

Internationalisering: 3 råd for når du skal ekspandere til udlandet



RESUMÉ

Internationalisering kan tage sit afsæt i mange motiver. Hjemmemarkedet er mættet, der er stordriftsfordele at hente, det udenlandske marked er lukrativt, og meget andet. Men det at vokse sig stor nok til udlandet, kan vise sig at være svært og risikabelt. Hvis din virksomhed er på vej ind på et fremmed marked, bør du huske på, at du måske ikke kan angribe det på samme måde som du gør med dine danske kunder. Prøv så vidt muligt at gøre dig bekendt med de relevante normer og regler, og start eventuelt med at ekspandere til lande, der kulturelt set ligner Danmark. Der er også en del underliggende omkostninger forbundet med en international ekspansion, som du skal tage højde for - de opstår især når aktiviteter mellem hovedkontoret og de subsidiære afdelinger skal koordineres.

Hvis din virksomhed har fået et fodfæste på det danske marked, men du mærker, at væksten er begyndt at flade ud, kan det være på tide at overveje en internationaliseringsstrategi.

Der kan være mange grunde til, at en virksomhed vælger at ekspandere i udlandet, f.eks.:

- › **Ens hjemmemarked er lille eller mættet af en selv eller konkurrenter**
- › **Landet, man ekspanderer til, har mange potentielle kunder, og man kan opnå store fordele ved at være tidligt ude i dette marked**
- › **Man vil opnå vækst for at øge indtægter og skære ned på enhedsomkostninger**
- › **Man vil hindre lokale aktører i andre lande i at vokse og internationalisere før en selv. De 3 strategi-typer**

Som du ser, er der mange ting, der kan motivere international ekspansion af virksomheder, men for små og mellemstore virksomheder i et land som Danmark vil det typisk være

vækstogjagt efter flere kunder, der er de dominerende grunde til at se til udlandet. Med kun 5,7 millioner indbyggere er det begrænset, hvor stor man kan blive i Danmark.

Det gælder specielt for virksomheder, som fokuserer på mindre nicher, og selv om dette er en god strategi for mindre virksomheder, kan det være svært at minimere sine omkostninger per solgt enhed, når kundebasen er så lille. Der kan en god løsning være at se til udlandet, eftersom det kan facilitere stordriftsfordele i din produktion, hvilket vil føre til både øgede salgsindtægter og reducerede enhedsomkostninger.

Hvis internationaliseringsstrategier er så effektive, hvorfor gør alle virksomheder det så ikke?

Faktum er, at det er meget sværere end man skulle tro at ekspandere til andre lande, og hvis man ikke er klar over de forhindringer, der findes, risikerer man, at projektet mislykkes og koster unødige tab. For at hjælpe dig med internationaliseringen af din virksomhed har vi lavet en liste over det, vi mener, er tre ting, du bør huske på, når du skal ekspandere til udlandet, og derudover kommer vi med nogle råd til, hvordan du kan overvinde dem:

1) Selv om det fungerer i Danmark, betyder det ikke, at det vil fungere i udlandet

En af de største og mest almindelige fejl, mange virksomheder begår, når de skal udvide deres forretning til udlandet, er, at de regner med, at det, de gør i deres hjemland, kan overføres direkte til udlandet. Et eksempel på dette er den Amerikanske gigant Wal-Mart, som prøvede at ekspandere til Tyskland i slutningen af halvfemserne. Ledelsens internationaliseringsstrategi baserede sig på at kopiere kædens succesfyldte opskrift fra USA, hvor lave lønninger og stor skala gjorde at de var meget konkurrencedygtige på pris.

Desværre for Wal-Mart, undervurderede de forskellene mellem tyske og amerikanske kunder, hvor førstnævnte reagerede meget negativt på Wal-Marts dårlige arbejdsvilkår for sine ansatte. Efter masser af negativ presseomtale og dårlige salgstal endte selskabet med at trække sig ud af Tyskland efter bare få år – og med store tab. Regn derfor aldrig med, at du kan overføre en model fra et land til et andet uden problemer.

For at minimere disse problemer har vi tre tips:



› **Begynd med at ekspandere til lande, der ligner Danmark (f.eks. resten af Skandinavien), men husk på, at selv tæt på er markederne mere forskellige, end man skulle tro;**

› **Find dig en lokal samarbejdspartner, som forstår markedet - f.eks. en ny ansat eller en ny partner, som har indgående kendskab til det land, du vil ekspandere til;**

› **Lær dig så meget om det nye marked og den nye kundebase som muligt gennem f.eks. markedsanalyser og interviews med relevante aktører.**

Ved at følge disse tre råd vil du få en viden, der gør dig bedre rustet til at gå ind på et marked i udlandet, og dermed drastisk reducere risikoen, der følger med en sådan ekspansion.

2) Sørg for at gøre dig bekendt med de normer og regler, der gælder i det land, du vil gå ind i

Der er ingenting, som kan ødelægge en international ekspansion så hurtigt som et ufrivilligt lovbrud. Et eksempel på dette er Uber, som efter en lang retslig proces så sig nødsaget til at opgive deres forretning i Danmark. Selv om selskabet uden tvivl var klar over, at deres forretningsmodel havde nogle lovmæssige udfordringer, regnede de nok ikke med, at det ville tvinge dem til at lukke ned i så mange eu-

ropæiske lande. Sørg derfor for, at din internationaliseringsstrategi altid tager højde for forskelle i love.

For en lille virksomhed kan det være ekstra svært at skulle gøre sig bekendt med et andet lands normer, da man sandsynligvis har begrænsede ressourcer til juridisk bistand. Et tip til at hjælpe med dette er igen at se til lande med lignende love og normer; typisk for danske virksomheder vil dette være andre lande inden for EU og EØS, eftersom den Europæiske Union har sørget for mere strømlinede love imellem landene. Et andet tips er at tage de lokale ressourcer, der er tilgængelige i landet, man vil ind i, i brug. Her kan ambassader for eksempel være et meget godt udgangspunkt, idet en stor del af deres opgaver handler om at bistå virksomheder i at samarbejde på tværs af grænser.

3) Vær klar over skjulte omkostninger

Som vi talte om i vores indlæg om Outsourcing, findes der mangeså kaldte "skjulte" omkostninger, når man skal operere i udlandet. Et klassisk eksempel på denne type omkostninger er de omkostninger, der er knyttet til koordinering imellem hovedkontoret og subsidier i andre lande. Det kan være både svært og tidskrævende at sende information og beslutninger frem og tilbage imellem forskellige lande.

En måde at minimere disse på er at investere i kommunikationsværktøjer som Microsoft Office 365 eller Google G Suite. Andre skjulte omkostninger er relaterede til mangel på viden om landet og markedet, man skal ind på, hvilket kan føre til uventede omkostninger relaterede til f.eks. produktion, distribution, markedsføring, regulatoriske forskelle eller administrationsomkostninger. For at minimere disse gælder det igen om at planlægge og foretage så meget research som muligt ved at udnytte lokale kontakter samt andre med internationaliseringserfaring.

Flere gode råd

Forhåbentlig har dette inspireret dig til at overveje, om du vil tage din virksomhed til et nyt, internationalt niveau. Hvis det er tilfældet, håber vi også, at du tager de råd med dig, som vi er kommet med, og at det kan hjælpe dig til at gøre dit nye udlandseventyr til en succes.

For flere gode råd og inspiration beder vi dig tjekke vores START-OBS video om henholdsvis internationalisering i videoen for neden og outsourcing, som har spændende indlæg fra nogle af Danmarks bedste iværksættere.

START-OBS | **INTERNATIONALISERING**

<https://youtu.be/DPbssdMsFf0>