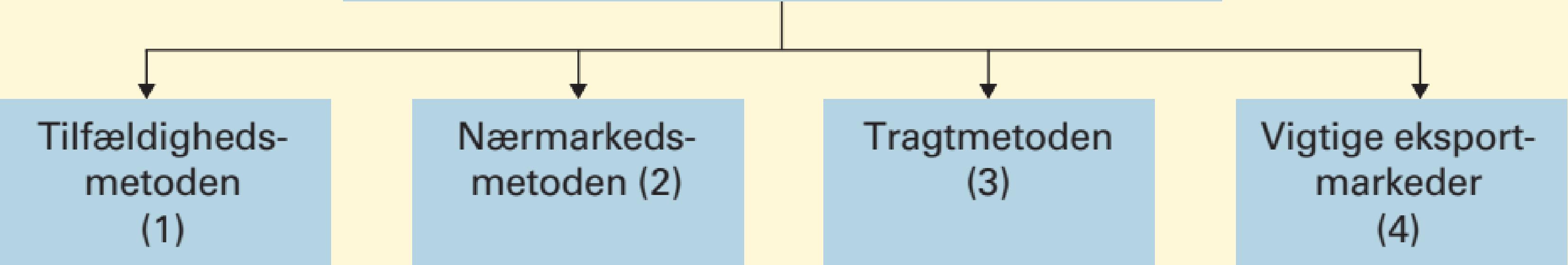


# Markedsudvælgelse



**Fig. 15.1** Strukturen i kapitel 15.

## Metoder til analyse og vurdering af potentielle eksportmarkeder

Metoder	Forklaring
Tilfældigheds-metoden	<i>Tilfældighedsmetoden</i> er, som navnet siger, en fremgangsmåde, der beror på en eller flere tilfældige hændelser eller situationer. Det kan være pludselige indskydelser og beslutninger foretaget af virksomhedens ledelse frem for bevidst udarbejdede analyser, vurderinger og planlægning af markedsudvælgelse.
Nærmarkeds-metoden	<i>Nærmarkedsmetoden</i> er en mere bevidst fremgangsmåde, hvor virksomheden vælger de markeder, hvor den fysiske afstand er kortest, og hvor markederne på mange måder ligner hjemmemarkedet.
Tragtmetoden	<i>Tragtmetoden</i> er en mere analytisk og rationel fremgangsmåde til markedsudvælgelse. Den kan benyttes af alle typer virksomheder, men den kræver flere ressourcer og indsigt i det at foretage markedsanalyser og kunne vurdere kommercielle muligheder på fremmede markeder.

**Fig. 15.2** Metoder til analyse og vurdering af potentielle eksportmarkeder.

## Tilfældighedsmetoden

Fordele	Ulemper
<ul style="list-style-type: none"><li>• Er ikke ressoucekrævende, da det sjældent er nødvendigt at foretage omfattende analysearbejde</li><li>• Udnytter eksisterende forbindelser på hjemmemarked eller eksportmarkeder</li><li>• En ny situation kan pludselig opstå, og mulighederne er unikke</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Metoden er usystematisk</li><li>• Det er ikke sikkert, at det er de mest profitable markeder, der udvælges</li><li>• Tilfældigheder styrer virksomhedens fremtid</li><li>• For uerfarne eksportvirksomheder kan et forkert valg blive en trussel mod virksomhedens eksistens</li><li>• Risiko for at blive udsat for organiseret kriminalitet af internationale svindlere</li></ul>

Fig. 15.3 Fordele og ulemper ved *tilfældighedsmetoden*.

## Nærmarkedsmetoden

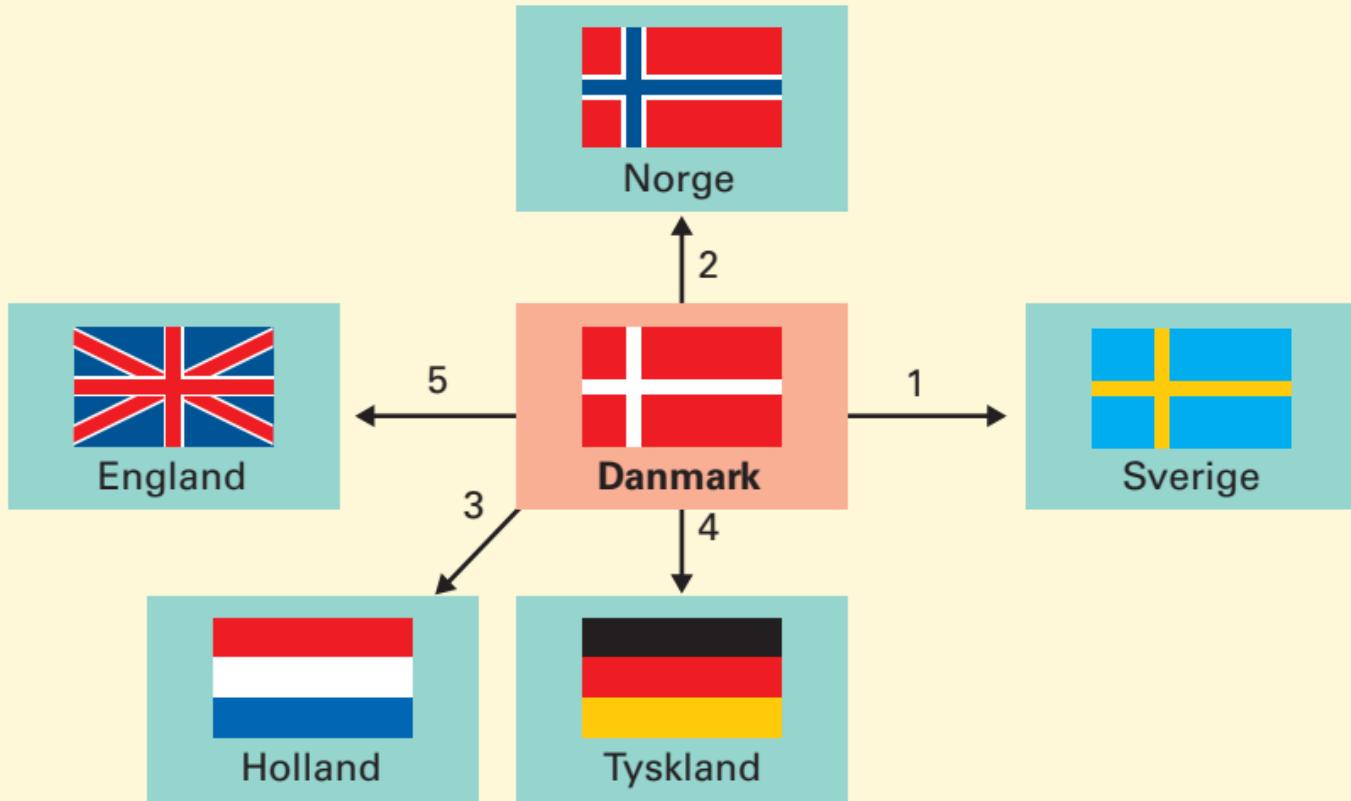


Fig. 15.4 Eksempel på nærmarkedsmetoden.

## Nærmarkedsmetoden

Fordele	Ulemper
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kræver kun begrænsede ressourcer</li><li>• Virksomheden har mulighed for at opsamle erfaringer fra et land og benytte dem i et andet land</li><li>• Metoden er proaktiv, og virksomheden styrer dermed udviklingen</li><li>• Kun lande med kort miljøafstand vælges</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Det er ikke sikkert, at det er de mest profitable markeder, der udvælges</li><li>• Afhængighed af et eller meget få markeder</li><li>• For lille risikospredning ved valg af få markeder i det samme geografiske nærområde</li></ul>

**Fig. 15.5** Fordele og ulemper ved nærmarkedsmetoden.

# Tragtmetoden

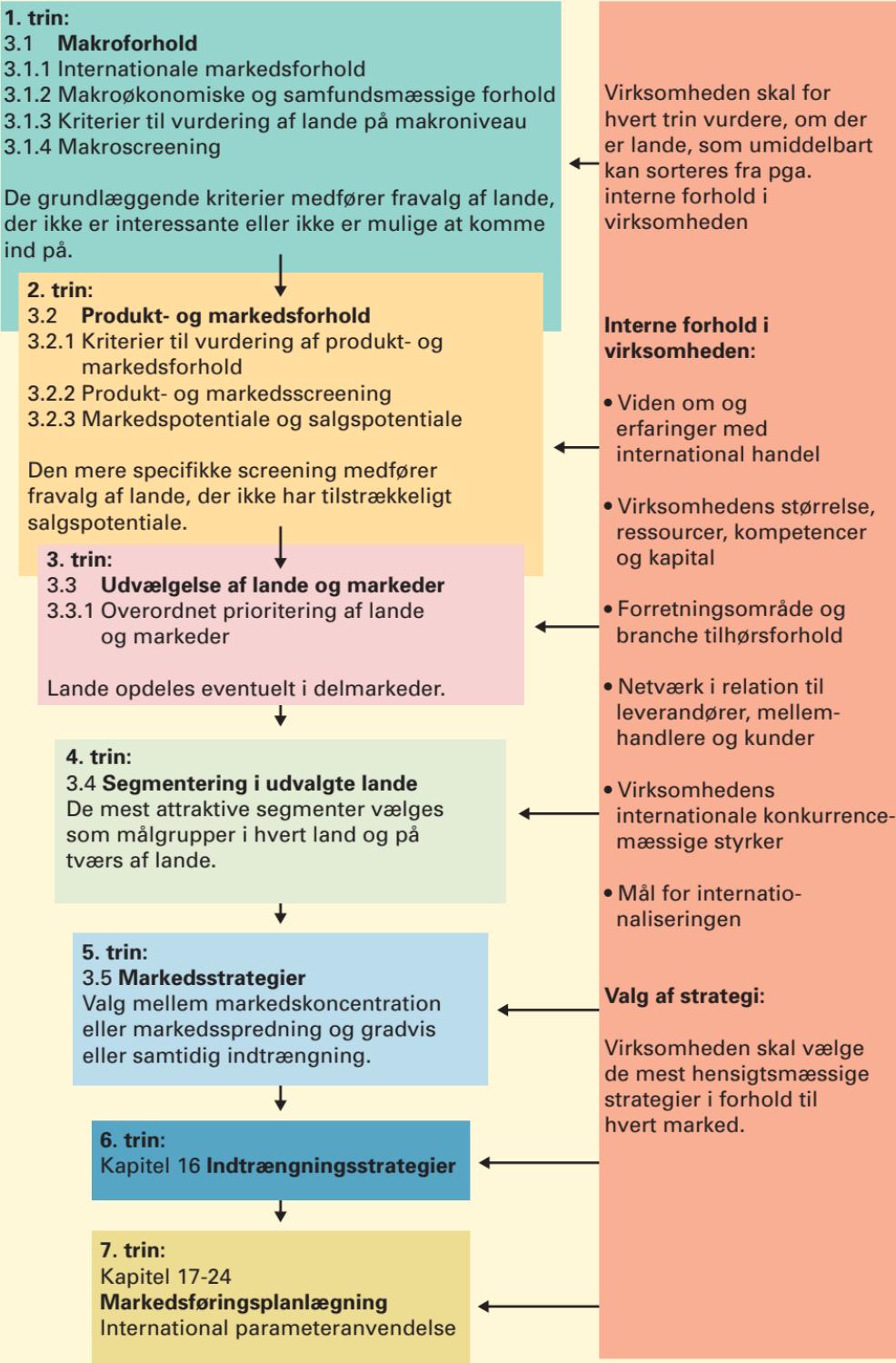


Fig. 15.6 Model for *tragtmetoden*. Tal i figuren henviser til afsnitsnumre i dette kapitel.

## Tragtmetoden

Fordele	Ulemper
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hjælper virksomheden til at analysere alle lande uanset om det er små eller store lande.</li><li>• Virksomheden tvinger sig selv til at vurdere de enkelte landes markedspotentiale, salgspotentiale og profitpotentiale.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Metoden er meget ressourcekrævende, og det tager tid at gennemføre undersøgelserne.</li></ul>

**Fig. 15.7** Fordeler og ulemper ved tragtmetoden.

## Internationale markedsforhold (fortsat)

Handels-hindringer	Forklaring	Eksempel
Tekniske handels-hindringer	Eksisterer i stort omfang på mange udenlandske markeder. Det kan f.eks. være: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Krav til etablering af joint venture i landet</li> <li>• Produktion og anvendelse af lokal arbejdskraft</li> <li>• Særlige konkurrenceregler</li> <li>• Myndighedernes kontrol med virksomheden</li> <li>• Begrensning af hvor stor en del af overskuddet, der må føres ud af landet.</li> </ul>	Tekniske handels-hindringer i Japan.
Statsstøtte	Sker i stort omfang i mange lande. Ved at yde tilskud (subsidier) direkte eller indirekte er staten med til at favorisere særlige brancher eller virksomheder. Samtidig bliver der holdt liv i virksomheder, der ikke er konkurrencedygtige internationalt. Statsstøtte og erhvervstilskud kan dog være nødvendigt af politiske grunde. Det kan være af hensyn til erhvervs- og beskæftigelsesproblemer i bestemte regioner, hvor staten ønsker at afhjælpe en krise eller skabe omstrukturering.	Statsstøtte til vindmølleenergi.

**Fig. 15.8** Internationale markedsforhold med eksempler på *handelshindringer*.

Handelshindringer kan være iværksat af et enkelt land, men de kan også være bestemt af flere lande i et fællesskab. Der skelnes mellem *frihandelsområder*, *toldunioner* og *fællesmarkeder*, som er tre begreber, der hver især dækker over forskellige grader af *markedsintegration* mellem flere lande, jf. fig. 15.9.

Forskellige former for markedsintegration	
Markeds-integration	Forklaring
Frihandels-område	Lande, der har fjernet indbyrdes importtold og importkvoter, men de har bevaret deres individuelle toldpolitik og restriktioner på varer fra andre lande, f.eks. NAFTA i Nordamerika og EFTA (Norge, Island, Schweiz og Lichtenstein) i Europa.
Toldunion	Lande, der har fjernet indbyrdes importtold og importkvoter og samtidigt har dannet en fælles ydre toldsats for varer importered fra andre lande, f.eks. MERCOSUR i Sydamerika.
Fællesmarked	Lande, der har dannet en fælles toldunion, afskaffet tekniske handelshindringer og indbyrdes aftalt fri bevægelighed for varer, tjenesteydelser, kapital og arbejdskraft, f.eks. EU.

**Fig. 15.9** Forklaring på forskellige former for *markedsintegration*.

# Makroøkonomiske og samfundsmaessige forhold

## Politiske forhold

- Historiske forhold
- Regeringssystem
- Administrativ inddeling af landet i forbundsstater, regioner, kommuner o.lign.
- Politisk stabilitet

## Lovgivning

- Love og cirkulærer for de 4 P'er
- Konkurrencelovgivning
- E-handel lovgivning
- Bekämpelse af korruption

## Samhandel

- Handelsbalance
- Vigtige import- og eksport-varegrupper
- Samhandel med Danmark
- Frihandelszoner
- Handelshindringer incl. told
- Vigtigste handelspartnere

## Transportforhold

- Transport fra Danmark
- Infrastruktur

## Erhvervsstruktur

- Fordeling på hovederhverv (primære, sekundære og tertiære erhverv)
- BNP bidrag og beskæftigelse pr. hovederhverv
- Vigtige varegrupper, der produceres i landet

## Økonomiske og finansielle forhold

- BNP totalt og pr. indbygger
- Indkomstfordeling
- Økonomisk vækst
- Aktuel økonomisk politik (finanspolitik)
- Inflationsrate
- Valuta og kursudvikling
- Restriktioner på udenlandsk kapital

## Makroøkonomiske og samfundsmaessige forhold

## Demografiske forhold

- Befolkingens størrelse og vækst
- Befolningstäthed
- Befolkningspyramide
- Urbaniseringsgrad (procent af befolkningen i storbyer)

## Kulturelle forhold

- Sprog
- Religion
- Holdninger

## Sociale forhold

- Sundhedsvæsen
- Index for levevilkår

## Teknologiske forhold og miljøforanstaltninger

- Eksisterende produktionsteknologi (høj eller lav teknologisk udvikling)
- Miljøforanstaltninger
- Udbredelse og anvendelse af computere / PC'er, informationsteknologi og internettet

Fig. 15.10 Oversigt over generelle makroøkonomiske og samfundsmaessige forhold.

## Vurdering af lande på makroniveau

Screeningskriterier	Eksempler på kriterier
<ul style="list-style-type: none"><li>• Befolkningsstørrelse</li><li>• BNP pr. indbygger</li><li>• Vækst i BNP</li><li>• Inflationsrate</li><li>• Toldsatser på specifikke udenlandske produkter</li><li>• Arbejdsløshed</li><li>• Antal indbyggere pr. læge</li><li>• Udbredelsen af biler pr. 1.000 indbyggere</li><li>• Andel af befolkningen, der har adgang til internettet</li><li>• Specifikke kulturelle forskelle og ligheder</li><li>• etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mindst 4 mio. mennesker</li><li>• Mindst 6.000 USD</li><li>• Mindst 2 % pr. år</li><li>• Max. 10 %</li><li>• Max. 12 %</li><li>• Min. 6 % – Max. 20 %</li><li>• Max. 1.000 indb.</li><li>• Min. 100 biler</li><li>• Min. 50 %</li><li>• Engelsk skal kunne benyttes som forhandlingssprog</li></ul>

Fig. 15.11 Screeningskriterier til vurdering af lande på makroniveau.

## Produkt- og markedsforhold

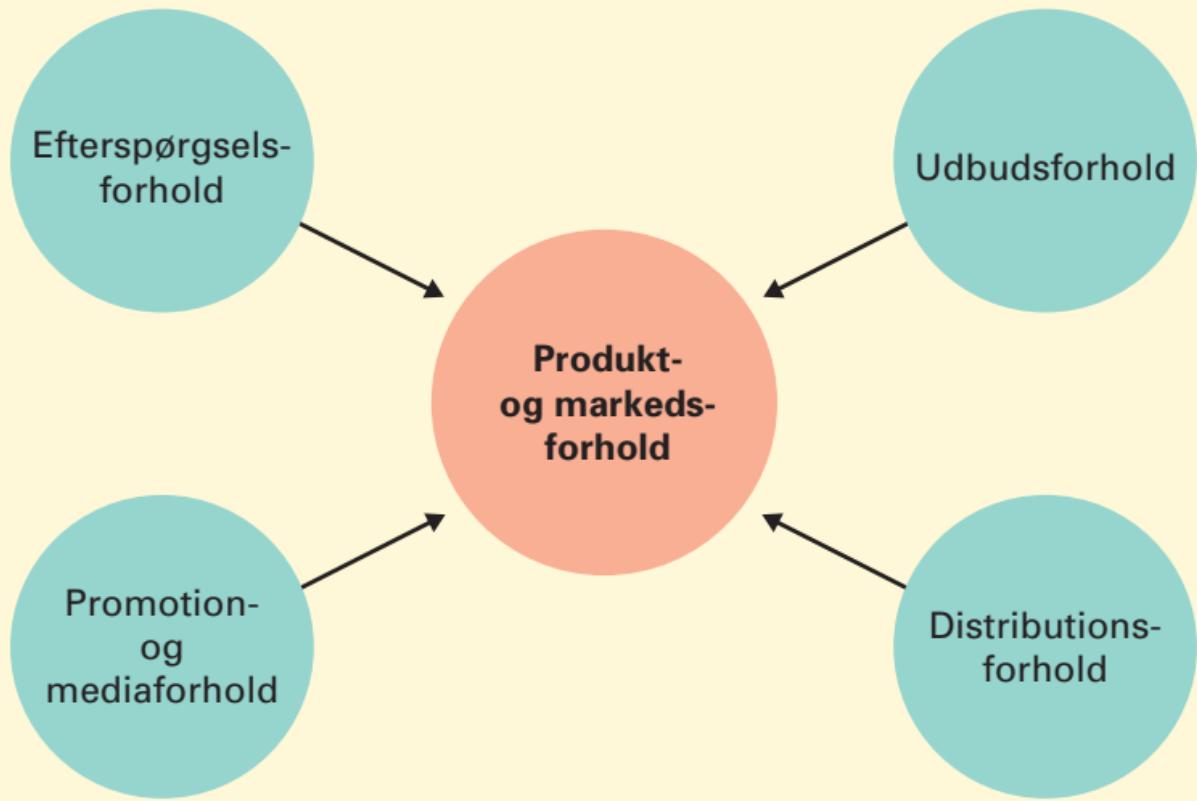


Fig. 15.12 Forhold, der indgår i en virksomheds undersøgelser af produkt- og markedsforhold.

## Vurdering af produkt- og markedsforhold

Screeningskriterier	Eksempler på kriterier
<ul style="list-style-type: none"><li>• Markedets størrelse og vækst</li><li>• Prisforhold</li><li>• Købekraften blandt personer og virksomheder</li><li>• Specifikke kulturelle forskelle og ligheder</li><li>• Udbredelse af e-handel</li><li>• Antal konkurrenter og beskrivelser af dem</li><li>• Mulige distributionskanaler</li><li>• Særlige forhold vedrørende promotion og mediaforhold</li><li>• etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Min. 10 mio. stk. og + 3 % årlig vækst</li><li>• Max. 20 % lavere end i Danmark</li><li>• Personer: over \$10.000 pr. indbygger</li><li>• Ingen specielle forhold</li><li>• Min. 30 % af målgruppen køber via internet</li><li>• Ingen konkurrenter med over 25 % af markedet</li><li>• Distribution af f.eks. fødevarer via førende supermarkedskæder</li><li>• Magasiner, TV- og outdoor-reklamer</li></ul>

Fig. 15.13 Screeningskriterier til vurdering af produkt- og markedsforhold.

## Kategorisering af lande i General Electric Matrix

Kategorier af lande	Forklaring
A-lande	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er de primære markeder, hvor virksomheden har de bedste muligheder for at få succes.</li><li>• Giver også virksomheden de bedste muligheder for at udvikle langsigtede strategier.</li><li>• Det er oplagt for virksomheden at gå videre med mere detaljerede undersøgelser om markedet i et A-land.</li></ul>
B-lande	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er de sekundære markeder, hvor der er identificeret muligheder, men de politiske og økonomiske risici er vurderet til at være for høje.</li><li>• De er for risikable til at foretage langsigtede investeringer i.</li><li>• Enkelte B-lande kan udvælges til mere detaljerede undersøgelser.</li><li>• Eventuel eksport skal kunne håndteres på kort sigt og ud fra pragmatiske overvejelser.</li><li>• Kun internationalt erfarne og kapitalstærke virksomheder kan anbefales at etablere sig i et B-land.</li></ul>
C-lande	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er de tertiære markeder, hvor det er yderst risikabelt at eksportere til.</li><li>• Alle aktiviteter skal behandles kortsigtet, og det kan kun anbefales at anvende minimale ressourcer.</li><li>• Yderligere undersøgelser om C-lande er indtil videre ikke nødvendige.</li></ul>

Fig. 15.14 Forklaring til kategorisering af lande i General Electric Matrix.

## General Electric Matrix

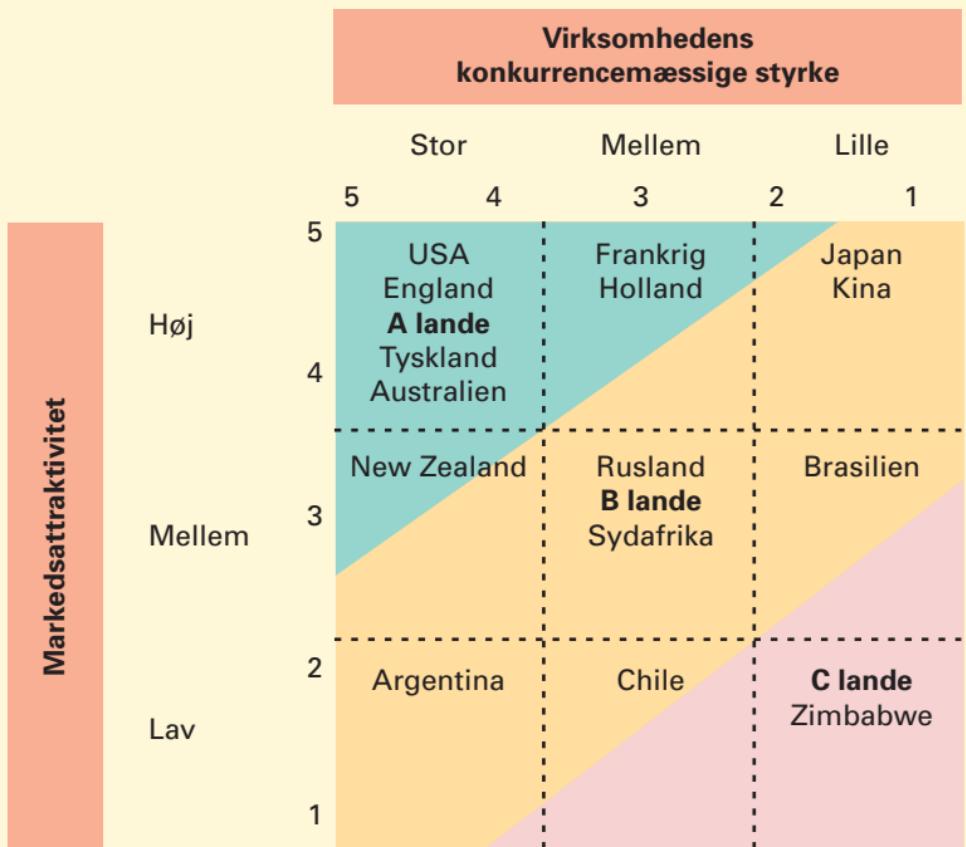


Fig. 15.15 Kategorisering af lande i General Electric Matrix.

# Virksomhedens valg af markedsstrategi

## Markedskarakteristika

- Markedspotentiale og salgspotentiale
- Markedssammenhæng

## Virksomhedens interne forhold

- Forretningsmål
- Ressourcer, kompetencer og kapital
- Risikovillighed

## Branchestruktur og konkurrenternes markedsvalg

## Markedsstrategi

- Koncentration eller spredning af markeder
- Gradvis eller samtidig indtrængning på markederne

Land 1

Land 2

Land 3

Land 4

Fig. 15.16 Faktorer, der bestemmer virksomhedens valg af markedsstrategi.

## Fokusering på ét produkt i ét land, markedskoncentration eller markedsspredning

	Fokusering på ét produkt i ét land				
	Produkter				
Land nr.	A	B	C	D	etc.
1					
2					
3			C		
4					
5					
etc.					

	Markedskoncentration				
	Produkter				
Land nr.	A	B	C	D	etc.
1					
2					
3					
4					
5					
etc.					

	Markedsspredning				
	Produkter				
Land nr.	A	B	C	D	etc.
1					
2					
3			C		
4					
5					
etc.					

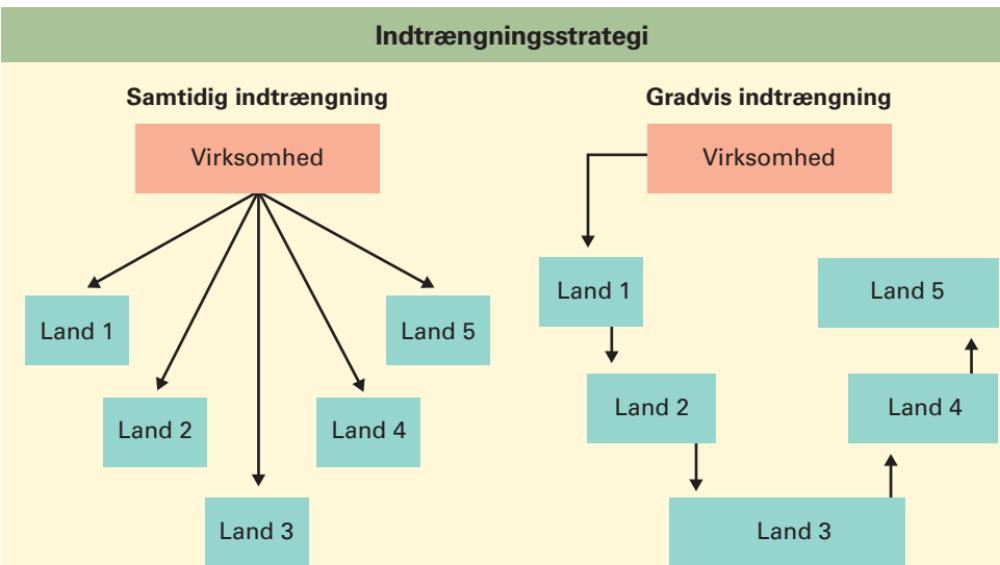
Fig. 15.17 Fokusering på ét produkt i ét land, markedskoncentration eller markedsspredning.

## Markedsudvælgelsesstrategier

Strategi	Karakteristika
Markedskoncentration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En langsom vækst i antal eksportmarkeder</li> <li>• Koncentreret markedsføringsindsats på få udvalgte markeder</li> <li>• Markedsføringsomkostningerne samles på få lande</li> <li>• Målsætning: Solid position med høj markedsandel på alle betjente markeder</li> </ul>
Markedsspredning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En hurtig vækst i antal eksportmarkeder</li> <li>• Et stort antal markeder betjenes tidligt i ekspansionsprocessen</li> <li>• Markedsføringsomkostningerne spredes på mange lande</li> <li>• Målsætning: Risikospredning og vækst</li> </ul>

**Fig. 15.18** Karakteristika for markedsudvælgelsesstrategier.

**Samtidig eller gradvis indtrængning?** Vælger en virksomhed at satse på flere eksportmarkeder, står den over for valget mellem en *samtidig* eller *gradvis indtrængning*. Fig. 15.19 nedenfor illustrerer de to indtrængningsstrategier.



**Fig. 15.19** Samtidig og gradvis indtrængning på markeder/lande.

Danmarks eksport af *tjenesteydelser* udgjorde 336 mia. kr. i 2010. Dvs den samlede eksport udgjorde i alt 880 mia kr.

Udenrigsministeriet ([www.um.dk](http://www.um.dk)), Eksportrådet ([www.eksportraadet.dk](http://www.eksportraadet.dk)) og Danmarks Statistik ([www.dst.dk](http://www.dst.dk)) udgiver nyhedsbreve, statistikker og rapporter om Danmarks eksport og eksportmuligheder til forskellige lande. Informationerne opdateres løbende og udgives i onlineversioner på deres websites samt i papirform.

**Fig. 15.20** Danmarks største eksportmarkeder i 2010.

Kilde: Danmarks Statistik, april 2011.

### Danmarks største eksportmarkeder 2010

Land / region	Mio. kr.	Pct.
Tyskland	91.567	16,8
Sverige	73.147	13,4
Storbritannien	42.940	7,9
USA	35.621	6,5
Norge	34.232	6,3
Holland	24.465	4,5
Frankrig	22.660	4,2
Italien	15.488	2,8
Kina	13.402	2,5
Finland	13.383	2,5
Øvrige lande	177.130	32,6
I alt	544.035	100,0
Heraf:		
EU-lande	351.828	64,7
Ikke-EU-lande	192.207	35,3

### Sammenligning af de 4 BRIK-lande

	Brasilien	Rusland	Indien	Kina
Befolkning	204 mio.	139 mio.	1.190 mio.	1.337 mio.
BNP/indbygger	10.900 USD	15.900 USD	3.400 USD	7.400 USD
BNP i alt	2.224 mia. USD	2.210 mia. USD	4.046 mia. USD	9.894 mia. USD

**Fig. 15.21** Sammenligning af de 4 BRIK-lande.

Kilde: CIA, The World Factbook, april 2011.

Brasilien, Rusland, Indien og Kina har, i modsætning til den vestlige verden, en stor, ung befolkning under 25 år, der kan sikre såvel arbejdskraft som købekraft. Landene har også en hurtigt voksende økonomi, og disse to forhold kombineret med stor interesse fra Vesteuropa og USA forventes at få udviklingen i landene til at ske meget hurtigt.

Alle fire lande efterspørger på grund af den voksende økonomi en mængde forskellige produkter, jf. fig. 15.22 nedenfor.

### BRIK-landenes efterspørgsel

Befolkningen generelt	Den rigere del af befolkningen	Den offentlige sektor
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Møbler</li> <li>• Køleskabe</li> <li>• Telefoner</li> <li>• Fjernsyn</li> <li>• Pc'er</li> <li>• Tøj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langvarige forbrugsgoder</li> <li>• Biler</li> <li>• Luksusvarer</li> <li>• Mærkevaretøj</li> <li>• Sundhed</li> <li>• Fritid</li> </ul>	<p>Knowhow til:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miljø</li> <li>• Energi</li> <li>• Sundhedssektoren</li> <li>• Infrastrukturen</li> </ul>

**Fig. 15.22** BRIK-landenes efterspørgsel fordelt på produktgrupper.

Kilde: Baseret på oplysninger fra [www.eksportraadet.dk](http://www.eksportraadet.dk) og [www.um.dk](http://www.um.dk), 2010-2011.