

Internasjonalisering, globalisering og fremvoksende markeder*

LÆRINGSMÅL

Når du har lest dette kapitlet, skal du kunne:

- forstå hvordan globalisering påvirker nesten alle organisasjoner i dag
- redegjøre for den klassiske internasjonaliseringsprosessen
- forstå betydningen av nettverk ved internasjonalisering
- forstå hva bedrifter som er «født globale» er, og hvordan de driver sin virksomhet
- drøfte Kinas og Indias rolle overfor vestlige bedrifter
- forstå ideen om bunnen av pyramiden

I løpet av et par tiår har barrierene mot internasjonal handel, internasjonale investeringer og migrasjon gradvis senket seg. Det har blitt bedre internasjonal regulering og kontroll, slik at det er mindre risikabelt å investere og handle på tvers av landegrensene. Bedre kommunikasjon – alt fra billigere flybilletter til internett – gjør det lettere både å reise og spre nye tanker og ideer over hele verden. Ikke minst har vi fremgangen i nye økonomiske kraftsentra som de såkalte BRICs/BRICS (Brasil, Russland, India og Kina / Sør-Afrika) og N-11 («Neste elleve» – Bangladesh, Egypt, Indonesia, Iran, Mexico, Nigeria, Pakistan, Filippinene, Tyrkia, Sør-Korea og Vietnam) – som investeringsbanken Goldman Sachs og økonomen Jim O'Neill i en forskningsartikkel har pekt ut som verdens potensielt største økonomier i det 21. århundret. Banken utpekte disse landene, alle med lovende utsikter med tanke på investeringer og fremtidig vekst, den 12. desember 2005. Mot slutten av 2011 sto de fire største landene (Mexico, Indonesia, [Sør-]Korea og Tyrkia), også kalt MIKT, for hele 73 prosent av hele bruttonasjonalproduktet (BNP) i N-11-gruppen. BNP i BRIC var på 13,5 trillioner amerikans-

* Dette kapitlet er i stor grad basert på Roos, von Krogh og Roos (1997): *Strategi som konkurransefortrinn*, Fagbokforlaget.

ke dollar, mens BNP i MIKT var på nesten 30 prosent av dette: 3,9 trillioner amerikanske dollar.¹ Dette skaper nye muligheter og utfordringer for internasjonal handel. Alle disse faktorene har bidratt til å akselerere næringslivets internasjonalisering.² Verden av i dag er så sammenvevd at det gir mer intense tilbakekoblingsløyper. Leverandørkjeder og finansmarkeder er globale, og det betyr at usikkerhet i én del av verden trenger inn også i alle andre deler av verden.³

Nyere forskning på globale megatrender viser følgende sentrale trender i et europeisk perspektiv:⁴ fortsatt store globale demografiske forskyvninger, fortløpende utflytning i verdens økonomiske og politiske tyngdepunkt, og stadig mer bruk av informasjon- og kommunikasjonsteknologi og dermed nye former for kunnskapsdeling. Disse megatrendene vil antakelig medføre fundamentalt nye betingelser globalt for europeiske land og deres bedrifter.

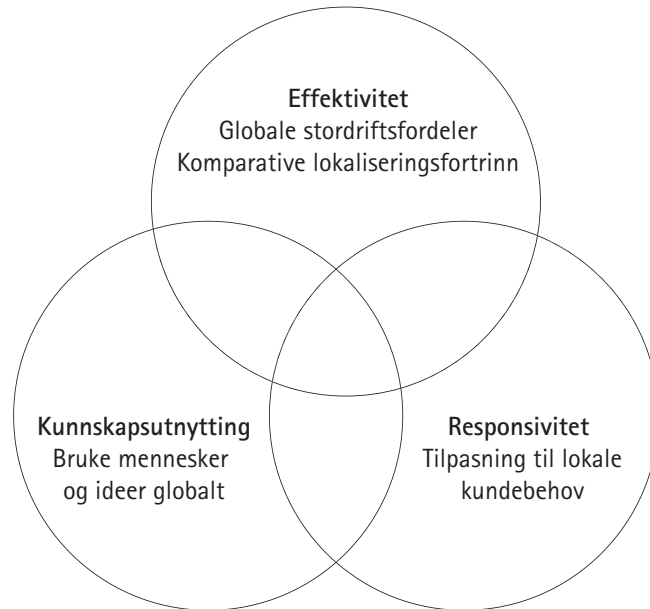
Europeiske myndigheter og bedrifter må derfor finne ut hvordan de skal tilpasse seg høyere priser på kraft, mat og ressurser, mer ekstremvær med de utfordringene det medfører for eksisterende infrastruktur, og kanskje også mer internasjonal spenning knyttet til ressurser og mobilitet. Prisøkninger vil dessuten ramme mennesker med lav inntekt hardest og ytterligere forsterke spenningene knyttet til fordeling i Europa. På den andre siden har Europas befolkning høyere utdanning enn noen gang før, IKT-teknologi gir helt nye muligheter for demokratisk kunnskapsdeling og smart regulering av komplekse systemer, og Europas store rikdom gjør det mulig å investere i ny infrastruktur som vil gjøre europeere mindre sårbare for klimaforhold, kraftmangel og økende priser i ressursmarkedene hvis de bare iverksettes riktig.⁵

Hvis vi ser på hvorfor bedrifter satser utenlands, finner vi tre sentrale faktorer knyttet til internasjonalisering,⁶ som vist i figur 11.1. Ulike organisasjonsformer er spesielt godt tilpasset den ene eller andre av disse prestasjonsdimensjonene, mens det er ekstremt vanskelig å ta hensyn til alle tre samtidig (se også kapittel 4). Tradisjonelle europeiske multinasjonale bedrifter utmerket seg ved sin evne til å respondere på ulike behov, mens japanske bedrifter på 1980-tallet var svært effektive.

I dette kapitlet skal vi gjennomgå klassisk internasjonaliseringsteori, og vi starter med dynamikken i internasjonal konkurranse. Deretter skal vi se på selve internasjonaliseringen og hvor forskjellig den er for multinasjonale bedrifter sammenliknet med små og mellomstore aktører. Vi drøfter globale strategier samt betydningen av nettverk, spesielt for bedrifter som er såkalte født globale. Til slutt skal vi drøfte problemstillinger knyttet til fremvoksende markeder.

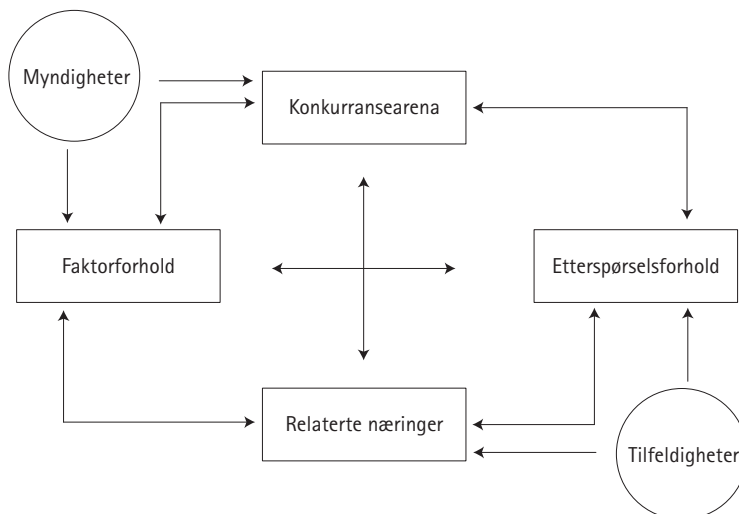
11.1 Internasjonal konkurranseevne

En organisasjon kan styrke sammensetningen i verdikjeden og nettverket ved å utnytte landspesifikke forskjeller.⁷ Det er spesielt to aktuelle muligheter: å utnytte bestemte nasjonale fortrinn, ofte i bedriftens hjemland, og å utnytte fortrinn i utlandet via et internasjonalt verdinettverk (mer om nettverk senere).⁸ Et lands konkurranseevne forstås som summen av bedriftenes konkurranseevne. Bedriftene sees som del av ulike bransjer hvor det er sterke eller svake interne koblinger mellom dem. Det er i bransjer hvor man finner tette koblinger mellom mange spesialiserte bedrifter at man snakker



Figur 11.1 Faktorer ved internasjonalisering. Kilde: Bartlett og Ghoshal (1989)

om «bransjeklynger»⁹, og hvor Porter argumenterer for muligheten for utvikling av stadig bedre konkurransevne. I figur 11.2 vises den såkalte diamantmodellen, hvor utgangspunktet for bransjeanalysen er de makroforhold som er bestemende for bedriftens konkurransevne (se kapittel 3).



Figur 11.2 Internasjonal diamantmodell. Kilde: Porter (1985)

Diamantmodellen har fire komponenter: 1) faktorforholdene, 2) etterspørselsforholdene, 3) relaterte næringer og 4) konkurransearenaen. I tillegg til disse kommer to eksterne sett av forhold som påvirker komponentene i diamanten: 5) myndigheter og 6) tilfeldigheter. Konkurransevne utvikles dynamisk i samspillet mellom variablene. Dette indikeres med pilene i modellen.

11.1.1 Faktorforholdene

Tradisjonelt har man lagt stor vekt på faktorforhold for å forklare et lands konkurransevne. Man har forventet at ulike land vil konsentrere sin produksjon og eksport innen bransjer som benytter innsatsfaktorer hvor landet er rikelig forsynt. Man sier for eksempel gjerne at Norge har komparative fortrinn innen fiske, skogbruk og oljeutvinning.

Det skilles mellom to grupper faktorforhold: basisfaktorer og spesialiserte faktorer. For bransjer som ligger lengst bak i verdikjeden, dvs. de som er konsentrert om oppstrømsaktiviteter, er det basisfaktorene som har størst betydning for konkurransevnen. Et eksempel er olje- og gassvirksomhet. For bransjer lenger framme i verdikjeden er det de spesialiserte, kunnskapsbaserte, innsatsfaktorene som er mest avgjørende for konkurransevnen.

I de senere årene har man innen flere og flere bransjer innsett at det er tilgangen på spesialiserte innsatsfaktorer som vil skape økt vekst i framtiden. Dette krever langsiktige investeringer i kunnskapsbaserte innsatsfaktorer og fordrer at man er i stand til å fokusere på utvalgte nøkkelområder hvor man i framtiden kan oppnå konkurransefortrinn. Man sier gjerne at basisinnsatsfaktorer kan skaffes gjennom et marked, mens de mer avanserte innsatsfaktorene må utvikles over tid.¹⁰ Eksempler er teknologi, markedskunnskap og ledelseskompetanse.

11.1.2 Etterspørselsforholdene

I analyser av etterspørselsforhold har man tradisjonelt lagt størst vekt på å måle etterspørselsvolum og -sammensetning. Bare i begrenset grad har man sett på forhold som at det finnes kunder som stiller strenge krav til sine leverandører. Ut fra argumentet om at konkurransevne utvikles i samspill med krevende kunder på hjemme- og utemarkeder, er det klart at man også må passe på at bedriften har en konkurransedyktig kundeportefølje og tilfredsstillende nye internasjonale krav. Det er de krevende kundene som stimulerer bedriften til kontinuerlig fornyelse og kvalitetsforbedringer.

11.1.3 Relaterte næringer

I diskusjonen omkring bransjeklynger er det ikke bare tale om tette koblinger mellom mer eller mindre konkurrerende bedrifter, men også fokus på de leverandørbedrifter som betjener bransjen. Innkjøp representerer for eksempel en meget stor andel av produksjonsverdien for de fleste bedrifter. Konkurransevnen påvirkes derfor i betydelig grad av hvor konkurransedyktige bedriftens leverandører er. Man vil finne at næringer vil omfatte hele spekteret av relaterte bedrifter og institusjoner som deler et felles kunn-

skapsmessig grunnlag. Argumentasjonen er at en tett klynge med bredde, dybde og dynamikk vil stimulere til kunnskapsutvikling og -overføring mellom bedriftene.

11.1.4 Konkurransarenaen

Generelt kan man si at bedriftens konkurransearena er bestemt av bransjestruktur, konkurranseforhold og bedriftenes strategier. Porter argumenterer for at konkurranseevne utvikles best på de arenaer hvor bedriftene opplever sterk konkurranse, og da gjerne på internasjonale markeder, hvor man møter både rivaliserende bedrifter fra eget land og utenlandske bedrifter. Ut fra dette ser man at konkurranseevne utvikles i samspill mellom *faktorforhold*, *etterspørselsforhold* og *relatert industri*, på *konkurransarenaer* preget av konkurranse og krav om kontinuerlig forbedring.

11.1.5 Myndigheter

Generelt kan man si at myndighetenes rolle består i å skape konkurransedyktige rammebetingelser og sikre tilstrekkelig konkurranse innen hver bransje. Det bør legges økt vekt på infrastruktur, forskning og utdanning, slik at den konkurransedyktige industrien oppfatter Norge som en attraktiv hjemmebase. Myndighetene kan bidra til at forholdene ligger best mulig til rette for utvikling av konkurransedyktige bedrifter gjennom å påvirke de fire hovedfaktorene: faktorforhold, etterspørselsforhold, relatert industri og konkurransearena.

11.1.6 Tilfeldigheter

I tillegg til de nevnte faktorene vil det være en del utenforliggende forhold som påvirker den enkelte bransje. Dette krever at bedriftene i høyest mulig grad prøver å utvikle fleksibilitet som gjør dem i stand til å møte slike utfordringer. Et eksempel kan være strengere miljøkrav. For enkelte bedrifter vil dette bety dyptgripende endringer, som utelukkende sees på som negative, mens det for andre vil kunne brukes som et konkurransefortrinn.

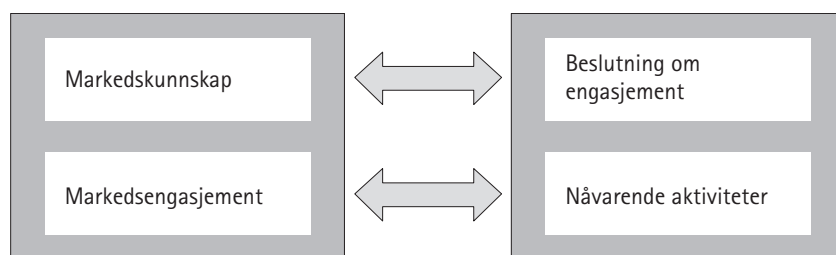
Forhold som avdekkes gjennom en bransjeanalyse basert på diamantmodellen (som vist i figur 11.2), kan brukes som grunnlag for å si noe om den nasjonale bransjen man befinner seg i, og om dens internasjonale konkurranseevne. Man vil også få kartlagt internasjonale konkurranseforhold, faktorforhold, etterspørselsforhold, relatert internasjonal industri, og hvordan internasjonale myndigheter og tilfeldigheter påvirker bransjen. Den mer makroorienterte industrianalysen som er beskrevet ovenfor, må kompletteres for den enkelte bedrift ved at man gjennomfører analyser direkte knyttet til bedriften eller forretningsenheten. Basert på dette helhetsbildet kan man så diskutere hvilke strategier som i det enkelte tilfelle framstår som mest formålstjenlig.

11.2 Internasjonaliseringsprosessen

Internasjonaliseringsprosessen er i mange bedrifter i høy grad preget av eksperimentering. Ofte råder tilfeldighetene i langt større utstrekning enn en strukturert fremgangsmåte med klart overveide valg.

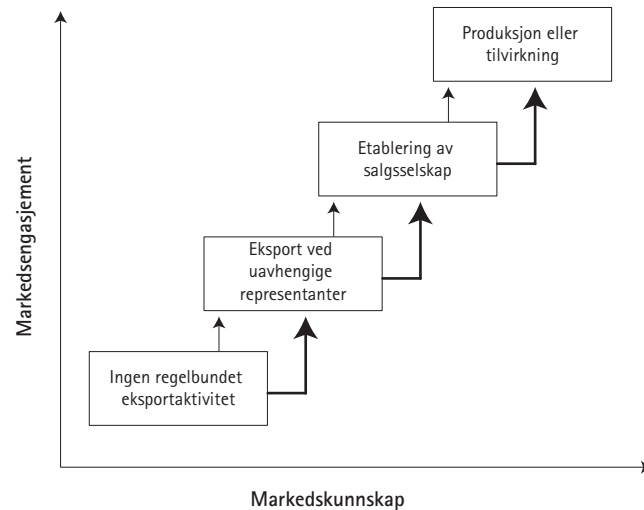
En vellykket internasjonaliseringsprosess forutsetter at bedriften har inngående kunnskap om seg selv og om hjemme- og utemarkedet. Bedriften må ha et reflektert syn på egne produkter, egen organisasjon og teknologi. Erfaringsbasert kunnskap – kunnskap om samfunn, nettverk og internasjonalisering – er svært viktig og påvirker beslutningene som bedriften tar.¹¹ Samfunnskunnskap består av innsikt i et bestemt lands religion, politikk, kultur og skikker og sedvaner i forretningslivet. Nettverkskunnskap omfatter kunder, konkurrenter, leverandører og mellomledd. Internasjonaliseringskunnskap handler om hvordan drive internasjonal handel, organisere og utvide. Relasjoner er avgjørende, og det kan ta lang tid å utvikle forretningsrelasjoner preget av tillit.¹² Det er videre avgjørende at bedriften har en bevisst oppfatning om hva bedriften ønsker å oppnå med internasjonaliseringsprosessen. En inngående forståelse av bedriftens rammebetingelser er grunnleggende for at man skal være i stand til å lede bedriften gjennom en ressurskrevende og kontinuerlig internasjonaliseringsprosess.

En av de klassiske internasjonaliseringsmodellene kalles Uppsala-modellen, eller læringsmodellen, og stammer fra 1970-tallet.¹³ Den er basert på en etableringskjede der bedrifter utvikler erfaring ved å drive forretninger i hjemmemarkedet og deretter gradvis utvider handelen til utlandet. I starten jobber bedriften med utenlandske agenter for på den måten å opparbeide seg erfaring i og kunnskap om det konkrete markedet. Etter hvert bytter bedriften agentene ut med sin egen salgsorganisasjon. Læring er en gradvis prosess basert på erfaring, og etter hvert som kunnskapsgrunnlaget øker, øker også engasjementet. Første steg er ofte å begynne med å eksportere til land som ligger geografisk nært hjemmemarkedet. Internasjonaliseringsprosessen består av komponentene erfaring fra og kunnskap om markedet, og Uppsala-modellen forutsetter at markedskunnskap og -erfaring både påvirker både beslutningene om engasjement og gjennomføringen av dagens internasjonaliseringsaktiviteter. Aktuelle beslutninger om engasjement og aktiviteter påvirker i sin tur graden av markedskunnskap og markedserfaring. Denne tilbakekoblingsløyfen skaper en læringssyklus, som vist i figur 11.3.



Figur 11.3 Uppsala-modellen for læringssyklus ved internasjonalisering. Kilde: Johanson og Vahlne (1977)

Denne læringssyklusen kan omsettes i en modell med ulike stadier av internasjonaliseringsaktiviteter, som vist i figur 11.4. Vi skal diskutere de ulike praktiske fasene i internasjonaliseringsprosessen mer inngående i neste del.



Figur 11.4 Internasjonaliseringsprosessen. Kilde: Johanson og Vahlne (1977)

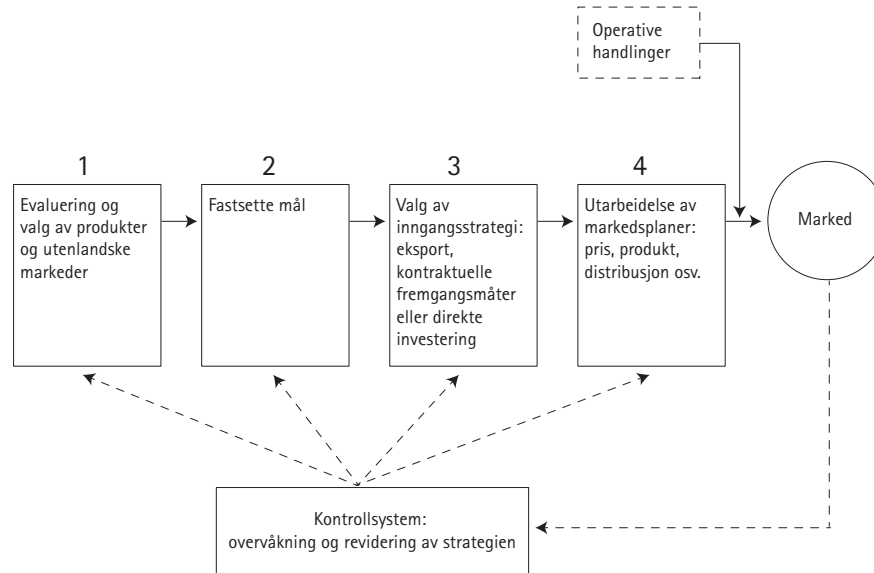
11.2.1 Trinnene i internasjonaliseringsprosessen

I praktisk forstand kan internasjonaliseringsprosessen betraktes som en forandringsprosess som strekker seg over tid, hvor bedriften gjennomgår ulike faser, og hvor det i bedriften blir bygget opp verdifull kunnskap om fremmede markeder og hvordan disse skal nås. Internasjonaliseringsprosessen kan deles inn i følgende fire faser:

1. Evaluering og valg av produkter og utenlandske markeder
2. Fastsettelse av mål
3. Valg av inngangsstrategi
4. Utarbeidelse av markedsplaner

Prosessen må til enhver tid overvåkes og revideres slik at strategiene oppdateres (se figur 11.5). Det er imidlertid ikke gitt at bedriften kan følge modellen i kronologisk rekkefølge. Internasjonaliseringsprosessen har ingen klart avgrenset slutt, men er en kontinuerlig prosess hvor man til enhver tid må være villig til å gå tilbake og justere og tilpasse det man allerede har gjort. Valget av en inngangsstrategi kan for eksempel føre til at bedriften må gå tilbake og revurdere valg av marked, eller at man må revidere målene. Videre kan formuleringen av markedsplanen føre til at man bør revidere inngangsstrategien.

For ledere i små og kanskje også mellomstore bedrifter vil det å bruke mye tid og ressurser i utarbeidelsen av inngangsstrategier virke som noe kun store bedrifter har anledning til. Argumentet er ofte at man ikke har råd til å gjennomføre store undersøkelser, og at man ikke har tid til å planlegge. Det er imidlertid svært avgjørende for at man skal lykkes, at man bruker tid på planlegging av inngangsstrategien.



Figur 11.5 Trinnene i en inngangsstrategi. Kilde: Roos mfl. (1997)

11.2.2 Inngangsstrategier

Valget av inngangsstrategi må være forankret i bedriftens strategi. Den valgte inngangsstrategien kan vise seg å bli et hinder for videre internasjonal ekspansjon om dette ikke er tilfellet. I utgangspunktet kan en bedrift bruke to overordnede muligheter for å gå inn i et fremmed marked. Den ene muligheten er via eksport. Bedriften produserer da produktene på hjemmemarkedet for dernest å eksportere dem til utemarkedet. Den andre fremgangsmåten er at bedriften overfører ressurser i form av teknologi, kapital og menneskelig ekspertise til aktører i det utenlandske markedet, eller ved at man velger å sette opp et lokalt selskap. Disse to hovedalternativene kan deles inn i flere underkategorier som står for ulike fordeler og eksponerer bedriften for ulik kostnad og risiko. Inndelingen kan gjøres som i figur 11.6.

Indirekte eksport

Ved indirekte eksport ønsker ikke bedriften selv å gjennomføre eksporten. Eksportaktivitetene overlates til en mellommann eller et eksportselskap i hjemlandet, for eksempel handelshus, eksportagenter, eksportgrossister, meklere. Denne formen for eksport benyttes ofte av små bedrifter og bedrifter som i en oppstartingsfase mangler ressurser, erfaring og kompetanse for å internasjonalsere. Indirekte eksport er fordelaktig ved at man får adgang til en eksisterende distribusjonsstruktur. Dette begrenser ressursbruken og gir en lavere risiko for bedriften. Indirekte eksport har imidlertid den ulempen at man har liten kontakt med markedet, og at man ikke bygger opp egen internasjonal erfaring. Fortjenestemulighetene er også mindre enn om bedriften selv hadde involvert seg.



Figur 11.6 Inngangsstrategier. Kilde: Roos mfl. (1997)

Direkte eksport

Ved direkte eksport benytter bedriften mellommenn på de lokale eksportmarkedene. Dette krever en vesentlig høyere kompetanse ved at bedriften på egen hånd må forholde seg til lokale selskaper på hvert enkelt marked. Bedriften må selv velge ut og bygge opp distribusjonskanalene. Fortjenestemulighetene er imidlertid langt større, og bedriften har også langt bedre tilgang til markedsinformasjon og kontroll på eksportsatsingen. Direkte eksport er på den negative siden mer ressurskrevende og risikofylt.

Å velge direkte eksport krever at bedriften har et stabilt salg, og at den har intensjoner om å forbli i eksportmarkedet over en lengre tidsperiode. Kontraktuelle inngangsmetoder er hovedsakelig brukt når man skal overføre teknologi, kunnskap og menneskelige ferdigheter, men dette kan igjen føre til eksportmuligheter.

Lisens

I en lisensavtale overfører en bedrift til en annen utenlands bedrift rettighetene til å benytte selskapets patenter, ekspertise, teknologi eller varemerke, for en begrenset tidsperiode. Som motytelse mottar bedriften lisensavgift eller en annen form for betaling. En lisensavtale er fordelaktig ved at man ikke trenger å gjøre noen investeringer. Dette kan derfor være en fordelaktig etableringsform i politisk og økonomisk ustabile markeder. Man skal imidlertid være oppmerksom på at man gjennom en lisenstaker over tid kan bygge opp en konkurrent snarere enn en samarbeidspartner.

Franchising

Franchiseavtaler relateres ofte til lisensavtaler, men utover at franchisetakeren får tilgang til bedriftens patenter, ekspertise, teknologi og varemerke, ligger det også i en franchiseavtale at franchisetakeren skal følge et fastsatt markedsføringskonsept. Franchisegiveren forplikter seg samtidig ofte til å assistere franchisetakerens organisasjon, markedsføring og ledelse.

Til forskjell fra en lisensavtale inngås en franchiseavtale med det utgangspunkt at den skal være permanent. Andre kontraktuelle inngangsmetoder omfatter overføring av tjenester direkte til utenlandske bedrifter mot direkte betaling (for eksempel service-, management- og turnkey-kontrakter) eller mot produksjon av produkter som inkluderer tjenestene (kontrakts- og samproduksjon).

Nyetablering

Den mest omfattende etableringsformen er å etablere en heleid produksjonsenhet. Man kan velge enten å bygge den opp fra grunnen eller å kjøpe seg inn i en eksisterende enhet. Nyetablering er svært ressurskrevende, og man tar en økt risiko, men man har til gjengjeld full kontroll.

Joint venture

Joint venture brukes ofte i politisk vanskelige land hvor de lokale myndighetene ikke tillater heleide eller majoritetside selskaper. I enkelte land blir dette den eneste mulige etableringsformen. En joint venture-avtale kan være en stor utfordring ved at eierne har ulike mål med virksomheten, men den kan være fordelaktig ved at den krever mindre kapital, at man ofte oppnår skattefordeler og lokale støtteordninger, og at man bygger opp velvilje hos de lokale myndighetene.

Faktorer som påvirker valget av inngangsstrategi

Etter at en bedrift har internasjonalisert, er det naturlig at inngangsstrategien gradvis endrer seg. Det er nærliggende at bedriften velger inngangsstrategier som gradvis gir en styrket kontroll over satsingen. Økt kontroll vil imidlertid føre til at bedriften vil måtte allokere mer ressurser og derfor også eksponere seg for en høyere risiko.

Tabell 11.1 Interne faktorer som påvirker valget av inngangsmetode på et marked.

Kilde: Ros mfl. (1997)

	Favoriserer generelt			
	Indirekte eksport gjennom agent	Lisensiering	Etablering av datterselskap	Service-kontakter
Eksterne faktorer i det utenlandske markedet				
Lavt salgspotensial	X	X		
Høyt salgspotensial			X	
Dårlig markedsføringsinfrastruktur			X	
God markedsføringsinfrastruktur	X			
Lave produksjonskostnader				
Høye produksjonskostnader	X		X	
Restriktiv importpolitikk		X		X
Liberal importpolitikk	X		X	
Restriktiv investeringspolitikk	X	X	X	X
Liberal investeringspolitikk				
Liten geografisk avstand	X		X	
Stor geografisk avstand		X		X
Restriktiv valutakontroll	X	X		X
Liberal valutakontroll				
Valutarentenedskrivning				
Valuterenteoppskrivning	X		X	
Liten kulturell avstand			X	
Stor kulturell avstand	X	X		X
Liten politisk risiko			X	
Høy politisk risiko	X	X		X

	Favoriserer generelt			
	Indirekte eksport gjennom agent	Lisensiering	Etablering av datterselskap	Service-kontakter
Eksterne faktorer i hjemmemarkedet				
Stort marked				
Lite marked	X		X	
Lave produksjonskostnader	X		X	
Høye produksjonskostnader		X		X
Søkelys på eksport	X		X	
Restriksjoner på utenlandsinvesteringer	X	X		X
Interne faktorer:				
Differensierte produkter	X		X	
Standardiserte produkter				
Tjenesteintensive produkter			X	
Tjenester		X		X
Teknologiintensive produkter		X		
Lav produkttilpasning	X			
Høy produkttilpasning		X	X	
Begrensede ressurser	X	X		
Store ressurser			X	
Lavt engasjement	X	X		X
Høyt engasjement			X	

11.2.3 MNC versus SMB

Mye av debatten omkring økt internasjonalisering har fram til i dag vært sterkt fokusert mot store, multinasjonale konsern og deres håndtering av konkurransesituasjonen i sine respektive markeder. Samtidig er det klart at markedskreftene også påvirker konkurransesituasjonen for de små og mellomstore bedriftene (SMB), og følgelig skaper et behov for å redefinere eksisterende strategier.

Det må skilles mellom store, multinasjonale konsern og små og mellomstore bedrifter når man snakker om internasjonalisering. Det er stor forskjell på hvilke ressurser disse ulike kategoriene bedrifter har tilgang til, og dermed også på hvordan de internasjonaliserer. I og med at multinasjonale konsern er mindre aktuelle i norsk sammenheng, skal vi bare ta en rask titt på hvordan de internasjonaliserer før vi setter søkelyset på SMB-er.

Multinasjonale konsern

I internasjonaliseringssammenheng er det identifisert fire klart atskilte typer multinasjonale konsern,¹⁴ som vist i figur 11.7. Disse fire typene kan anses å illustrere hvilke ulike strategiske perspektiver multinasjonale konsern har på håndteringen av sine datterselskaper, og hvordan de balanserer mulige behov for global integrasjon og global differensiering.

Valget av strategisk modell bør skje ut fra en evaluering av hvilke krefter det er som skyver det multinasjonale konsernet i retning av global integrasjon, global differensiering, eller begge deler. For å måle presset i retning av enten global integrasjon eller differensiering kan multinasjonale konsern evaluere sin virksomhet ut fra kreftene i rammeverket for integrasjon–responsivitet (I-R-rammeverket),¹⁵ vist i tabell 11.2.

Tabell 11.2 Rutenett for integrasjon–responsivitet. Kilde: Tilpasset på grunnlag av Prahalad og Doz (1987)

Omgivelsenes press i retning av lokal responsivitet og global integrasjon		
Press i retning av global integrasjon		Press i retning av lokal responsivitet
For strategisk koordinering	For driftsmessig integrasjon	
Multinasjonale kunders betydning	Stordriftsfordeler	Forskjeller i kundebehov/preferanser
Multinasjonale konkurrenters betydning	Press i retning av kostnadsreduksjon	Behov for erstatningsprodukter (reguleringer)
Investeringsintensitet	Homogene behov/preferanser	Ulike distribusjonsstrukturer
	Teknologisk intensitet	Vertsmyndighetenes krav Marked og strukturer (fragmentert vs. konsentrert marked)

Det er tilføyd en tredje kraft- eller pressfaktor til dette rammeverket:¹⁶ press på global innovasjon. Dette er det presset i multinasjonale konsern om å balansere innovasjonskapabiliteten innad i bedriften. Multinasjonale konsern som ikke har behov for innovasjonsaktiviteter i sine utenlandske selskaper eller datterselskaper for å være konkurransedyktige, vil sannsynligvis ikke være så åpne for selvstendig beslutningsta-

king og innovasjon i datterselskapene. Men multinasjonale konsern som er avhengige av lokal innovasjon for å opprettholde konkurransekraften, vil sannsynligvis ha mer selvstendig beslutningstaking i sine datterselskaper og øvrige selskaper.

Avhengig av hvilke typer press eller krefter som er aktuelle i hvert enkelt tilfelle, kan multinasjonale konsern kategoriseres i én av fire strategiske typer:

- *Multi-innenlandsk (lite press i retning av integrasjon – stort press i retning av differensiering)*. Denne strategien er basert på responsivitet for etterspørselen i lokale markeder. Det multinasjonale konsernets struktur vil være en portefølje bestående av relativt selvstendige nasjonale bedrifter som dekker hele verdikjeden. Innovasjonen og kunnskapen som utvikles i disse nasjonale bedriftene, vil sannsynligvis bli værende der og antakelig ikke spres til andre bedrifter i det multinasjonale konsernet.
- *Internasjonalt (lite press i retning av integrasjon – lite press i retning av differensiering)*. Denne strategien er basert på ekspertise på hjemlandet. Det meste av verdikjeden styres fra hovedkontoret. Kontroll av teknologi som brukes for eksempel til produksjon og generelle ledelsessystemer, organiseres og utvikles på hjemmebane. Utviklingen av kunnskap og innovasjon vil gå i en strøm fra organisasjonen i hjemlandet til datterselskapene.
- *Globalt (stort press i retning av integrasjon – lite press i retning av differensiering)*. Denne strategien er i stor grad basert på stordriftsfordeler. Datterselskapene i det multinasjonale konsernet er ganske svake, og det er bare på hjemmebane at det eksisterer en komplett verdikjede. Datterselskapene har sterke bånd til organisasjonen i hjemlandet og er svært avhengig av ressurser og ekspertise derfra. Innovasjon og utvikling skjer på hjemmebane og spres deretter ut til de øvrige datterselskapene.
- *Tverrnasjonalt (stort press i retning av integrasjon – stort press i retning av differensiering)*. Denne strategien forsøker å maksimere både responsivitet og integrasjon, der kunnskap og innovasjon søkes utviklet og spredt innenfor hele nettverket. Det multinasjonale konsernet betraktes som et nettverk, og hvert datterselskap får ansvar i tråd med sin kompetanse og sitt strategiske eksistensgrunnlag. Det multinasjonale konsernet styres ved forflytning av personer innad i konsernet som kan legge til rette for gjensidig utvikling og spredning av innovasjon og kunnskap.

Faktisk er det slik i dagens forretningsmiljø med sin intensive globale konkurranse at de fleste multinasjonale konsern ikke kan gjøre annet enn å velge en tverrnasjonal strategi, fordi de er nødt til å mestre både kostnadseffektivitet og lokal differensiering for å holde på konkurransekraften.

Små og mellomstore bedrifter

De små og mellomstore bedriftene (SMB-er) utgjør en dominerende del av norsk næringsliv. Omlag 99 prosent av Norges bedrifter er SMB-er,¹⁷ det vil si bedrifter med færre enn 100 ansatte (EUs definisjon er mindre enn 250). Innen SMB-gruppen utgjør de minste bedriftene, med inntil 20 ansatte, den største gruppen. SMB-ene står for godt over halvparten av sysselsettingen i privat sektor. Økt globalisering vil kreve at SMB-ene fokusere mye sterkere på markeder utenfor Norge. Et sentralt spørsmål med tanke på framtidige strategier for SMB-ene er om de klarer å skaffe til veie nødvendige

Nivå på global effektivitet	Høy	Global (globale råvarer)	Transnasjonal (kulturell, regulerte varer og tjenester)
	Lav	Internasjonal (lokale råvarer)	Flere hjemmemarkeder (se-og-kjenne-varer- og tjenester)
		Lav	Høy
		Nivå på lokal responsivitet	

Figur 11.7 Ulike typer multinasjonale konsern. Kilde: Bartlett og Ghoshal (1989)

resurser for å håndtere utfordringene ved økt internasjonalisering. Man har i de senere årene sett en stadig økning i antall bedrifter som kjøpes opp av store internasjonale konsern. Små innovative norske selskaper har flere ganger måttet gi slipp på gode produktideer. Begrensede ressurser gjør at bedriftene ofte mangler kunnskap om markedet. De kjenner ikke til hvilke krav markedet stiller, og de har heller ikke direkte tilgang til markeds- og distribusjonskanalene.¹⁸ Dette gir utilstrekkelig omsetning til å forsvare kostnadene på utviklingsiden.

Bedriftens internasjonaliseringsevne	Høy	Søk nye forretningsområder	Forbered globalisering	Styrk din globale posisjon
		Konsolider posisjonen i etablerte markeder	Vurderer ekspansjon i nye markeder	Søk globale allianser
	Lav	Bli i ditt hjemmemarked	Søk nisjer i internasjonale markeder	Forbered mulig oppkjøp
		Lokal	Global	
		Industriens globalitet		

Figur 11.8 Ni strategiske vinduer. Kilde: Basert på Solberg (1992) og Solberg (1993).

Til tross for dette har det vist seg at vellykkede eksportbedrifter er oftest å finne blant SMB-ene.¹⁹ Mer enn halvparten av norske SMB-er orienterer seg mot eksportmarkeder. Som andel av BNP utgjorde norsk eksport 42 prosent i 2010, en andel som er betydelig større enn i euroområdet, Storbritannia, Japan og Kina.²⁰ Det kan forklares med at Norge er en liten og åpen økonomi som i større grad er avhengig av internasjonal handel for verdiskaping.²¹ Norge eksporterer et mangfold av varer og tjenester til utlandet, hvorav vareeksporten utgjør den største andelen med mellom 70 og 80 prosent. Både internasjonalt og i Norge er det en sammenheng mellom internasjonalisering og bedriftsstørrelse. Årsaken til dette er blant annet dette at det kreves en del ressurser for å konkurrere i internasjonale markeder. Følgelig har eksportbedriftene også i gjennomsnitt flere ansatte enn den gjennomsnittlige norske bedriften.²²

I sin studie av små og mellomstore bedrifters strategiske rolle i markeder med økt internasjonalisering/ globalisering har Carl Arthur Solberg utviklet en modell hvor han integrerer graden av globalisering i bransjen og bedriftens evne til å konkurrere innenfor disse rammene. Han argumenterer for at det er viktig at bedriftsledere tar hensyn til bransjestruktur, internasjonaliseringsevne og endringstakten innen den enkelte bransje i strategiutviklingsprosessen. Modellen (se figur 11.8) gir ni strategiske alternativer, hvor man beveger seg fra en strategi hvor bedriften velger å bli i sitt hjemmemarked, til en strategi hvor bedriften velger å styrke sin globale posisjon.

Bli i ditt hjemmemarked

Bedriftens internasjonaliseringsevne og industriens globalitet er her lav. Det er lite som tilsier at bedriften bør foreta seg noe på de internasjonale markedene. Bedrifter som likevel ønsker å satse internasjonalt, bør gå forsiktig fram og høste erfaringer av en gradvis utvikling.

Konsolider din posisjon i etablerte markeder

I dette tilfellet opererer bedriften fremdeles i markeder som kan karakteriseres som isolerte, samtidig som ledelsen har utviklet en viss posisjon i enkelte (eksport-) markeder. Den beste strategien i dette tilfellet vil ofte være å fortsette å bygge ut sine markedsposisjoner i etablerte markeder.

Søk nye forretningsområder

Når bedriften har oppnådd en dominerende posisjon i enkelte (eksport-) markeder og høstet god internasjonal erfaring, samtidig som det er få ting som tyder på at markedene vil utvikle seg i global retning, vil det være naturlig å søke nye markeder eller produktområder. Denne strategien er spesielt aktuell for bedrifter som har en markedslederposisjon i hjemmemarkedet.

Søk nisjer i internasjonale markeder

Bedrifter som har liten internasjonal erfaring, kombinert med at de befinner seg i et marked hvor globale konkurrenter gjør seg gjeldende, bør søke å utvikle små nisjer hvor de kan identifisere klare konkurransefortrinn. Bedriften vil på denne måten kunne begrense sitt referansemarked og dermed også bedre sin posisjon. Gjennom dette vil man utvikle sin internasjonaliseringsevne og dermed vinne erfaringer og po-

sisjon i internasjonale markeder. Til tross for dette har det vist seg at vellykkede eksportbedrifter oftest er å finne blant SMB-ene.²³ Mer enn halvparten av norske SMB-er orienterer seg mot eksportmarkeder.

Vurder ekspansjon i nye markeder

Denne strategien er tiltenkt bedrifter som har opparbeidet en viss posisjon i internasjonale markeder, og som også har utviklet en internasjonal bedriftskultur. Disse bedriftene bør forberede seg på mulighetene for endringer i global retning og følgelig opparbeide markedsposisjoner i strategiske hovedmarkeder, det vil si der de viktigste konkurrentene har sine hjemmemarkeder eller største markeder.

Forbered globalisering

For bedrifter som har en solid posisjon i etablerte markeder og en utviklet internasjonal bedriftskultur, og som opererer innenfor et marked som preges av internasjonal konkurranse, vil den beste strategien vanligvis være å forberede seg på et kommende globalt marked.

Forbered mulig oppkjøp

Mange bedrifter har et for dårlig utgangspunkt til å gå aktivt inn i et globalt marked. De har heller ikke tid til å utvikle den nødvendige posisjon for å klare seg i en global konkurranse før internasjonale konkurrenter overtar. Hvis ikke bedriften er i stand til å posisjonere seg inn mot en smal nisje hvor de globale kreftene ikke er aktive, vil den beste strategien være å finne en oppkjøpskandidat blant de globale aktørene.

Søk globale allianser

Denne strategien gjelder bedrifter som allerede befinner seg i et globalt marked og som er bare delvis forberedt på dette. For å styrke bedriftens forutsetninger for internasjonalisering vil aktiv søking etter alliansepartnere være en god strategi. Dette kan innebære både lisenspartnere, joint venture-partnere, partnere innen produksjonsdeling eller markedsføring o.l.

Styrk din globale posisjon

Helt til slutt har vi bedrifter som er i et globalt marked, og som har en organisasjon som er bygget for å operere under disse rammebetingelsene. Det viktigste i denne situasjonen vil være å sikre den eksisterende posisjonen i sentrale markeder, være oppmerksom på endring i kundepreferanser, ny teknologi, kostnadsbildet både hos konkurrentene og i de enkelte land samt endringer i politiske forhold. Se også drøftingen om globalt fødte aktører i avsnitt 11.4.

11.3 Globale strategier

Vi har så langt drøftet ulike klassiske tilnærminger til internasjonalisering, som er utarbeidet i en tid hvor kommunikasjon var kostbart og den fysiske mobiliteten i global forstand var relativt lav. Takket være dagens globalisering og teknologi trenger internasjonalisering ikke lenger skje slik vi har forklart ovenfor.

En av de største utfordringene som møter dagens ledere av store internasjonale selskaper, er behovet for økt integrering av internasjonalt spredte forretningsområder gjennom en samlende global strategi. Selskapene har ofte lært seg å betjene internasjonale markeder gjennom en «tradisjonell» internasjonaliseringsstrategi, men dagens raske markedsendringer gjør en slik strategi mangelfull og til tider foreldet. Verden over er en rekke krefter med på å drive selskaper mot økt globalisering, ikke bare i form av økt aktivitet i utenlandske markeder, men også i form av en integrert verdensomspennende strategi.

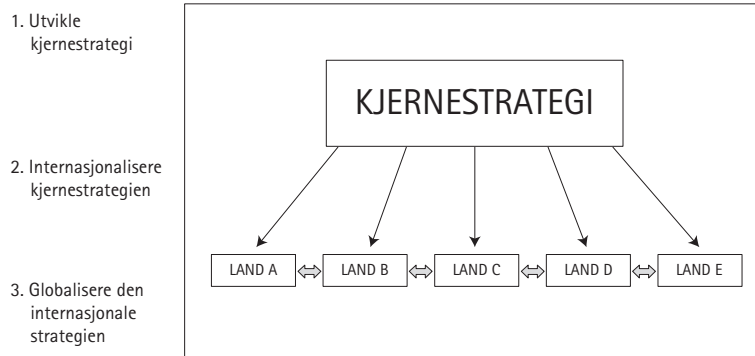
- Vi ser en stadig økende likhet i forbruksmønster over hele verden.
- Det foregår daglig kraftige nedbygginger av ulike toll- og avgiftsbarrierer.
- Samarbeidsstrategier gjør seg i stadig høyere grad gjeldende innenfor alle typer bransjer.
- Modne markeder gjør at flere og flere nasjonale selskaper søker internasjonal ekspansjon.
- Ny kommunikasjonsteknologi muliggjør global integrasjon.
- Konkurransesituasjonen i ferd med å endre seg fra fokus på det enkelte land til mer global konkurranse.

Global integrering står i skarp kontrast til det som karakteriserer multinasjonale selskaper hvor etablerte datterselskaper driver med forskning og utvikling, produksjon, og markedsføring av produkter og tjenester skreddersydd for lokale preferanser (se drøftingen om multinasjonale selskaper tidligere). Det er derfor et skille mellom en multilokal tankegang – en tankegang som hovedsakelig er basert på lokal tilpasning i flere markeder, og en enhetlig global strategi.

11.3.1 Utvikling av en helhetlig global strategi

En rekke bedriftsledere spør seg om deres bedrift befinner seg i en global bransje og følgelig bør utvikle en global strategi. Alle bransjer har visse aktuelle og potensielt globale aspekter. Det er derfor ikke tale om noe enten–eller, men heller *hvor global bransjen er*, og *hvor global strategien bør være*. En bransje kan sies å være global i den grad det finnes koblinger mellom de enkelte land hvor bransjen finnes, mens den tilhørende strategien kan sies å være global i den grad den er integrert på tvers av landegrensene. En global strategi må ikke likestilles med standardiserte produkter, verdensomspennende markedsdekning eller globalt produksjonsnettverk, men det er en fleksibel kombinasjon av en rekke elementer. Som illustrert i figur 11.9 vil utviklingen av en helhetlig global strategi vanligvis bestå av tre mer eller mindre atskilte «byggetrinn».²⁴

1. *Utvikling av bedriftens kjernestrategi*. Dette er basis for framtidige strategiske fortrinn. Med utgangspunkt i klart definerte forretningsområder²⁹ er følgende elementer viktige å avklare: Hvilke typer produkter og tjenester skal tilbys? Hvilke type kundebehov skal dekkes? Hvilken geografisk markedsdekning ønsker man? Hva er de viktigste kildene til vedvarende konkurransefortrinn? Hvordan utvikler man en funksjonsstrategi for hver av de mest sentrale verdiskapende aktivitetene? Hva er ønsket



Figur 11.9 En helhetlig global strategi

konkurransesposisjon, inkludert utvelgelse av de konkurrentene man sikter seg mot? Hvilken type investeringsstrategier bør vurderes? Bedriftens kjernestrategi utvikles vanligvis (men ikke nødvendigvis) i moderlandet og er helt avgjørende som byggestein for en videre global strategi.

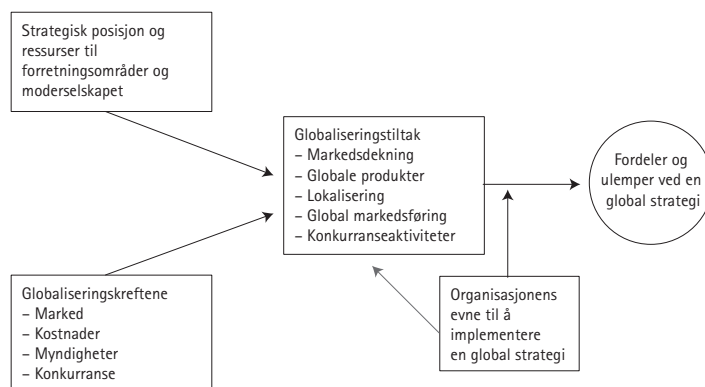
2. *Internasjonalisering av kjernestrategien.* Dette foregår ved internasjonal ekspansjon av bedriftens aktiviteter og internasjonal strategisk tilpasning. Selskaper som ønsker å utvikle en helhetlig global strategi, er avhengige av å mestre denne internasjonaliseringsprosessen. Dette er slik fordi globaliseringen i høy grad er basert på nedbryting av den markedstilpasningen som er typisk på dette stadiet. Tilpasning av produkter og salgsprogrammer til de ulike markeders preferanser, kultur, språk, klima osv. medvirker til at det ekspanderende selskapet ofte ender opp med ulike strategier fra land til land. Dette kan i neste omgang føre til en svekkelse av selskapets kostnads-, kvalitets- og kundepreferansesituasjon.

3. *Globalisering av den internasjonale kjernestrategien.* Dette skjer ved strategisk integrasjon på tvers av landegrensene. Blant annet for å overvinne ovennevnte problem med økt internasjonalisering er det behov for en global strategi som integrerer og styrer verdensomspennende selskaper mot strategiske konkurransefortrinn.

11.3.2 Hvilke aspekter av strategien bør globaliseres?

For å gi svar på dette spørsmålet kan ledere foreta en systematisk analyse av bransjens arbeidsbetingelser, eller hva vi her vil kalle bransjens globaliseringskrefter. Man bør samtidig evaluere fordeler og ulemper ved økt globalisering. I figur 11.10 presenteres et rammeverk for diagnose og utvikling av en global strategi. Bransjens globaliseringskrefter er eksternt gitt av dagens bransjesituasjon eller framstår som et resultat av selskapets økonomiske situasjon. De ulike globaliseringstiltakene utgjør bedriftens potensial for økte fordeler ved utvikling og iverksettelse av en global strategi. For å oppnå fordelene må de enkelte tiltakene, for eksempel utvikling av standardiserte produkter over hele verden, velges med utgangspunkt i bransjens arbeidsbetingelser, be-

driftens strategiske posisjon og de ressursene både den enkelte forretningsenhet og moderselskapet råder over. Organisasjonens evne til å implementere den formulerte strategien påvirker hvor godt de strategiske fordelene kan oppnås. Samtidig vil det påvirke hvor ambisiøs den globale strategien bør være, noe som igjen påvirker hvordan organisasjonen bør være bygget opp, og hvordan den bør styres.



Figur 11.10 Rammeverk for diagnose og utvikling av en global strategi

Kildene til konkurransefortrinn ligger ikke nødvendigvis bare i hjemlandet. Internasjonale selskaper kan trekke fordeler av den internasjonale sammensetningen av verdinettverket.²⁵ Her kan man systematisk utnytte ulike ferdigheter, ressurser og kostnadsnivå i ulike land rundt omkring i verden ved å plassere hver del av verdikjeden i det landet eller den regionen hvor den kan gjennomføres mest effektivt og lønnsomt. Dette kan skje gjennom direkte investeringer og fellesforetak i utlandet, men også gjennom global tjenesteutsetning, det vil si ved å kjøpe tjenester og komponenter fra de mest velegnede leverandørene i hele verden, uansett hvor de måtte befinne seg. Norge har for eksempel hentet inn medisinsk personell fra Sverige for å veie opp for manglende kapasitet innenlands.²⁶

Som vist i figur 11.11 kan vi dele globaliseringskreftene inn i fire grupper: marked, kostnader, myndigheter og konkurranse. Til sammen utgjør dette bransjeforholdene som bestemmer potensialet i og nødvendigheten av å konkurrere med en global strategi. Man kan også tenke seg andre inndelinger, men denne inndelingen vil relativt enkelt kunne identifisere kreftene. Generelt er kreftene av en slik art at bedriften har relativt liten påvirkningsmulighet.

De globale *markedskreftene* avhenger i høy grad av forbrukeratferd, distribusjonsnettets struktur samt type av markedsføringstiltak i bransjen og deres intensitet. Eksempler på endringer i markedsforhold som øker globaliseringspotensialet kan være inntektsendringer, økt mobilitet – som skaper «globale forbrukere», vekst i globale og regionale samarbeidsavtaler (for eksempel at store supermarkeder går sammen på tvers av landegrensene og inngår innkjøps- og markedsføringsavtaler) og økt bruk av globale merkevarer.

Kostnadsdriverne er bestemt av bransjens generelle økonomiske situasjon. Her vil forhold som teknologiske innovasjoner, transportforbedringer, framvekst av nye industriland med relativt lavere produksjonskostnader og økte utviklingskostnader sett i forhold til produktets levetid spille inn i flere bransjer når det gjelder potensialet for økt globalisering.

Myndighetenes innflytelse gjenspeiles i stor utstrekning i lokalt regelverk. Reduksjon i tollbarrierer, framvekst av tollunioner og økt privatisering i tidligere statsstyrte økonomier er alle eksempler på hvilken betydning myndighetene har på videre globalisering.

Konkurransedriverne er de globaliseringstiltakene som konkurrerende bedrifter iverksetter. Man er i dag vitne til økende verdenshandel, og stadig flere bedrifter går sammen i ulike nettverkskonstellasjoner.

Gruppene av globaliseringskrefter er forskjellige fra bransje til bransje, og de endrer seg også over tid. På grunnlag av dette ser vi at noen bransjer kan ha et større globaliseringspotensial enn andre, og at dette potensialet vil endres over tid.

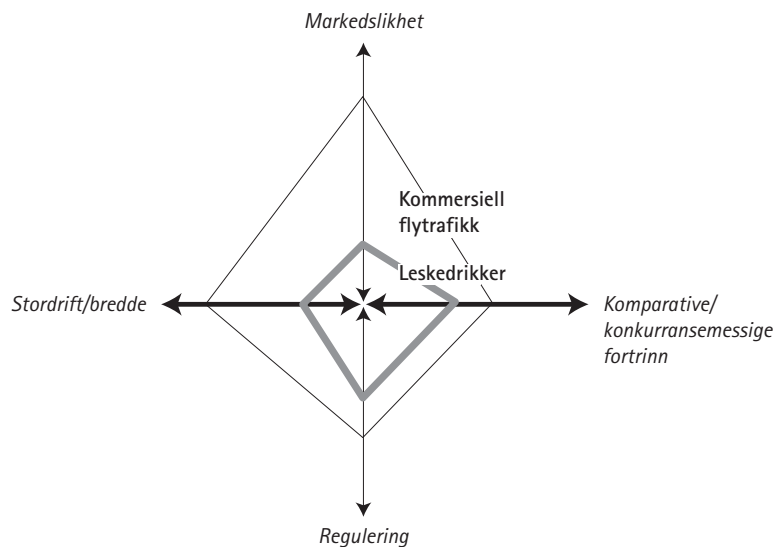


Figur 11.11 Bransjens globaliseringskrefter. Kilde: Basert på Yip (1994)

Rammeverket som er vist i figur 11.11, kan brukes til å skape et «radarkart» som bestemmer graden av global konkurranse i en bransje.²⁷ Det er basert på de samme fire dimensjonene som over:

- Øvre vertikale dimensjon i dette «radarkartet» handler om *markedsforholdene*, hvorvidt markedet i praksis er ett eller flere geografisk definerte segmenter grunnet likheter/forskjeller i preferanser, krav, kanaler, og så videre.
- Venstre horisontale dimensjon viser til ulike kilder til større *skala*utbytte i produksjonsprosessen (tilsvarer kostnadsdimensjonen i figur 11.11).
- Høyre horisontale skala viser til *komparative og/eller konkurransemessige fortrinn* på visse steder.
- Nedre vertikale dimensjon viser til *regulerende intervensjoner* som begrenser bransjens geografiske spredning, så som toll og andre handelsbarrierer og begrensninger på investeringer på tvers av landegrensene.

Figur 11.12 viser en oversikt over globaliseringsdrivere i to bransjer, kommersiell flytrafikk og leskedrikker. Den kommersielle flytrafikken er global grunnet markedsintegrasjon og svært store økonomier og kunnskapsfortrinn. Leskedrikkbransjen ligger mye lavere på disse dimensjonene, men Coca-Cola dominerer som global aktør grunnet markedsføring, rask kunnskapsoverføring mellom driftsenheter samt sin økonomiske styrke. Det finnes også lokale aktører, men disse har som regel helt andre strategier (for eksempel produksjon av kopiprodukter, lite markedsføring, lavere pris).



Figur 11.12 Radarillustrasjon av globaliseringsgrad i flytrafikk- og leskedrikkbransjene.
Kilde: Yip (1995)

Hvis vi nå går videre til diskusjonen om globaliseringsdrivere, kan vi trekke frem flere ulike lokaliseringbestemte fortrinn for bedrifter som internasjonalsiserer:²⁸

- *Kostnadsfortrinn* er lønnskostnader, transport- og kommunikasjonskostnader og skatte- og investeringsinsentiver. Lønnskostnader er viktig. Stadig flere amerikans-

ke og europeiske bedrifter flytter for eksempel programmeringsjobben til India, der en dataprogrammerer koster mye mindre enn i hjemmemarkedet.

- *Unik kompetanse* kan være et konkurransefortrinn for en organisasjon. Organisasjoner bruker i stadig større grad kompetansen sin selektivt til å utnytte lokaliseringsbestemte fortrinn for å bygge opp eksisterende strategisk kompetanse. Sagt på en annen måte, internasjonalisering handler stadig mindre om å utnytte eksisterende kompetanse i nye nasjonale markeder, og stadig mer om å utvikle strategisk kompetanse ved å trekke på kompetansen andre steder i verden.
- *Nasjonale særtrekk* kan gjøre det mulig for organisasjoner å utvikle differensierte produkttilbud rettet mot ulike markedssegmenter.

En av konsekvensene av at organisasjoner forsøker å utnytte lokaliseringsbestemte fortrinn i andre land, er at det danner seg komplekse relasjonsnettverk innad i og mellom organisasjoner. Når en produksjonsbedrift sprer bedriftens anlegg rundt omkring i verden som får ulike roller og samspiller med hverandre, kalles dette av noen for bedriftens globale fotspor.²⁹

11.3.3 Globaliseringstiltak

Ett av de forholdene som karakteriserer en global strategi, er at den er «flerdimensjonal». I utviklingen av en bedrifts globale strategi må man ta stilling til en rekke dimensjoner, hvor behandlingen av dem er avgjørende for om strategien vil helle mot å være lokal eller global. En bedrift med en helhetlig globalstrategi vil fullt ut integrere hvert enkelt av de fem elementene presentert nedenfor.

Markedsdekning vil si hvilke land man ønsker å gå inn i, samt i hvor stor utstrekning man ønsker å være representert i hvert enkelt land. Ofte uttrykkes dette i form av markedsandeler. Ved innføring av en lokal strategi er markedsutvelgelsen basert på bedriftens forventede avkastning i hvert enkelt land. En global strategi må i tillegg ta hensyn til det enkelte lands bidrag til fordelene ved globalisering. I enkelte tilfeller kan dette føre til at man velger å gå inn i land som isolert sett ikke er særlig attraktive, men som i en total sammenheng bidrar positivt til den samlede globale strategien. Det kan også lede til at man konsentrerer bedriftens ressurser om et lite utvalg nøkkelland.

Bedriftens *produkter og tjenester* vil i en global strategi være standardisert i høyest mulig grad. Dette står i motsetning til en lokal produktstrategi, hvor man baserer seg på lokal tilpasning i hvert enkelt land. Hovedmotivet er kostnadsbesparelser, i de fleste tilfeller ved utvikling av kjerneprodukter med minimal lokal tilpasning.

Lokalisering av verdiskapende enheter som del av en global strategi vil være representert ved at bedriftens verdikjede er splittet opp, og at de enkelte verdiskapende enheter systematisk er spredd rundt i flere land hvor bedriften er aktiv. Man kan også tenke seg tilfeller hvor aktivitetene i verdikjeden delvis er konsentrert i ett geografisk område og delvis «kopiert» i flere andre land. Også her er hovedmotivet bak oppsplittingen kostnadsbesparelser. Med en global strategi vil bedriftene integrere sine konkurranseaktiviteter på tvers av landegrensene. Eksempelvis iverksettes identiske tiltak i flere land, på samme tid og i samme rekkefølge. Man kan for eksempel «angripe» en konkurrent i ett land for å tappe dens ressurser i ett annet, eller man kan svare på et

«angrep» fra konkurrerende bedrifter i andre deler av verden. Dette er eksempler på den integreringen som en global strategi innebærer. Det beste eksempelet er likevel når konkurrerende bedrifter iverksetter tiltak på hverandres hjemmemarked.

Tabell 11.3 oppsummerer noen av de grunnleggende fordelene man kan oppnå ved å innføre en global strategi. I tabellen finnes også noen av innvendingene mot å innføre en helhetlig global strategi. Bedrifter som overveier en slik strategi, må analysere bransjens arbeidsbetingelser nøye før de velger endelig strategi. Man skal også være klar over at bransjens globaliseringskrefter i kun få tilfeller, om noen, indikerer ett mulig strategisk veivalg.

Tabell 11.3 Hvordan globaliseringstiltak gir globaliseringsfordeler.

Globaliseringstiltak	Fordeler			Største ulemper	
	Kostnadsreduksjon	Bedre kvalitet	Økt kundeloyalitet	Konkurransfordeler	Alle tiltak medfører koordineringskostnader pluss:
Global markedsdekning	Øker volum med tanke på stordriftsfordeler	Gjennom eksponering overfor krevende kunder og innovative konkurrenter	Gjennom global tilgjengelighet, global service og global anerkjennelse	Fordel av tidlig penetrasjon Gir flere markeder for angrep, og motangrep, gissel for god oppførsel	For tidlig eller for sterk binding til markedet i forhold til det bedriftens ressurser egentlig tillater
Globale produkter	Reduserer duplisert forskning og utvikling Reduserer innkjøps-, produksjons- og lagerkostnader	Fokuserer på utviklings- og ledelsesressurser	Tillater forbrukere å bruke kjente produkter i utlandet Tillater organisasjoner å bruke samme produkt i flere land	Grunnlag for lavkostnadsinnovasjon av nye markeder Demper ulemper forbundet med lav markedsandel	Dårligere responsevne overtar lokale behov

Globaliserings tiltak	Fordeler			Største ulemper	
Global lokalisering av aktiviteter	Bidrar til å utnytte stor-driftsfordeler Utnytter forskjeller i landenes faktorkostnader Delvis konsentrasjon gir fleksibilitet overfor valutakurs- endringer og forhandlingsparter	Fokuserer satsingen Tillater mer konsekvent kvalitetskontroll		Tillater opprettholdelse av kostnadsfordel uavhengig av lokale forhold Gir fleksibilitet med hensyn til hvor man velger å plassere konkurransefortrinnene	Øker avstanden mellom aktivitetene og kundene Øker valutarisiko Øker risikoen for å skape nye konkurrenter Vanskeligere å styre verdikjeden
Global markedsføring	Reduserer utviklings- og produksjonskostnader knyttet til markedsføringsprogrammer	Fokuserer på talent og ressurser Øker betydningen av gode ideer	Forsterker budskapet ved å eksponere kundene for samme markeds-miks i forskjellige land		Reduserer tilpasningen til lokal kundeatferd og lokale markedsføringsomgivelser
Globale konkurranseaktiviteter				Forsterker betydningen av ressurser som er tilgjengelige for alle land Gir flere muligheter og større styrke i angrep og i forsvar	Lokal konkurransekraft kan bli ofret

11.3.4 Iverksettelse

Som påpekt flere steder i denne boken krever iverksettelsesfasen av en strategi ofte en større del av bedriftens ressurser enn man opprinnelig hadde ventet. Når det gjelder iverksettelse av en global strategi, er dette spesielt utfordrende blant annet på grunn av antallet land og nasjonaliteter som er involvert i prosessen.



Figur 11.13 Organisasjonsmessige faktorer som påvirker en helhetlig global strategi.
Kilde: Roos mfl. (1997)

Ofte er det ikke selve innholdet i strategien som byr på vanskeligheter, men selve avgjørelsen om å innføre en overordnet integrert handlingsprosess, for eksempel en global produktutviklingsprosess. I noen tilfeller vil også innføring av en helhetlig global strategi medføre at man, i ett eller flere land, må gå bort fra strategier man har fulgt med suksess over lang tid. Dette vil kunne medføre så mye misnøye og utilfredshet at det ikke vil lønne seg å gjennomføre et slikt veivalg. Som vist i figur 11.13 er det hovedsakelig fire organisasjonsmessige faktorer som er avgjørende for om selskapet er i stand til å utvikle og gjennomføre en helhetlig global strategi: ledelseprosesser, organisasjonsstruktur, menneskelige ressurser og kultur.

11.4 Globalt fødte bedrifter

Et resultat av den stadig raskere globaliseringen kombinert med en rekke teknologiske fremskritt finner vi i de bedriftene som er såkalt født globalt.³⁰ Dette er bedrifter som etablerer seg internasjonalt fra første stund. I motsetning til den gradvise internasjonaliseringen som mange store og etablerte bedrifter gjennomgikk før, er det i dag noen små bedrifter som internasjonaliserer raskt i tidlige faser av utviklingen ved hjelp av mange forskjellige inngangsmetoder i flere land samtidig.³¹ Slike globalt fødte bedrifter er ofte foretak som etableres for å utnytte en global nisje fra første dag. Fenomenet globalt født, på engelsk *born global*, er et resultat av globaliserte markeder og et økende antall nisjemarkeder. Slike markeder betjenes ofte av mindre, spesialiserte bedrifter som trenger et globalt nedslagsfelt for å innfri kundenes behov og være konkurransedyktige.³² Teknologi spiller en avgjørende rolle i bedriftens globalisering nesten fra første stund. Hjemmemarkedets størrelse og betingelser har også betydning.³³

Globalt fødte bedrifter regnes som svært entreprenøriske, innovative, risikovillige og ofte høyteknologiske. De ser på verden som sin lekegrind og er i stand til å konkurrere med større etablerte aktører,³⁴ ofte innenfor et bestemt nisjemarked.

Det er mange faktorer som avgjør om en bedrift har potensial til en global fødsel. Etterspørselen i hjemmemarkedet er ofte avgjørende for valget av en internasjonal strategi.³⁵ Fraværet av et solid hjemmemarked tvinger globalt fødte bedrifter til å drive internasjonalt fra første stund. Mindre hjemmemarkeder med åpen økonomi, så som Irland, Sverige og Sveits, som har begrensede ressurser, gir globalt fødte bedrifter bedre muligheter.³⁶ SMB-er i disse landene dropper ofte hjemmemarkedet og hopper over flere steg i internasjonaliseringsprosessen når de går utenlands umiddelbart etter etablering.³⁷ Samtidig er hjemmemiljøet ofte viktig for bedriftene for å utvikle sterke nok konkurransefortrinn til å kunne konkurrere internasjonalt.³⁸ Dette fortrinnet vil sannsynligvis være teknologibasert og/eller kunnskapsintensivt.

En annen viktig driver for internasjonalisering fra første stund er behovet for å betjene globale eller multinasjonale kunder. I tillegg bidrar følgende faktorer til beslutningen om tidlig internasjonalisering:³⁹

- Nye markedsforhold – tilstedeværelsen av globale nettverk og allianser, homogenisering av kjøperbehov, moderne handels globale vesen, og utenlandske kunder
- Teknologiske fremskritt – fremskritt i kommunikasjonsteknologi, mulighetene ved nettbasert handel og lavere faste kostnader som gjør små prosjekter lønnsomme
- Læring i utlandet – utnytting av teknologisk innovasjon og nettverk av mennesker

11.4.1 Betydningen av nettverk eller økosystemer

Vi har snakket mye om nettverk i denne boken, og nettverksperspektivet er også svært relevant i en internasjonaliseringskontekst. For mindre bedrifter, for eksempel de som er født globalt, kan et nettverk være avgjørende for overlevelse og vekst. Et nettverk gir tilgang til kunnskapen som kreves for å gå inn i et nytt marked, og ikke minst til ressurser og distribusjonskanaler.⁴⁰ Økosystemer fungerer som en kunnskapssammenlutning som støtter opp om mindre bedrifter som ønsker å forfølge forretningsmuligheter.⁴¹ I et utenlandsk markedsnettverk handler det om å bygge opp en posisjon, og ikke nødvendigvis om å komme inn i et bestemt land. Landegrenser er irrelevante i dette perspektivet. Et nettverk hjelper bedriften med å etablere, utvikle og opprettholde internasjonale forretningsrelasjoner og er på den måten en støtte i bedriftens internasjonaliseringsprosess.⁴² I tillegg påvirker nettverket selve internasjonaliseringsprosessen.⁴³ Etablering i nye markeder er ofte et resultat av kontakter innad i nettverket og dermed også ofte noe som skjer tilfeldig. Et nettverk har sine egne ressurser og sin egen kompetanse som deles mellom medlemmene og forsterkes gjennom felles læringsprosesser innad i nettverket.

Nettverk etableres fordi bedrifter er avhengige av andre bedrifter for å opparbeide seg konkurransefortrinn. Nettverket utgjøres av relasjoner, og formen på relasjonene bestemmes av de involverte partenes erfaring, engasjement og gjensidige tilpasning.⁴⁴ En bedrift vokser gjennom internasjonaliseringsprosessen ved å etablere et ekspanderende nettverk av relasjoner i internasjonale markeder.⁴⁵

Spesielt for SMB-er kan et internasjonalt nettverk være en styrke når bedriften skal internasjonalisere. Men det er viktig å være fleksibel og hele tiden overvåke dynamikken i nettverket for å identifisere nye forretningsmuligheter.⁴⁶ Når en globalt født bedrift lykkes, handler det om unike fortrinn, så som teknologi og patenter, et unikt produkt, flerkulturelle arbeidslag og entreprenørens globale visjon.⁴⁷ Ikke minst kan mye av den globalt fødte bedriftens suksess tilskrives økosystemet eller nettverket det har skapt av bedrifter utover sine egne kunder.⁴⁸ Det er identifisert tre typer økosystemer:⁴⁹

1. Universiteter og bedrifter som opererer i samme bransje som fokusbedriften, utgjør den første typen økosystem. Å gå inn i slike økosystemer gir tilgang til en overflod av teknologisk kunnskap, erfarne mennesker og kontakt med lokale kapitaleiere som kommer fokusbedriften til nytte. Kunnskapen og ekspertisen som utvikles i slike økosystemer, utgjør et globalt konkurransefortrinn.
2. Den andre typen økosystemer etablerer og forsterker relasjonen mellom bedriftenes lokale operasjoner og datterselskapene som håndterer salg i utlandet. Slike nettverk er viktige kilder til kunnskap fra fagpersoner som er spredt rundt omkring mange steder i verden. Økosystemet åpner for direkte kontakt mellom ingeniører og kunder slik at kundens spesifikke behov kan dekkes, og utgjør også en mekanisme for å avdekke flere forretningsmuligheter.
3. Den tredje typen økosystem er forankret i utenlandske datterselskaper som håndterer salg, og lokale kunder som er viktige for å kunne yte tjenester av høy kvalitet. Slike økosystemer involverer kunder og gir svært relevant informasjon om klientbehov med tanke på produktutvikling. Denne typen kontakter gjør at bedriftene kan skaffe teknologisk kunnskap fra klienten eller via klientens forretningspartnere som de ellers hadde vært nødt til å utvikle selv.

Innovative virksomheter vokser når de klarer å utnytte kraften som ligger i disse økosystemene. Noen er forstyrrende nykommere som Skype. Skype ble etablert for mindre enn ti år siden og hadde overhodet ingen nettverksinfrastruktur – i dag rangeres selskapet som verdens største leverandør av telefontjenester på tvers av landegrensene.⁵⁰

Hvorvidt bedrifter lykkes – globalt fødte bedrifter spesielt – avhenger av hvor godt de klarer å skape et økosystem av bedrifter utover egne klienter. Økosystemet består av bedrifter i bransjen der man selv har klienter, i tillegg til bedrifter i mange andre relaterte bransjer. En slik ordning hjelper bedriften med å sikre klienter på en mer systematisk måte som en del av økosystemet.⁵¹ Mange globalt fødte bedrifter produserer også originaldeler eller samarbeider med store, multinasjonale konsern og vil dermed kunne bruke *disses* nettverk, slik at de globalt fødte bedriftene får mulighet til å utnytte mer etablerte varemerker og vokse internasjonalt.⁵²

11.5 Kina, India og bunnen av pyramiden

Kina og India har gjenoppstått i form av verdens raskest voksende store økonomier. De senere årene har Asias økonomi vokst rundt 25 prosent raskere enn verden forøvrig, og Kina og India er de viktigste motorene i denne veksten. Her lever 2,4 milliarder

mennesker, eller 38 prosent av verdens befolkning.⁵³ Den raske veksten skaper en helt annen handels- og maktdynamikk i Asia og resten av verden.

Både Kina og India inngår i BRICs. Begrepet BRICs ble første gang brukt i 2001 av Goldman Sachs om landene Brasil, Russland, India og Kina. Grunnlaget for å gruppere disse landene sammen som en enhet, var at de sto for rundt en firedel av verdens arealressurser og mer enn 40 prosent av verdens befolkning. Tankegangen var at disse landene grunnet store befolkninger kombinert med økende produktivitet ville passere de avanserte økonomiene i nær fremtid.⁵⁴ Naturressurser er Brasils og Russlands styrke, mens befolkninger med raskt forbruk er Indias og Kinas styrke.

Siden den økonomiske krisen i 2008 har det imidlertid vært stilt stadig flere spørsmål ved denne grupperingen av BRIC-landene. BRIC-medlemmene har forskjellig vekstrate i de fleste makroindikatorer.⁵⁵ Russland har skilt lag fra gruppen, og Kina og India følger forskjellig vekstkurve.

En nyere klynge kalt Neste elleve, eller N-11 (også dette begrepet fra Goldman Sachs), kan være i ferd med å etablere seg som en sterkere gruppe som kanskje til og med vil overta BRICs rolle som en enhetlig gruppe med sterke, fremvoksende markeder drevet av et varig og solid hjemmemarked. Disse består av elleve fremvoksende økonomier, nærmere bestemt Bangladesh, Egypt, Indonesia, Iran, Sør-Korea, Mexico, Nigeria, Pakistan, Filippinene, Tyrkia og Vietnam. Disse økonomiene representerer både fremvoksende og oljeproduserende økonomier som vil kunne fremstå som vekstdrivere i fremtidens globale økonomi. Det er imidlertid lenge til denne gruppen vil passere BRIC-gruppen, fordi økonomien i disse landene er svekket som følge av politisk uro og prissvingninger i vare- og oljemarkedet.⁵⁶ Derfor skal vi i dette avsnittet konsentrere oss mest om Kina og India.

India har hatt stor nytte av arbeidsstokkens overlegne engelskkunnskaper, lederevner og entreprenørskap og har vist seg overlegen innen global tjenesteyting og avanserte industrier som programvare, legemidler og telekom. Men India har en enorm tilførsel av nye arbeidstakere i det innenlandske markedet og en kronisk underutviklet infrastruktur, og landet forsøker å etterlikne Kinas vellykkede strategi ved å bygge opp produksjonskapasiteten for å sikre bærekraftig vekst på lang sikt.

Kina har mer enn ti års forsprang innen utvikling og reform. Landets vekst har vært mer kontrollert og er basert på billig, eksportdrevet produksjon kombinert med rekordhøye direkte investeringer fra utlandet. Landet har lenge vært kjent som verdens verksted grunnet fremstillingen av produkter for globale varemerker, en stor arbeidsstyrke og sterk produksjonsekspertise, men kanskje mindre kompetanse på innovasjon og utvikling. Det kinesiske fenomenet *Shan-Zhai*, eller «kopieringsinnovasjon», bidrar faktisk til å utvikle landets kompetanse, og industrisektoren blir stadig mer avansert.⁵⁷ I Vesten er det en utbredt misforståelse at shanzhai utelukkende dreier seg om å etterlikne innovasjoner som er utviklet i andre markeder. Dette skjer også, men produkter som utvikles med en shanzhai-tilnærming, har funksjoner som er spesifikke for det kinesiske markedet. Shanzhai er svært vanlig i forbrukerproduktkategorier som forbruksvarer og elektronikk. Det gjør seg også gjeldende i bedrift-til-bedrift-domenet, der lokale bedrifter lager kopier av populære utenlandske produkter eller forretningsmodeller.⁵⁸

Kina har en klar målsetting om å bevege seg vekk fra rollen som verdens verksted til å bli en global innovasjonskraft. Produksjonskostnadene har økt betydelig de senere år, riktig nok fra et lavt grunnivå, slik at bedrifter nå flytter produksjonen fra Kina til land som Vietnam og Kambodsja. En undersøkelse av svenske tekstilbedrifter konkluderte med at utsetting av oppgaver til Kina er i ferd med å bli både kostnadsdrevet og strategidrevet.⁵⁹ Bedrifter som utelukkende tenker på kostnader, vil sannsynligvis vurdere å trekke seg ut av Kina, mens bedrifter som har langsiktige strategiske intensjoner og er opptatt av etisk handel og samfunnsansvar (se kapittel 2), fortsatt vil sette ut aktiviteter til Kina til tross for økte kostnader.

Samtidig er det flere tegn på kinesernes innovasjonsinnsats: for eksempel doblingen i den globale prosentandelen patenter som er gitt til kinesiske oppfinnere siden 2005, og kinesiske bedrifters stadig viktigere rolle i vind- og solkraftindustrien. Andre viktige utviklingsområder er lokale bedrifters vekst innen forbrukerelektronikk rettet mot hjemmemarkedet, direktemeldingstjenester og nettbaserte spill.⁶⁰ Når det gjelder rent teknologibasert innovasjon, henger landet fortsatt etter resten av verden. Kinesisk innovasjon er i dag mer rettet mot kommersialisering og nye forretningsmuligheter. Dette står i rak motsetning til Vestens evinnelige utforskning og perfektionering av det teoretiske grunnlaget.⁶¹ Kinesiske bedrifter har i motsetning til mange av sine vestlige motparter få problemer med å lansere nye produkter og tjenester på markedet raskt, for deretter å forbedre dem i påfølgende generasjoner.⁶² Kinesiske bedrifter nyter også godt av at myndighetene er svært opptatt av innenlandsk innovasjon. Det som hindrer dem i å bli en reell innovasjonskraft, er den ikke-risikosøkende bedriftskulturen, mangel på tverrfaglig samarbeid og lite analytisk innsikt i forbrukernes behov.⁶³

Både India og Kina jobber derfor med å utvikle sine egne miljøer for innovasjon og nyskaping. Etter en lang periode med underinvestering har begge landene besluttet å styrke de nasjonale forsknings- og utdanningssystemene for å støtte opp om forskning og økonomisk ekspansjon. Vi ser allerede klare, om enn varierende resultater i form av økte FoU-bevilgninger, økende antall realfags- og ingeniørstudenter på alle nivåer, økende andel vitenskapelige publikasjoner, økende antall nasjonale og internasjonale patentsøknader, og andre målepunkter. Enkelte observatører av denne veksten mener at begge landene opplever et oppsving som følge av all innovasjonsaktiviteten, andre mener at det ene landet ligger bedre an enn det andre, mens andre igjen mener at både Kina og India har langt igjen før de vil oppleve innovasjonsdrevet vekst.⁶⁴

Vestlige bedrifter må kjempe med Kina og India om de betydelige mulighetene som bare den enorme størrelsen på disse markedene medfører, samtidig som de må takle konkurransen i form av lavkostproduksjon av varer (hovedsakelig Kina) og tjenester (hovedsakelig India). For å klare dette er det selvfølgelig helt avgjørende at man har innsikt i hvordan disse markedene fungerer. Det er en vanlig oppfatning i Vesten at fremvoksende økonomier stort sett vil utvikle seg på samme måte som vår tids rike økonomier har gjort.⁶⁵ Dette er ikke nødvendigvis tilfellet. Med langt lavere inntekt per innbygger vil utviklingslandene ofte ikke jakte på den perfekte løsningen til enhver pris, men sannsynligvis være mer fornøyd med høyteknologiske løsninger som gir grei ytelse til ultralave kostnader. Disse landene trenger løsninger innen kommunikasjon, kraft og transport som står i forhold til dagens utfordringer og muligheter, så

som uforutsigbare oljepriser og trådløs teknologi overalt. Den store befolkningen gjør dessuten problemer knyttet til bærekraft spesielt påtrengende for land som Kina og India.⁶⁶

En annen misforståelse er at produkter som er utviklet spesielt for fremvoksende markeder, ikke kan selges i utviklede land fordi de ikke er gode nok til å tåle konkurransen der, mens disse produktene faktisk kan skape helt nye markeder i den utviklede verden ved å etablere et betydelig lavere prisnivå eller rydde veien for nye applikasjoner.⁶⁷ Et interessant eksempel her er GEs bærbare ultralydapparat. Siden slutten av 1990-tallet har GE klart å utvikle og etablere seg med høyteknologiske ultralydapparater på markeder i den utviklede verden. Disse maskinene ble solgt for over hundre tusen amerikanske dollar, som regel til sykehus med avanserte behandlingstilbud. GEs neste steg var å forsøke å selge disse apparatene i fremvoksende markeder som Kina, men salget gikk svært tregt fordi infrastrukturen i det kinesiske helsevesenet var helt forskjellig fra rike land. Over 90 prosent av Kinas befolkning sokner til sykehus med dårlig økonomi og lite teknologisk utstyr, alternativt enkle sykestuer på landsbygda. Ved disse fasilitetene fantes det ingen avanserte apparater for billeddiagnostikk, og det var vanskelig å skaffe transport til sykehus i byene. Pasientene kunne ikke komme til ultralydapparatene – ergo måtte ultralydapparatene komme til pasientene. GE klarte ikke å dekke dette behovet ved å nedgradere, fjerne funksjoner eller på annet vis tilpasse de eksisterende ultralydapparatene sine, som var store, klumpete, dyre og kompliserte innretninger. Det var behov for et revolusjonerende produkt, og dermed var rimelige, bærbare ultralydapparater et faktum.⁶⁸

Globalisering har preget internasjonal strategi i tre tiår. Globaliseringen gjør at bedrifter utvikler gode produkter for hjemmemarkedet som de så distribuerer over hele verden med enkelte tilpasninger til lokale forhold. Den gjør at multinasjonale aktører kan finne en optimal balanse mellom globale stordriftsfordeler for å kunne minimere kostnader, og nødvendige lokale tilpasninger for å maksimere markedsandelene. Globalisering er fortsatt den rådende strategien fordi den har fungert for mange multinasjonale konsern den senere tid. Modellen ble lansert mens mulighetene i dagens fremvoksende markeder var ganske begrenset, i en tid hvor man fortsatt ventet på at disse økonomiene skulle ta seg opp, og da det fortsatt ikke fantes kunder i midtre og lavere segmenter. Derfor virket det fornuftig for disse multinasjonale produsentene ganske enkelt å lansere tilpassede produkter for utviklede land på disse markedene.⁶⁹

Glokaliseringen fungerte godt i en tid hvor de rike landene utgjorde brorparten av markedet og andre land ikke representerte mange muligheter. Men dette er ikke lenger tilfellet, takket være den raske veksten i folkerike land som Kina og India og den synkende veksten i rike land.⁷⁰ GEs respons på dette er utviklingen av en egen modell for lokale vekstlag som er basert på følgende fem hovedprinsipper:⁷¹

1. *Flytte makten dit det er vekst.* Uten selvstyre vil lokale vekstlag bli den globale handelens lakeier og ikke være i stand til å konsentrere seg om problemene for kunder i fremvoksende markeder. Mer konkret trenger de makt til å utvikle sine egne strategier, organisasjoner og produkter.

2. *Bygge opp nye tilbud nedenfra.* Gitt de enorme forskjellene mellom rike og fattige land når det gjelder behov for inntekt, infrastruktur og bærekraft, må reversinnovasjonen være nullbasert. Så store forskjeller kan ikke oppheves ved tilpasning av globale produkter.
3. *Bygge opp lokale vekstlag nedenfra, som nye bedrifter.* Nullbasert innovasjon skjer ikke uten nullbasert organisasjonsdesign. Det må håndteres som en selvstendig etablering med sine egne ansettelsesrunder, prosesser, rapportstrukturer, titler, stillingsbeskrivelser og normer for jobbrelasjoner.
4. *Tilpasse målsettinger, mål og måleverktøy.* Innovasjon er av vesen et usikker forehavende. Det er rask læring ved effektiv testing av antakelser viktigere enn å vinne i lotteriet. Derfor kan lokale vekstlag sjelden bruke de samme måleverktøy og standarder som etablerte bedrifter til å løse sine kritiske ukjente faktorer.
5. *Sørge for at det lokale vekstlaget rapporterer til toppledelsen.* Lokale vekstlag vil ikke overleve uten sterk støtte fra øverste hold. Lederen som følger opp det lokale vekstlaget, har tre viktige funksjoner: megle ved konflikt mellom laget og den globale virksomheten, sette laget i forbindelse med ressurser så som globale FoU-sentra, og hjelpe til med å få innovasjoner som laget har utviklet, ut i rike land. Bare en leder med lang erfaring i den globale forretningsenheten, kanskje til og med en toppleder, kan fylle alle disse rollene.

Land i Øst-Asia som tradisjonelt har konkurrert på pris og billig arbeidskraft, konkurrerer nå stadig oftere også på design, ifølge ferske tall fra *International Design Scoreboard*. Forskning ved universitetet i Cambridge i England er det første forsøket på å sammenlikne nasjonale designferdigheter. Designfaget er i rask fremgang både i India og Kina, riktig nok innen bestemte fagområder som elektronikk og industridesign, og designgruppene i disse landene har ofte vestlige ledere. I tillegg er designfagets fremvekst i begge landene preget av en annen kultur enn den som preger det enorme vestlige markedet, spesielt når det gjelder Kina. Det later også til å være en viss motstand mot å løfte designbransjen over i de moderne forretningsmodellene vi finner i Vesten.

Offisiell anerkjennelse av designfagets betydning hjelper godt, men i India og Brasil er den sterke nyetableringsånden blant designbedriftene viktigere. Om vi evaluerer begge disse landene ut fra bransjeprisene de vinner, har de vist at de ikke bare er billigere – de presterer også bedre. Men begge kan mislykkes hvis de ikke får etablert bedre støttesystemer. Sammenliknet med Kina tiltrekker Brasil og India seg mindre utenlandsk kapital, de bruker mindre på FoU og har færre universitetsstudenter innen naturvitenskap og teknologi.

Kort sagt betyr Kinas og Indias fremvekst som viktige økonomier at de europeiske selskapene ikke kan ignorere disse gigantene. De aller fleste, også mindre selskaper, må bestemme seg for hvordan de skal forholde seg til disse landene når det gjelder kundemuligheter, lavkostproduksjon og i stadig større grad også forskning og utvikling og design.

For en produksjonsbedrift som Sandvik i Sverige har BRIC-landenes utvikling mye å si for hvor i verden Sandvik lokaliserer sin produksjon. Noen faktorer som Sandvik tar hensyn til ved valg av produksjonssted:

- kostnader – arbeidskraft, effektivitet/produktivitet, skatter og avgifter
- distribusjon – nærhet til kunder, logistikk
- risiko – teknologilekkasje, valutaeksponering, handelsbarrierer
- kunnskap – utdanningsnivå, tilgang til FoU, språk, organisering, ny teknologi

Hvis vi ser på kostnader, er produktivitet og kapasitetsutnyttning viktigere enn lønnskostnader for Sandvik. Bedriften har produksjon i både høykost- og lavkostland over hele verden. Det er bedriftens erfaring at produksjon i lavkostland vanligvis innebærer en lang, innledende læringsfase, kvalitetsproblemer samt at kundene helst vil ha produkter som er produsert i høyteknologiske land. Skal man kunne fortsette med produksjon i høyteknologiske land, må nesten alle ledd automatiseres.

11.5.1 Bunnen av pyramiden

Et tema som det har vært stigende interesse for i de senere års strategi- og ledelseslitteratur, er handel i og med fattige land, den såkalte bunnen av pyramiden⁷² (BAP). Dette begrepet har vakt stor interesse og kan få store konsekvenser for verdens milliarder av fattige mennesker – og ledelsespraksisen i multinasjonale bedrifter.

Det har vært hevdet at multinasjonale selskaper (MNC) bare har forholdt seg til kunder i øvre sjikt av den økonomiske pyramiden og har oversett BAP-kunder fordi man har ansett dem for å være utilgjengelige og ulønnsomme.⁷³ Multinasjonale selskaper bør heller betrakte BAP-markedene som upløyd mark og innta en aktiv rolle i å oppfylle lavinntektskundernes behov og ønsker. De enorme markedene i bunnen av pyramiden kan utnyttes ved å spesialdesigne og utvikle kvalitetsprodukter og -tjenester, eller ved å velge ut noen produkter eller tjenester som kan tilpasses og gjøres tilgjengelige til en lavere pris. Kundesegmentet i bunnen av pyramiden kan representere en lønnsom mulighet for selskapene. Det ligger også en sosial forpliktelse her, gitt at to tredeler av verdens befolkning (rundt fire milliarder mennesker) befinner seg på bunnen av den økonomiske pyramiden. Ved å rette seg mot disse kan multinasjonale selskaper bidra til å bøte på fattigdomsproblemet og skape et bedre liv for verdens fattigste.⁷⁴

Prahalad, BAP-begrepets far, hevder at multinasjonale selskaper kan tjene penger på de fire milliardene kunder på bunnen av den økonomiske pyramiden, og at det vil være med på å løfte dem ut av fattigdommen. Det er et løfterikt perspektiv som bryter med den tradisjonelle forretningstankegangen. Hans bidrag er viktig i den forstand at det retter de store selskaperes oppmerksomhet mot de ofte oversette og glemte menneskene som befinner seg på bunnen av pyramiden. Men det er mange farer og stor risiko forbundet med dette, og man bør gå sakte frem for ikke å legge stein til byrden for allerede marginaliserte og sårbare kunder i denne kategorien. Ledere i multinasjonale selskaper må også tenke nøye gjennom fremstøt i disse markedene for å unngå mulige komplikasjoner og feiltrinn. I stedet for bare å la seg styre av et forslag som har skapt mye omtale og et sterkt følelsesmessig engasjement, bør de forme en nøye gjennomtenkt strategi og huske på at de underveis vil møte både muligheter og farer. Dette handler ikke bare om skatten på bunnen av kisten, men om skatten til dem som befinner seg på bunnen av pyramiden.⁷⁵ Målet må være å sette kunden i stand til å tjene

pengen ved å benytte seg av selskapets tilbud. Innovative forretningsmodeller er derfor avgjørende for å kunne lykkes på bunnen av pyramiden.

De som er opptatt av markedet i bunnen av pyramiden, understreker denne gruppen potensial både som produsenter og forbrukere.⁷⁶ Men bedrifter som tilnærmer seg markedene i bunnen av pyramiden utelukkende med kommersielle målsettinger, vil sannsynligvis møte stor motstand både i det sivile samfunnet og hos myndighetene. Bedrifter som forsøker å legge seg under radaren ved å satse på små operasjoner på bunnen av pyramiden, vil sannsynligvis ha lav avkastning. Selv om du er mer opptatt av sosial innvirkning enn avkastning, er bunnen av pyramiden et risikabelt sted å oppholde seg: Prosjekter som ikke gir avkastning, vil etter hvert degraderes til bedriftens avdeling for samfunnsansvar. Nyere forskning viser at måten å løse slike problemstillinger og sikre en anstendig avkastning i disse markedene på, er at bedriftene knytter sin egen økonomiske suksess opp mot kundekretsens økonomiske suksess. Det vil si at når bedriftene begynner å tjene penger, må det komme lokalsamfunnet til gode, for eksempel i form av basistjenester eller velstandsvekst. Dette gir økt inntektsnivå og forbruk og skaper større etterspørsel i lokalsamfunnet, som igjen åpner for videre vekst for bedriftene. En side ved denne tilnærmingen er at stordriftsfordeler er avgjørende fra første stund.⁷⁷ Figur 11.14 viser ulike verdiskapingsstrategier i markeder på bunnen av pyramiden.

Hvilke verdiskapingsstrategier fungerer best på bunnen av pyramiden?

LAV INNTEKT 3–5 DOLLAR PER DAG 1,4 MILLIARDER MENNESKER	Alle fire av disse strategiene kan brukes i hele bunnen av pyramiden, men de har alle en sweetspot i ett av inntektssegmentene.	1 Levere hensiktsmessige produkter og tjenester til en overkommelig pris direkte til forbruker	2 Engasjere enkeltpersoner eller små foretak for å sikre god rekkevidde og dekning	3 Involvere lokalmiljøet i samproduksjon av verdier – for eksempel i leverandørkjeden	4 Etablere kommersielle partnerskap med myndigheter og ikke-kommersielle aktører
EKSISTENSMINIMUM 1–3 DOLLAR PER DAG 1,6 MILLIARDER MENNESKER		Sweetspot: LAV INNTEKT	Sweetspot: EKSISTENS- MINIMUM	Sweetspot: EKSISTENS- MINIMUM	Sweetspot: EKSISTENS- MINIMUM
EKSTREM FATTIGDOM UNDER 1 DOLLAR PER DAG 1 MILLIARD MENNESKER					Sweetspot: EKSTREM FATTIGDOM

Figur 11.14 Verdiskapingsstrategier på bunnen av pyramiden. Kilde: Rangan mfl. (2011)

Innovasjon betraktes som en absolutt nødvendighet for å komme inn i lavinntektsmarkeder.⁷⁸ Forskning på innovative forretningsmodeller i disse markedene har avdekket et skille mellom isolerte og interaktive forretningsmodeller. Isolerte forretningsmodeller utvider inngangsmulighetene i nye markeder ved maksimal utnyttelse av bedriftens nåværende ressurser og kompetanse slik at den nyter godt av eksisterende muligheter. Interaktive forretningsmodeller forutsetter at bedriften kombinerer, integrerer og utnytter både interne ressurser og økosystemets kompetanse på å skape nye forretningsmuligheter.⁷⁹ I isolerte forretningsmodeller råder det gjensidige avhengighetsforholdet til konkurrentene. De responderer hovedsakelig på taktiske endringer for å oppnå større markedsandeler. Derfor kan vi si at slike gjensidige avhengighetsforhold er uheldige fordi forretningsmodellene taper hverandre

for verdi. I interaktive forretningsmodeller er det ofte flere gjensidige avhengighetsforhold med lokale perifere aktører som ikke bare er med på å forme forretningsmodellen, men også er avgjørende for dynamikken.⁸⁰ Forskjellen mellom isolerte og interaktive forretningsmodeller er illustrert i figur 11.15. Det som er merket med grått, oppsummerer konsekvensene av de foregående særtrekkene som er forklart i tabellen.

Tabell 11.4 Gjensidig avhengighet mellom forretningsmodeller i fremvoksende markeder.
Kilde: Sanchez og Ricart (2010)

	Isolert forretningsmodell	Interaktiv forretningsmodell
Hovedaktører i gjensidige avhengighetsforhold	– konkurrentene både lokalt og globalt er innflytelsesrike aktører i forretningsmodellen	– mer perifere interessenter deltar som aktører i sammenstillingen og implementeringen av forretningsmodellen
Intensiteten i gjensidige avhengighetsforhold	– høy overfor konkurrenter – lav overfor komplementære aktører	– lav overfor konkurrenter – høy overfor komplementære aktører
Formen på gjensidige avhengighetsforhold	– negativ – konkurransepreget	– positiv – samarbeidspreget
Effekter på økosystemet	– gradvis forbedring som følge av mer effektive systemer for produksjon og distribusjon	– systemiske endringer grunnet introduksjon av eller kontakt mellom nye aktører, ny teknologi og nye insentiver som endrer aktørenes atferd – positiv innvirkning på utviklingen takket være samspillet med perifere interessenter og lokale partnere
Bakenforliggende atferd	– hver enkelt bedrift identifiserer og utnytter muligheten raskest mulig – bedriftens valg handler om å utløse gunstige sykluser i egen forretningsmodell raskest mulig	– bedriften skaper muligheten sammen med lokale aktører og partnere gjennom en gjentakende læringsprosess – bedriftens valg handler om å utløse gunstige sykluser fra partnerne som en mekanisme for å utløse bedriftens egne gunstige sykluser

Hovedpunkter i kapittel 11

- Lavere barrierer for internasjonal handel, internasjonale investeringer og migrasjon kombinert med bedre internasjonal regulering og styring har senket risikoen ved investeringer og handel på tvers av landegrensene. Bedre kommunikasjon – alt fra billigere flybilletter til internett – gjør det lettere både å reise og spre nye ideer og tanker over hele verden. Dagens leverandørkjeder og finansmarkeder er globale, slik at usikkerhet i én del av verden gjør seg gjeldende også i alle andre deler av verden.
- Det er mange årsaker til at bedrifter internasjonaltiserer, og noen av dem handler om effektivitet (globale stordriftsfordeler, komparative fordeler ved lokaliseringen så som lavere kostnader), kunnskapsutnytting (bruke mennesker og ideer globalt) og responsivitet (tilpasning til lokale kundekrav).
- Diamantmodellen sier noe om konkurranseevne gjennom å analysere fire pluss to komponenter: 1) faktorforholdene, 2) etterspørselsforholdene, 3) relaterte næringer og 4) konkurransearenaen. To eksterne sett av forhold påvirker komponentene i diamanten: 5) myndigheter og 6) tilfeldigheter. Konkurranseevne utvikles dynamisk i samspeillet mellom variablene.
- Klassisk internasjonalisering skjer i henhold til en stadiemodell (eller læringsmodell) der bedriften utvider virksomheten til utlandet i flere stadier, og der engasjementet i markedet øker gradvis med økt kunnskap om markedet. Etableringsmetodene kan være indirekte eksport, direkte eksport, lisensiering, franchising, etablering av produksjonsanlegg og fellesforetak.
- Det må skilles mellom store, multinasjonale selskaper og små og mellomstore bedrifter (SMB-er) i forbindelse med internasjonalisering. Det er stor forskjell på hvilke ressurser disse bedriftskategoriene har tilgjengelig, og dermed også på hvordan de internasjonaltiserer.
- Globalt fødte aktører er entreprenøriske, ofte høyteknologiske nisseaktører som etablerer virksomhet i flere internasjonale markeder kort tid etter etablering. Dette skyldes ofte lav etterspørsel i hjemmemarkedet og at de store kundene befinner seg andre steder. De globalt fødte bedriftenes utvikling er muliggjort grunnet de senere årenes digitalisering og teknologiske fremskritt samt dannelsen av internasjonale nettverk eller økosystemer. Noen viktige typer økosystemer: universiteter og bedrifter som opererer i samme bransje (gir tilgang til teknologisk kunnskap, erfarne mennesker og kontakt med lokale kapitaleiere), forholdet mellom bedriftenes lokale virksomhet og datterselskaper som håndterer salg i utlandet (kunnskap fra internasjonale eksperter) og datterselskaper innen salg i utlandet og lokale klienter som er viktige for å kunne yte tjenester av høy kvalitet
- BRIC-landenes fremvekst (Brasil, Russland, India og Kina) og den nye gruppen Neste elleve (N11 – Bangladesh, Egypt, Indonesia, Iran, Sør-Korea, Mexico, Nigeria, Pakistan, Filippinene, Tyrkia og Vietnam) som økonomisk mektige aktører påvirker også europeiske bedrifter. De fleste av dem, også relativt små bedrifter, må ta stilling til hvordan de skal forholde seg til disse landene med hensyn til markedsmuligheter, lavkostproduksjon (Kina for varer, India for tjenester) og i stadig større grad også forskning og utvikling og design.
- Bunnen av pyramiden er et begrep som beskriver markedet i verdens fattigste områder. For å lykkes i disse markedene må bedriftene innlemme en sosial målsetting i sine investeringer og aktiviteter. Når bedriften tjener penger, bør dette komme lokalsamfunnet til gode på en eller annen måte, slik at både inntekts- og forbruksnivået og dermed også etterspørselen øker.

Noter

- 1 O'Neill mfl. (2005)
- 2 Friedman (2006) og Rivoli (2006)
- 3 Ellen Kullman intervjuet av McKinsey i januar 2012. Kan lastes ned fra http://www.mckinsey.com/features/leading_in_the_21st_century/ellen_kullman
- 4 Fischer-Kowalski mfl. (2012)
- 5 Ibid.
- 6 Bartlett og Ghoshal (1989)
- 7 Kogut (1985)
- 8 Johnson mfl. (2008)
- 9 Det vil si en klynge bedrifter som til sammen utgjør en vev av relaterte virksomheter som er med på å skape konkurransevne for de enkelte aktørene. Engelsk: *cluster*.
- 10 Reve, Lensberg og Grønhaug (1992)
- 11 Hilmersson (2012)
- 12 Johanson og Vahlne (2009)
- 13 Johanson og Vahlne (1977, 2009)
- 14 Bartlett og Ghoshal (1991)
- 15 Prahalad og Doz (1987)
- 16 Bartlett og Ghoshal (1991)
- 17 Grimsby mfl. (2009)
- 18 Veie (1994)
- 19 Solberg (1988)
- 20 Statistisk sentralbyrå: http://www.ssb.no/emner/10/ur_ekonomi/
- 21 Nærings- og handelsdepartementet (2012)
- 22 Ibid.
- 23 Solberg (1988)
- 24 Basert på Yip (1994)
- 25 Johnson mfl (2008)
- 26 Ibid.
- 27 Yip (1995)
- 28 Johnson mfl. (2008)
- 29 University of Cambridge, Institute for Manufacturing (2007)
- 30 Knights og Cavusgil (2005)
- 31 Johnson mfl. (2008)
- 32 Gabriellsson og Kirpalani (2012)
- 33 Wurm og Harmsen (2012)
- 34 Liesch, Steen, Middleton og Weerawardena (2007)
- 35 Kudina mfl. (2008), Gabriellsson og Kirpalani (2012)
- 36 Leonidou og Samiee (2012)
- 37 Liesch, Steen, Middleton og Weerawardena (2007)
- 38 Kudina mfl. (2008)
- 39 Ibid.
- 40 Wurm og Harmsen (2012)
- 41 Meyer og Skak (2002)
- 42 Cavusgil og Knight (2009)
- 43 Meyer og Skak (2002)
- 44 Jansson og Sandberg (2008)
- 45 Sandberg (2012)
- 46 Meyer og Skak (2002)
- 47 Kandasami (2004)
- 48 Kudina mfl. (2008)
- 49 Ibid.
- 50 Bisson mfl. (2010)
- 51 Tanev (2012)
- 52 Liesch, Steen, Middleton og Weerawardena (2007)
- 53 Accenture: «China and India: Partners in Competition» (2005)
- 54 Tandon og Shome (2009)
- 55 Ibid.
- 56 Ibid.
- 57 CIM Briefing (2009)
- 58 Orr og Roth (2012)
- 59 Fang mfl. (2010)
- 60 Orr og Roth (2012)
- 61 Wale (2012)
- 62 Orr og Roth (2012)
- 63 Ibid.
- 64 National Academy of Sciences (2010)
- 65 Immelt mfl. (2009)
- 66 Ibid.
- 67 Ibid.
- 68 Ibid.
- 69 Ibid.
- 70 Ghemawat (2003), Immelt mfl. (2009)
- 71 Immelt mfl. (2009)
- 72 Prahalad og Hart (2002), Prahalad (2005)
- 73 Prahalad og Hart (2002)
- 74 Kumar Jaiswal (2007)
- 75 Ibid.
- 76 Prahalad (2010), Hammond mfl. (2007)
- 77 Rangan mfl. (2011)
- 78 Sanchez og Ricart (2010)
- 79 Ibid.
- 80 Ibid.