

ERHVERVSAKADEMI
AARHUS



e for eksport

Working paper nr. 5 i serien

2020

Mette Risgaard Olsen

Working Paper Series Erhvervsakademi Aarhus

E for eksport

©Erhvervsakademi Aarhus, 2020
[Forsknings- og innovationsafdelingen](#)

Working paper #5

Erhvervsakademi Aarhus udgiver løbende working papers, som er en del af forskningsarbejdet i de enkelte projekter. Litteraturen omfatter både akademiske og praksisrettede artikler og publikationer. Den primære målgruppe er undervisere, som ønsker at blive opdateret på det faglige område.

[Se de forskellige working papers her →](#)

Dette working paper er en del af forskningsprojektet "E for eksport – er e-handel nøglen til eksport?"

[Se mere her →](#)

Forfatter:

Mette Risgaard Olsen, lektor, Erhvervsakademi Aarhus, mrol@eaaa.dk

Redaktør

Anna Skouboe Roesen, forskningsassistent, Erhvervsakademi Aarhus

Indhold

1.	Indledning	1
2.	Aktuel status på e-eksport i danske SMV	3
2.1	Digitalisering i danske SMV.....	3
2.2	Uudnyttet potentiale for e-eksport i danske SMV	6
2.3	Opsummering	6
3.	Forskning i SMV'ers internationalisering.....	7
3.1	Teoretiske perspektiver på SMV'ers internationalisering	7
3.2	Opsummering af forskning i SMV'ers internationalisering.....	13
4.	Forskning i SMV'ers e-eksport	14
4.1	Potentielle fordele ved e-eksport.....	14
4.2	Forskellige former for e-eksport	15
4.3	Opsummering	18
5.	Opsummering af working paperets resultater.....	21
	Litteraturliste	23

1. Indledning

Dette er et uddrag af working paper fra forskningsprojektet "e for eksport", gennemført på Erhvervsakademi Aarhus i 2019-2020. Formålet med dette working paper er at undersøge 1) Hvordan det aktuelt ser ud med danske SMV'ers e-eksport og 2) Hvilke forhold der, ifølge litteraturen, er afgørende for SMV'ers opstart af e-eksport. Herunder, om e-eksport skaber øget omsætning og indtjening i forhold til traditionelle, fysiske eksportformer. Det primære fokus har været af afdække de interne faktorer, som er afgørende for, at en SMV får igangsat e-eksport, mens forhold, der vedrører markedsvalg og eksterne forhold i øvrigt ikke er det primære fokus i denne undersøgelse.

I uddraget præsenteres working paperets væsentligste pointer i forkortet form - med det formål at give det nødvendige fundament for at kunne arbejde med den tilhørende casesamling. Der henvises til det fulde litteraturstudie for en uddybning.

Definitioner

I dette working paper benyttes en række begreber jævnfør nedenstående definitioner.

- **SMV:** I working paperet defineres SMV som en virksomhed med op til 250 ansatte og en omsætning eller balance på op til 50 mio. EURO jævnfør EU's definition (European Commission and Directorate-General for Internal Market, 2015).
- **Internationalisering:** Internationalisering er virksomheders forsøg på at trænge ind på udenlandske markeder. Dette kan foregå på mange forskellige måder, såsom eksport, direkte investering i salgsdatterselskab eller produktion i udlandet eller via samarbejdsformer som franchise og licensaftaler.
- **Eksport:** En indtrængningsform, hvor virksomheden sælger produkter og serviceydelser til udenlandske markeder gennem eksterne mellemmand såsom agenter eller distributører eller gennem samarbejdsaftaler f.eks. underleverandøraftaler.

- **E-eksport:** E-eksport defineres som salg af produkter og serviceydelser til udenlandske markeder via e-handel – enten gennem virksomhedens egen webshop/hjemmeside/EDI eller gennem online mellemmand.
- **Digitalisering:** Brugen af digitale teknologier til at tilpasse en virksomheds forretningsmodel, så den giver mulighed for at generere ny omsætning og værdiskabelse.
- **Online mellemmand:** Online mellemmand kan være online markedspladser eller platforme som f.eks. Amazon, Alibaba og Zalando eller, online forhandlere, der sælger en virksomheds produkter til udenlandske markeder.
- **Kapabiliteter:** Kapabiliteter skabes af virksomhedens ressourcer og kompetencer og er et udtryk for, hvordan virksomheden formår at kombinere sine ressourcer og kompetencer. Kapabiliteter kan blive til konkurrencefordele, hvis de er unikke, værdifulde og svære at erstatte og efterligne for konkurrenterne (Hollensen, 2019).
- **Miljøafstand:** Miljøafstand, også kaldet psykisk afstand, er et udtryk for den enkelte leders opfattelse af forskelle mellem hjemmemarkedet og et udenlandsk marked. Det kan handle om forskelle i sprog, kultur, politiske systemer, økonomisk udvikling, erhvervsstruktur, geografisk afstand og klima. Miljøafstand er ikke kun baseret på faktuelle forskelle, der kan læses ud af statistikker. Det er den enkelte virksomhedsleders opfattelse af disse forskelle, der er afgørende for den oplevede miljøafstand. Miljøafstand er et udtryk for virksomhedens vurdering af, hvor fremmedartet og usikkert, det vil være at gå ind på et givent marked (Andersen et al., 2019).
- **Forretningsmodel:** En forretningsmodel er en repræsentation af virksomhedens koncept. Konceptet viser, hvordan virksomheden søger at være unik i forhold til sine nærmeste konkurrenter ... Forretningsmodellen illustrerer sammenhængen mellem ressourcer, processer og leveringen af ydelser, som bevirker, at virksomheden er rentabel på lang sigt (Nielsen, C., 2007).
- **Skalering:** Evnen til at vokse (hurtigt) på nye markeder uden at forretningsmodellen er en forhindring. Det kan f.eks. handle om at flytte

virksomheden væk fra typiske kapacitetsbegrænsninger ved at digitalisere arbejdskraftintensive processer. Det kan også handle om at inddrage netværk eller partnere i forhold til at levere værdi til virksomhedens kunder – f.eks. lager- eller logistikpartnere. Det kan i yderste konsekvens også handle om at ændre forretningsmodellen, så det bliver en platform, hvor der kan inddrages nye partnere (Nielsen, 2015).

2. Aktuel status på e-eksport i danske SMV

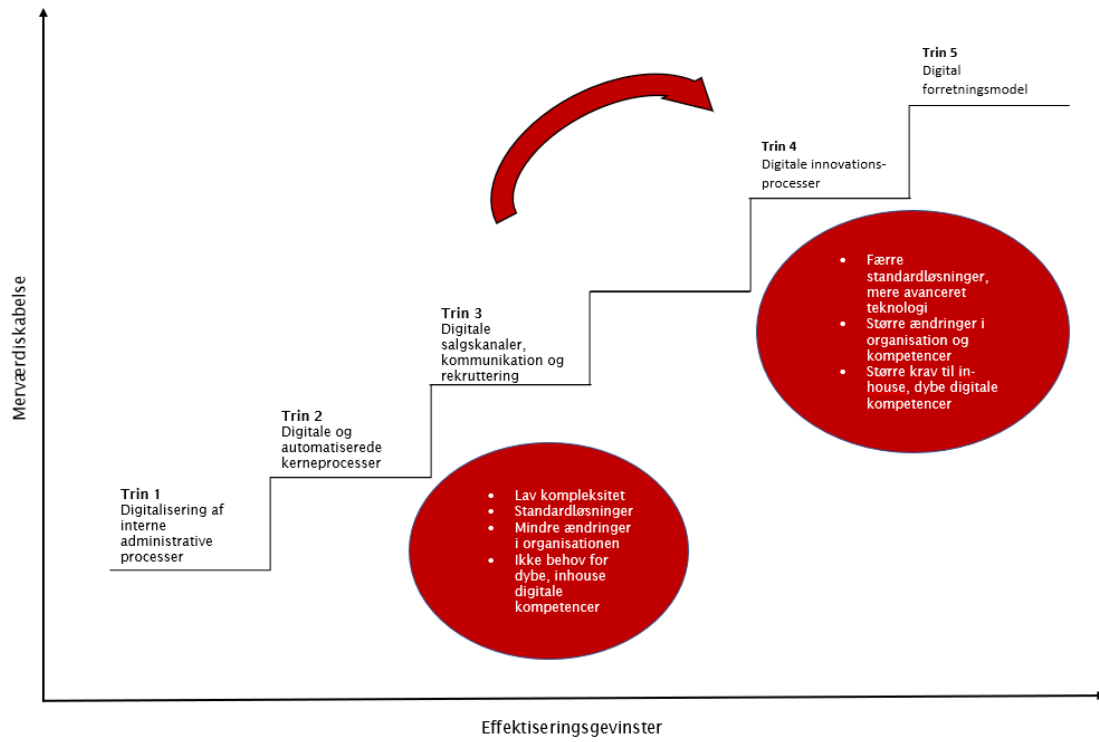
2.1 Digitalisering i danske SMV

Der findes efterhånden flere eksempler på, at små, teknologibaserede iværksættervirksomheder har været med til at omdefinere hele brancher. Digitalisering gør det muligt for selv små spillere med digitale produkter og serviceydelser at skalere deres forretningsmodel, så de når ud globalt på ganske kort tid, fx Netflix og danske Too Good To Go. Det gælder også for danske SMV'er, der ønsker at igangsætte e-eksport, at et vist niveau af digitalisering er en nødvendig forudsætning. Digitalisering bliver mere og mere centralt for enhver virksomheds fremtidige produktivitet og konkurrenceevne. Derfor er det relevant indledningsvist at se på, hvordan det står til med digitaliseringsniveauet i danske SMV'er.

I 2018 blev der gennemført en analyse af, hvad der kendetegner succesfulde digitale transformationsprocesser i danske SMV'er (REG LAB, 2018a). Analysen viste, at selv om danske virksomheder generelt er blandt de mest digitale i EU, så er SMV'er generelt udfordrede og bagud i forhold til digitalisering.

Ifølge undersøgelsen skyldes det, en række (oplevede) barrierer som f.eks. økonomi, tid, ressourcer og især også viden og kompetencer inden for digitalisering. I forhold til sidstnævnte handler det også om adgang til ekstern viden og kompetencer og fokus på at få digital viden og kompetencer ind i virksomhederne. Analysen viste, at danske SMV'er typisk gennemgår en trinvis, digital udviklingsproces, jævnfør figur 1.

Figur 1 Digital modenhedstrappe for SMV



(Kilde: REG LAB, 2018)

Det bemærkes, at det ikke nødvendigvis er et mål for alle virksomheder at nå trin 5. Der vil være forskel på, hvor langt op ad modenhedstrappen virksomhederne kan og vil nå. Modellen skal dermed ses som en idealmodel, der viser de forskellige udviklingstrin, en virksomhed kan gennemgå.

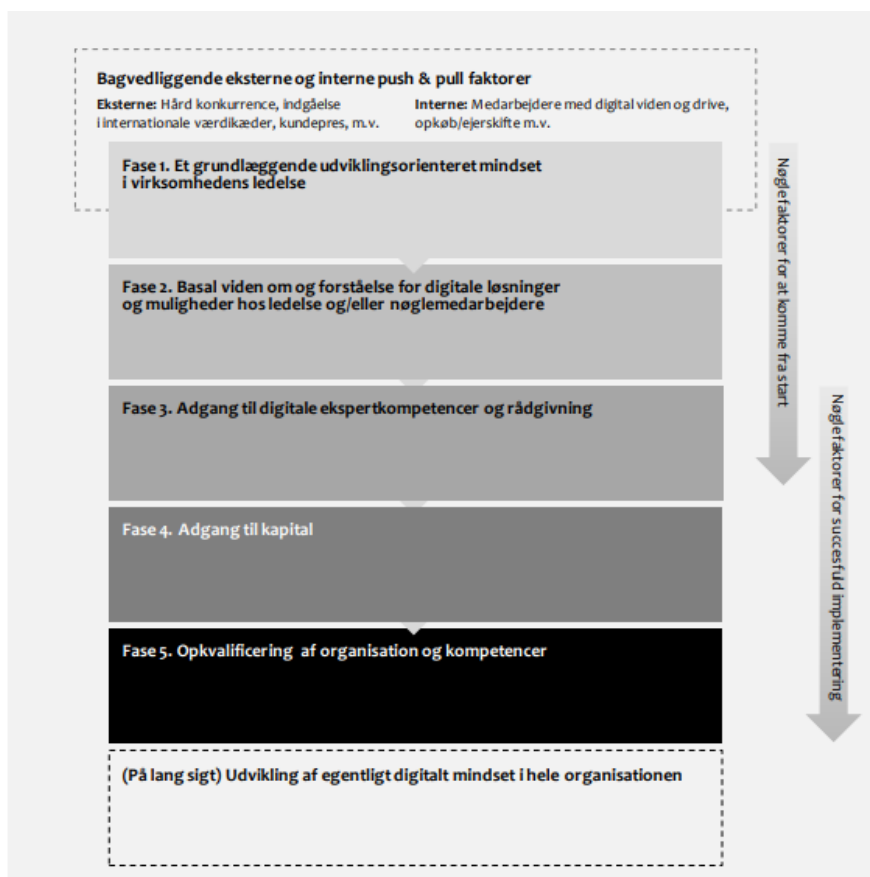
Modenhedstrappen viser, at digitalisering af salgsprocesserne er betinget af, at virksomheden har digitaliseret sine administrative- og kerneprocesser. Det skal her bemærkes, at de fleste danske virksomheder i dag har digitaliseret den mere simple administration, men succesfuld e-handel kræver ligeledes integration af en række it-systemer, f.eks. e-handelsplatform, CRM-plattform, CMS-system, ERP-system, betalingssystem, sociale medier og andre markedsføringskanaler og finansielle systemer (Erhvervsstyrelsen, 2016).

Virksomheder, der har succes med digitalisering, kendetegnes ved at være drevet af visioner og en vis portion risikovillighed fremfor en gennemregnet business case. De går pragmatisk til værks og har typisk ikke en avanceret digitaliseringsstrategi. De fokuserer på at investere i digitale standardløsninger til konkrete formål. De tager ét

skridt ad gangen og bygger videre på de enkelte, små succesoplevelser, som skaber ejerskab og engagement blandt ledelse og medarbejdere.

Det er afgørende, at virksomhedens ledelse er udviklingsorienteret og har viden om mulighederne ved digitalisering. Derudover nævnes adgang til kapital eller finansiering. De fleste virksomheder i undersøgelsen har endnu ikke ansat medarbejdere med digitale ekspertkompetencer. I stedet samarbejdes med it- og teknologi-leverandører, hvilket kan være en udfordring for SMV'er uden digitale ekspertkompetencer in-house, da de ofte ikke taler samme sprog. Løbende opkvalificering af ledere og medarbejdere, rekruttering af nye medarbejdere og (om)organisering ligeledes vigtige forudsætninger for succesfuld digitalisering. Figur 2 opsummerer nøgelfaktorerne i SMV'ers digitale transformation.

Figur 2 Nøgelfaktorer og drivere i SMV'ers digitale transformation



(Kilde: REG LAB, 2018)

Nøglefaktorerne antages også at gælde for SMV'er, der skal i gang med e-eksport, såfremt de ikke allerede har etableret en digital salgskanal – f.eks. i form af en webshop.

2.2 Udnyttet potentiale for e-eksport i danske SMV

En undersøgelse fra 2016 af status og udvikling i dansk e-handel viser, at danske forbrugere er blandt dem, som handler mest online (Erhvervsstyrelsen, 2016). Samtidig peger FDIHs analyser på et underskud på e-handelsbalancen idet cirka 1/3 af danske forbrugeres e-handel foretages i udlandet, mens en lille andel af udenlandske forbrugere handler i danske webshops.

Til forklaring af mulige årsager til underskuddet på e-handelsbalancen fremhæver Dansk Erhverv (Dansk Erhverv, 2021), at de danske webshops generelt slås med et højt omkostningsniveau, og at det derudover er en udfordring, at udenlandske webshops ikke altid afregner den høje, danske moms selv om de sælger til danske forbrugere.

Facts om danske virksomheders e-eksport


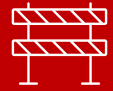
- Underskud på e-handelsbalancen
- 10% af danske virksomheders websalg er e-eksport
- 70% af e-eksport er B2B, 30% er B2C
- Online markedspladser (fx e-Bay, Amazon, Alibaba) dominerer e-handelen på nogle udenlandske markeder, men få danske virksomheder udnytter denne mulighed.

2.3 Opsummering

Gennemgangen af litteraturen om den aktuelle status på e-eksport i danske SMV bekræfter, at der er et uudnyttet potentiale for e-eksport i danske SMV'er. E-eksport forudsætter, som udgangspunkt, at virksomheden har digitaliseret sine administrative processer, kerneprocesser samt salgsprocesser. Dette kræver integration af en række it-systemer. De væsentligste barrierer for digitalisering i danske SMV kan ofte kan være af mental karakter.

De identificerede drivers og barrierer for SMV'ers opstart af e-eksport er opsummeret i figur 3.

Figur 3 Drivers og barrierer for e-eksport i danske SMV

Drivers 	Barrierer 
<ul style="list-style-type: none"> • Digital modenhed • Virksomhedsstørrelse – store virksomheder har mere eksport, e-handel og e-eksport end SMV • Ledelse med udviklingsorienteret mindset • Risikovillig ledelse • Ledelsesmæssigt commitment • Ledelse med basal viden om mulighederne ved digitalisering • Samarbejde med eksterne it- og teknologileverandører • Løbende opkvalificering af ledere og medarbejdere på det digitale område • Adgang til kapital eller finansiering • E-handel på hjemmemarkedet og traditionel eksport • Uforudset, udefrakommende pres eller muligheder, fx Corona 	<ul style="list-style-type: none"> • Manglende økonomiske ressourcer • Mangel på de nødvendige it-kompetencer kombineret med forretningsmæssige kompetencer • Manglende tid i hverdagen • Udenlandske konkurrenter med lavere udgiftsniveau • Rammevilkår i form af skatter og afgifter

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af afsnit 2.

3. Forskning i SMV'ers internationalisering

3.1 Teoretiske perspektiver på SMV'ers internationalisering

Siden slutningen af 1970'erne er der gennemført en omfattende forskning i SMV-internationalisering. I dette afsnit opsummeres nogle de mest omtalte internationaliseringsteorier (Ribau, Moreira and Raposo, 2018; Pickernell et al., 2016), Teorierne beskriver forskellige tilgange til internationalisering og kan bidrage til at belyse og forstå SMV'ers handlemønstre ifm. opstart af eksport – herunder hvilke særlige forudsætninger og barrierer, der gør sig gældende i SMV.

3.1.1 Uppsala-modellen

Uppsala-modellen (Johanson and Vahlne, 1977) beskriver internationalisering som en lineær udvikling over tid, hvor virksomheden gradvist øger sit engagement på udenlandske markeder – startende med nærmarkederne. SMV'ers valg af international

distributionsform gennemløber forskellige faser, hvor virksomheden over tid udvikler international erfaring og markedsindsigt. Virksomheden starter med ingen eller sporadisk eksport på baggrund af kundehenvendelser, efterfulgt af eksport med salg gennem eksterne mellemmand, f.eks. agenter og distributører. I takt med, at virksomheden opbygger erfaring og læring, øger virksomheden sit engagement på de udenlandske markeder henimod distributionsformer, der medfører øgede investeringer og ejerskab, fx eget datterselskab, og dermed øget engagement. Der er fire faser i modellen:

- Fase 1 Ingen eller sporadisk eksport
- Fase 2 Eksport med salg gennem eksterne mellemmand, f.eks. agenter og distributører
- Fase 3 Eget datterselskab
- Fase 4 Produktion i udlandet.

Øget engagement kommer også til udtryk ved en gradvis øget tilstedeværelse på et stort antal geografiske markeder, og ikke kun på nærmarkederne. Miljøafstand, (psykisk afstand) samt oplevet risiko er afgørende faktorer for valg af marked og distributionsform. Uppsala modellen er vist i figur 4.

Figur 4 Uppsala modellen

Markedsspredning	Markedsoperationsform			
	Sporadisk eksport	Eksport gennem eksterne formidlere	Eget salgsselskab	Produktion i udlandet
Marked A				Markedsoperations form
Marked B				
Marked C				
Marked D				
Marked N	Miljøafstand			Internationaliseringsgrad

Kilde: Adapteret fra Johanson and Vahlne, 1977.

Efterfølgende er Uppsala-modellen blevet opdateret (Johanson and Vahlne, 2009), så den fremhæver den helt afgørende betydning af netværk for SMV'ers internationalisering. Mange virksomheder, og særligt SMV'er, bliver opmærksomme på internationale muligheder i kraft af deres netværk, og markedsvalg afhænger dermed bl.a. af virksomhedens netværk.

Da Uppsala-modellen er udviklet i 1977, forholder den sig ikke til e-eksport som en mulig indtrængningsform. Modellen er over årene blevet udfordret af det faktum, at nogle SMV'er har vist sig at være i stand til at internationalisere hurtigere og gennem andre mønstre end den lineære proces, som Uppsala-modellen foreskriver.

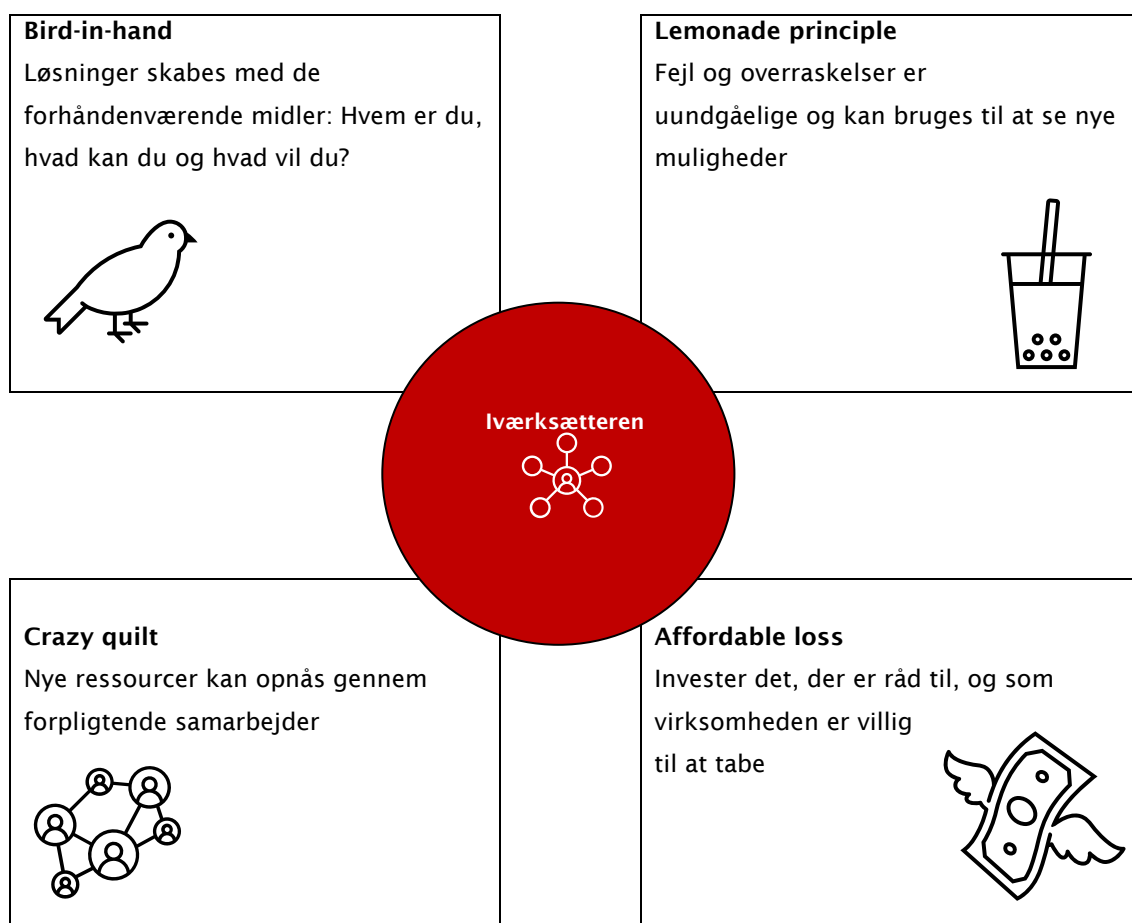
3.1.2 Den entrepreneurielle tilgang til internationalisering

Chetty og Blankenburg Holm beskriver, at eksport sker som et resultat af interaktion med og udvikling af virksomhedens netværk (Chetty and Blankenburg Holm, 2000). SMV'er er ofte meget afhængige af deres netværk, relationer og de samarbejds muligheder, der dermed opstår, og det er veldokumenteret i litteraturen, at iværksættervirksomheder, der mangler ressourcer, finder dem gennem deres netværk.

En gennemgang af 554 forskningsartikler om SMV'ers internationalisering fra 1977-2014 (Ribau, Moreira and Raposo, 2018) viser da også, at der, særligt fra 2000 og fremefter, har været fokus på den entrepreneurielle tilgang til internationalisering, herunder ejerlederens betydning for SMV'ers igangsætning af eksport.

Den såkaldte effectuation teori (Sarasvathy, 2001), som er fremtrædende inden for entrepreneurskabsforskningen, er ikke oprindeligt en internationaliseringsteori. Den beskriver en tilgang til beslutningsprocesser i entrepreneurskabsprocesser, hvor iværksætteren med udgangspunkt i de midler, der er til rådighed, identificerer næste, bedste skridt for at opnå sine mål. Målene er ikke fastlagte på forhånd, men afstemmes løbende i forhold til ressourcer og handlinger. Iværksætteren samarbejder med interesserede partnere med henblik på at skaffe de manglende ressourcer gennem netværk. I modsætning til den mere traditionelle tænkning, der starter med et mål og en planlagt strategi, er der en høj grad af improvisation. Og de indgåede samarbejder, herunder de ressourcer samarbejdet medfører, afgør hvilke mål, der sættes. Teorien bygger på fire principper, som er vist i figur 5.

Figur 5 Effectuation principper som udgangspunkt for eksport



(Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Sarasvathy, 2011).

Effectuation-teorien er senere blevet sammenkædet med SMV'er internationalisering (Galkina and Chetty, 2015; Sarasvathy, 2001) som et alternativt bud på, hvordan SMV internationale udvikling kan foregå. Ifølge effectuationprincipperne netværker iværksættere med interesserede partnere i forbindelse med indtrængning på udenlandske markeder. Dette sker frem for at udvælge partnere ud fra på forhånd fastlagte mål og kriterier. De går i stedet ind på markeder, hvor der opstår en mulighed og engagerer sig i netværksrelationer, der forøger deres ressourcer.

Networking bliver dermed katalysator for opbygning af ressourcer og kompetencer (RBV) i effectuation-princippet. Internationalisering ses som en iværksætterproces, hvor iværksætteren bruger og udvider "Who I know" som midler og ressourcer på udenlandske markeder.

Effectuation og networking er ikke nødvendigvis en rendyrket strategi for en virksomhed på eksportmarkederne. Ofte er tilgangen afbalanceret med en form for plan eller strategi i de tidlige, usikre stadier af virksomhedens internationalisering.

Nyere forskning i SMV'ers internationalisering – bl.a. teorien om tidlig internationalisering, international new ventures (INV) og Born Globals (Oviatt and McDougall, 1994; Madsen and Servais, 1997; Gabrielsson and Manek Kirpalani, 2004) tager udgangspunkt i det entrepreneurielle perspektiv. Der er her fokus på ejerlederen og virksomhedens mulighed for at påvirke omgivelserne, frem for at betragte de eksterne markedsforhold som givne. Det entrepreneurielle perspektiv er dermed et alternativ til de traditionelle teoriers fokus på en gradvis udvikling baseret på virksomhedens interne styrker og kernekompetencer. Born Globals teorien uddybes i næste afsnit.

3.1.3 Born Globals

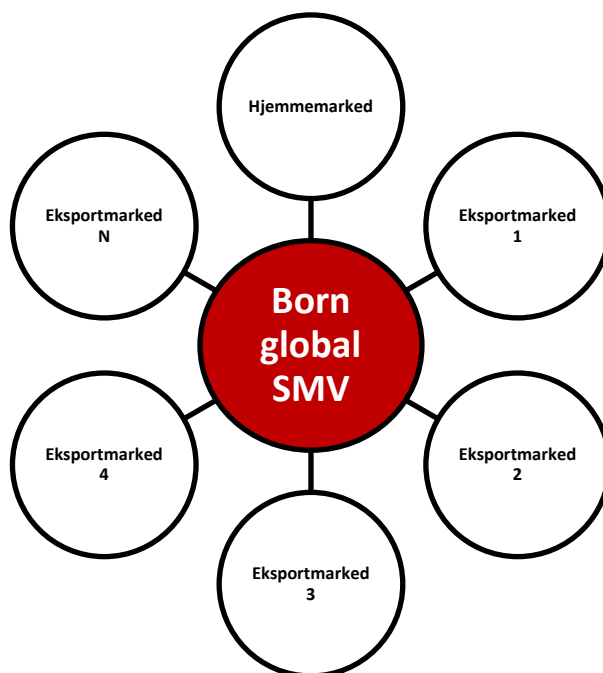
Born Globals er virksomheder, der helt fra starten har en vision om at blive globale og som allerede fra dag ét opererer globalt eller internationalt (Choquette et al., 2017). Inden for deres første tre leveår henter Born Globals over 25% af deres omsætning fra udlandet. Antagelsen er, at internationaliseringsprocessen kan accelereres, og at virksomheden kan igangsætte mange aktiviteter på flere markeder, uafhængigt af geografisk og kulturel afstand fra hjemmemarkedet. På grund af deres relativt begrænsede ressourcer udvikler Born Globals de nødvendige kompetencer gennem netværksstrategier og alliancer (Bouncken, Muench and Kraus, 2015). Den accelererede internationaliseringsproces ses især i højteknologiske brancher, der benytter internetteknologier. Der er tre forhold, der har indflydelse på Born Globals eksportadfærd:

- Grundlæggeren
- Organisationen
- Markedet

Grundlæggeren eller ejerlederen er ofte den afgørende faktor. Det er vedkommendes udsyn og ambitioner, der gør, at der fra starten tænkes internationalt.

Organisatoriske forhold som faglig, forretningsmæssig og sproglige kompetencer kan være andre årsager til, at internationaliseringen igangsættes på et meget tidligt tidspunkt. I takt med den øgede globalisering er kundebehovene også i høj grad blevet internationaliseret. Kombineret med, at mange SMV'er specialiserer sig inden for en relativt snæver niche, gør det, at en del virksomheder allerede fra starten har en ambition om at afsætte deres produkter på flere **markeder**. De teknologiske forandringer i samfundet har skubbet til denne udvikling. F.eks. har udviklingen inden for digital markedsføring gjort det muligt for selv små virksomheder at kommunikere internationalt. Born Globals findes ikke kun inden for højteknologiske brancher, men i alle brancher. Det handler i høj grad om virksomhedens evne til at skabe internationale kontakter og forstå kulturer, og succes afgøres ofte af ejerlederens visioner og evner. Born global eksportadfærd er illustreret i figur 6.

Figur 6 Born Global eksportadfærd






Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Oviatt and McDougall, 1994.

Kun et fåtal af danske SMV'er, er Born Globals. En undersøgelse af forekomsten af Born Globals blandt 23.000 eksporterende, danske fremstillingsvirksomheder viste, at blot 5% af virksomhederne faldt i denne kategori, og at 76% af virksomhederne ikke kom i gang med at eksportere inden for deres første 12 leveår (Choquette et al., 2017).

3.2 Opsummering af forskning i SMV´ers internationalisering

Der er ikke en teoretisk "One size fits all" anvisning på succesfuld opstart af eksport i SMV'er, men flere teorier kan kaste lys over nogle afgørende aspekter af SMV'ers internationaliseringsprocesser. Uppsala-modellen fremhæver betydningen af viden og erfaring for virksomhedens internationalisering og forudsætter, at viden og erfaring erhverves over tid. Modellen antager også, at manglende viden er en væsentlig barriere i internationaliseringsprocessen. Den internationale udvikling behøver dog ikke nødvendigvis at foregå gradvist i faser mod øget engagement, som Uppsalamodellen foreskriver, men kan foregå hurtigere og mere intuitivt jf. Sarasvathys effectuation principper og teorien om Born Globals. De tre tilgange er opsummeret i figur 7.

Figur 7 Tre tilgange til opstart af e-eksport

	1. Uppsala-modellen. Den meget strukturerede, velovervejede og gradvise, lineære international ekspansion, med øget markedsspredning og commitment i form af distributionsformer, der medfører øgede investeringer og ejerskab, fx eget datterselskab
	2. Effectuation-principperne. Den "et skridt ad gangen" eksperimenterende tilgang, baseret på de ressourcer, virksomheden aktuelt råder over, de muligheder, der opstår og med ejerlederen og dennes netværk som den helt centrale driver.
	3. Born Global. Teorien, der beskriver virksomheder, der helt fra starten har en vision om at blive globale og som allerede fra dag ét opererer globalt eller internationalt.

Kilde: Egen tilvirkning, på baggrund af afsnit 3.1.

Litteraturgennemgangen i dette afsnit viser en række forhold, som er afgørende for SMV'ers opstart af eksport. Blandt de vigtigste kan nævnes; ejerlederen og dennes mindset, innovationsfokus og risikovillighed. Derudover viser forskningen, at et stærkt kundefokus samt virksomhedens eksporterfaring og digitale kompetencer er vigtige drivers.

Der er i mange SMV'er en opfattelse af mangel på ressourcer, men denne barriere er i nogle tilfælde mere en oplevet barriere end en reel barriere. Der er også en række

markedsmæssige forhold, som har indflydelse på, hvor attraktivt det er for en SMV at etablere eksport til et givent marked.

Dette afsnit har belyst forskellige tilgange til internationalisering i SMV samt hvilke oplevede barrierer, som e-eksport skal være med til at overvinde. Der argumenteres for, at brug af internettet kan reducere eller eliminere nogle af de traditionelle eksportbarrierer, er blevet påpeget i afsnit 3, og som primært relaterer sig til ejerlederen og en, i nogle tilfælde opfattet, mangel på ressourcer og internationale kompetencer og erfaring (Loane, 2005; Berry and Brock, 2004; Hamill, 1997). Med afsæt heri undersøges i næste afsnit, hvad forskningen siger specifikt om SMV' er og e-eksport.

4. Forskning i SMV'ers e-eksport

I dette afsnit opsummeres eksisterende forskning om e-eksport i SMV. Først opsummeres fordelene ved e-eksport efterfulgt dernæst forskellige former for e-eksport og til slut opsummeres litteraturstudiet i en samlet model, der viser drivers, barrierer, forskellige former for e-eksport samt de mulige effekter af e-eksport på virksomhedens resultater.

4.1 Potentielle fordele ved e-eksport

Litteraturen identificerer en række potentielle fordele ved e-eksport, sammenlignet med de mere traditionelle eksportformer. Fordelene er opsummeret i figur 8.

Figur 8 Potentielle fordele ved e-eksport for SMV

Potentielle fordele ved e-eksport for SMV 
<ul style="list-style-type: none">• Kompensation for manglende eksporterfaring• Elimination af sproglige- og kulturelle barrierer• Muliggør hurtigere og større markedsmæssig spredning• Muliggør tættere og direkte kontakt med udenlandske kunder• Reduktion af omkostninger til betjening af nye markeder gennem digitalisering

Kilde: Egen tilvirkning.

Litteraturen viser desuden, at e-handelsvirksomheder ofte har et andet internationaliseringsmønster og dækker et større antal markeder hurtigere end SMV, der benytter mere traditionelle indtrængningsformer. Dog kan forskningen ikke bekræfte, at der er sammenhæng mellem hurtig indtrængning og performance.

4.2 Forskellige former for e-eksport

Der er forskellige måder, hvorpå en virksomhed kan benytte internetløsninger til e-eksport. En måde er salg via egen hjemmeside eller webshop. En anden måde er gennem online mellemhånd, f.eks. online markedspladser som Amazon, e-Bay, Alibaba eller en online forhandler, f.eks. en udenlandsk webshop, der forhandler virksomhedens produkter på et eller flere udenlandske markeder. Endelig kan e-handel benyttes som eneste distributionsform eller i kombination med fysiske kanaler, f.eks. salgsagenter.

Nogle undersøgelser peger på, at større virksomheder kan varetage egen e-handelstilstedeværelse gennem egen webshop, men at mange SMV'er vil afstå fra det af omkostningsmæssige årsager (Gomez-Herrera, Martens and Turlea, 2014). Brugen af online markedspladser fremhæves derfor af nogle som en effektiv måde til at minimere omkostningerne i opstartsfasen (Cho and Tansuhaj, 2013).

Online markedspladser eller e-handelsportaler findes på både B2C og B2B og forventes at blive en vigtig salgskanal for danske virksomheder i fremtiden. De fleste har begrænsede indtrængningsbarrierer for nye virksomheder, da det ikke kræver betaling at komme på platformen. I forhold til online platforme er Danmark på listen over de lande, som bruger online markedspladser mindst. Kun 10% af danske virksomheder solgte i 2019 via online markedspladser, hvilket er lavere end det europæiske gennemsnit (onlinemarkedspladser.dk, 2019). Online markedspladser forventes imidlertid at blive en vigtig salgskanal for danske SMV i fremtiden.

Ved at sælge via en online markedsplads kan virksomheden koble sig på markedspladsens infrastruktur (kundestrøm, logistik, IT, etc.) som alternativ til selv at skulle skabe og markedsføre alt fra bunden. Gennem salg via online markedspladser får virksomheder nogle potentielle fordele. F.eks. kan udgifterne til etablering af nye eksportmarkeder reduceres, da der ikke skal etableres selvstændige webshops. Derudover er der også potentielt direkte adgang til nye kundegrupper, da online markedspladser allerede har en kundestrøm.

Når en virksomhed afgiver kontrol over salgskanalen til en mellemmand, mister adgang til data om kunde profiler og kundefeedback. Da markeds- og kundepræferencer ændrer sig hurtigt, er kundedata vigtige for at forblive relevant for kunderne, og særligt online genereret kundedata giver mulighed for hurtig indsigt i kundernes præferencer og dermed. Det betyder, at brugen af mellemmand kan have en negativ effekt på markedsføring og online salgsp performance.

Hvor e-eksport muliggør en ny (og hurtigere) form for erfaringsbaseret læring ved hjælp af indsamling og analyse af digitale kundedata afhænger virksomhedens succes på lang sigt af, om virksomheden er i stand til at kontrollere adgangen til markedsdata på de udenlandske markeder, den opererer på. Det er ikke entydigt, hvorvidt usikkerhed på et marked er en katalysator eller hindring for igangsættelse af e-eksport.

Figur 9 viser nogle af de forskellige e-eksportformer, en SMV kan vælge. Der kan forekomme andre kombinationer end de viste. Pointen er, at valget kan ses som en afvejning mellem tre forhold: Graden af ønsket kontrol, risiko – herunder også ressourceforbrug samt fleksibilitet.

Figur 9 Forskellige e-eksportformer ift. grad af kontrol, risiko og fleksibilitet



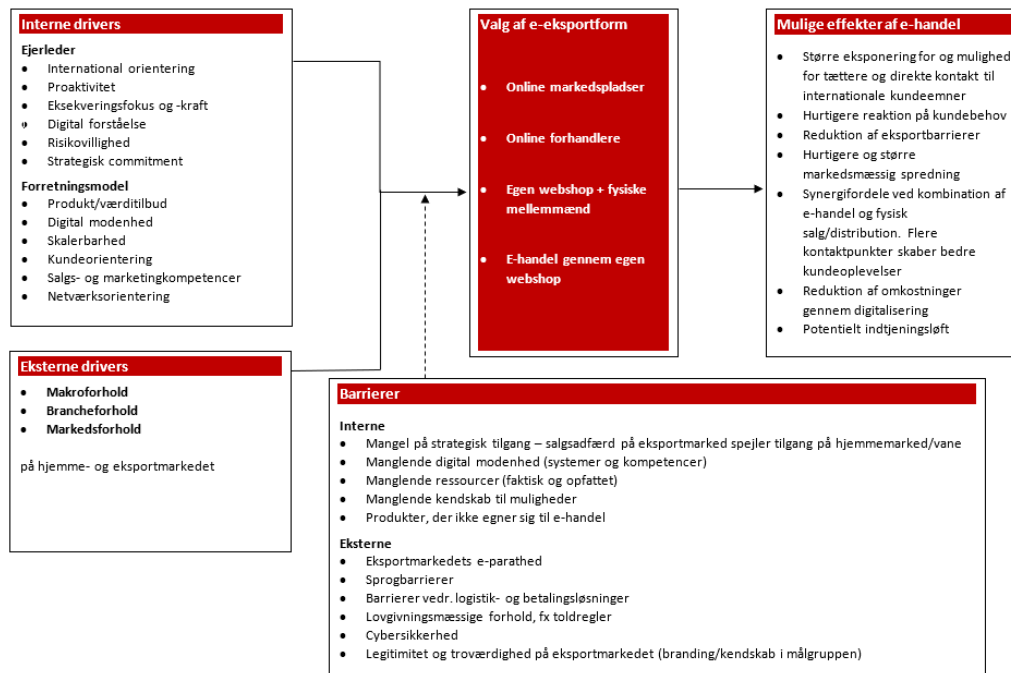
Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af Hollensen, 2017.

Beslutningen må naturligvis tage udgangspunkt i, hvem der er i stand til at imødekomme kundens behov. Dog vil krav til ressourcer og kompetencer i praksis ofte vægte højt ift. SMV'ers valg af international distributionsform. Som det fremgår af figur 9, kan virksomheden stå overfor nogle målsætningskonflikter, når den skal vælge mellem de forskellige distributionsformer. Figuren viser bl.a., at hvis virksomheden ønsker en høj grad af kontrol og har de nødvendige ressourcer, bør virksomheden vælge egen webshop. Omvendt kan online markedspladser eller online mellemmand være et relevant alternativ for SMV'er der ikke har de nødvendige ressourcer og/eller kompetencer til at starte e-eksport gennem egen webshop. Online markedspladser giver her en mulighed for at komme i gang uden at skulle foretage større investeringer og på den måde gøre sig nogle erfaringer. Det er en fleksibel mulighed, der ikke udelukker, at virksomheden senere starter op med e-eksport gennem egen webshop. Ulempen er her, at virksomheden afgiver en vis portion kontrol – fx over kundedata, prissætning, eksponering af produktet osv.

4.3 Opsummering

Litteraturstudiet identificerer en række drivers og barrierer for SMV'ers igangsætning af e-eksport samt mulige effekter af e-handel. Faktorerne er opsummeret i figur 10.

Figur 10 Drivers, barrierer og mulige effekter af e-eksport i SMV iflg. forskningen



Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af litteraturstudie.

Litteraturen peger på en række fordele ved e-eksport. Det er bl.a. muligheden for at minimere behovet for erfaringsbaseret læring, som fysisk tilstedeværelse på eksportmarkederne giver. Det muliggør markedsindtrængning, trods knappe ressourcer, samt hurtigere internationalisering. Det minimerer sproglige og kulturelle barrierer og muliggør omkostningseffektiv kommunikation og transaktioner med kunderne.

E-eksport ser ud til at være en måde at imødekomme nogle af de traditionelle barrierer for SMV'ers eksport, der vedrører manglende ressourcer og mangel på eksporterfaring samt sproglige og kulturelle kompetencer. Til gengæld er der stadig en væsentlig barriere i form af ejerlederen og dennes mindset, som e-eksport ikke umiddelbart ser ud til at være svaret på.

Litteraturen om e-eksport peger nemlig på ejerleder eller beslutningstagers internationale mindset og ambitioner som helt afgørende for adoption af- og succes med digital-eksport. Desuden fremhæves ejerleders innovationsfokus, strategiske fokus på eksport, proaktivitet, risikovillighed og digitale mindset som afgørende. Udover et digitalt mindset er det afgørende, at virksomheden investerer i digitalisering. Det kan være i form af de nødvendige it-systemer eller brug af og integration med samarbejdspartneres it-systemer.

Litteraturgennemgangen viser også, at erfaring med e-handel fra hjemmemarkedet og en høj grad af digital modenhed (bevidst og avanceret brug af teknologier i forhold til interne processer og kunder) er mere afgørende end eksporterfaring, når det handler om at igangsætte e-eksport. I den forbindelse er ledelsens opfattelse af værdien af e-handel og hjemmeside i eksportsammenhæng afgørende for at fremme SMV'ers involvering i e-eksport. Der peges på vigtigheden af, at virksomhedens digitale forretningsmodel er skalerbar. Dernæst fremhæves besiddelse af it-kapabiliteter i virksomheden eller via netværk, herunder fremhæves betydningen af digitale salgs- og markedsføringskompetencer.

Det er vanskeligt at konkludere noget entydigt om virksomhedskarakteristika. Yngre virksomheder ser ud til at være mere opmærksomme på at udnytte de digitale eksportmuligheder. Det samme gælder virksomheder med vækstfokus og innovative differentierings- eller nichestrategier. Større virksomheder ser ud til at have større sandsynlighed for at etablere egen webshop, mens både B2C- og B2B virksomheder, der sælger standardprodukter og komplekse produkter, benytter e-eksport. Mange af forholdene relaterer sig til virksomhedens forretningsmodel og hvorvidt denne er gearret til at kunne skaleres til salg på udenlandske markeder uden at det medfører et ressourcetræk, der begrænser SMV'ers handlemuligheder. Forskningen peger desuden på, at SMV' er der har et stærkt kundefokus har bedre forudsætninger for at lykkes med e-eksport.

I forhold til eksterne forhold peges der på både rammemæssige forhold som støtte- og finansieringsmuligheder på hjemmemarkedet, oplevet risiko og usikkerhed på eksportmarkederne. Det handler særligt om eksportmarkedernes digitale modenhed, om muligheden for at beskytte IPR, it-sikkerhed samt den specifikke markeds- og konkurrencesituation.

Endelig er der blevet identificeret nogle barrierer som både kan handle om ugunstige forhold på eksportmarkedet, f.eks. lav e-handelsparathed, lovgivningsmæssige forhold, betalingsforhold, lager- og logistikforhold og manglende teknologiske kompetencer i virksomheden – herunder it-systemer og systemintegration med samarbejdspartnere. Det kan også være en barriere, hvis virksomheden ikke har ressourcer og kompetencer inden for international kundeservice.

Det er muligt at pege på en lang række forhold, som har betydning for SMV'ers opstart af e-eksport, men det er ikke muligt at konkludere entydigt, hvad der er mest afgørende for SMV'ers opstart af e-eksport, da der er tale om et relativt nyt forskningsområde. Ifølge Hånell et al. (2019) er der endnu ingen studier, der specifikt har beskæftiget sig med, hvorfor SMV'er vælger internettet frem for offline kanaler, når de eksporterer. Ligeledes konkluderer Ribau, Moreira and Raposo (2018), at der stadig er huller i forskningen med hensyn til e-eksport og ejerlederens rolle i forbindelse med SMV eksport.

I forhold til effekten af e-eksport på virksomhedens internationaliseringsproces og økonomiske resultater viser litteraturgennemgangen, at brugen af internettet i eksportøjemed giver mulighed for hurtigere internationalisering i SMV. Det er derimod ikke muligt at påvise en positiv effekt på virksomhedens økonomiske resultater, sammenlignet med traditionelle, fysiske eksportformer. Nogle undersøgelser peger på, at en kombination af online og offline eksportsalgskanaler kan føre til bedre resultater end en ren online strategi. Det kan måske forklares med, at flere kontaktpunkter fører til en bedre kundeoplevelse for virksomhedens slutkunder og dermed øget salg.

Der er undersøgelser, som indikerer at det nærmere er investering i digitalisering og online salgskanaler, der kan føre til skalafordele via eksportsalg og som dermed kan have en positiv effekt på virksomhedens økonomiske resultat.

5. Opsummering af litteraturstudiets resultater

I dette afsnit opsummeres og sammenholdes litteraturstudiets resultater. Konklusionen vil danne baggrund for udformningen af interviewguides til brug for projektets field research, og vil ligeledes blive brugt til perspektivering af den indsamlede empiri i projektets del 2.

Litteraturstudiet viser, at der er en række muligheder i e-eksport, som danske SMV med fordel kan forfølge. E-eksport kan gøre det muligt for en SMV'er at accelerere sin internationale udvikling, men det er ikke entydigt, at en hurtig, international ekspansion er lig med øget profitabilitet. En undersøgelse foretaget af Dansk Industri viser, at der er et potentielt omsætningsløft på +200% ved e-eksport for virksomheder uden e-handel og eksport.

Afhængig af virksomhedens ejerleder, situation, ressourcer og kompetencer kan der være forskellige tilgange til opstart af e-eksport, jf. figur 9.

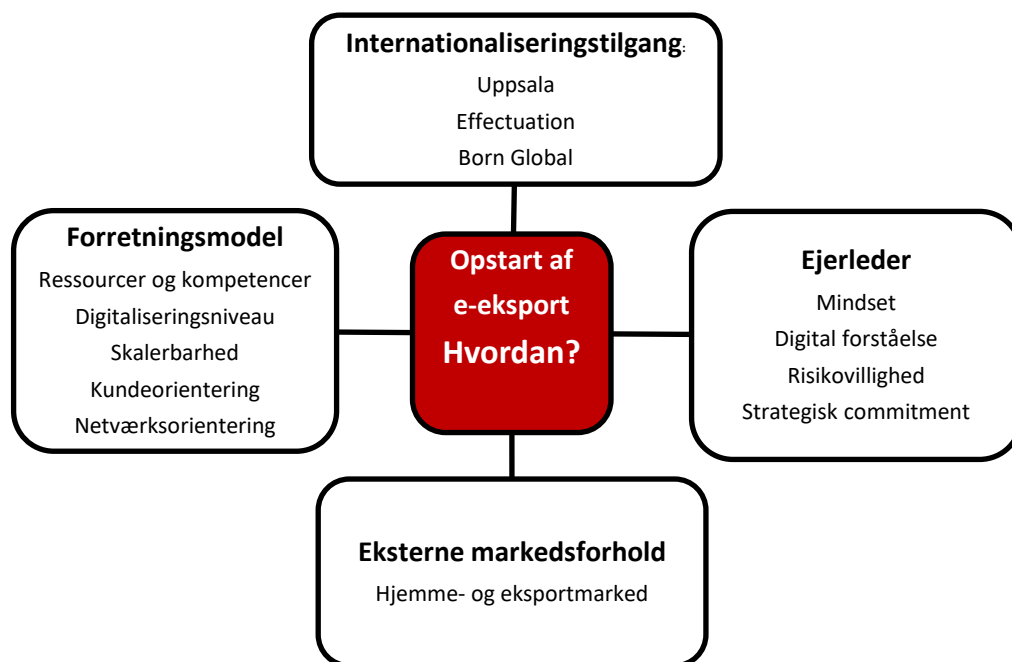
Litteraturen giver indsigt i en lang række af de forudsætninger, der skal være opfyldt for at gå i gang med e-eksport og peger ligeledes på en række (oplevede) barrierer. De fleste af disse forhold er interne forhold i virksomheden og meget peger på, at ejerleders mindset og visioner, herunder forståelse for potentialet i digitalisering er noget af det mest afgørende for at komme i gang med e-eksport. Der peges desuden på, at virksomhedens digitale modenhed skal være på et vist niveau for at virksomheden kan skalere sin forretningsmodel til nye markeder uden at det kræver en væsentlig ressourceforøgelse.

Danske SMV'er halter bagud i forhold til større danske virksomheder, og gennemsnittet af SMV'er i EU når det gælder e-eksport. Det kan handle om en række reelle barrierer, f.eks. i form af sproglige, kulturelle og tekniske barrierer – men litteraturen peger på, at det også i høj grad handler om mentale barrierer, manglende risikovillighed og mangel på viden om de mulige gevinster ved digitalisering.

Forskningen siger imidlertid ikke så meget om hvordan SMV'er griber opstart af e-eksport an i praksis, og der er huller i litteraturen i forhold til, hvordan SMV'er og ejerledere konkret går til opgaven. Hvor starter de? Hvordan griber de processen an i praksis? Hvilke erfaringer gør de sig? Og hvad kan andre SMV'er lære af det?

Derfor undersøger projektets del 2 praksis i forbindelse med opstart af e-eksport i danske SMV'er. Det har vi gjort ved at interviewe e-handelseksperter samt ejerledere i fem SMV'er, der enten allerede er lykkedes med igangsætning af e-eksport eller netop nu står overfor at skulle i gang med opstart af e-eksport. Rammen for det empiriske arbejde er litteraturstudiets resultater, som er sammenfattet i figur 12.

Figur 12 Overordnede forhold af betydning for opstart af e-eksport



Kilde: Egen tilvirkning, på baggrund af litteraturstudie.

Efterfølgende er det målet at bidrage til at øge studerendes og SMV'ers adgang til viden om e-eksport. Yderligere at hjælpe SMV med at omsætte denne viden til praksis.

Litteraturliste

Der henvises til udvidet litteraturstudie, e for eksport, Olsen, Erhvervsakademi Aarhus, 2021.