

Fig. 16.1 Strukturen i kapitel 16.

Parametrenes gensidige afhængighed

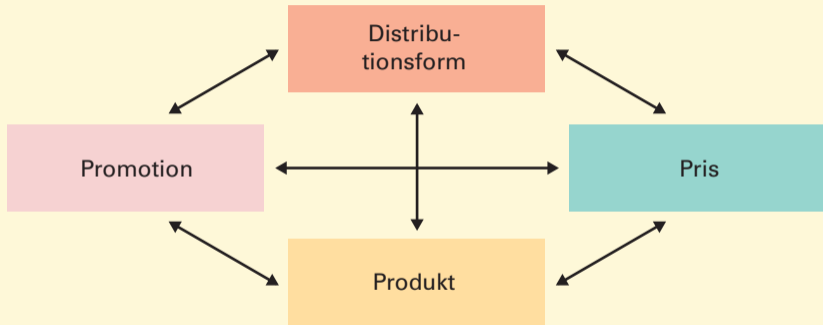


Fig. 16.2 Valg af distributionsform påvirker de øvrige parametre.

Værdikæden vs. distribution

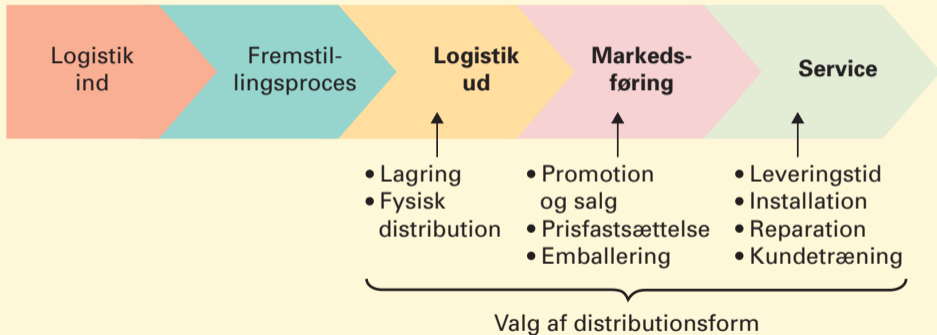


Fig. 16.3 Værdikædens tre *primære aktiviteter*, som vedrører valg af distributionsform.

Faktorer, der har indflydelse på valg af distributionsform

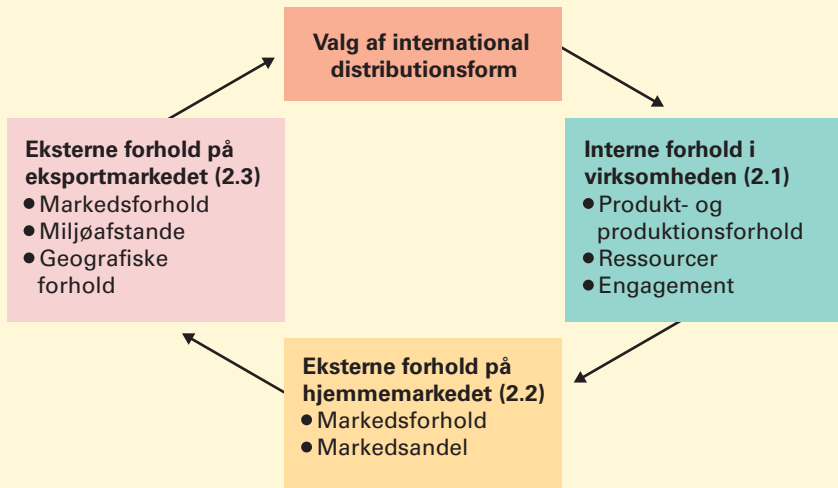


Fig. 16.4 *Interne- og eksterne faktorer, som påvirker det internationale distributionsvalg.*

Distributionsanalyse

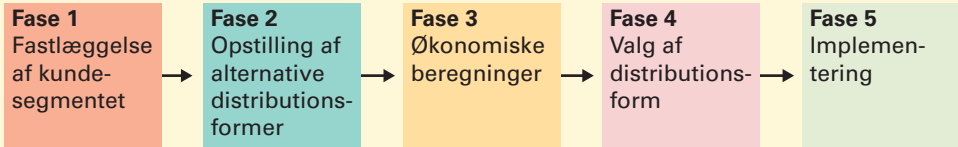


Fig. 16.5 Distributionsanalysens 5 faser.

Generelle krav til distributionsformen

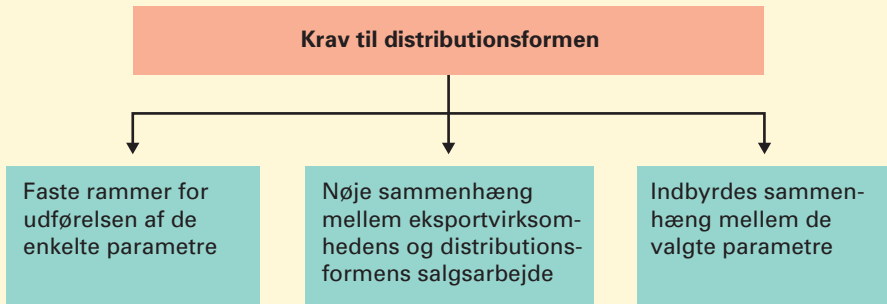


Fig. 16.6 Generelle krav til distributionsformen.

Kriterier til valg af distributionsform

Kriterier	Forklaring
Markedsdækning	Hvor stor en del af eksportmarkedet ønsker den internationale virksomhed at få dækket? Og hvor tit skal kunderne på eksportmarkedet besøges?
Prispolitik	Skal virksomheden sælge til høj eller lav pris?
Servicepolitik	Hvilke serviceforanstaltninger ønsker den internationale virksomhed udført af distributionsformen?
Butikker	Ønsker den internationale virksomhed at sælge sine produkter gennem specialbutikker eller f.eks. gennem discountbutikker?
Prisen på distributionsformen	Hvilke ønsker har den internationale virksomhed til distributionsomkostningerne?
Målgruppe	Hvilken målgruppe ønsker virksomheden at sælge sine produkter til?
Salgsarbejde	Hvilke former for salgsarbejde ønsker den internationale virksomhed af distributionsformen?

Fig. 16.7 Kriterier til valg af distributionsform.

Nationalt og internationalt orienterede virksomheder

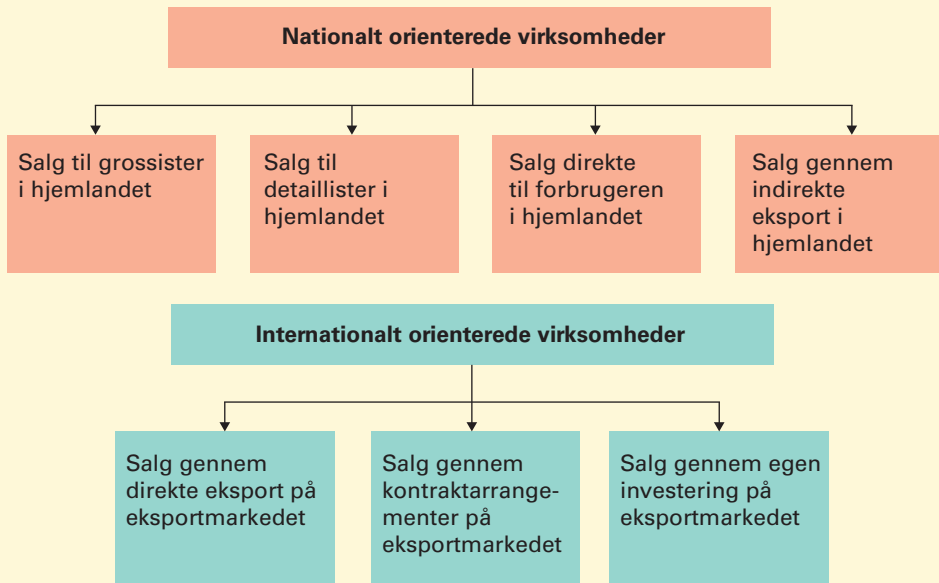


Fig. 16.8 Opdeling af danske virksomheder i *nationalt orienterede* virksomheder og i *internationalt orienterede* virksomheder.

Distributionsformer

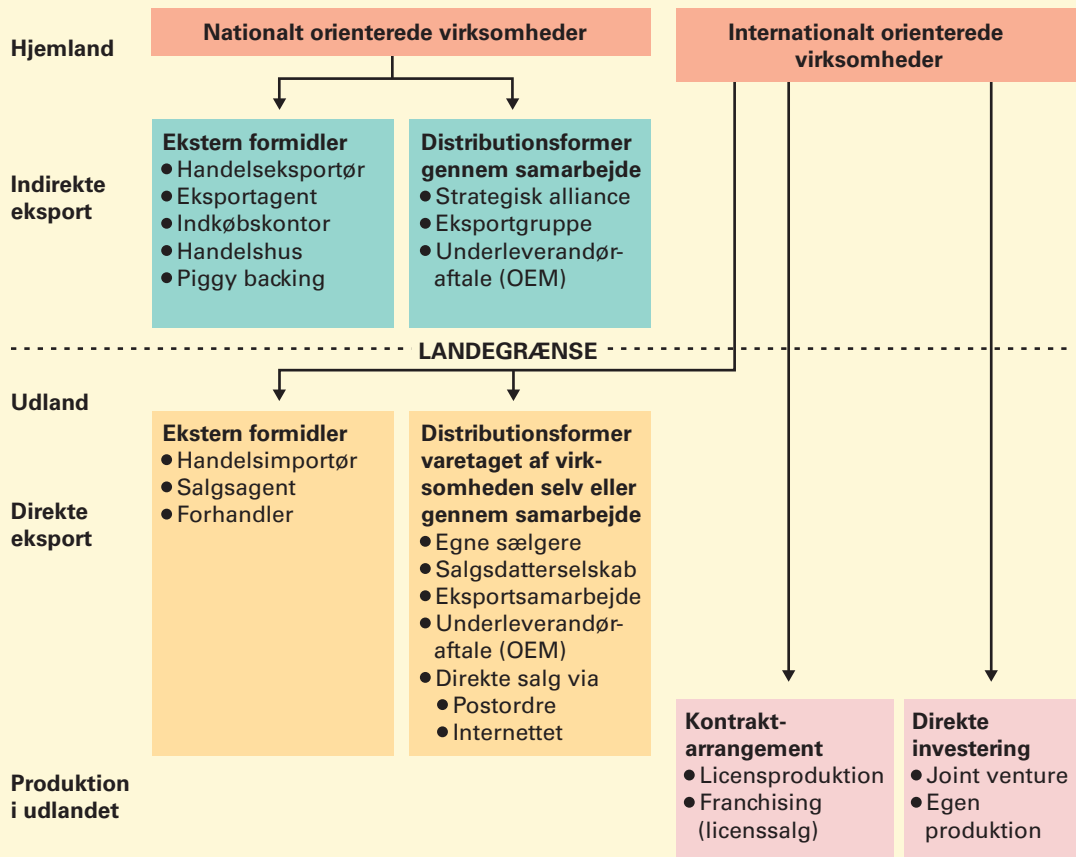


Fig. 16.9 Tre hovedgrupper af *distributionsformer* på det internationale marked.

Definitioner på distributionsformer gennem indirekte eksport

Indirekte eksport	Forklaring
Distribution gennem ekstern formidler	Dele eller hele eksportfunktionen overtages af eksterne formidlere.
Handelseksportør	Selvstændig virksomhed, som handler i eget navn og for egen risiko. Overtager hele eksportfunktionen.
Eksportagent	Selvstændig virksomhed, som sælger i eget navn og for producentens regning og risiko. Overtager dele af eksportfunktionen.
Indkøbskontor	En større udenlandsk virksomheds indkøbskontor i producentens hjemland. Indkøbskontoret varetager importørens interesse og overtager hele eksportfunktionen.
Handelshus	Kan sammenlignes med handelseksportøren. Bruges ofte til fjerntliggende markeder, og når der er tale om modkøb.
Piggy backing	Producentens produkt indgår i en aktiv virksomheds produktportefølje på eksportmarkedet.
Distribution gennem samarbejde	Der er her tale om, at virksomheden indgår i et samarbejde med en partner.
Strategisk alliance	Et langvarigt samarbejde mellem to eller flere virksomheder med det formål at opnå nogle synergifordele på eksportmarkedet. Et samarbejde kan både være på produktionsområdet, markedsføringsområdet og på salgsområdet.
Eksportgruppe	Et frivilligt samarbejde mellem to eller flere uafhængige virksomheder med det formål at udføre dele af eksportfunktionen eller hele eksportfunktionen.
Underleverandøraftale (OEM)	En aftale, der går ud på, at virksomheden leverer sine produkter som underleverandør til en anden dansk virksomhed, som eksporterer dem som en del af det færdige produkt. Aftalen går ofte under navnet OEM-strategi (Original Equipment Manufacturers).

Fig. 16.10 Forskellige distributionsformer gennem *indirekte eksport*.

Fordele og ulemper ved indirekte eksport

Fordele	Ulemper
<ul style="list-style-type: none">• Ingen el. få markedsføringsomk. på eksportmarkedet• Lille salgsstyrke• Modtager ingen badwill• Mindre administration• Mindre risiko• Behøver ingen eksporterfaring• Behøver ikke at kunne fremmedsprog	<ul style="list-style-type: none">• Bestemmer ikke, hvilke kunder salgsarbejdet rettes mod• Modtager ikke goodwill• Ingen feedback fra markedet• Får ingen kendskab til markedet• Vanskeligt at komme ud af en kontrakt• Ringe kontrol og styring ved sælgerens indsats

Fig. 16.11 Fordele og ulemper ved indirekte eksport.

Fig. 16.11 viser en række *omkostningsfordele* for eksportvirksomheden ved indirekte eksport. En af de væsentligste *ulemper* er, at virksomheden ofte ikke får kendskab til de markeder, hvor produkterne bliver solgt. Det kan være en meget stor ulempe, hvis virksomheden på et senere tidspunkt selv ønsker at distribuere til markedet.

4.1.1 Indirekte eksport gennem ekstern formidler

Vi vil nu behandle de forskellige indirekte distributionsformer gennem *ekstern formidler*, jf. fig. 16.12, under indirekte eksport.

Handelseksportør *Handelseksportøren* opkøber selv sine produkter og afsætter dem til de markeder, som man vælger. Handelseksportøren fastsætter de priser, varerne skal sælges til. Fortjenesten, som er forskellen mellem den fastsatte salgspris og de omkostninger handelseksportøren

Indirekte eksport gennem ekstern formidler

- Handelseksportør
- Eksportagent
- Indkøbskontor
- Handelshus
- Piggy backing

Fig. 16.12 Oversigt over indirekte eksport gennem *ekstern formidler*.

Eksempler på distributionsform gennem indirekte eksport

Distributionsform	Virksomhed
Handelseksportør	<ul style="list-style-type: none">• J.E.G. Agentur sælger binderiartikler• Lochtec sælger maskiner til den farmaceutiske industri
Eksportagent	<ul style="list-style-type: none">• Claus Johansen agentur sælger design møbler i Tyskland
Indkøbskontor	<ul style="list-style-type: none">• FN: UNDP og Unicef har indkøbskontorer i København• Aldi og Lidl har indkøbskontorer i Danmark
Handelshus	<ul style="list-style-type: none">• EAC (tidligere ØK): Sælger bl.a. forædlede fødevarer i Fjernøsten
Piggy backing	<ul style="list-style-type: none">• Små IT-virksomheder sælger ofte deres produkter gennem en piggy backing distribution på eksportmarkederne

Fig. 16.13 Eksempler på udvalgte virksomheders distributionsform.

Virksomheden kan gennem samarbejde med andre personer el. virksomheder eksportere sine produkter. Vi vil i dette afsnit behandle distributionsformerne via samarbejde, jf. fig. 16.14.

Indirekte eksport gennem samarbejde
<ul style="list-style-type: none"> • Strategisk alliance • Eksportgruppe • Underleverandør-aftale (OEM)

Strategisk alliance Når en virksomhed indgår en *strategisk alliance* med en anden, f.eks. udenlandsk virksomhed, er der *ikke* tale om en juridisk sammenslutning. Der er kun tale om et samarbejde omkring en eller flere funktioner. Fig. 16.15 viser forskellige typer alliancer, der kan indgås mellem to eller flere alliancepartnere.

Fig. 16.14 Indirekte eksport.

Eksempler på strategiske alliancer		
Alliancetype	Forklaring	Eksempler
Produktionsalliance	Produktion af modpartens produkt	Carlsberg har f.eks. ret til at producere og distribuere Coca-Cola
Markedsføringsalliance	Markedsføring af modpartens produkt	Arla Foods har indgået en alliance med newzealandske Fonterra om at markedsføre Fonterras smør Anchor på det engelske marked
Distributionsalliance	Adgang til hinandens distributionskanaler	Skandinavisk Tobakskompagni distribuerer bl.a. mærkerne Marlboro og Pall Mall i Danmark. Mærkerne ejes af Philip Morris
Prisalliance	Samarbejde om en pakkelsesløsning til en favorabel pris	Sony Ericsson mobiltelefoner og teleselskaber som f.eks. TDC sælger en pakkelsesløsning med mobiltelefon og telefoni til fordelagtige priser

Fig. 16.15 Eksempler på *strategiske alliancer*.

En *alliance* er ikke kun til fordel for den ene part, men skal give begge virksomheder nogle konkurrencemæssige fordele i det fremtidige samarbejde. I fig. 16.16 har vi vist, hvilke selvforstærkende fordele virksomhederne opnår ved at indgå i en alliance.

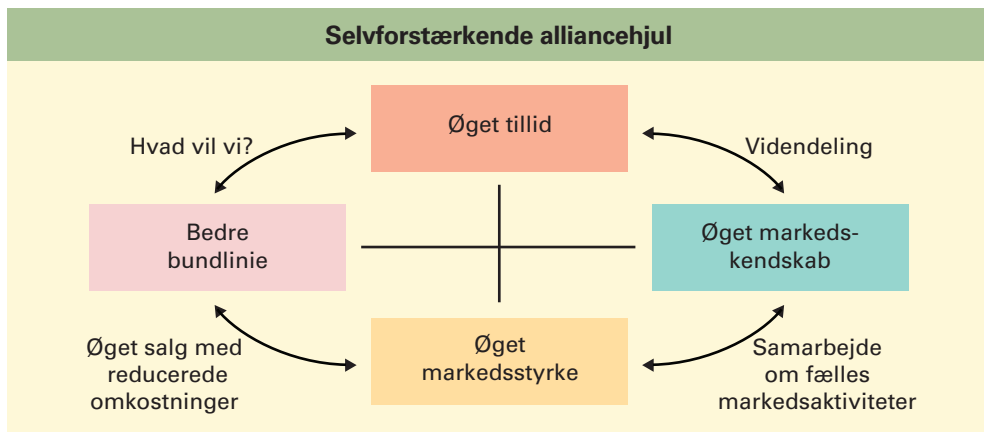


Fig. 16.16 Det selvforstærkende *alliancehjul*.

Eksempler på distributionsform gennem indirekte eksport

Distributionsform	Eksempler
Strategisk alliance	<ul style="list-style-type: none">• Cisco og BMC software har indgået en strategisk alliance om udvikling og markedsføring af nye løsninger til større multi-tenant systemer. (IT-system som kan køre forskellige applikationer på samme platform og hardware).• Convergens A/S og Zystems AB har indgået en strategisk alliance om markedsføringen.
Eksportgruppe	<ul style="list-style-type: none">• 10 små, nordjyske møbelfabrikker har etableret en eksportgruppe under navnet Furn-Sale. Furn-Sale skal sælge de 10 virksomheders produkter i Tyskland.
Underleverandør-aftale (OEM)	<ul style="list-style-type: none">• Carl Zeiss sælger sine optikprodukter til kameraer til bl.a. Canon.• Microsoft sælger bl.a. Windows 7 til stort set alle pc-producenter.

Fig. 16.17 *Eksempler på virksomheders distributionsform.*

Definitioner på distributionsformer gennem direkte eksport

Direkte eksport	Forklaring
4.2.1 Distribution gennem eksternt formidler	Eksportfunktionen varetages af andre end virksomheden.
Handelsimportør	Et selvstændigt firma som køber og sælger produkter i eget navn og for egen regning.
Salgsagent	Sælger i producentens navn og for hans regning og risiko.
Forhandler	Handler i eget navn og for egen regning og risiko.
4.2.2 Distribution varetaget af virksomheden selv eller gennem samarbejde	Eksportfunktionen bibeholdes af virksomheden selv eller varetages gennem et samarbejde.
Egne sælgere	Virksomheden afsætter sine produkter gennem egne sælgere, som sælger i producentens navn og for producentens regning og risiko. Sælgerne er direkte tilknyttet producentens hjemmemarkedsvirksomhed.
Salgsdatterselskab	Er fysisk placeret på markedet og afsætter produkterne for producentens regning og risiko og i producentens navn.
Eksportsamarbejde	Der er her tale om et samarbejde mellem virksomheder, som ønsker at eksportere.
Underleverandøraftale (OEM)	Virksomheden er underleverandør til en <i>udenlandsk</i> virksomhed, som sælger det færdige produkt på eksportmarkedet.
Salg direkte til slutbruger via postordre eller internet	Virksomheden kan via postordre og/eller internettet sælge direkte til slutbrugeren.

Fig. 16.18 Forskellige distributionsformer gennem *direkte eksport*.

Hvis virksomheden vælger at anvende den direkte eksport, er det vigtigt at kende, hvilke fordele og ulemper det medfører. Fig. 16.19 viser nogle væsentlige *fordele og ulemper* ved den *direkte eksport*.

Fordele og ulemper ved direkte eksport	
Fordele	Ulemper
<ul style="list-style-type: none"> • Bestemmer selv en stor del af markedsføringsstrategien • Bestemmer selv, hvilke kunder der skal sælges til • Goodwill går direkte til producent • Får et stort markedskendskab • Får hurtigere signaler fra markedet og kan derfor hurtigere omstille sig • Større mulighed for profit 	<ul style="list-style-type: none"> • Bærer selv alle markedsføringsomkostninger • Kræver en stor salgsorganisation • Bærer hele risikoen • Badwill går direkte til producent

Fig. 16.19 *Fordele og ulemper* ved direkte eksport.

Direkte distribution gennem ekstern formidler

- Handelsimportør
- Salgsagent
- Forhandler

Fig. 16.20 Direkte distribution
gennem ekstern formidler.

Eksempler på distributionsformer gennem direkte eksport

Distributionsform	Eksempler
Handelsimportør	<ul style="list-style-type: none">• Jepsen & Co er en dansk handelsimportør med hovedkontor i Hong Kong. Virksomheden sælger produkter fra bl.a. BASF, Siemens og Bosch i Fjernøsten.
Salgsagent	<ul style="list-style-type: none">• Air Greenland sælger flytransport gennem salgsagenter.• Danfoss sælger ventiler gennem salgsagenter i Filippinerne.
Forhandler	<ul style="list-style-type: none">• Spar kæden køber mange varer fra danske virksomheder. De købte varer vil kun blive solgt i Spars egne butikker.

Fig. 16.21 Eksempler på virksomheders distributionsform.

4.2.2 Direkte eksport varetaget af virksomheden selv eller gennem samarbejde

Vi vil nu behandle distributionsformerne, der varetages gennem virksomheden selv eller *gennem samarbejde*, jf. fig. 16.22.

Egne sælgere Hvis producenten ikke ønsker at sælge sine produkter gennem de forskellige, eksterne distributionsformer på eksportmarkedet, kan producenten vælge at organisere salget gennem

Distributionsformer vedtaget af virksomheden selv eller gennem samarbejde

- Egne sælgere
- Salgsdatterselskab
- Eksportsamarbejde
- Underleverandør-aftale
- Salg direkte til slutbrugeren via
 - Postordre
 - Internettet

Fig. 16.22 Distribution varetaget af virksomheden selv eller gennem samarbejde.

Break-even analyse

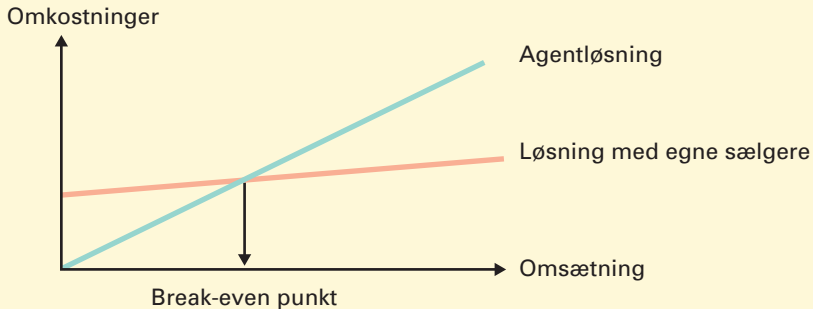


Fig. 16.23 Break-even analyse mellem agentløsning og egne sælgere.

Husholdningernes internetadgang i 2010 i udvalgte lande i Europa

Holland	91 %
Luxembourg	90 %
Sverige	88 %
Danmark	86 %
Belgien	73 %
Italien	59 %
Portugal	54 %
Bulgarien	33 %

Fig. 16.24 internetadgang i udvalgte lande.

Kilde: Eurostat newsrelease, 2010.

Eksempler på distributionsformer gennem direkte eksport

Distributionsform	Eksempler
Egne sælgere	<ul style="list-style-type: none">• <i>Grundfos</i> sælger pumper gennem egne sælgere og via datterselskaber• <i>Kvadrat</i> sælger tekstiler gennem egne sælgere• <i>Vestas</i> sælger vindmøller gennem egne sælgere
Salgsdatterselskab	<ul style="list-style-type: none">• <i>Coloplast</i> sælger healthcare produkter gennem 22 salgsdatterselskaber• <i>PR Electronics</i> sælger moduler til elektronisk signalbehandling gennem 6 salgsdatterselskaber
Eksportsamarbejde	<ul style="list-style-type: none">• <i>Vestas</i>, som producerer vindmøller, deltager ofte i <i>turnkey</i> projekter sammen med andre virksomheder. Ved <i>turnkey</i> projekterne vil eksportsamarbejdet stå for hele produktet. Det vil sige produktion, ingeniørarbejdet, levering, opstilling, installation, igangsætning og reparationer.• <i>SKAT</i> er gået sammen med andre danske virksomheder om at opbygge et skattesystem i Bosnien-Herzegovina. Det er her tale om <i>systemeksport</i>.
Underleverandøraftale (OEM)	<ul style="list-style-type: none">• <i>Nissen kølerfabrik</i> i Horsens sælger sine køleanlæg til bl.a. Saab, Fiat, Mazda og VW.• <i>B&O</i> sælger musikanlæg til bl.a. Audi og BMW.
Salg direkte til slutbruger	<ul style="list-style-type: none">• <i>Billig vvs</i> i Århus sælger udelukkende sine produkter via internettet i Danmark, Sverige og Holland. Virksomheden ønsker på sigt at etablere internethandel i bl.a. Belgien og Tyskland.

Fig. 16.25 Eksempler på distributionsformer gennem direkte eksport.

Faktorer ved valg af indirekte eller direkte eksport

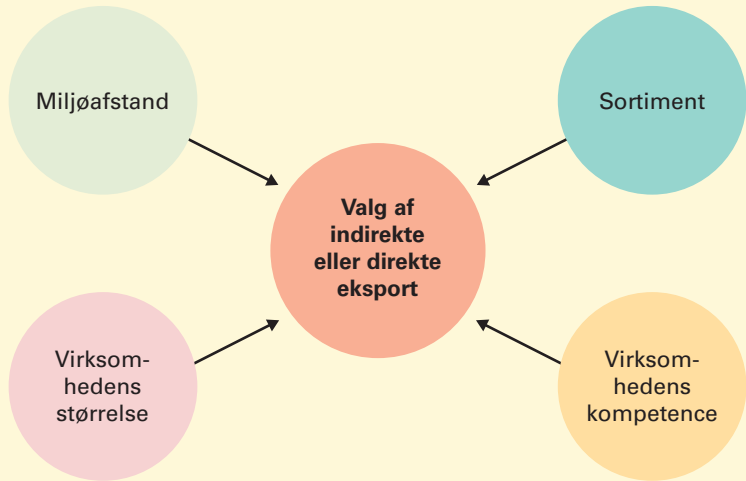


Fig. 16.26 Faktorer, der har betydning ved valg af indirekte eller direkte eksport.

Motiver til produktion i udlandet

Motiver	Forklaring	Eksempel
Told- og importkvoter	Det kan være nødvendigt at flytte en produktion til lande, hvor der er høje <i>toldsatser</i> eller små importkvoter, da det ellers ikke vil være muligt at komme ind på markedet.	Malaysia og Thailand prøver bevidst at tiltrække produktion fra udlandet, ved f.eks. at lægge store toldafgifter på produkter, som ikke er produceret i landene.
Transportomkostninger	Det er ofte forbundet med store <i>transportomkostninger</i> at transportere varer fra produktionsstedet til forbrugsstedet. De store omkostninger kan betyde, at det ofte vil være svært for en hjemlig producent at konkurrere med producenter, som er etableret på markedet.	Øl består af 99 % vand. Det vil være alt for dyrt for f.eks. Carlsberg at transportere den færdige øl om på den anden side af jordkloden. Derfor har Carlsberg opkøbt lokale bryggerier i mange lande.
Beskatning og afskrivning	I visse lande findes der nogle særdeles gunstige <i>beskatnings-</i> og <i>afskrivningsregler</i> , som har til formål at tiltrække udenlandske investeringer	Polen, Portugal og Irland er eksempler på lande, som giver udenlandsk kapital særdeles gunstige vilkår. Hvis en virksomhed foretager investeringer i landet, vil virksomheden i 10 år få nogle gunstige beskatnings- og afskrivningsforhold.
Viden og færdighed	Det kan ofte være nødvendigt for virksomheder at placere sig der, hvor den nødvendige <i>viden</i> og <i>færdighed</i> findes.	En del danske it-virksomheder er flyttet til staten Californien i USA. Her findes den nødvendige og veluddannede arbejdskraft inden for it-teknologien.
Markedsnærhed	Hvis eksportvirksomheden ønsker at være <i>tæt</i> på sit eksportmarked, kan det evt. betale sig at investere i produktion på det pågældende eksportmarked. Fordelen ved at være tæt på markedet kan være af økonomisk art, som f.eks. billigere transportomkostninger. En anden fordel er, at sådanne virksomheder ofte vil opnå en større goodwill og blive betragtet som en lokal virksomhed.	For at være tæt på det amerikanske marked har LEGO etableret sig med produktion i bl.a. Mexico og USA.
Løn- omkostninger	<i>Løn- og omkostninger</i> er meget høje i Danmark, hvilket betyder, at virksomheder kan have svært ved at konkurrere. Det betyder, at arbejdsintensive virksomheder ser en fordel i at producere uden for Danmarks grænser.	Gumlink, som producerer tygegummi, har kæmpet med store lønomkostninger. Det har medført, at produktionen er nedlagt i Danmark og flyttet til Tyrkiet
Andre motiver	Af <i>andre motiver</i> til at producere i udlandet kan der f.eks. være valutarestriktioner, adgang til billigere lån, gratis eller billigt grundareal samt et lands nationalfølelse til at købe lokale produkter.	En del danske landmænd er flyttet til Estland, Letland og Litauen, hvor det er meget billigt at etablere landbrug.

Fig. 16.27 Motiver til produktion i udlandet.

Definitioner på distributionsformer ved produktion i udlandet

Distributionsformer	Forklaring
4.3.1 Kontraktarrangement	
Licensproduktion	Herved forstås, at producenten sælger rettighederne til at producere og markedsføre et produkt til en virksomhed på eksportmarkedet.
Franchiseaftale (licenssalg)	Herved forstås, at en eksportvirksomhed sælger et bestemt forretningssystem til en franchisetager.
4.3.2 Direkte investering	
Joint-venture	Herved forstås en samarbejdsaftale mellem to eller flere investorer om oprettelse af et fælles selskab. Selskabet har fælles ejendomsret med henblik på fælles produktion og markedsføring af virksomhedens produkter.
Direkte investering	Herved forstås investering i produktionsdatterselskab i udlandet.

Fig. 16.28 Distributionsformer ved *produktion i udlandet*.

4.3.1 Kontraktarrangementer

Vi vil nu behandle distributionsformerne *kontraktarrangementer*, jf. fig. 16.29, under produktion i udlandet.

Licensproduktion Der kan være forhold, som gør, at en virksomhed ikke selv ønsker at producere sine

Kontraktarrangementer

- Licensproduktion
- Franchising (licenssalg)

Fig.16.29 Kontraktarrangement.

Fordele og ulemper ved licensproduktion

Fordele	Ulemper
<ul style="list-style-type: none"> • Modtager royalty • Får adgang til vanskelige markeder • Ingen/få investeringer • Lille risiko ved markedssvigt • Undgår told- og importrestriktioner 	<ul style="list-style-type: none"> • Afgiver viden som kan udnyttes • Valg af forkert licensmodtager kan være ødelæggende for produktet/mærket • Licensmodtageren kan være en potentiel konkurrent

Fig. 16.30 Fordele og ulemper ved licensproduktion set fra licensgiverens side.

En meget væsentlig *fordel* for en licensgiver er samarbejdet med en lokalkendt producent, som allerede har adgang til et måske vanskeligt marked. En *ulempe* kan være, at licenstageren selv starter en konkurrerende virksomhed op på det pågældende marked.

Eksempler på virksomheder som har etableret licensproduktion

Virksomhed	Eksempel
Heineken	Virksomheden har indgået en licensaftale med Royal Unibrew om brygning, markedsføring og salg i Danmark.
Viby Jern Danmark A/S	Har indgået en licensaftale med engelske Harford Manufacturing om produktion og salg i USA.
Albani Bryggerierne	Har indgået en licensaftale om produktion, markedsføring og salg af den kendte mærkevare Sunkist (læskedrik).

Fig. 16.31 Eksempler på *licensproduktion*.

Franchising – licenssalg *Franchisebegrebet* har eksisteret i mange år og er egentlig en form for licensaftale. Derfor kaldes franchising også *licenssalg*. Franchise er verdens *mest* udbredte forretningssystem med tusindvis af franchisebutikker (se fig. til højre) Franchising dækker over et formaliseret samarbejde mellem en franchisetager og en franchisegiver, som kan samarbejde på følgende tre forskellige måder:

- Produktfranchising
- Varemærkefranchising
- Systemfranchising

Produktfranchising er kendetegnet ved, at franchisegiver overdrager distributionen af et produkt til en franchisetager. Franchisetager

Top 10 over verdens største (enheder) franchisevirksomheder

Virksomhed	Antal butikker
1. 7-eleven (dagligvarer)	37.496
3. Subway (fast food)	32.967
2. McDonald's (fast food)	32.000
4. Kumon Institute of Education (undervisning)	26.311
5. KFC (fast food)	22.000
6. Europcar (biludlejning)	13.000
7. Pizza Hut (fast food)	12.700
8. Spar (dagligvarer)	12.196
9. Burger King (fast food)	12.000
10. Jani King (fast food)	12.000

Fig. 16.32 Franchisevirksomheders top 10 i 2010 i verden.

Kilde: www.franchiseeurope.com