

# Danske virksomheders udfordringer i fremtidens globale markedsføring

"På nuværende tidspunkt har vort firma (Frito-Lay), 23 leverandører af krydderier; inden for de næste 2-3 år regner vi med at vi kun har 4 eller 5."

Indkøbschef Europa, Frito-Lay, Inc.

"Unilever Foods, (Europa) har over 1250 emballage leverandører; inden for de næste 2-3 år er det vort mål at være nede på 50."

Indkøbschef, Unilever Foods.

Af Svend Hollensen og  
Per Jenster

## Resumé

*Danske virksomheder må i stigende grad indstille sig på, at konkurrencevilkårene internationaliseres og at virksomhedernes strategier må justeres i takt med den stigende globalisering, bl.a. hjulpet på vej af den informationsteknologiske udvikling (internet). Det er de danske virksomheder markeds-mæssige respons til den ændrede globale konkurrence, der er temaet for nærværende artikel.*

*Artiklens faglige udgangspunkt er en proaktiv faseopdelt model:*

- 1. Internationalisering eller ej?*
- 2. Markedsvalg (geografiske markeder/kundetyper)*
- 3. Valg af indtrængningsform (eget datterselskab, agent, samarbejdsrelationer etc.)*
- 4. Implementering af virksomhedens internationale markedsføringsstrategi*

*Modellen beskriver virksomhedens skift fra at være hjemmemarkedsorienteret til at være globalt orienteret, men i takt med at flere virksomheder kan karakteriseres som "Born Globals" kan der forekomme visse spring i modellen ("leapfrogging").*

*For hver af de fire faser giver forfatterne sit bud på:*

- a. Hvilke globale markeds-mæssige udfordringer står danske virksomheder over for?*

b. *Hvilke implikationer har disse udfordringer for udvikling af virksomhedernes internationale markedsføringsstrategi?*

*Hovedkonklusionerne af denne analyse er:*

- *Store multinationale virksomheders beslutning om at nedskære leverandørantallet stiller krav om at danske underleverandører udvikler sine kompetencer fra at være traditionel underleverandør af komponenter til (i samarbejde med den multinationale virksomhed) at udvikle systemløsninger med større vidensindhold og dermed større værditilvækst.*
- *Markedsføring af systemløsninger, som kræver dialog og kundetilpasning, understøttes af de informationsteknologiske muligheder, som Internettet repræsenterer.*
- *Den danske underleverandør må i højere grad følge med i sin multinationale kundes etableringer rundt omkring i verden, for at kunne være klar med en lokal service backup til kundens udenlandske produktionsenheder.*
- *Markedernes stigende kompleksitet og dynamik nødvendiggør anvendelse af et mix mellem forskellige indtrængningsformer*
- *Etablering af e-handel på internettet gør virksomheden 'global' lige fra starten ('Born Globals')*

## **Indledning**

Internationalisering af virksomheder er i de senere år blevet nøgleord i den hjemlige debat. Debatten foreskriver at danske virksomheder i stigende grad må indstille sig på, at konkurrencevilkårene internationaliseres og at virksomhedernes strategier må justeres i overensstemmelse med a) stigende koncentration på de fleste markeder, b) globalisering af markederne, blandt

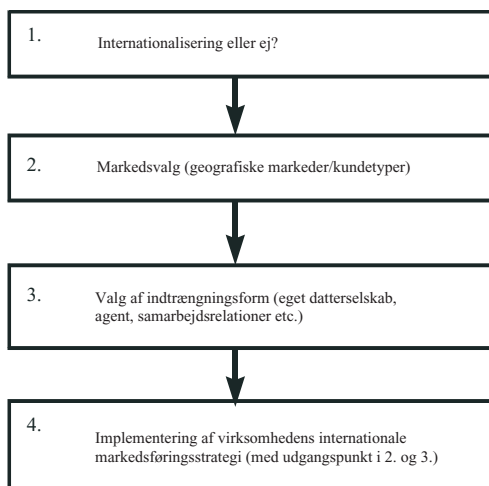
andet hjulpet af nye handelsaftaler, men også teknologi, og c) beslutningen i mange firmaer om at nedskære leverandørantallet. Det er den markeds-mæssige respons til denne ændrede konkurrencesituation, som er temaet for nærværende artikel.

Debatten foreskriver også at fremtidens producent ikke bare er en passiv leverandør, men må proaktivt sikre at produktet - gennem en dialog med næste led i den vertikale kæde - føres helt frem til slutbruger. Fremtidens internationale markedsføring tager udgangspunkt i at producenten i stort omfang selv skal finde eller endog 'skabe markedet' for sit produkt. Dette kræver en bevidst og målrettet indsats fra virksomheden samt et godt kendskab til slutbrugeres og mellemhandlers behov/ønsker og adfærd.

Artiklens faglige udgangspunkt er derfor en proaktiv faseopdelte model (se nedenstående figur) til udvikling af virksomhedens internationale markedsføring, hvor ledelsen agerer proaktiv i stedet for at lade stå til (Jenster, 1999; Hollensen, 1998). Modellens valg er af strategisk, normative natur, i modsætning til mere deskriptive, empiriske tilgange (f.eks. Strandskov, 1987).

Faseforløbet i Figur 1 er udtryk for virksomhedens skift fra at være hjemmemarkedsorienteret til at være international og global orienteret. Det er dog ikke sikkert, at alle virksomheder vil følge modellen slavisk. For de såkaldte "Born Globals" (Madsen et al., 1999) vil der f.eks. kunne forekomme en vis "leapfrogging" i faseforløbet, fordi disse virksomheder er globale allerede fra starten af deres levetid. Dette kan være en følge af, at de leverer et nicheprodukt, der kan sælges over hele ver-

Figur 1. Model til udvikling af virksomhedens internationale markedsføring



den, eller de kan være underleverandører til store multinationale selskaber, der mere eller mindre dikterer, hvilke markeder de skal være repræsenteret på.

Med udgangspunkt i denne model diskuteres hvilke fremtidige tendenser og udfordringer danske virksomheder står overfor, når de skal markedsføre sig på de internationale markeder. For at kunne møde disse udfordringer stiller det krav om, at virksomhederne tilpasser dens internationale markedsføring og udvikler kompetencer, der kan matche udfordringerne.

Eftersom betydningen af underleverandørvirksomheder er steget betydeligt (gruppen som helhed udgør nu 35% af alle danske virksomheder - ifølge Mandag Morgen, 1996), vil der specielt blive fokuseret på denne gruppe af virksomheder, specielt i Fase 3 af ovenstående internationaliseringsmodel.

## Danske virksomheders udfordringer m.h.t. international markedsføring samt mulige implikationer heraf

Artiklens baggrund er den øgede internationalisering af tidligere meget nationalt opsplittede markeder, hvor stadig flere af værdikædens aktiviteter overskrider nationale grænser. Det gælder både produktudvikling, indkøb, produktion, markedsføring og service. Alle virksomheder, uanset om de er store eller små, hjemmemarkedsorienterede eller internationale må konkurrere i en verden med stigende international konkurrence. Dette indebærer også, at selv de virksomheder, som først og fremmest er orienteret mod hjemmemarkedet, vil opleve en stigende international konkurrence.

De nationale grænsers gradvise udviskning vil - specielt inden for EU - forstærkes yderligere i de kommende år, bl.a. som følge af EURO'ens stigende betydning som fælles betalingsmiddel ved handel over grænser. Dette vil også bevirke en stigende prisgennemsigtighed og en deraf følgende prisharmonisering på tværs af grænser. Denne udvikling understøttes endvidere også af den stigende handel over internettet (e-handel), som pr. definition er grænseløst.

Vi vil i det følgende diskutere de udfordringer, som de danske virksomheder typisk møder i den proaktive internationaliseringsmodel, samt de heraf afledte implikationer på strategi- og kompetenceudvikling i virksomheden. Med udgangspunkt i ovennævnte model følger diskussionen de fire faser i Figur 1.

Internationalisering eller ej?

Det vil som oftest være de mindre virksomheder, der vil befinde sig i denne fase, hvor

de skal beslutte, om de vil vedblive med kun at sælge til det danske marked eller de også vil starte salg til et eller flere udenlandske markeder. Men også større virksomheder finder sig konfronteret med dette spørgsmål. Som eksempel, kan nævnes Tele Danmark, Post Danmark, og NESA. Lad os se lidt nærmere på udfordringerne i internationaliseringsbeslutningen.

#### *Udfordringer:*

Sparekasserapporten (1988) peger på, at de mindre virksomheder (i forhold til de større virksomheder) er mindre risikovillig, når den endelige beslutning om internationalisering eller ej skal træffes. Endvidere konkluderes det i rapporten, at den typiske danske virksomhed er ret korsigtet i sit internationale engagement: Man går efter salg her og nu frem for indtjening på længere sigt.

Der har i de senere år været foretaget en række empiriske undersøgelser blandt internationalt orienterede virksomheder. I det følgende fremdrages hovedmotiverne for igangsætning af danske virksomheders internationalisering, som de fremstår i de forskellige undersøgelser:

#### *A. Motiver for igangsætning af internationalisering (de først nævnte er dem som indgår i undersøgelserne med størst vægt):*

- \* Udnyttelse af markedsmuligheder (Pedersen, Skjult & Vestergård, 1993; Mandag Morgen, 1996)
- \* Ønsket om vækst (Strandskov, 1987; Mandag Morgen, 1996)
- \* Lille/mættet hjemmemarked (Mandag Morgen, 1996; Madsen & Peronard, 1999)

- \* Henvendelser udefra (Strandskov, 1987)

Det er en naturlig reaktion, at den handlingsorienterede virksomhed reagerer ved "henvendelser udefra". Samtidig påpeger Sylvest & Lindholm (1997), at personlige relationer og tætte kontakter er af stor betydning for mindre virksomheders opstart af internationale aktiviteter. Deres undersøgelse viser, at de mest globale virksomheder er etableret med baggrund i lederens kontaktnet. De virksomheder, der havde "henvendelser udefra" som det primære motiv opnår ikke den samme internationaliseringsgrad.

#### *B. Barrierer/problemer mht. igangsætning af internationalisering:*

##### *Interne barrierer/problemer:*

- \* Mangel på ressourcer til salgsarbejde (Christensen 1988)
- \* Manglende markedsviden (Udenrigsministeriet, 1988; Mandag Morgen, 1996)
- \* Finde egnede eksportmidlere/eksportmellemmænd (Christensen 1988)
- \* Sprog- og kulturbarrierer (Udenrigsministeriet, 1988; Mandag Morgen, 1996)
- \* Indhente viden om markedsf forhold / gennemføre markedsanalyse (Christensen 1988)

##### *Eksterne barrierer/problemer*

- \* Handelsbarrierer/Tekniske handelshindringer (Strandskov, 1987)
- \* Nationalistiske holdninger hos kunder/forbrugere (Strandskov, 1987)

De seneste undersøgelser (Pedersen et al., 1993; Mandag Morgen, 1996) konkluderer, at virksomhederne ikke længere betragter

de eksterne barrierer som hæmmende for internationaliseringsforløbet.

Samtidigt viste en klinisk undersøgelse af små og mellemstore virksomheder fra mindre lande (Jenster og Jarillo, 1994), at internationalisering uden et strategisk forankret grundlag kan være meget negativ for virksomheden. Således anbefalede Jenster og Jarillo, at virksomhedens ønske om internationalisering blev testet mod fire kritiske kriterier:

1. Var der blandt virksomhedens kunder, udtrykt et ønske om, at firmaet fulgte med til udlandet for at servicere den (vigtige) kundemasse?
2. Var der et behov for at opbygge stor-driftsfordele, som kunne gøre firmaet i stand til at konkurrere med udenlandske konkurrenter på hjemmemarkedet?
3. Havde virksomheden unique og relevante produkter at sælge på det udenlandske markeder?
4. Var der behov for at gå ind på et udenlandsk marked for at stå bedre i forsvaret af firmaets hjemmemarked (en form for gengældelse)?

Med baggrund i ovennævnte grundlag, bør vi udforske implikationerne for virksomhedernes strategier og kompetenceudvikling.

### **Hvilke implikationer har udfordringerne på virksomhedernes strategier og kompetencer?**

På baggrund af de gennemgåede empiriske undersøgelser kan det konkluderes, at de faktorer, som hæmmer igangsætning af internationaliseringen hovedsagelig skal findes i virksomhederne selv. Hvis virk-

somhederne kan bryde de interne barrierer, så åbnes muligheden for en omsætningsvækst på de internationale markeder.

Mange danske virksomheders omstilling til de internationale markeder hæmmes ofte af relativt elementære problemer, som i betydeligt omfang skal løses af dem selv.

Vi kan således konkludere, at hvis følgende faktorer er til stede i en virksomhed, som endnu ikke er kommet i gang med internationaliseringen, bør de strategiske overvejelser påbegyndes:

- \* Unik produktkvalitet, der uden voldsomme produkttilpasninger kan sælges på de "nære" markeder, f.eks. Skandinavien, hvor kulturbarrieren ikke er noget større problem
- \* Sproglig kompetence (udover dansk, som i et vist omfang kan bruges i Skandinavien: engelsk og tysk. Dette vil normalt være tilstrækkeligt i første omgang)
- \* Sælgerkompetencer (kommunikative egenskaber, empati)
- \* Kommerciel kompetence (udarbejdelse af eksportdokumenter)
- \* Færdigheder til håndtering af nyeste IT-værktøjer (herunder EDI - handel over internet)

Markedsvalg (geografiske/kundetyper)

På dette område synes der at være sket en drejning i de danske virksomheders orientering. I slutning af 80'erne og starten af 90'erne tydede undersøgelser på (Sparekasserapporten, 1988; Pedersen et al., 1993), at danske virksomheder typisk har indledt deres internationalisering på kulturnære markeder. Norge, Sverige og Tyskland skiller sig ud ved at være de

markeder, hvor danske virksomheder starter op. Herfra har danske virksomheder traditionelt bevæget sig langsomt ud på lidt fjernere markeder. Her i begyndelsen af det nye årtusind ser det ud til, at dette mønster er ved at ændre sig, hvilket fremgår af det følgende:

#### *Udfordringer:*

Det må forventes, at internettets faciliteter vil overflødiggøre de traditionelle leverandørkataloger. I de kommende år vil et stigende antal internationale ordregivere bruge internettet i deres indkøbsmarkedsføring, herunder også som en aktiv del af præevalueringsprocessen.

Mange danske virksomheder vil allerede fra starten af internationaliseringsløbet være motiveret til at foretage en hurtig markedsspedning, dvs. start af markedsføring på mange nye markeder inden for en kort tidshorizont. Det rummer især overvejelser i forbindelse med nye markedsmuligheder på højvækstmarkeder i Øst- og Centraleuropa, Sydamerika. Dette er også i fokus for de virksomheder med specialisering på få kernekompetencer - ofte niche-orienterede kompetencer - betyder at virksomhedernes produkter/ydelser kræver mange markeder for at investeringer i den specialiserede teknologi kan tjenes hjem (Mandag Morgen, 1996).

Der synes at være forskel på markedsudvælgelses-processen afhængig af virksomhedernes alder (Sylvest & Lindblom, 1997). *Ældre virksomheder* udviser en generel tendens til senere eksportstart. Endvidere følger de et *sekventielt markedsudvælgelsesmønster*, som kan beskrives ved en gradvis spredning fra nærmarkederne til de fjernere markeder i et moderat tempo.

Virksomhederne antages på denne måde gradvist at opbygge et erfarings- og vidensgrundlag, der tillader dem at bevæge sig længere væk. Dette kan ses i modsætning til Yngre virksomheder der foretager ofte en hurtig internationalisering, idet de er eksportorienterede fra starten ("Born Globals") og udnytter deres internationale netværkskontakter (f.eks. til udenlandske leverandører eller til danske kunder med et internationalt netværk) til at foretage en hurtig markedsspredning. Det er især nye virksomheder som benytter en stærk digital komponent (internettet) i forretningsmodellen, som adaptere hurtig internationalisering.

#### **Hvilke implikationer har udfordringerne på virksomhedernes strategier og kompetencer?**

Vurdering og valg af nye markeder kræver markedsinformationer, som i udstrakt grad kan erhverves over internettet. Men det kræver også at de danske virksomheder udvikler marketing-medarbejdernes kompetencer, så de behersker informationssøgning på internettet. Problemet vil imidlertid ofte være at afsætte ressourcer til vedligeholdelse og overvågning

Virksomhederne bør allerede fra starten af internationaliseringen tænke på, hvordan de kan opnå en relativ hurtig markedsspredning. Blandt mulighederne for at opnå dette er for eksempel at følge en multinational kundes etableringer rundt omkring i verden. Denne mulighed vil primært være relevant for underleverandører.

Et eksempel på dette kan bl.a. findes indenfor den danske vindmøllebranche, hvor LM Glasfiber (producent af mølle-

vinger) har fulgt Micon's etablering af vindmølleproduktion i Indien "til dørs" ved at etablere en produktion af møllevinger i Indien. På den måde har Micon mulighed for at få fleksible leverancer af møllevinger samt en lokal back-up service. I øvrigt har LM Glasfiber's produktionsenhed i Indien mulighed for at blive leverandør og eksportør af møllevinger til andre vindmølleproducenter i området (Hollensen, 1999).

Hvis internationaliseringen sker i et samspil med andre virksomheder, eller hvis virksomheden kommer ind i et i formaliseret netværk af flere virksomheder, så har virksomheden mulighed for at blive 'trukket' med ud på flere markeder, uden selv at satse mange ressourcer.

På samme måde giver opkøb af udenlandske virksomheder giver med et slag mulighed for at gøre brug af en anden virksomheds internationale netværk. Ligeledes har firmaet ved etablering af e-handel på internettet fra starten 'global', men den bør være opmærksom på potentielle kanalkonflikter med mulige eksisterende mellemænd på de udenlandske markeder.

Hvis virksomhedens internationalisering sker forholdsvis uafhængigt af andre virksomheder (denne "gør-det-selv" metode forekommer dog sjældnere og sjældnere), bør den koncentrere markedsføringsindsatsen på et enkelt eller relativt lille antal markeder (markedskoncentration), da det er virksomheden selv, som må afholde alle investeringer i forbindelse med markedsekspansionen. Derfor må en del af øvelsen også gå ud på, at komme ind i et netværk, der har grundlag for en hurtigere markedsspredning.

Valg af indtrængningsform (eget datterselskab, agent, joint venture, elektronisk repræsentation, etc.)

De valg som modellens første og andet punkt giver anledning til udmyntes nu i valg af indtrængningsform. I det følgende giver vi et overblik over de vigtigste udfordringer og normative implikationer.

#### *Udfordringer:*

På grund af markedernes kompleksitet anvendes i stigende grad (også på det enkelte nationale marked) et miks af flere forskellige typer af indtrængningsformer (egne datterselskaber, agenter, joint ventures og andre allianceformer) (Pedersen et al., 1993: Madsen & Peronard, 1999).

Danske virksomheder vil i stigende grad få multinationale selskaber som kunder, og på den måde vil de komme til at fungere som underleverandører. Denne udbredelse af internationale underleverancer skal ses på baggrund af en generel stigende produktkompleksitet og en uddybet specialisering.

To forskelligartede tendenser vil derfor præge brugen af underleverandører i takt med at de multinationale selskaber outsourcer flere og flere opgaver til underleverandører (Christensen, 1998; Jenster & Erdal, 1998). Ordregiverne (typisk multinationale selskaber) vil reducere antallet af underleverandører, for at rationalisere opbygningen og administrationen af underleverandørbasen. De store ordregivere vil i en vis udstrækning gå fra multi-sourcing til single-sourcing.

De tilbageblevne underleverandører vil samtidig få flere opgaver (=mere omsætning) hos den enkelte ordregiver, så de mere får karakter af at være systemleve-

randører, som ikke kun leverer en komponent, men et helt delsystem. Systemleverandøren vil igen have en klynge af underleverandører under sig (det sekundære lag). Systemleverandørens rolle bliver ikke blot at levere sin egen komponent men at samordne det sekundære lag af underleverandører omkring udvikling, produktion og levering af et samlet delsystem til ordregivers produktionsproces.

### **Hvilke implikationer har udfordringerne på virksomhedernes strategier og kompetencer?**

Virksomhederne må i stigende grad indstille sig på at anvende et miks af forskellige indtrængningsformer. For underleverandører bør det overvejes at udvikle sig til at blive systemleverandører med et større vidensindhold i produktløsningerne. Ellers risikerer underleverandørerne at ende som producenter af masseproducerede komponenter, hvor prisen er den afgørende faktor, og det plejer ikke at være danske virksomheders styrke. Systemleverandøren har det samlede ansvar for levering af et delsystem og bliver (af ordregiveren), udover produktkvalitet, "målt" på evnen til at lede, koordinere og integrere det sekundære lag af underleverandører.

Desuden må danske virksomheder i højere grad vurdere, om en "elektronisk repræsentation" i form af internet websider og internationale Call Centers (d.v.s. 'fjernbetjening' af markedet) ikke er mere fordelagtig end lokal tilstedeværelse?

Implementering af virksomhedens markedsføringsstrategi, med baggrund i valgt(e) marked(er) og indtrængningsform(er)

Når virksomheden så når frem til implementering af den overordnede internationale/globalt strategi (for alle virksomhedens markeder), hvad er så de afgørende udfordringer?

#### *Udfordringer:*

Virksomhedernes evne til at skabe tilfredse kunder bliver mere og mere afhængig af alle led i værdikæden. Samarbejdsrelationer bliver i stigende grad nødvendige for at optimere det totale værdikæde-system. Det er en af argumenterne for at de store multinationale selskaber outsourcer i stigende grad deres aktiviteter. Desuden flytter virksomhederne en stigende del af deres aktiviteter uden for Danmark. Forskellige dele af virksomhedens værdikæde kan være placeres i forskellige lande afhængig af, hvor man finder den bedste kompetence (i forhold til prisen) til at varetage aktiviteten.

På konsumentvaremarkedet ser vi som følge af stordriftsfordele i konceptudvikling og -tilpasning, indkøb, markedsføring og administration vil kædedannelser på detailområdet fortsætte. Kæderne vil ofte være internationale (europæiske) eller deltage i et europæisk indkøbssamarbejde.

En stigende del af verdenshandlen vil komme til at foregå over internettet (e-handel). Specielt de mindre danske virksomheder (primært underleverandører) er ikke tilstrækkeligt forberedt på denne udvikling (Andersen & Christensen, 1998). Internettet øger mulighederne for koordinering af aktiviteter på tværs af geografi-



ske afstande. Underleverandører og aftager får mulighed for at koble sig på hinandens produktionssystemer og derved formindskes omkostningerne ved driften af Just-In-Time produktionssystemer.

### Hvilke implikationer har udfordringerne på virksomhedernes strategier og kompetencer?

Ovenstående udfordringer har en række implikationer:

- \* Udvikling af global ledelseskompetence: Udvikle evnen til at overskue en stadig mere kompleks markedsvirkelighed. Evne til at styre og integrere en langt mere kompleks organisationsstruktur
- \* Udvikling af tætte kunderelationer
- \* Udvikling af partnerskabsalliancer: Udvikle en forståelse for hvilke alliancer, der vil kunne øge virksomhedens overordnede konkurrenceevne. Hvad vil en evt. partner kunne bidrage med. Hvor i værdikæden har partneren sin styrke og hvor har vi vores?
- \* Udvikling af interkulturel kompetence
- \* Udvikling af sproglig kompetence (den svigtende interesse for tysk i folkeskolen kan få alvorlige langsigtede konsekvenser mht. danske virksomheders afsætning til Danmarks største eksportmarked - Tyskland). I virksomhedernes salgs- og marketingafdeling bliver der behov for forskellige typer af medarbejdere:
- *Ekspertes* indenfor reklame/direct marketing/markedsanalyse. Disse ekspertaktiviteter vil i stigende grad bliver outsourcet til firmaer med speciale indenfor disse områder

- *Koordinatorer/integratorer* med en bred marketingbaggrund, som kan arbejde med koordinere og integrere alle virksomhedens aktiviteter på tværs af grænser. Det vil samtidig være de personer, der vil få ansvaret for at gøre alle i virksomheden bevidste omkring markedsføringsfunktionens betydning.
- *Key Account Managers* vil få ansvaret for udvikling og vedligeholdelse af relationer til de store kunder, ofte store internationale selskaber, der opererer på tværs af grænser.
- *Nationale/regionale sælgere* vil - med udgangspunkt i lokale geografiske områder - få ansvaret for opdyrkning af nye kundeemner, samt vedligeholdelse af allerede etablerede kundeemner
- \* Anvendelse af IT-teknologi skal udbygges, også på underleverandør-området. Markedsføring af teknisk komplekse produkter, som kræver dialog og kundetilpasning, understøttes af internettet.
- \* *Udvikling af strategi for handel over internettet*: Etablering af handel over internettet (e-handel) kræver mulige løsninger på evt. kanalkonflikter

Det er vores vurdering, at løsningen på kanalkonflikter ikke skal ses som en enten-eller problemstilling, fordi den direkte kanal skal opbygges som et supplement til den indirekte (detailhandlen). Kanalsynergien (kunderne ser produkterne på internettet, men går ind i de "fysiske" butikker og køber dem) bidrager således til værdiforøgelse for både producent og detailhandel.

Danske virksomheder bliver nødt til at finde løsninger på sådanne kanalkonflik-

*Et eksempel på en kanalkonflikt:* LEGO har etableret deres internetbutik (<http://www.legoworldshop.com/>), hvor slutbrugeren i øjeblikket kun kan købe de mere komplekse PC-baserede LEGO-produkter (Mindstorm og Cybermaster), men hvor det er planen, at et bredere sortiment af LEGO-produkter skal kunne købes. Detailhandlen i de forskellige lande er utilfredse. Formanden for de engelske legetøjsbutikker udtaler: *“LEGO bør beslutte sig til, om de selv vil sælge varerne eller vi skal gøre det. Og så vil jeg meget gerne høre at vide, hvad deres beslutning er for hidtil har vi ikke fået nogen information overhovedet”*. LEGO mener, at detailhandlen ligefrem vil nyde godt af den direkte forbindelse mellem producent og forbruger. Nye kundegrupper vil møde LEGO-produkterne på nettet og senere vil de måske købe produkterne i butikkerne (Børsen, 1999).

ter. Ellers overlader man fordelene ved e-handel til nye spillere, som slet ikke er bundet op af etablerede ‘fysiske’ salgskanaler, og som derfor med sindsro kan kaste sig ud i e-handel. I legetøjsbranchen er amerikanske Etoys et eksempel på sådan en ny spiller. De har netop åbnet deres europæiske internet-butik for legetøj.

### **Konklusion**

Uanset om de danske virksomheder er

hjemmemarkedsorienterede eller internationale, må de konkurrere i en verden med stigende international konkurrence. Derfor må alle virksomheder tage stilling til hvorvidt de vil internationalisere og i hvilken grad.

Lad os her til slut opsummere hovedkonklusionerne af de fire faser af virksomhedernes internationale markedsføringsproces:

Fase i den internationale markedsførings-proces	Danske virksomheders <i>udfordringer</i> mht. international markedsføring	<i>Implikationer</i> for virksomhedernes strategier og kompetencer
1. Internationalisering eller ej? (igangsætning af internationalisering)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er interne faktorer, som hæmmer internationaliseringsstart</li> <li>• Oplevede barrierer: Manglende ressourcer, manglende markedsviden og sprogkunds-kaber</li> <li>• Væsentlige kunder har en forventning om at blive serviceret, også hvis de etablerer sig med fx produktion i udlandet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internationaliseringen skal integreres i virksomhedens overordnede strategi, og dette er en kompleks problemstilling, som virksomheden bør overveje at få hjælp til udefra</li> <li>• Hvis virksomheden er i besiddelse af: Unik produktkvalitet, sprogfærdigheder, kommerciel kompetence, sælgerkompetence og IT-kompetence ⇒ igangsæt internationalisering</li> </ul>
2. Markedsvalg (geografiske markeder / kundetyper)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nye muligheder på højvækstmarkeder i Øst- og Centraleuropa samt Sydamerika</li> <li>• Store investeringer i specialiserede teknologier kræver mange markeder for at kunne tjenes hjem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efter etablering på nære markeder må der tænkes på opnåelse af en relativ hurtig markedsspredning</li> <li>• Etablering af e-handel på internettet gør virksomheden 'global' lige fra starten</li> <li>• Følge en multinational kundes etableringer rundt omkring i verden (specielt relevant for underleverandører)</li> </ul>
3. Valg af indtrængnings- form (eget datterselskab, agent, samarbejdsrelationer etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexiteten mht. indtrængning på de internationale markeder stiger</li> <li>• Danske virksomheder bliver i stigende grad underleverandører til multinationale selskaber</li> <li>• Ordregiverne (typisk multinationale selskaber) vil reducere antallet af underleverandører. De tilbageblevne underleverandører vil samtidig få flere opgaver hos den enkelte ordregiver.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markedernes stigende kompleksitet nødvendiggør en større anvendelse af et mix mellem forskellige indtrængningsformer</li> <li>• Traditionelle komponent-underleverandører må udvikle produktløsninger med et større vidensindhold og dermed en større værditilvækst</li> <li>• 'Elektronisk repræsentation' på internettet må overvejes (skal virksomheden vise sine produkter og/eller skal den også udvikle en handelsplads = e-handel)</li> </ul>

4. Implementering af virksomhedens internationale markedsføringsstrategi, med baggrund i valgt(e) marked(er) og indtrængningsform(er)

- En stigende del af virksomhedernes aktiviteter flyttes uden for Danmark
- Tilfredse kunder bliver mere og mere afhængig af at alle led i værdikæden fungerer optimalt
- På konsument-markedet: Tendenserne mod stigende koncentration i detailhandlen fortsætter. Kæderne vil i stigende grad være internationale og ofte deltagere i et europæisk indkøbssamarbejde
- En stigende del af verdenshandlen vil komme til at foregå over internettet. Specielt de mindre danske virksomheder er ikke tilstrækkeligt forberedt på denne udvikling
- Udvikling af global ledelseskompetence
- Udvikling af samarbejdsrelationer (i kunde/leverandør-forholdet) bliver i stigende grad nødvendige for at optimere det totale værdikæde-system
- Stigende behov brug for marketing-medarbejdere, der kan integrere og koordinere alle virksomhedens aktiviteter ud fra en forståelse af, hvad der er kundens ønsker og behov
- Udvikling af e-handelsstrategi forudsætter at medarbejdernes kompetencer på internet-området også udvikles
- Markedsføring af teknisk komplekse produkter, som kræver dialog og kundetilpasning, understøttes af de nye informationsteknologiske muligheder, som Internettet repræsenterer

Alt i alt kan vi konkludere, at internet-teknologien (herunder internethandel) samt konkurrencestrukturernes dynamik bidrager til udvikling af nye samhandelsformer mellem de danske virksomheder og de udenlandske aftagere. Dette medfører, at de danske virksomheder fremover må

være indstillet på at anvende et mix af forskellige indtrængningsformer, afhængig af den lokale konkurrencesituation. Endvidere kan kortsigtede ændringer i den internationale marketing-strategi være påkrævet som følge af den dynamiske konkurrencesituation.

## Summary

*Danish firms must be increasingly prepared for the internationalisation of competitive conditions and the concurrent adjustment of corporate strategies to the increasing globalisation, which is supported by the development of information technology (the Internet). The subject of this article is the market responsive approach of Danish firms to the changed global competition.*

*The starting point is a proactive model divided into four phases:*

- 1. Internationalisation or not?*
- 2. Choice of market (geographic markets/types of customer).*
- 3. Choice of market penetration (own subsidiary, agency, cooperative relations, etc.).*
- 4. Implementation of an international marketing strategy.*

*The model describes the leap for the firm, from domestic to global; but however, concurrently with the characterisation of several firms as Born Globals certain cases of leapfrogging may occur.*

*For each of the four phases, the authors offer their answers to the questions:*

- a. Which global market challenges do Danish firms face?*
- b. Which implications do these challenges have for the development of the firm's international marketing strategy?*

*The main conclusions of this analysis are:*

- The decision of large multinational enterprises to reduce the number of their suppliers requires that Danish subsuppliers, in cooperation with the multinational enterprise, de-*

*velop their competences from those of traditional subsupplier of components to developer of systems solutions with greater content of knowledge and larger increase in value.*

- The marketing of systems solutions which require dialogue and customer adaptation are being supported by IT opportunities provided by the Internet.*
- The Danish subsupplier must closely watch his multinational customer's world-wide expansion to be ready to provide local service back-up to the customer's production units abroad.*
- The increasing complexity and dynamism of the markets necessitate the application of a mix of various forms of penetration.*
- The establishment of e-commerce on the Internet makes the enterprise 'global' right from the start ('Born Globals').*

## Litteratur

Andersen, Poul Houman og Christensen, Poul Rind : *Den globale udfordring - Danske underleverandørers internationale aktiviteter*. Erhvervsfremmestyrelsens Notatserie, København, 1998.

Bohn, Kim; Carlsen, John; Fast, Michael og Sørensen; Olav Jull : *Projekt Internationalisering af Nordjysk Erhvervsliv (P.I.N.E.)*. Aalborg Universitetscenter, December 1989.

Christensen, Poul Rind : Østjyllands Eksport - En undersøgelse af serviceerhvervenes betydning for eksporterhvervene, Institut for Udenrigshandel, Handelshøjskolen i Århus, 1988.

Børsen : Lego på konfrontationskurs med detailhandlen. *Børsen*, d. 21. maj 1999.

Danmarks Sparekasseforening : *"EKSPORTEN UNDER OMFURDERING - en erhvervsøkonomisk analyse af dansk erhvervslivs internationalisering"*, Danmarks Sparekasseforening, København 1988.

Hollensen, Svend : Underleverandører bliver internationale ved at følge deres kunders globalisering. Bi-

drag til: *CESFO-årbog 1999* (CESFO=Center for Småvirksomhedsforskning, Syddansk Universitet), Kolding 1999.

Hollensen, Svend : *Global Marketing - A market responsive approach*. Prentice Hall Europe, Hemel Hempstead (UK), 1998.

Jenster, Per og Carlos Jarillo : *Internationalizing the Medium-sized Firm*", Handelshøjskolens Forlag, 1994.

Jenster, Per : *The Allure of "Going international"*, Handelshøjskolen i København, working paper, 1999.

Jenster, Per og Erdal, Trine : Nuancer i omfanget og karakteren af outsourcing. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, nr. 4/98, s. 221-238, 1998.

Madsen, Tage Koed; Rasmussen, Erik og Servais, Per : Små, globalt orienterede virksomheders internationalisering og kompetencer, *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, nr 4/99, s. 250-265, 1999.

Madsen, Tage Koed og Peronard, Jean-Paul : "Små og mellemstore fremstillingsvirksomheders markeds-

mæssige position og udvikling”, *Working Papers in Marketing*, no. 21, University of Southern Denmark - Odense University, 1999.

Madsen, Tage Koed : “*Eksportsucces: Hvad og hvordan? En empirisk undersøgelse af nogle danske fremstillingsvirksomheders eksportaktiviteter*”, Ph.D.-afhandling, fra Odense Universitet, 1987.

Mandag Morgen : *Strategi 2000 - En undersøgelse af 1.000 danske virksomheders globale strategier*. Mandag Morgens Strategiske Forum i samarbejde med Danmarks Statistik, 1996.

Nielsen, Kent; Vestergård, Jens og Pedersen, Kurt : *Eksport og vækst - Små og mellemstore virksomheders internationalisering*. Erhvervsfremme Styrelsen, Erhvervsministeriet, 1996.

Pedersen, Torben; Schultz, Poul og Vestergaard, Harald : *Danske virksomheders etableringer i udlandet - hovedresultater fra en empirisk undersøgelse*. Handelshøjskolens Forlag, 1993.

Strandskov, Jesper : *Hvor internationale er danske virksomheder*, Forlaget Management – Samfundslitteratur, 1987.

Sylvest, Janne og Lindholm, Charlotte : Små globale virksomheder - En undersøgelse af mindre virksomheders internationaliseringsmønstre. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, nr. 2/97, s. 131-143, 1997.

Udenrigsministeriet : *Eksportreserveundersøgelsen 1988*. Udenrigsministeriet, København, 1988.