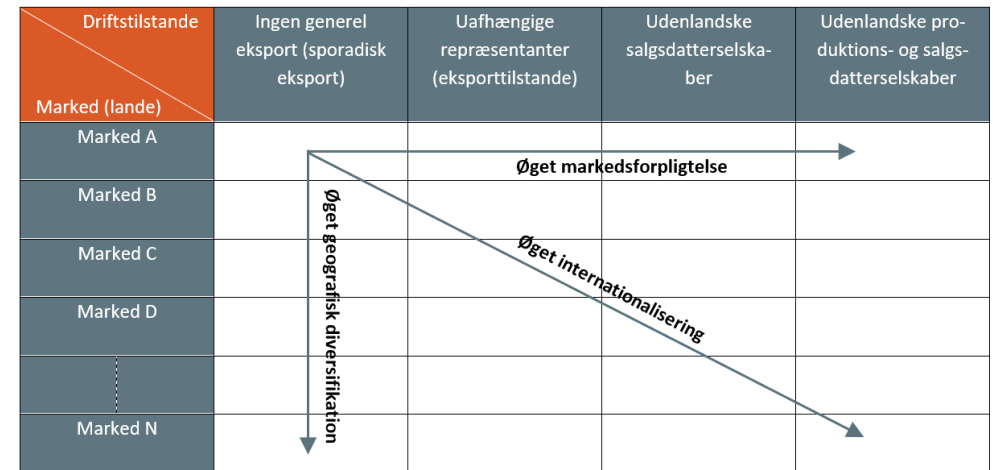
Valg af markedsindtrængningsformer, ofte som en kombination af flere former, hvoraf nogle sker sammen med partnere, og nogle drives af virksomheden selvstændigt.

De ovennævnte virksomhedsspecifikke overvejelser vil have en betydelig indflydelse på den strategi, som virksomheden finder optimal, når den internationaliserer. En central overvejelse er dernæst, hvordan virksomheden vil organisere markedsindtrængningen.

En af de mest anerkendte teorier omkring internationalisering er udviklet af de to svenske forskere Jan Johanson og Jan-Erik Vahlne. Modellen kendes som Uppsalamodellen, og den forudsiger, at virksomheder gradvist vil internationalisere, samt at virksomheder typisk starter med at tilbyde deres produkter i lande, hvor den geografiske distance er kort, men også hvor der findes den såkaldte 'miljøafstand'. Dette begreb dækker over den kløft, som findes mellem de to lande grundet eksempelvis sprog, kultur, økonomiske og sociologiske forskelle samt politiske og juridiske uligheder. Alt dette kan være en barriere for internationalisering, og de to teoretikere foreskriver derfor, at mange virksomheder typisk vil vælge at starte deres internationalisering i lande, der i videst muligt omfang minder os om virksomhedens hjemmemarked.

Den gradvise internationalisering, som teorien også dækker over, skal forstås således, at virksomheden gradvist vil binde sig mere til de udenlandske markeder ved eksempelvis at starte med at eksportere sit produkt og dernæst oprette en salgsafdeling i udlandet for endeligt at opstarte produktion og have forsknings- og udviklingsafdelinger på udenlandske markeder. Gradvist mens en virksomhed øger sit "commitment" i udlandet, vil den opnå et større kendskab til disse markeder, og derfor vil den gradvise proces omkring internationalisering have potentiale til at udvikle sig meget langt. Forfatterne bag denne model har fokus på, at videnopbygningen ikke kun sker på hjemmemarkedet og overføres til de udenlandske markeder.

Megen viden indhentes på de udenlandske markeder og er ikke mulig at overføre tilbage i organisationen. Virksomhederne må derfor øge deres tilstedeværelse på de udenlandske markeder for at opnå denne viden og for at kunne tilbyde markedet et attraktivt produkt. Nedenstående figur viser, hvordan Uppsala-modellen foreskriver, at virksomheder gradvist øger deres engagementer i udlandet, samtidig med at de udvider antallet af markeder.

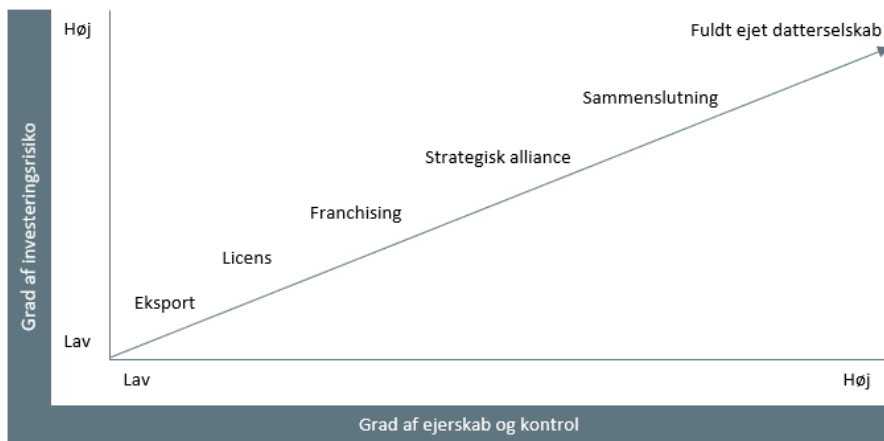


Kilde: Johanson & Vahlne (1977) : "The internationalization process of the Firm-A model of knowledge development and increasing foreign market commitments"

Struktur og organisering af markedsindtrængningen

En virksomheds markedsindtrængningsform, dens entry modes, og den organisering, som sker på de internationale markeder, er helt afgørende for virksomhedens succes.

For at skabe et overblik over de mange muligheder, viser vi her et overblik over de mest anvendte strukturer, som virksomheder bruger i udlandet. Vi vurderer, at der er en tydelig sammenhæng mellem den risiko, en virksomhed vælger at løbe med investeringen i udlandet, og den kontrol, som virksomheden opnår over sine aktiviteter i udlandet. Den hurtigste og mindst krævende måde at internationalisere på er for de fleste virksomheder at opstarte eksport til udlandet gennem netværk. Denne type eksport kræver meget få investeringer, og virksomheden kan lave en billig exit fra markedet, hvis det viser sig ikke at være en succes. Figuren nedenfor viser, at internationalisering betyder mere risiko, men også mere kontrol med de aktiviteter, som virksomheden har i udlandet. Virksomheden kan eksempelvis sælge licenser til at varetage bestemte udenlandske markeder eller indgå strategiske alliancer med udenlandske samarbejdspartnere. Disse entry modes begrænser dog virksomhedens kontrol, som vil være størst, hvis virksomheden vælger at eje sine udenlandske datterselskaber 100 %. Flere lande i verden giver dog ikke udenlandske virksomheder mulighed for et 100 % ejerskab af selskaber i de pågældende lande.



Kilde: Entry modes for international expansion exhibit 7.7

Virksomheden må vurdere, hvorledes den på bedste vis kan sikre den nødvendige kontrol, samt hvilken risiko virksomheden er nødt til at løbe. Vi ser, at mange virksomheder vælger forskellige strategier ud fra deres situation og branche. Bemærk også, at internationalisering gennem eksempelvis 100 % ejede datterselskaber er væsentligt mere kapitaltung og derfor også væsentligt langsommere at udbrede til store dele af verden i forhold til eksport, som kan opstartes hurtigt til store dele af verden. Virksomhedens strategi for internationalisering må derfor være sammenhængende, således at den ønskede struktur også er mulig at realisere givet virksomhedens kompetencer og finansielle ressourcer.

Fase 4

Implementering af virksomhedens internationale markedsudvikling og opsplitning af værdikæden.

Foruden at vurdere hvilken type strategi en virksomhed må etablere, er det også afgørende, at en virksomhed er klar til at flytte aktiviteter rundt, så de optimeres. Flere virksomheder har allerede flyttet produktionen til enten Østeuropa eller Asien, og virksomheder, der er afhængige af den nyeste teknologi, flytter dele af deres forskning og udvikling ud i disse brændpunkter, eksempelvis til Silicon Valley. Ved at udflytte eksempelvis forskning og udvikling får virksomheden også mulighed for at udvikle 24 timer i døgnet, da arbejdet, som er foretaget i Europa, kan fortsætte i Californien og derefter i Asien for at ende i Europa igen næste dag. Dermed skabes der en mulighed for en konstant udvikling, og tiden udnyttes optimalt. Produktionen kan naturligvis fungere effektivt med holdskift, så maksimale timer udnyttes optimalt.

Med en international eller ligefrem global struktur vil virksomheden kunne gentænke sin værdikæde og placere funktionerne på de optimale placeringer i verden. Virksomhedens primære aktiviteter skal naturligvis være sammenhængende, og store afstande bør derfor undgås for at nedbringe transporttid og -omkostninger. Omvendt er der i forhold til supportfunktioner som forskning og udvikling, indkøb, HR, infrastruktur, økonomi og service mulighed for at placere disse funktioner langt fra produktionen.

En væsentlig forskel, som en virksomhed bør være opmærksom på i relation til opsplitting af værdikæden, er, om nogle funktioner skal outsources, eller om alle funktioner skal fastholdes internt i virksomheden. Funktionen kan ikke blot foretages på hjemmemarkedet eller i udlandet, den kan også varetages af virksomheden i samarbejde med en ekstern leverandør/samarbejdspartner. Risikoen for fejl er alt andet lige lavere ved selv at producere til hjemmemarkedet, end hvis funktionen outsources til udlandet. Den digitale udvikling har dog gjort det lettere at finde leverandører over hele verden, og transportomkostningerne har også været faldende, hvorfor outsourcing og produktion uden for hjemmemarkedet er blevet mere attraktivt.

Figuren nedenfor sammenfatter nogle af de vigtigste opgaver i forbindelse med implementering af virksomhedens internationale markedsudvikling:

Fase	Typiske opgaver i international udvikling	Konsekvenser for strategier og kompetencer
4. Implementering af virksomhedens internationale markedsudvikling.	<p>Hvilke dele af virksomhedens aktiviteter flyttes udenlands?</p> <p>Hvilke led i værdikæden er kritiske for at skabe tilfredse kunder?</p> <p>Hvorledes drages der fordel af tendenser mod stigende koncentration i indkøbsfunktionerne?</p> <p>Hvordan implementeres e-strategien tilpasset den internationale udvikling?</p>	<p>Udvikling af samarbejdsrelationer til optimering af det totale værdikæde system.</p> <p>Integration og koordinering af alle virksomhedens aktiviteter ud fra, hvad der er kundernes forskelligartede behov.</p> <p>Medarbejdernes kompetencer inden for informationsteknologi, fx til markedsføring af produkter, som kræver dialog og kundetilpasning.</p>

Opsummering

Det anbefales, at virksomheden laver så meget research som muligt inden den begynder på en internationaliseringsproces for at få et større kendskab til de eksterne markeder, såvel som de interne faktorer, som kan hjælpe virksomheden med en mere gnidningsfri implementering. Som beskrevet i dette white paper, så kræver det væsentlige ressourcer og tid at implementere international markedsudvikling og i nogle tilfælde er det også nødvendigt at lave organisatoriske indgreb. Grundet dette, vil der altid være en stor risiko, når en virksomhed påbegynder denne slags udvikling. Et større kendskab til alle de faktorer, som har indflydelse på internationaliseringsstrategien, vil derfor være med til at minimere risikoen, samt skabe mere potentiel værdi for virksomheden.

Litteraturliste:

Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1998). *Managing across Borders: New Organizational Responses* (16. udg.). The Academy of Management Review.

Johansson, J. & Vahlne, J.E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge, Development and Increasing Foreign Market Commitment. *Journal of International Business Studies*, (8), s. 23-32.

Lægaard, J. & Vest, M. (2018). *Strategi i vindervirksomheder* (6. udg.). Jyllands-Postens Forlag. (Originalværk udgivet 2003)

Systeme.dk; <https://toolbox.systeme.dk/index.php?id=1011#c2147>

Næste skridt

Har I ambitioner om at gå ind på nye markeder, og skal din virksomhed have hjælp til at skabe overblik over markedspotentialet for udvalgte markeder? Så kontakt os gerne på telefon 7022 9031 eller på mail vinderstrategi@vinderstrategi.dk for en uforpligtende drøftelse af jeres strategiarbejde og/eller en uddybning af ovenstående.

Vinderstrategi A/S tilbyder en række ydelser som har til formål at hjælpe jer med en mere fyldestgørende internationaliseringsstrategi. Disse ydelser omfatter eksterne analyser i form af vores *Markedsanalyse*, *Brancheanalyse*, *Konkurrentanalyse* og *Kundeanalyse*.

Eksterne analyser

For at få et bedre kendskab til de markeder som en virksomhed vil penetrere, så kan man som virksomhed med fordel udarbejde forskellige analyser af det eksterne miljø, alt efter hvad der er behov for. Analyserne vil hjælpe med at skabe et overblik over markederne ved at belyse markedspotentiale, -segmenter, konkurrenter, samt kunderne og deres behov. Dette vil hjælpe med at træffe en bedre beslutning om internationaliseringsstrategien.

Markedsanalysen

Markedsanalysen skaber grundlag for vækst. Den giver overblik og har til formål at styrke jeres fremtidige konkurrenceposition ved at fokusere netop der, hvor der er størst potentiale. Analysen skaber blandt andet klarhed over markedspotentialet og indtjeningsmulighederne for din virksomhed.

Udbyttet er bl.a., at jeres virksomhed får:

- En estimering af markedsstørrelsen og udviklingen i forskellige markedssegmenter, det kan være geografiske eller industrielle
- En gennemgang af de vigtigste faktorer, der driver udviklingen og væksten i det enkelte markedssegment, og hvordan de forventes at udvikle sig i de kommende år
- En vurdering af jeres virksomheds position i markedet i sammenligning med konkurrenterne
- En liste over de største kunder inden for hvert markedssegment
- En vurdering af, hvor vigtige faktorer som pris, kvalitet og service er for kunderne i de forskellige markedssegmenter
- Beskrivelse af hvad det kræver for en ny spiller at etablere sig på markedet

Brancheanalysen

Brancheanalysen er en skræddersyet analyse af de elementer, der skaber konkurrencesituationen i jeres branche, og udformer de muligheder og udfordringer, der findes. Brancheanalysen giver jer indsigt i indtjeningspotentialet og attraktiviteten i den nuværende eller fremtidige branche, og danner grundlag for indsigtsfulde og velbegrundede strategiske beslutninger.

Udbyttet er bl.a. at jeres virksomhed får:

- Overordnet overblik over de væsentlige nuværende og nye konkurrenter i branchen
- En klarlæggelse af branchens konkurrenceparametre og drivkræfter
- En vurdering af branchens attraktivitet og indtjeningspotentiale
- Konkrete idéer til fremtidige tiltag i forbindelse med strategiarbejde
- Et overblik over de væsentlige kunder og strukturen i kundesegmenterne
- En vurdering af branchens samlede værdikædesystem og den indbyrdes afhængighed
- Inspiration til hvordan afhængigheder af kunder og leverandører kan nedbringes og hvordan I kan gøre jer selv mere attraktive

Konkurrentanalysen

Konkurrentanalysen beskriver og sammenligner jeres virksomheds konkurrenter og giver et billede af virksomhedens position i branchen målt ud fra en række konkurrenceparametre, som er væsentlige for kunderne.

Udbyttet er bl.a., at jeres virksomhed får:

- Identificering af de største konkurrenter
- Identificering af væsentlige konkurrenceparametre og vurdering af konkurrenternes position i forhold til disse
- Indsigt i konkurrenternes strategiske agenda
- Beskrivelse af den historiske økonomiske udvikling
- Afdækning af konkurrenternes markedsposition i forhold til markedssegmenter
- Forståelse for, hvordan konkurrenterne differentierer sig og/eller indsigt i, om der er behov for øget differentiering for jeres virksomhed

Kundeanalysen

Opnå dyb indsigt i kundernes fremtidige behov, ønsker og forventninger og få redskaber til at tilbyde unikke produkter og services til jeres kunder. I kundeanalysen er dialogen med kunderne omdrejningspunktet, hvor der stilles skarpt på købskriterierne og den udvikling, der sker på kundesiden.

Udbyttet er bl.a., at jeres virksomhed får:

- En forståelse af kunderne, samt det nuværende forhold mellem kunderne og virksomheden
- En vurdering af, hvilke vigtige faktorer kunderne lægger vægt på – det kan fx være pris, kvalitet og service der er vigtige faktorer, samt hvad der er afgørende for at kunderne vælger jeres virksomhed som sin samarbejdspartner
- En vurdering af, hvordan kunderne ønsker at kundeforholdet udvikler sig og hvordan det påvirker jeres virksomhed
- En dyb indsigt i kundernes fremtidige behov, ønsker og forventninger
- En forståelse af kundernes præferencer i forhold til de nærmeste konkurrenter
- Konkrete inputs til hvordan I kan skabe mere værdi for kunderne



Hvorfor vælge Vinderstrategi A/S?

Vinderstrategi A/S gør en forskel...

Strategi er vores spidskompetence, og målrettet og rendyrket bygger vi bro mellem den teoretiske og praktiske verden.

Igenem årene har Vinderstrategi A/S udarbejdet en unik måde at arbejde med strategi, som altid skaber dokumenterbar værdiskabelse. Det er også denne strukturerede tilgang, der beskrives i Danmarks bedst sælgende strategibog "Strategi i vindervirksomheder".

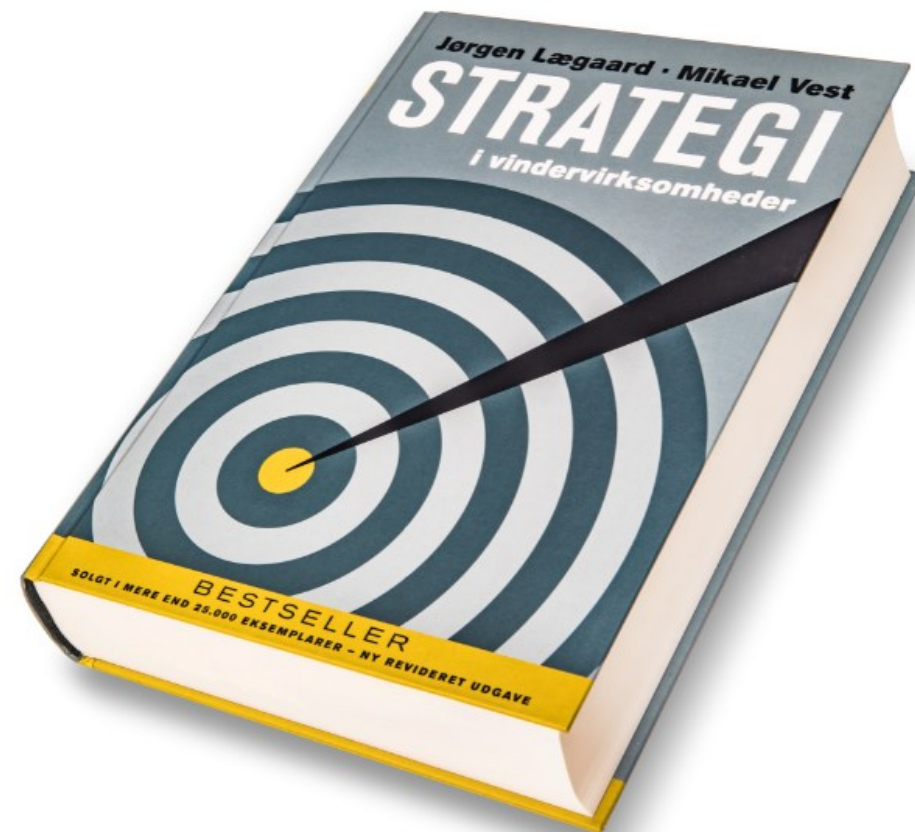
Bogen er skrevet af Vinderstrategi A/S' grundlægger Mikael Vest, og er solgt i mere end 30.000 eksemplarer. Vores bog "Strategi i vindervirksomheder" har vi udviklet til enkle, effektive og praktiske strategiprocesser, og vores rådgivning er baseret på en lang række af egne unikke koncepter, modeller og værktøjer, som vi ved virker!

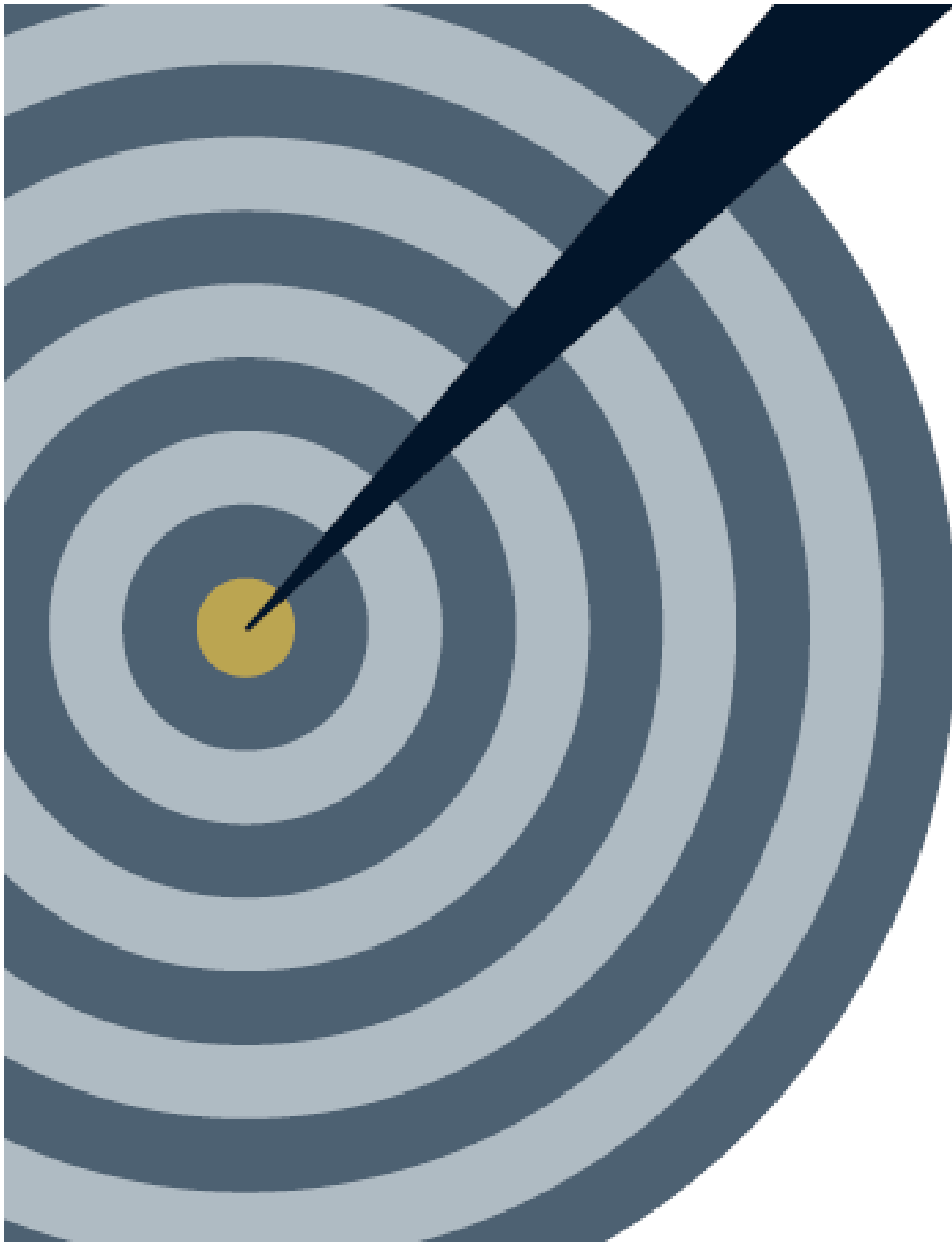
Desuden behersker vi at kombinere strategiudvikling med strategiimplementering. Erfaringer viser nemlig, at smelter virksomheden disse discipliner sammen og mestrer denne sammensmeltning, er de langt foran andre virksomheder. Derudover er vi eksperter i såvel mere klassiske modeller som nye modeller såsom "blue ocean".

Vinderstrategi A/S' strategiske rådgivere har været involveret i mere end 300 forskellige strategiske forandringsprojekter, og med denne erfaringsbase er vi i stand til at identificere nogle toppræstationsmønstre. Desuden har vi medarbejdere som har mere end 25 års erfaring med udarbejdelse af markeds-, branche-, kunde- og konkurrentanalyser. Vores netværk inkluderer bl.a. internationale researchere som giver os en meget nuanceret tilgang til analyserne, samt en kundekreds der tæller flere forskellige typer selskaber, såsom inden- og udenlandske virksomheder, kapitalfonde og brancheforeninger.

Vinderstrategi A/S' kernekompetence er at få strategi til at virke!

Læs mere og se referencer her: www.vinderstrategi.dk





Nogle skaber fremtiden
- det kan lige så godt være én selv!

VINDERSTRATEGI 

Vinderstrategi.dk

Vinderstrategi A/S | Reventlowsgade 18 st. tv. | DK-1651 København V
vinderstrategi@vinderstrategi.dk | CVR: 3193 8724 | Telefon: +45 7022 9031



VINDERSTRATEGI 