

2013

● **ENTREPRENØRSKAB**

- Noterne er rettet til efter pensum, og dens rækkefølge i undervisningen. Noterne er udarbejdet af to elever, som læser HA(Jur.), og som havde faget Entreprenørskab hvor bogen "Marketing" gjorde sig gældende, som fag på 1. semester. Alle rettigheder er forbeholdt sælger.

Kap 2: Virksomhedens strategiske udfordring

2.1 Indledning:

- Vedrører grundlæggende hvordan virksomheden kan opbygge, vedligeholde og udbygge varige konkurrencemæssige fordele, der kan sikre dens overlevelse og maksimale profit/målopfyldelse på kort og på lang sigt.

Strategisk tænkning:

- Man søger at afklare, hvordan virksomheden (alene eller i samarbejde med andre) kan opbygge distinkte kompetencer som basis for produkter, der er stærkt efterspurgt på markedet, men som kan afskærmes mod konkurrence ved f.eks. at være unikke og meget vanskelige at kopiere eller flytte.
- Strategiske beslutninger i virksomheden handler om, hvad den sjak sigte på at blive god til, og hvordan den derudfra kan skabe sig varige konkurrencemæssige fordele.

Markedsstrategiske overvejelser:

- Man søger her svar på, hvordan virksomheden via optimal positionering i forhold til konkurrenter bedst muligt beskytter og udnytter sine kompetencer på markedet med henblik på størst mulig målopfyldelse.
- De varige konkurrencemæssige fordele udgør virksomhedens eksistensberettigelse på markedet, da de er grundlaget for dens konkurrencerne, overlevelse og indtjening.
- I ethvert strategiarbejde er det afgørende at danne sig et overblik over da sammenhænge, virksomheden indgår i. Alle virksomheder løser kun delopgaver på markedet og indgår derfor i en sammenhængende forsyningskæde, hvor mange aktører spiller sammen. **Se figur 2.1, s. 29+30.**

SWOT-ramme/model, læs s. 31:

- Er en analyse af virksomhedens strategiske udfordring.
- Opdeles i fire rammer:
 - Virksomhedens styrker (strengths)
 - Virksomhedens svagheder (weaknesses)
 - Virksomhedens muligheder (opportunities)

3. Den skal have indbyggede udviklingsmuligheder.

- Kernekompetencer kan dels opfattes som noget reelt eksisterende, men der er også tale om en vision for fremtiden.

2.4 Analyse af interaktion mellem virksomhed og omgivelser:

- Med den stigende specialisering, der i de senere år har vist sig i mange brancher, vil afhængigheden af underleverandører og andre samarbejdspartnere formentligt blive stadigt større for mange virksomheder.
 - Det kan være et samspil med forhandlere og serviceoperatører med kundekontakt, men det kan også være med leverandører i form af råvarer og komponenter eller i form af løsning af kommunikationsopgaver for virksomheden.

2.4.1 Værdiskabelse i netværk eller alliancer:

- Ingen virksomhed kan ses som en isoleret enhed.
- Industrielle markeder er karakteriseret ved langvarige relationer mellem virksomheder (netværk), hvor samarbejde, tillid og fælles udviklede mål er dominerende frem for konkurrence og ensidig forfølgelse af egen profitmaksimering og målopfyldelse.

Værdiskabelse i netværk eller alliancer vil kræve, at der etableres tætte bånd mellem de deltagende virksomheder:

- Teknologiske/tekniske bånd
- Administrative bånd
- Sociale og personlige bånd
- Den samlede værdiskabelse kan dermed blive større gennem samarbejde, hvor virksomheden får adgang til informationer, ressourcer, teknologier eller markeder, som den ellers ikke ville kunne få gavn af.
- Den strategiske effekt af den slags samarbejdsrelationer kan derfor potentielt være skabelsen af varige konkurrencemæssige fordele, der ellers ikke ville have været mulige.

Det er den mest investeringstunge vækststrategi.

3.4.2 Internationalisering og globalisering:

For næsten alle danske virksomheder vil det være uomgængeligt at inddrage internationale markeder i de strategiske overvejelser. Selvom virksomheden ikke selv afsætter sine produkter på eksportmarkeder, så gør dens kunder det måske, og den vil i alle tilfælde givetvis opleve øget konkurrence for udenlandske virksomheder, eller den vil blive nødt til at overveje at indkøbe råvarer og komponenter hos udenlandske leverandører. Næsten alle markeder er i dag internationale på et eller andet sted i forsyningskæden (på kunde -, leverandør – eller konkurrentsiden.)

Globalisering:

- Bruges primært som begreb, når det drejer sig om udvikling på markedet.

Internationalisering:

- Begrebet er hovedsageligt knyttet til virksomheders udvikling.

Internationalisering af virksomhedens kapitalgrundlag, dens produktionsapparat i form af udenlandske produktionsselskaber, dens indkøb m.m. er afgjort væsentlige i en strategisk sammenhæng.

Figur 3.6: Internationalisering som "ringe i vandet" (se side 72).

Internationaliseringsprocesser i virksomheder er blevet meget mere individuelle, og "ringe i vandet"-modellen følges langt fra altid.

I det hele taget viser det sig, at mange iværksættere slet ikke som tidligere kun har det danske marked i tankerne, men allerede i startfasen tænker internationalt og måske retter produktet mod en snæver niche, der så kræver salg i mange lande lige fra begyndelsen.

De mest internationalt orienterede kaldes "Born Global Firms" og udgør næsten 20% af alle virksomhederne fra det årti, en andel, der er stigende. Umiddelbart ville man tro, at drivkraften til internationalisering var et ønske om salg til udlandet, men i lige så mange tilfælde er det ønsket om at gennemføre direkte indkøb i udlandet, der er afgørende for virksomhedens første internationale udvikling.

Udviklingen inden for informations – og kommunikationsteknologi, inden for transportsektoren og på uddannelsesområdet giver et skub til øget internationalisering, ligesom globaliseringen giver et

- Skal internetbutikker kapre markedsandele fra de traditionelle fysiske butiksmiljøer, er det nødvendigt at kunne tilbyde online oplevelser, der er lige attraktive, som de oplevelser konsumenten søger i de traditionelle fysiske butikker.
 - Virtuelle prøverum, hvor konsumenten kan "prøve" tøjet, chat-forums og konkurrencer er eksempler på dette.

4.6 Hvordan evalueres købet?

- For den markedsorienterede virksomhed er succes afhængig af tilfredse kunder.

4.7.1. Kognitiv dissonans:

- Efter købet er det ikke ualmindeligt, at konsumenten føler sig usikker med hensyn til, om købsbeslutningen var rigtig.
 - Denne usikkerhed kaldes **kognitiv dissonans**.
- Ifølge dissonansteorien vil tvivlsspørgsmål omkring købet få konsumenten til at føle en psykisk ubalance, og vedkommende vil derfor søge at skabe en balance mellem sin adfærd (**købet**) og sine tanker (**var købet rigtigt?**).
Konsumenten vil forsøge at overbevise sig selv om, at købet var rigtigt, og være motiveret til at søge informationer, der bekræfter det.
- Når alt kommer til alt, vil konsumentens egne erfaringer med produktet have størst indflydelse på den endelige bedømmelse af produktets værdi.

4.7.2. Tilfredshed:

- Konsumentens tilfredshed er en funktion af den oplevede kvalitet sammenholdt med vedkommendes forventninger.

Er forventningerne større end den oplevede kvalitet, bliver konsumenten utilfreds med købet.

Modsvares forventningerne og den oplevede kvalitet hinanden, bliver konsumenten tilfreds.

Overgår den oplevede kvalitet forventningerne, bliver kunden meget tilfreds.

Interpersonelle faktorer:

Indeholder købscenteret:

- Købscenteret er det helt centrale omdrejningspunkt for forståelsen af, hvordan de enkelte individer øver indflydelse på købsbeslutningsprocessen.
Det enkelte individs personlighed m.v. spiller i denne forbindelse en væsentlig rolle.

5.3 Samspelet med andre virksomheder:

En model, der har vundet stor genklang i forskerkredse, er den såkaldte **interaktionsmodel** (Håkansson, 1982).

Figur 5.3: Interaktionsmodellen (se side 129):

Udgangspunktet for modellen er det samspil, der finder sted mellem to virksomheder. Samspelet mellem virksomhederne påvirkes af en række faktorer:

1. Den enkelte virksomheds situation, mål, struktur m.v.:
 - Virksomheder adskiller sig fra hinanden på en lang række punkter. Når virksomheder skal samarbejde med andre virksomheder, er det væsentligt, hvordan disse matcher hinanden. Virksomheder søger i reglen samarbejdspartnere, som har komplementære kompetencer og færdigheder på en række punkter.
Et centralt led i forbindelse med etableringen af relationer mellem virksomheder omfatter en afdækning af, i hvilken udstrækning virksomhederne matcher hinanden som virksomheder.
2. Det, der skal udveksles (købes eller sælges) i den konkrete situation:
 - Et omdrejningspunkt for meget af den afsætningsøkonomiske tænkning er de produktioner, som skal udveksles mellem virksomhederne. På kort sigt vil der således løbende finde en udveksling sted mellem den købende og den sælgende organisation. Udvekslingen vil være formålsbestemt, men forskellige stakeholders vil også kunne øve indflydelse på indholdet af det, som udveksles. På det konkrete plan kan udvekslingsprocessen ses som en række episoder (forespørgsler, modtagelse af ordrer, modtagelse af produkter m.fl.). den enkelte episode kan have en positiv, neutral eller negativ effekt på forholdet mere overordnet set.
3. De erfaringer, som parterne har gjort med hinanden indtil nu: