

Internationaliseringsprocessen

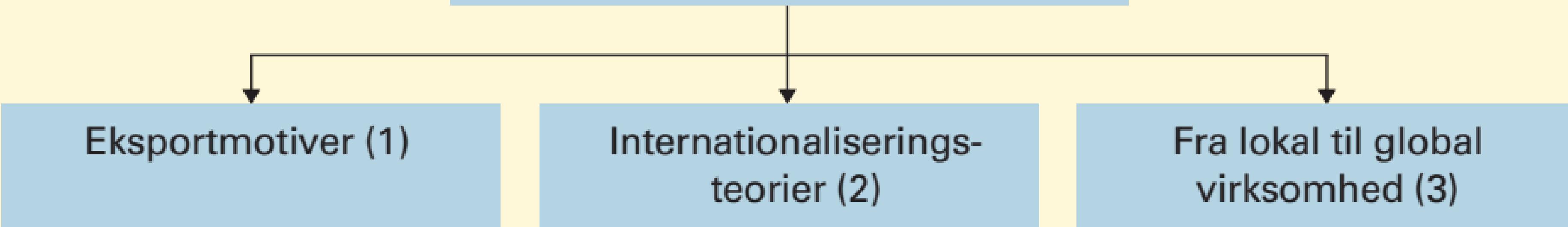


Fig. 14.1 Strukturen i kapitel 14.

Beslutninger ved internationalisering

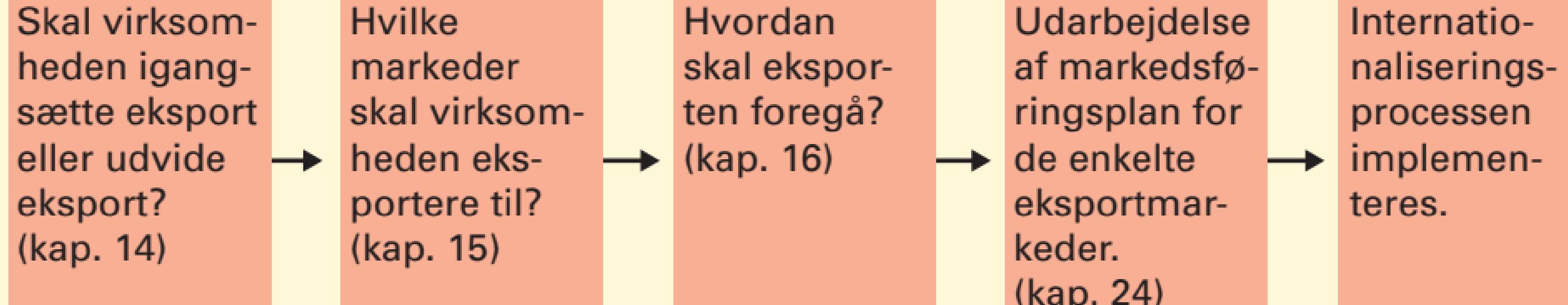


Fig. 14.2 Danske virksomheders beslutninger ved igangsættelse af internationalisering.

Danske virksomheders tilgang til internationalisering

Reaktionsmåde	Forklaring
Reagerer først, når de bliver pressede	Mange små virksomheder starter først en globalisering i <i>underskudssituationer</i> , selv om ledelsen faktisk er positive over for en globalisering. Årsagen er bl.a., at mindre virksomheder ikke er så ressourcestærke og dermed ikke magter at starte processen.
Globaliserer for at spare, ikke for at udvikle sig	Nogle virksomheder ser muligheder for at <i>spare omkostninger</i> ved at globalisere sig. Virksomheden har måske ledig kapacitet, som de så forsøger at afsætte på eksportmarkederne.
De fleste har ingen globaliseringsstrategi	Nogle virksomheder har <i>ingen globaliseringsstrategi</i> . De griber bare muligheden for at globalisere, når/hvis den opstår. Hvis man har succes på hjemmemarkedet, må man jo også kunne få succes på eksportmarkederne.
Mangler internationale ledelseskompentence	Det er vigtigt, at ledelsen går foran i en globaliseringsstrategi. Hvis <i>ikke</i> ledelsen har <i>international erfaring</i> , vil en globaliseringsstrategi ofte mislykkes.
Globaliserer uden at sikre nødvendige ressourcer	Hvis en virksomhed <i>mangler</i> de nødvendige <i>ressourcer</i> (kapital, arbejdskraft, markedsføring, ledelseserfaring mv.), er globaliseringen dømt til at slå fejl.
Globalisering udløser positiv vækstspiral	Virksomheder, der har gennemtænkt, hvilke muligheder og problemer der er ved en globaliseringsstrategi, vil ofte starte en udvikling, som er <i>selvforstærkende</i> . Det vil sige, at en globalisering i sig selv er med til at skabe nye ideer, ny viden og nye forretningsområder.

Fig. 14.3 Danske virksomheders tilgang til internationalisering.

Internationaliseringsmotiver og -engagement

Proaktiv internationaliserings-engagement	Interne internationaliseringsmotiver
	<ul style="list-style-type: none">• Ledelsens eksportambitioner• Vækst- og overskudsmål• Stordriftsfordele• Unikt produkt
Reaktiv internationaliserings-engagement	Eksterne internationaliseringsmotiver
	<ul style="list-style-type: none">• Stort/voksende eksportmarked• Forbrugerpræferencer internationaliseres• Offentlig eksportfremme
Reaktiv internationaliserings-engagement	Interne internationaliseringsmotiver
	<ul style="list-style-type: none">• Risikospredning• Sæsonudjævning• Ledig kapacitet
Reaktiv internationaliserings-engagement	Eksterne internationaliseringsmotiver
	<ul style="list-style-type: none">• Uopfordrede forespørgsler (henvendelser)• Lille hjemmemarked• Stagnerende/faldende hjemmemarked• Hård konkurrence på hjemmemarkedet

Fig. 14.4 Oversigt over internationaliseringsmotiver og -engagement.

Kilde: Adapteret fra Gerald Albaum m.fl.: International Marketing and Export Management, 5. edition, Prentice Hall, 2005.

Eksportfremstød

Navn	Marked	Branche
Euronaval	Frankrig	IT, telekommunikation og elektronik
Design	De Forenede Arabiske Emirater	Møbler, design og tekstiler
Brau Beviale	Tyskland	Fødevarer, landbrug og agroindustri

Fig. 14.5 Eksempler på danske *eksportfremstød* på eksportmarkederne.

Internationalisering

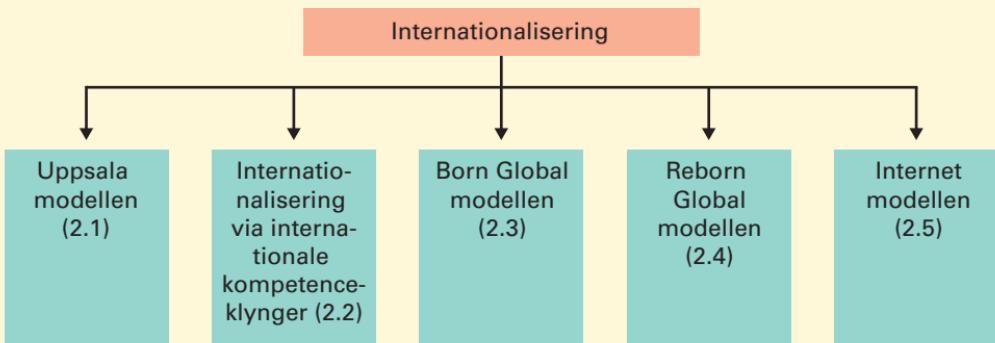


Fig. 14.6 Internationalisering

2.1 Uppsala modellen

Forskningen i virksomhedernes internationalisering startede i begyndelsen af 1970'erne. De mest markante og anerkendte resultater kom fra to forskere ved Uppsala Universitet. Deres teori betegnes som **Uppsala modellen**.

DEFINITION

Forskerne bag **Uppsala modellen** fandt i grove træk ud af, at virksomheder typisk bevægede sig ud på de *internationale markeder* i et gradvist og langsomt tempo, og at virksomhedernes *eksportengagement* (markedsoperationsform) i et givet land gradvist udbygges. Uppsala modellen betegnes også som *fasemodellen*.

Uppsala modellen er illustreret i fig. 14.7.

Uppsala modellen

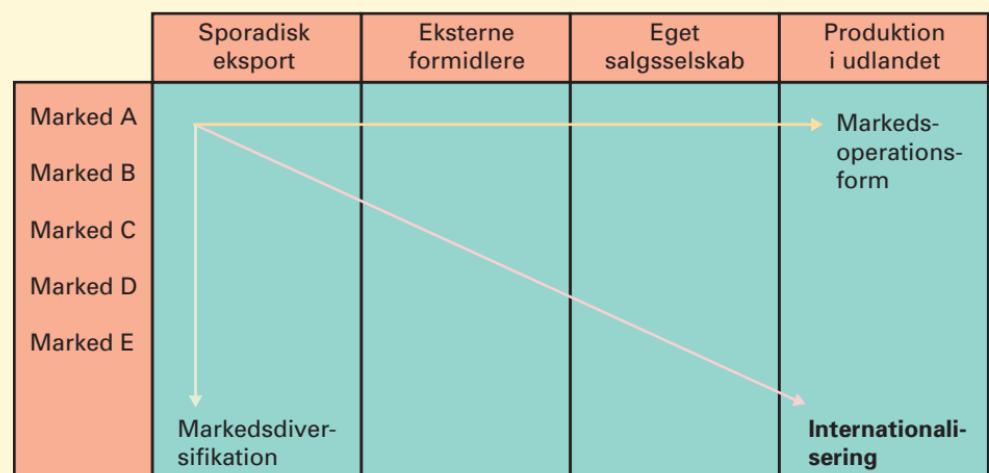


Fig. 14.7 Uppsala modellens beskrivelse af virksomhedens internationaliseringsproces.

Kilde: Adapteret fra M. Forsgren og J. Johanson: International Företagsekonomi, Nordstedt, 1975.

Kritik af Uppsala modellen

Kritikpunkter	Forklaring
Giver ingen vejledning i, hvad virksomheden bør gøre.	Det er jo ikke sikkert, at virksomhederne i undersøgelsen nu også har udvist optimal adfærd. Uppsala modellen er med andre ord deskriptiv – ikke normativ/vejledende. Der gives således ingen anvisninger på, hvordan virksomheden bør gennemføre internationaliseringsprocessen.
Har ikke gyldighed for højteknologiske virksomheder.	Højteknologiske brancher gennemløber ofte en helt anden internationaliseringsproces, end den der svarer til Uppsala modellen. Der er således mange praktiske eksempler på, at en virksomhed i hastigt rækkefølge er gået ind på en række eksportmarkeder – uden først at have indhøstet erfaringer fra andre markeder.
Internationale barrierer er nedbrudt	Siden 1990'erne er der sket en omfattende tendens til at nedbryde de internationale grænser. Globale TV-stationer og online markedsføring har medvirket til at <i>nedbryde</i> nogle af de barrierer, der hidtil har gjort mange virksomheder betænkelige ved hurtigt at gå ud på en række nye eksportmarkeder.

Fig. 14.8 Kritik af Uppsala modellen.

JYSKs internationaliseringsproces

Marked	Lokale danske butikker	Egne udenlandske butikker	Franchisebutikker i udlandet
Danmark			Markedsoperations-form
Tyskland			
Østrig			
Schweiz			
Marked x			
Marked y			
Marked z			
	↓ Markedsdiver-sifikation		Internationalisering

Ovenstående figur viser, at JYSK har gennemgået en hel anden internationaliseringsproces end mange andre virksomheder. Efter stor succes på hjemmemarkedet startede JYSK meget bevidst sine egne butikker op i bl.a. Tyskland under navnet Dänishes Bettenlager. Det samme gentog sig på mange andre markeder. På fjerne og mindre markeder har JYSK derefter opstartet butikker gennem franchise. JYSK har i øjeblikket ca. 1.700 butikker i 34 lande.

Atomistixs internationaliseringsproces

Marked	Produktion i Danmark	Salgsdatterselskaber	Produktion i USA
Danmark			Markedsoperations-form
Singapore			
Japan			
USA			
Marked x			
Marked y			
Marked z			
	↓ Markedsdiver-sifikation		Internationalisering

Atomistix er en Born Global it-virksomhed indenfor nanoteknologi. Virksomheden har kun én kunde i Danmark, og resten er spredt over hele verden. Virksomheden var meget bevidst om, at den skulle internationaliseres. Først oprettede man datterselskaber forskellige steder i verden. Derefter besluttede virksomheden, at produktionen fremover skulle foregå i Santa Clara i USA.

Fig. 14.9 Eksempler på danske virksomheder internationaliseringsproces.

Internationale kompetenceklynger

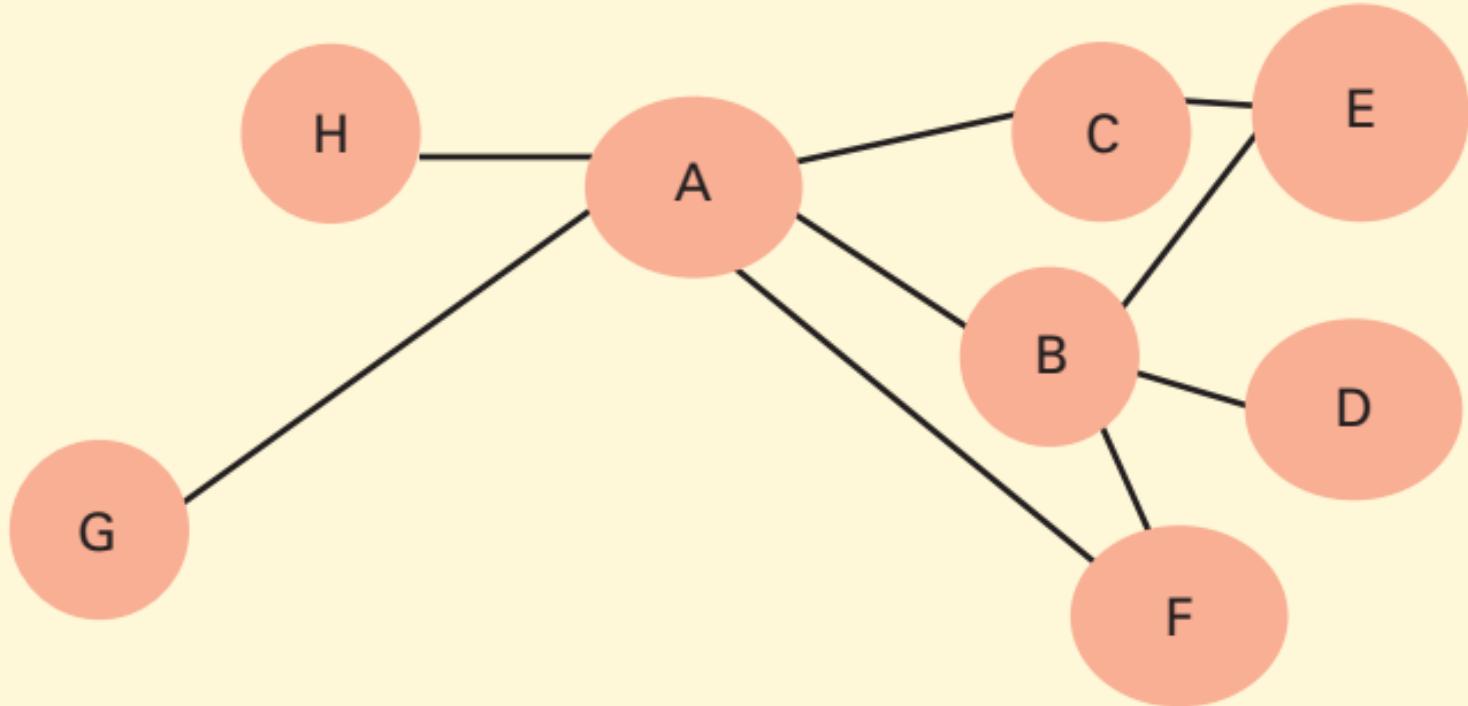


Fig. 14.10 Eksempel på en kompetenceklyngel.

Danske Born Global virksomheder

Virksomhed	Produkt
Wean (www.wean.com)	International rådgivning inden for mode og PR
Sympogen (www.sympogen.com)	Metoder til styrkelse af immunforsvaret hos mennesker
Capres (www.capres.com)	Arbejder med nanoteknologi
Kem-En-Tec (www.kementec.com)	Biologiske produkter til diagnosticering

Fig. 14.11 Eksempler på virksomheder, der har defineret sig selv som *Born Global* virksomheder.

Årsager til eksportadfærd der svarer til Born Global modellen

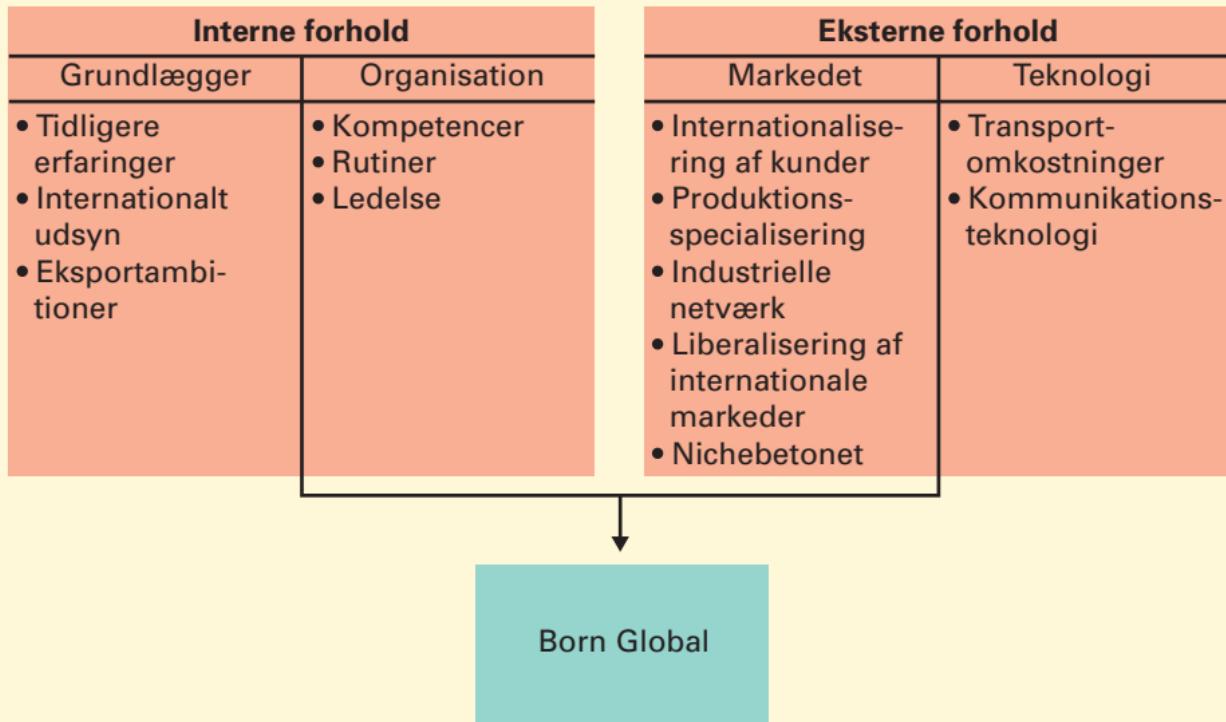


Fig. 14.12 Årsager til, at en virksomhed udviser en eksportadfærd, der svarer til Born Global modellen.

Kilde: Adapteret fra Tage Koed Madsen, m.fl., Små, globalt orienterede virksomheders internationalisering og kompetencer, Ledelse & Erhvervsøkonomi, nr. 4, side 251-265, 1999.

Fremmende og hæmmende faktorer for SMV'ers internationalisering

Faktorer	Forklaring
Fremmende	<ul style="list-style-type: none">• SMV'er har nemmere ved og er hurtigere til at tilpasse sig ændrede vilkår på markedet• SMV'er, der arbejder i en snæver niche, udvikler specielle, unikke kompetencer.• SMV'er har ofte en lille organisation, som er i stand til hurtigt at træffe beslutninger.• Konkurrencen i en meget afgrænset niche vil alt andet lige være mindre.
Hæmmende	<ul style="list-style-type: none">• Har svært ved at opnå stordriftsfordеле.• Mangler ofte gennemarbejdede handlingsplaner.• SMV'er har ofte svært ved at skaffe kredit og kapital.• SMV'er har ofte svært ved at overskue det internationale marked.

Fig. 14.13 Fremmende og hæmmende faktorer for SMV'ers internationalisering.

Danmarks Erhvervsråd, Reborn Globals, en analyse af mindre virksomheders internationaliseringsstrategi, 2005.

Globaliseringsstadier set i værdikædeperspektiv

Mindst
globale



Mest
globale

1. Virksomheden går ind på nye markeder men anvender samme værdikæde, som benyttes på hjemmemarkedet. Disse virksomheder er mindst globale.
2. Virksomheden flytter produktionen til udlandet for at opnå lavere omkostninger.
3. Virksomheden opsplitter sin værdikæde. Værdikædefunktioner som f.eks. indkøb og produktion bliver placeret i lande, som er specialister på det pågældende område.
4. Virksomheden omstrukturerer sin værdikæde. F.eks. omorganiseres produktionen, således at den bliver mest mulig effektiv. Disse virksomheder er mest globale.

Fig. 14.14 Globaliseringsstadier for internationale virksomheder.

Motiver til udflytning af produktionen

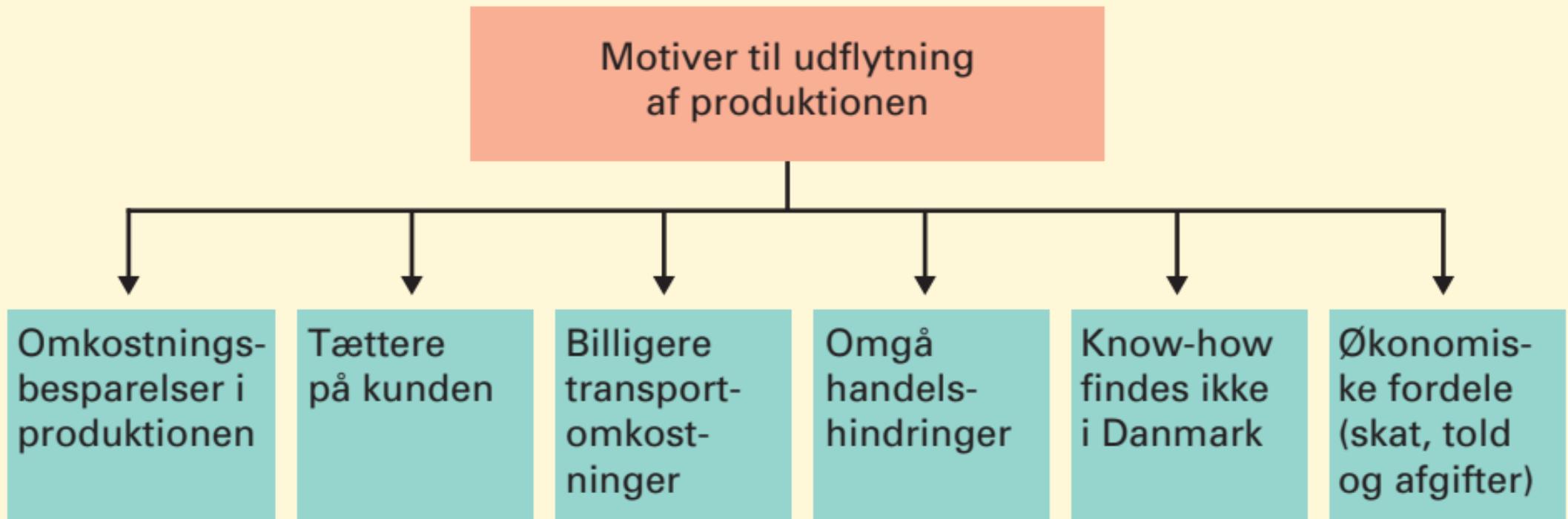


Fig. 14.15 Motiver til udflytning af produktionen.

Opsplitning af værdikæden for en producent af fodtøj

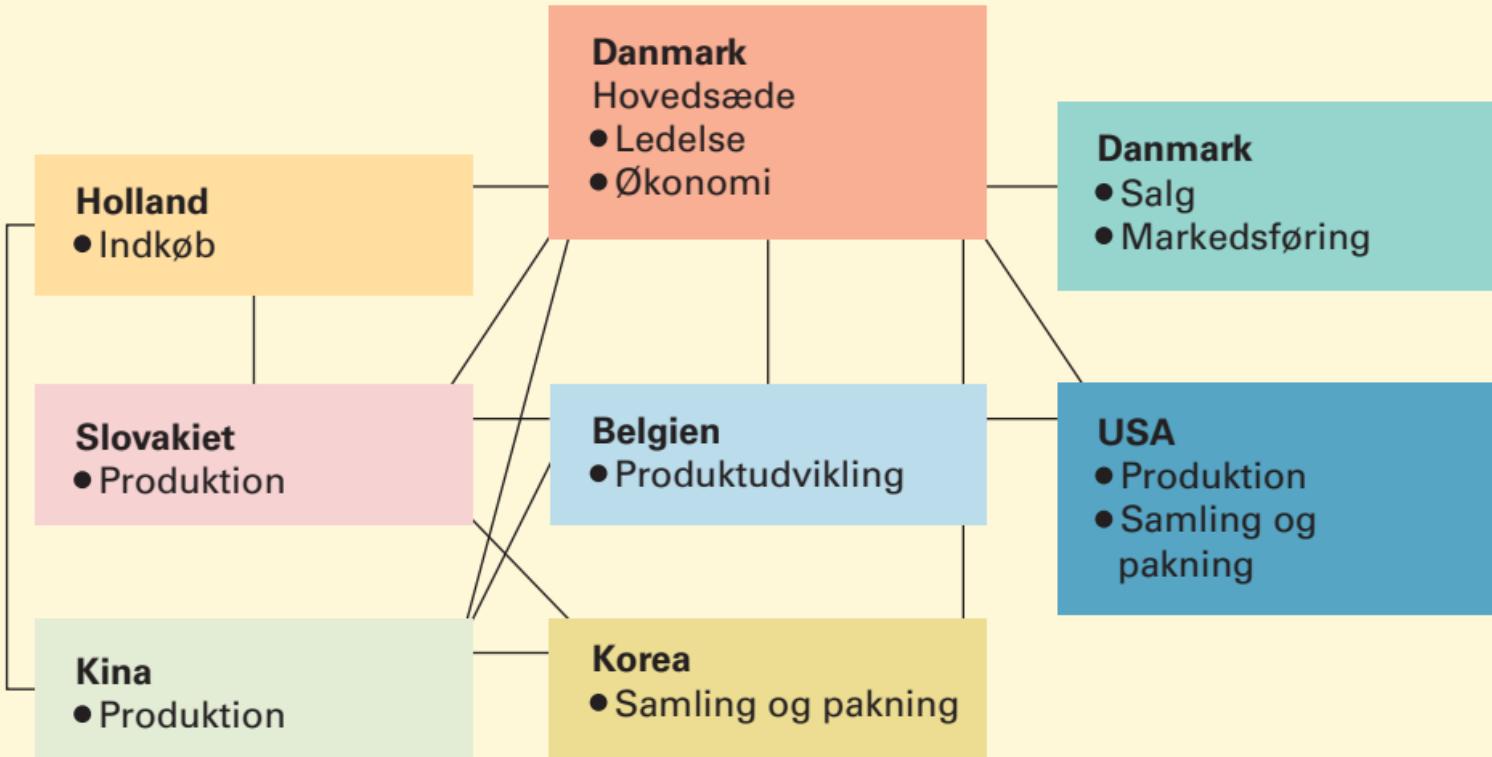


Fig. 14.16 Eksempel på opsplitning af værdikæden for en virksomhed, der producerer fodtøj.