

Rapport

Vad är de största utmaningarna och lösningarna för internationell tillväxt?



STARIA

Innehållsförteckning

Inledning	3
Vilka utmaningar medför internationell tillväxt?	4
Hur kan man möta de utmaningar som internationell tillväxt medför?	20
10 tips för att klara av utmaningarna	24

Ett varmt tack till de finansiella beslutsfattarna i de intervjuade företagen

Swappie



framery
SERIOUS ABOUT HAPPINESS



Seriously

Management Events



DISRUPTIVE
TECHNOLOGIES



TRIMTEX

Inledning

Att expandera internationellt är ett viktigt steg för ett snabbt växande företag, men utvidgningen sker inte utan utmaningar. Vi tog oss an utmaningarna och mötte dessa genom att utarbeta den här sammanställningen och ge dig en helhetsbild av de utmaningar som organisationer stöter på ur beslutsfattares perspektiv.

Det krävs mycket arbete och fokus speciellt av beslutsfattare på företag för att utvidga till en ny marknad. Man kan ställas inför utmaningar med samordning av olika system, lagstiftning, ekonomisk förvaltning och bokföring samt med frågor om logistik och import. Att hitta de rätta distributionskanalerna på nya marknader är inte heller så lätt, och därför är bra samarbetspartners A och O.

Här presenterar vi de utmaningar som internationella tillväxtföretag står inför och hur utmaningarna kan mötas. Vi intervjuade finansiella beslutsfattare på 10 tillväxtföretag för att få en tydlig sammanfattning av de internationella tillväxtkrav företagen ställs inför. Vi lyfter också fram beslutsfattarnas tips och olika sätt att möta utmaningarna i fråga.

Vi intervjuade följande tillväxtföretag och deras finansiella beslutsfattare för den här guiden: Wolt, Swappie, Framery, RELEX, Seriously, Management Events, Eficode, Trimtex, Disruptive Technologies och Kognity. Vi bad dem berätta om sina tre största utmaningar med internationell tillväxt och hur de har löst de problem som uppstått. Vi har sammanställt de ämnen som kom upp och hållit svaren anonyma. Ett varmt tack till företagen för att de har delat sina erfarenheter med oss! Till dig läsare önskar jag att den här guiden bidrar med nya tankar om och synvinklar på internationell tillväxt.

Joonas Sipola

Executive Vice President & CFO
Staria

Vilka utmaningar medför internationell tillväxt?

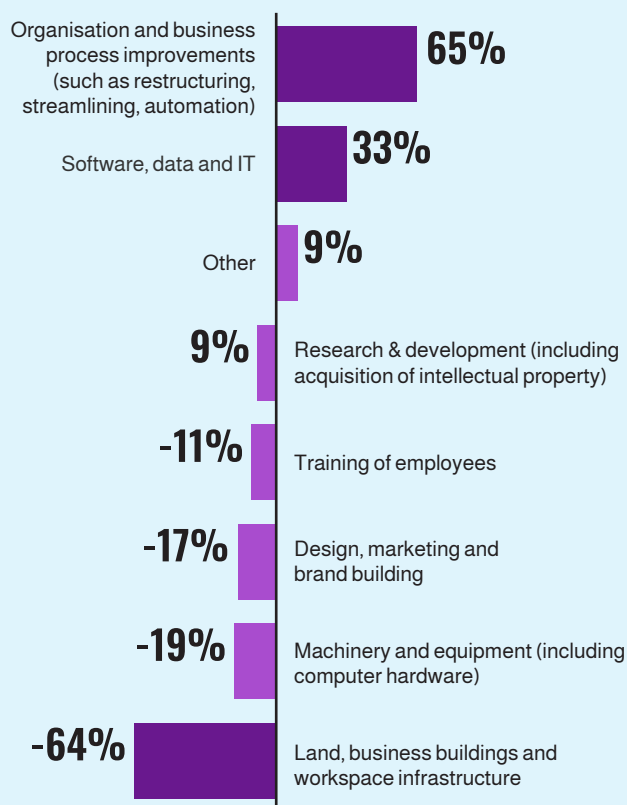
Då ett företag internationaliserar och utvidgar sin verksamhet till nya marknader, innebär det helt nya utmaningar för organisationen. Det kan ta månader att utarbeta alla de avtal och dokument som behövs för att grunda ett företag i ett annat land. Det krävs stora insatser speciellt i början av processen. För att företaget ska få fotfäste på den nya marknaden, måste det möta konkurrensen på ett helt nytt sätt. Här berättar vi om de utmaningar som kom fram i intervjuerna och hur dessa utmaningar kan mötas.

Ekonomisk kapacitet

Digitaliseringstakten har ökat ytterligare till följd av pandemin, vilket får många företagare att överväga internationella marknader. Det företag som önskar utvidga internationellt bör dela upp sina planer i små uppnåbara steg och se till att företaget har system och en anpassningsförmåga som passar in i en smidig och växande affärsmodell. Med digitaliseringen försvinner gränserna och hela världen är en spelplan. För att lyckas med en internationell utvidgning måste man ta hänsyn till sin ekonomiska kapacitet, ha rättsliga aspekter under kontroll och utarbeta en bra internationaliseringsstrategi.

Ekonomisk kapacitet är ett av de mest avgörande elementen då man utvecklar en global utvidgningsstrategi. Företaget måste till exempel försäkra sig om att betalningar i hela försörjningskedjan kan hanteras i önskade valutor. Att bygga rätt infrastruktur för målmarknaden är ett viktigt steg och säkerställer att företaget följer lokala skatteregler och lagar. En riskhanteringsplan, juridiska detaljer och försäljningsrapporter är alla viktiga delar av den ekonomiska kapaciteten.

Compared to pre-pandemic plans, CFOs expect to increase their investments in organization and business process improvements, and software, data and IT over the next 12 months



COVID-19 and capital expenditure Net % of CFOs who expect their businesses' investments in the following areas to increase over the next 12 months, compared to pre-pandemic plans

Source: Deloitte CFO Survey: 2020 Q3 - The long COVID recovery
www2.deloitte.com/uk/en/pages/finance/articles/deloitte-cfo-survey.html

Organisationsförändringar

En internationell utvidgning måste också beaktas i koncernens verksamhet. Det räcker inte att fastställa en övergripande strategi för de nya marknaderna, utan det behövs också en separat strategi för att hantera intern förändring. Man måste ta hänsyn till de system som används och hur de kan samordnas på olika marknader. Olika kulturer och språk medför också sina egna utmaningar, och hur medarbetare jobbar kan variera väldigt mycket i olika länder och kulturer.

Genom att bedöma den nuvarande organisationsstrukturen och hur den fungerar i den nya strategin, kan man identifiera lämpliga förfaranden och metoder för att möjliggöra förändring. Att etablera ett eget team för att bygga upp en målmarknad är motiverat och

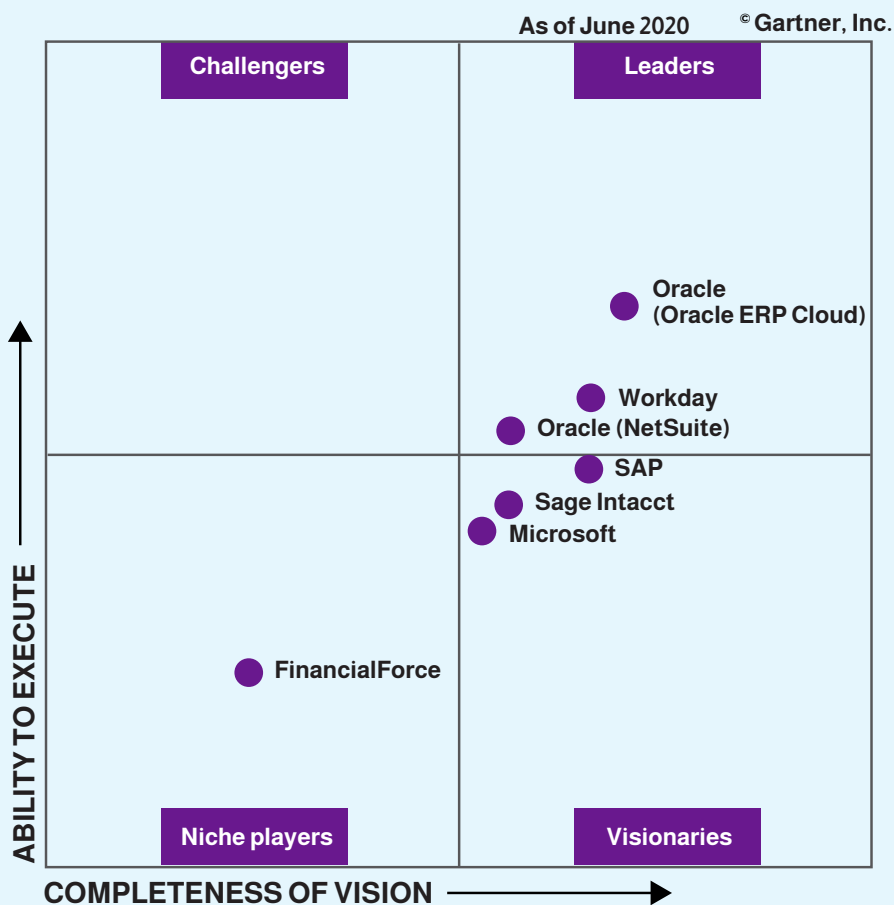
hjälp till att fördela resurser på rätt sätt. Om teammedlemmarna redan har erfarenhet av målmarknaden och vet hur man öppnar nya marknader, går allt garanterat smidigare och enklare.

Systemets skalbarhet och systemintegrationer är stora frågor då ett företag expanderar. Valet av system för den globala miljön underlättar övergången från en lokal verksamhet till en internationell verksamhetsmodell som är i linje med strategin. I förändringsstrategin är det viktigt att ta hänsyn till att medarbetarna behöver en grundlig utbildning i användningen av de nya systemen. Externa partners spelar en viktig roll i dessa förändringsprocesser.

Alla företag som svarade på undersökningen har valt det molnbaserade NetSuite-systemet för att stödja deras affärstillväxt.

Gartner: Magic Quadrant for Cloud Core Financial Management Suites for Midsize, Large and Global Enterprises

Source: www.gartner.com/en/documents/3986902/magic-quadrant-for-cloud-core-financial-management-suite



Personal

Internationell expansion kan också innebära att ett företag anställer personal i nya länder för att ta hand om produktförsäljning, distribution och kundservice. Anställningsvillkor kan variera mycket från land till land. Det kan vara bra att anställa en konsult eller en lokal redovisningsbyrå för att få klarhet i landets personalförvaltning och för att ta reda på hur till exempel pensions- och fackföreningsavgifter, skatter, års ledigheter, och arbetsförmåner fungerar för respektive land.

När man rekryterar personal i flera länder så kan det bli många olika språk, kulturella skillnader samt olika sätt att arbeta. De första anställningarna på den nya marknaden är mycket

kritiska eftersom de lägger grunden för företagets verksamhet och dess tillväxt på marknaden i fråga. Det är viktigt att hitta en affärsansvarig med stor förmåga att leda och motivera samt med den kunskap som behövs för att bygga upp försäljnings- och distributionsnätverk. Tillräckliga resurser måste också avsättas från företagets befintliga ledning för att stödja och bygga upp den nya marknaden. Hur väl den nya organisationen styrs och motiveras avgör också till stor del hur bra affärerna börjar rulla på den nya marknaden.

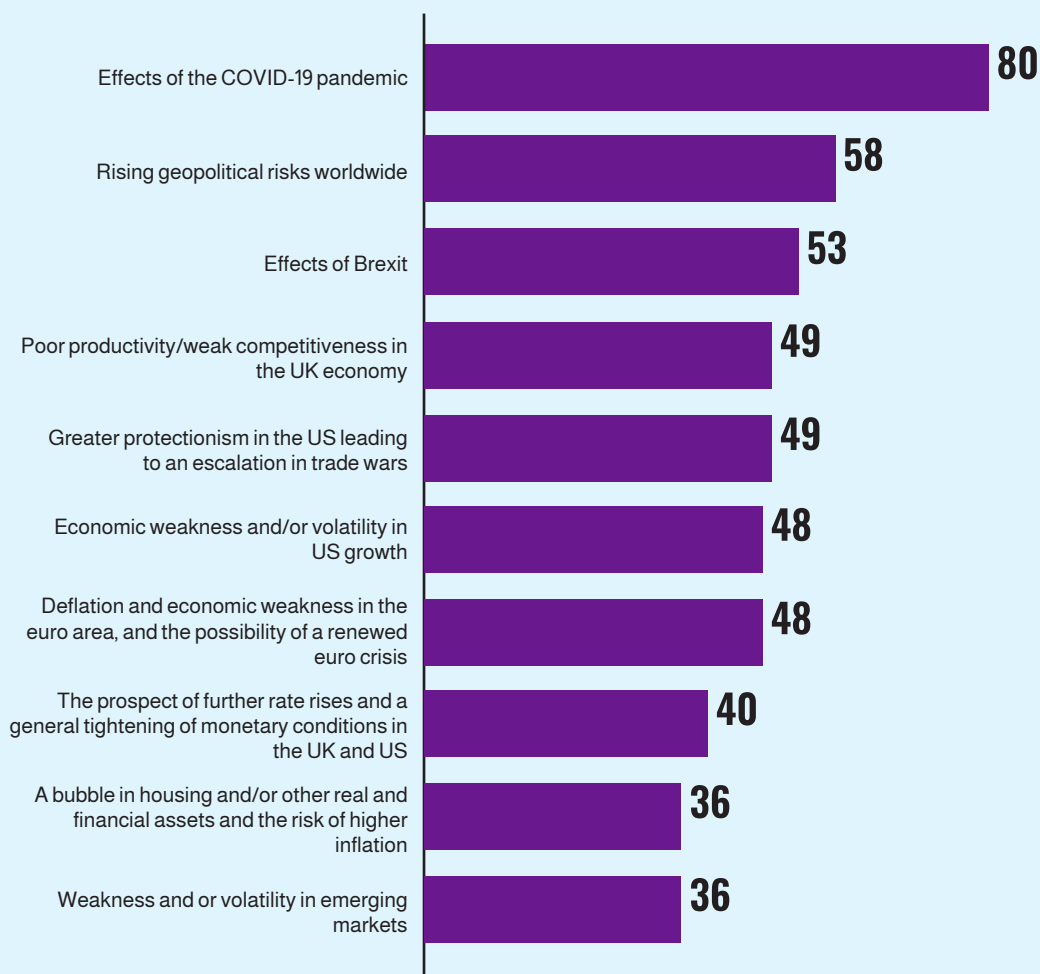


Riskhantering

Innan ett företag inleder sin tillväxtstrategi är det viktigt att definiera en policy för riskhantering. Vilka risker är företaget villigt att ta och hur kan exempelvis tjänster från en extern aktör nyttjas? Riskhanterings policyn borde behandlas i hela organisationen så att olika nivåer i organisationen känner till riskerna.

Vilka är då de största riskerna med internationalisering? Det finns många olika risker förknippade med internationell verksamhet. Delvis är de samma som i affärsverksamheter på den inhemska marknaden, men utomlands har varje land sin egen lagstiftning och bl.a. tullföreskrifter som definierar hur en utländskt företag kan verka i landet.

Risk to business posed by the following factors weighted average ratings on a scale of 0-100 where 0 stands for no risk and 100 stands for the highest possible risk



Deloitte CFO Survey: 2020 Q3 - The long COVID recovery

Source: www2.deloitte.com/uk/en/pages/finance/articles/deloitte-cfo-survey.html

Vänligen notera åtminstone dessa risker:

- Operativa risker, såsom risker relaterade till logistik och import av produkter. Uppfyller till exempel import dokumenten tullkraven i målandet?
- Likviditetsrisker, tex. företagets kapacitet att betala affärskostnader. Likviditetsrisker kan förebyggas med finansiering, rätt betalningsmetoder och kassaplanering.
- Kreditrisker som kan uppstå i handelsförbindelser med företagskunder och distributörer. Kreditrisker kan minimeras, till exempel genom att komma överens om riskfria kreditgränser, att be kunden att öppna en remburs eller periodisera leveransen av varorna enligt solvens.
- Valutarisker som uppstår om intäkter och kostnader anges i olika valutor.
- Globala risker som pandemier och naturkatastrofer.
- Säkerhetsrisk som digitalisering och globala nätverk kan skapa. All information finns allt oftare i webbaserade system som företaget kan hantera och skydda från intrång och annan datastöld med hjälp av olika säkerhetsprogram.
- Politiska risker, såsom det instabila politiska läget i målandet. Företaget bör ta hänsyn till politisk och ekonomisk instabilitet i olika länder när det planerar att utvidga utomlands.

Internationalisering kräver långsiktigt arbete och företaget bör vara förberedd på att de första 3-5 åren enbart går till att bygga upp verksamheten. Någon vinst är nödvändigtvis inte att vänta. Internationalisering skapar förutsättningar för en betydande expansion och leder till ett oberoende av efterfrågningar på den inhemska marknaden.



Politiska risker och lagstiftning

Internationella lagstiftning i olika länder

Det kan vara krävande att lära sig olika länders lagstiftning, lagstadgade skyldigheter, affärsregler, skatteinformation och förpackningsstandarder. Stadgar, föreskrifter och lagar varierar ofta avsevärt från land till land, så det är nödvändigt att kolla upp alla relevanta lokala lagar, skattebestämmelser och handelskrav. Underlåtenhet kan leda till betydande ekonomiska påföljder och förlust av goodwill.

I vissa fall kan ett företag för sin handel behöva lokal ackreditering som baserar sig på internationella kriterier. Detta hjälper företaget att få tillförlitlig information om aktörens kvalifikationer och de certifikat som hen uppvisar innan man går vidare. Underlåtenhet att ansöka om nödvändiga tillstånd och godkännande kan leda till betydande böter och handelsförbud. När

företaget expanderar internationellt, måste det känna till lokala regelverk innan det börjar sin affärsverksamhet på den nya marknaden. GDPR, FATCA och MiFID II är exempel på lagstiftning och förordningar som bör tas i beaktande. Lagar förändras också ständigt och företaget måste hålla sig informerad om uppdateringar och nya förordningar.

Konsultföretag som är specialiserade på affärsjuridiska tjänster erbjuder ofta lösningar som innehåller skapande och registrerande av laglig verksamhet, upprättande och arkivering av juridiska dokument samt revidering av interna register. Att använda experter i den inledande fasen hjälper företaget att bygga upp sin verksamhet på den nya marknaden enligt lokala lagar och krav.



Juridiska aspekter

De juridiska aspekterna tenderar att vara de mest krävande när ett företag utvidgar globalt, eftersom det kan uppstå betydande risker med de kostnader och sanktioner om dessa punkter inte beaktas. För att minimera kommersiella risker måste företaget följa lagar och juridiska processer. Dokumentationen om försörjningskedjan måste vara korrekt och laglig i enlighet med internationella avtal och krav. Denna dokumentation inkluderar alla export- och import dokument, frakt- och logistik dokument, tullrelaterade dokument och distributionsavtal.

Även IPR-frågor (Intellectual Property Rights) blir aktuella i takt med att internationalisering projektet fortskrider. Ett företag kan med relativt enkla åtgärder säkerställa att immateriella rättigheter beaktas och fokusera på internationaliseringen. Utan IPR-skydd är företagets produkter och investeringar sårbara för kopiering. Genom att utnyttja de immateriella rättigheterna på rätt sätt, får företaget en stark strategisk konkurrensfördel på de internationella marknaderna.

Att ingå och hantera internationella anställningsavtal är ofta besvärligt på grund av

olika regler i olika länder. Därför finns det ingen beprövad metod som kunde tillämpas på alla olika marknader. Då ett företag utvidgar globalt, måste det som arbetsgivare ta hänsyn till bl.a. lokala kollektivavtal och landspecifika krav relaterade till anställningsavtal.

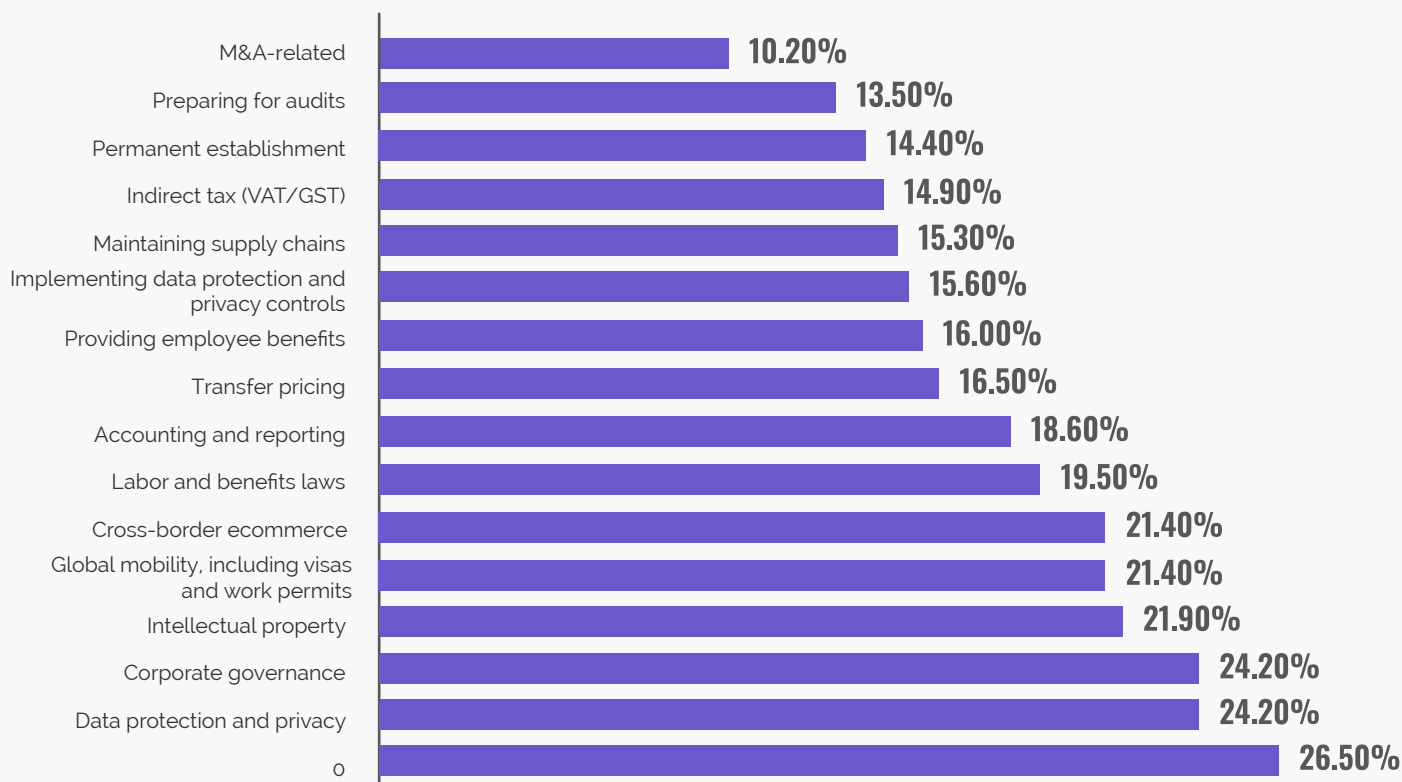
Till exempel kräver vissa länder inte överhuvudtaget några anställningsavtal. Om ett problem uppstår mellan arbetstagaren och arbetsgivaren löser man situationen i enlighet med allmänna lagar. I andra länder är avtalen obligatoriska till 100 % och de innehåller väldigt strikta krav. Avtalen måste upprättas skriftligt på medarbetarens eget språk och på engelska, och de måste undertecknas av båda parter.

Att etablera juridisk verksamhet på målmarknaden, öppna företagskonto i en av mål landets banker och sköta bokföring är några av de viktigaste juridiska aspekter som ett företag måste hantera för att kunna expandera till nya marknader. Beroende på företagets storlek och expansionsmål lönar det sig att överväga om ett eget juridiskt team är ett bättre alternativ än ett externt konsultföretag.



Among compliance requirements, data protection and privacy are top concerns.

What kinds of compliance requirements are you most concerned about when operating or expanding globally?



CFO Vistra 2020 eBook - Cross-border operations: regaining momentum in 2020 and beyond

Source: cdn.cfo.com/content/uploads/edd/2020/06/CFO-Vistra-2020-eBook-1.pdf

Uppföljning av politiska risker

Globala affärer erbjuder företag betydande möjligheter, men utmaningar och potentiella risker måste övervägas. Den instabila politiska situationen i ett land kan också vara en utmaning för de tillväxtföretag som vill komma in på målmarknaden. Lagändringar som införts av regeringen kan påverka landets politik, författningar, räntor och skatter, vilket kan vara krävande för utländska företag.

Olika politiska, regionala bestämmelser och begränsningar kan också å sin sida försvåra utvidgningen. Till exempel är det mycket enklare att utvidga inom EU-länderna än utanför EU, där det krävs andra expansions insatser än vad det krävs inom EU.

Beskattning

Det kan vara svårt att hitta rätta verktyg för att samordna beskattningen mellan olika länders globala verksamhetsmiljöer. Internationell samordning är dock nödvändig för att företag ska kunna investera internationellt och delta i världshandeln.

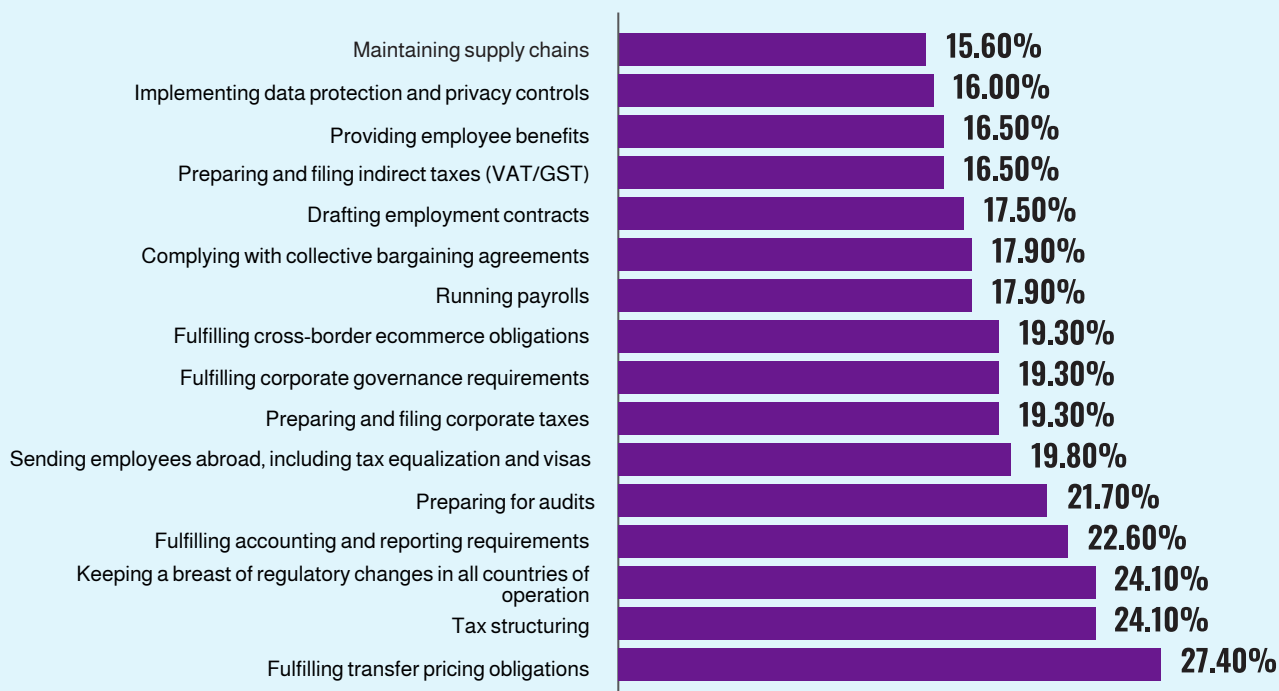
Som nya internationella aktörer möter företag sannolikt olika utmaningar, inklusive skatt och förvaltning. Att hantera skatter, avgifter och tariffer i internationell handel kan vara en stor utmaning för många – särskilt för mindre tillväxtföretag. Då ett företag går in på marknaden måste det vara medvetet om handels standarderna och förordningarna på marknaden i fråga. Underlåtenhet att följa reglerna för efterlevnad

i det land företaget försöker expandera till kan hindra expansionen och också leda till extra kostnader för företaget. För att företaget ska kunna avancera smidigt på marknaden är det viktigt att det följer internationella skatteregler.

Villkoren för dokumentationsskyldighet vid internprissättning varierar från stat till stat. Ett företag är skyldigt att dokumentera sin internprissättning enligt en annan stats lagstiftning, även om den inhemska lagstiftningen inte skulle kräva det. Internationell tillväxt förutsätter således att företaget utreder vilka krav det finns för att dokumentera internprissättning i respektive stat.

Cross-border operations: regaining momentum in 2020 and beyond

What areas of cross-border operations do you feel your organization has the least insight into and control over?



With regard to cross-border operations, respondents reported their companies have the least insight into and control over fulfilling transfer pricing obligations.

CFO Vistra 2020 eBook - Cross-border operations: regaining momentum in 2020 and beyond

Source: cdn.cfo.com/content/uploads/edd/2020/06/CFO-Vistra-2020-eBook-1.pdf

Bankförbindelser

Betalningsuppmaningar länder emellan kan också göra det svårt att expandera till nya marknader. I många länder förväntar sig kunderna att kunna betala lokalt, och det kan därför vara nödvändigt att öppna ett lokalt bankkonto. Vad som försvårar det hela är att bank processen är långsam, att öppna ett bankkonto på målmarknaden kan kräva många fysiska besök på platsen. Vissa länder kräver också att företaget inrättar en lokal juridisk enhet för att överhuvudtaget kunna öppna ett bankkonto.

Ett bra alternativ för ett företag som går in på en ny marknad är att anlita ett lokalt konsultföretag som kan ta hand om alla frågor som rör ekonomisk förvaltning, såsom betalningstransaktioner, fakturering, skatter, bokföring, löner och andra personalhantering uppgifter. [En ekonomihantering partner](#) med internationella nätverk kan hjälpa till att skapa en adekvat affärsverksamhet genom att utföra dessa administrativa uppgifter inom ramen för lokal lagstiftning.



Hantering av försörjningskedjor

I internationell handel har större företag sina egna avdelningar för förvaring och logistik eftersom det är krävande att hantera försörjningskedjor internationellt. Utmaningar uppstår på grund av geografiska avstånd och de transportkostnader som dessa medför. Kostnadsstrukturer i olika transportsätt och hur transportsätten är lämpade för målmarknaden orsakar också många upphandlingar och interna utredningar. Beskattning, tullpraxis och dokumentkrav i målandet skapar ytterligare utmaningar för att hantera försörjningskedjan. Om leverans dokumenten inte är i sin ordning, kan sändningen bli stående i tullen och därmed medföra betydande extra kostnader för företaget eller till och med förhindra leveransen.

Att hitta rätta distributionskanaler och utländska affärspartners är också en utmaning vid global tillväxt. Det kan vara bra att låta återförsäljare erbjuda de utländska kunderna förstklassig service och använda företagets egna organisation enbart till att sköta grossistverksamheten.

Det är inte alltid så lätt att hitta de rätta distributionskanalerna på en ny marknad, och att bygga upp en egen distributionskanal är dyrt och tidskrävande. Det lönar sig därför att överväga vilken infrastruktur som är lämplig när man börjar expandera till en ny marknad.



Tullkrav och certifiering av produkter

Olika länder har väldigt olika krav till exempel då det gäller import och tullklarering av produkter. Produktmärkningar, produkt sammansättningar och tullnummer måste undersökas och definieras ordentligt. Till exempel i Nordamerika finns det separata tullnummer som bestämmer skatten på den vara som deklarerar. Australien och Kina har också sina egna tullåtgärder. Det lönar sig att noggrant bekanta sig med dessa om målet är att expandera till marknaderna i fråga.

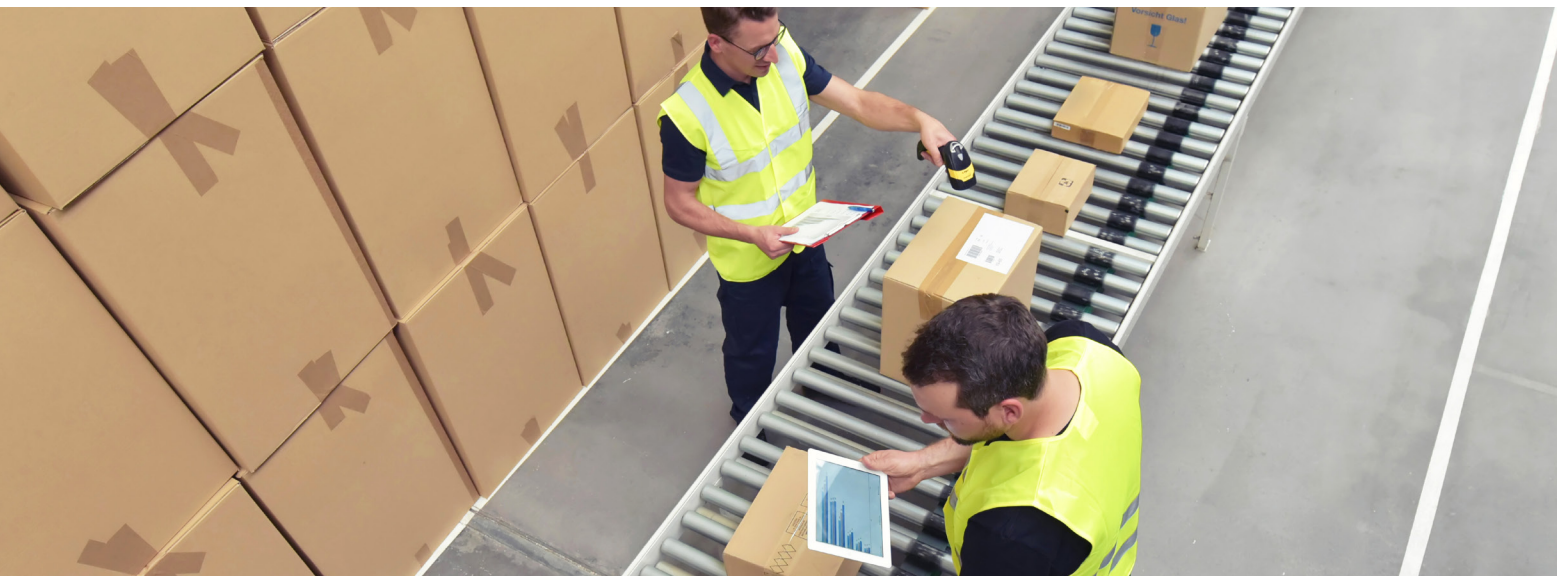
Logistik och förpackningar

Internationalisering erbjuder enorma affärsmöjligheter för detaljhandelsföretag, men det kan vara svårt att hitta pålitliga, snabba och kostnadseffektiva leverans- och distributionsmetoder på vissa marknader. Beroende på mängd och destination levereras försändelserna kanske landvägen, med sjöfrakt, luftvägen eller med kombinerad transport? Valet av leveransmetod kan ha en betydande inverkan på företagets avkastning och kan vara en begränsande faktor för att produkter ska kunna säljas utomlands på ett lönsamt sätt.

Betalningssätt och valutakurser

Vid internationell handel måste ett företag också ta hänsyn till olika lokala betalnings förfaranden. Länder kan ha en mängd lokalt populära betalningssätt, men de används kanske inte i stor utsträckning internationellt. För att säkra sin affärsverksamhet bör företaget alltid välja det tryggaste alternativet. Valutakurserna är också relevanta i internationell handel och viktiga att känna till.

Företaget kan förhandla med banker om olika finansiella tjänster för internationell tillväxt. Internationell handel och de betalningsperioder som den kräver kan finansieras till exempel med tidsremburs. Dessutom finns det till exempel instrument som skyddar köparen mot kreditrisker eller politiska risker i målandet. Förutom banker finns det också otaliga finansföretag som erbjuder lösningar för internationell tillväxt med olika finansieringsalternativ. De företag som tillhandahåller riskhantering tjänster är privata kredit försäkringsgivare. Dessa tjänster kompletterar bankernas utbud.



Hållbar utveckling

Många stora globala företag är idag medvetna om vilka miljörisker och effekter klimatförändringen medför och har därför hållbar utveckling på sin dagordning. Nya internationella lagar och förslag, såsom FN:s mål för global utveckling, har placerat miljöfrågor i spetsen för internationell affärsutveckling.

När man överväger att starta ett företag på en internationell marknad, är det viktigt att vara medveten om landspecifika miljöbestämmelser

och branschrelaterade frågor. En viktig aspekt är hur företagets produktionsmetoder kan påverka den lokala miljön genom avfall och föroreningar. Förutom att använda sig av miljövänliga, juridiska eller etiska incitament kan företaget skapa hållbara affärsmetoder för att locka till sig nya, medvetna kunder.



CFOs and Sustainability: Shaping their roles in an evolving environment

Source: www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/dttl-risk-Deloitte-CFOs_and_Sustainability-2014.pdf

Att bygga upp en ny marknad

Marknadsundersökning

När man går in på en ny marknad lönar det sig att göra en omfattande marknadsundersökning minst ett år före dagen D. Det är särskilt viktigt att ta hänsyn till affärs faktorer, såsom konkurrenssituation, målmarknad och arbetskraft. Kulturella och lokala särdrag och nyanser kan påverka verksamheten och utsätta den för ekonomiska, juridiska och utseendemässiga risker. Att korrigera de fel och brister som har uppstått i undersökningsfasen kan i efterhand orsaka betydande tilläggskostnader.

Det är också viktigt att förstå för vem produkten och sortimentet tillverkas och vad varumärkets budskap är. Detta kan definieras genom att skapa imaginära köpare personligheter. Personligheterna är livsviktiga för produktens framgång eftersom de styr produktutveckling och designbeslut genom att ta hänsyn till användarnas behov och genom att placera användarna i centrum för designen. Köparpersonligheterna ger hela organisationen en gemensam förståelse för konsumentbeteende och målkunder.

Internationell tillväxt innebär också att möta hårdare konkurrens. När ett företag går in på en ny marknad, kan det möta en konkurrens som kanske inte fanns på den inhemska marknaden. Rätt lokala partners med rätt lokal kunskap om marknaden hjälper till att också skapa relationer med andra lokala aktörer. Med hjälp av dessa relationer kan företaget inleda samarbete med till exempel utländska transport-, lagrings- och logistikföretag, och använda dem för att stödja sin tillväxt.

“Never say no” är ett gott råd till ett företag som vill verka på en ny marknad. På den nya marknaden måste man nämligen vara betydligt mer proaktiv än på den inhemska marknaden där ens varumärke och produkter redan är välkända.

Effektiv marknadsföring, evenemang och sponsoravtal kan ge företaget synlighet på den nya marknaden. Som en ny aktör måste företaget ha en stark marknadsstrategi och marknadsföringsplan för att differentiera sig till sin fördel på målmarknaden. Särskiljande reklam och rätt varumärkesbudskap hjälper till att få fotfäste på den nya marknaden.



Strategi, affärsplan och budget

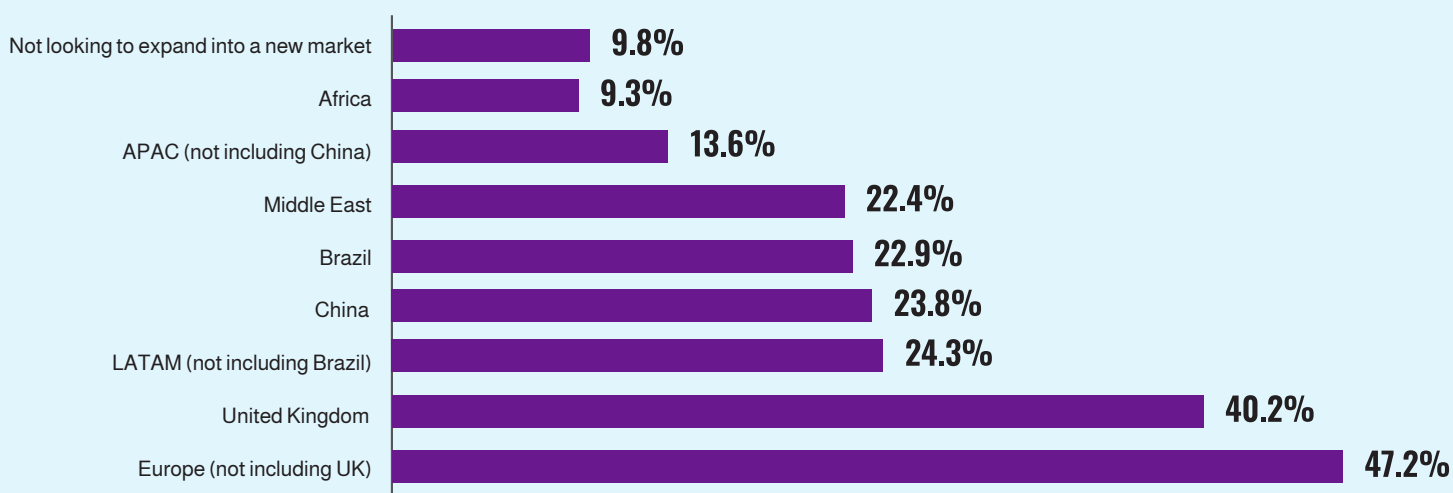
För att utvidga internationellt måste företaget utveckla en affärsplan, en strategi och en budget. Adekvat och noggrann planering hjälper till att undvika överraskningar som kan uppstå till exempel i samband med konsumenternas köp- eller betalningsbeteende.

Det lönar sig att redan i planeringsfasen kolla upp konkurrenterna i målandet och granska deras distributionsnät. Olika konsument enkäter och -undersökningar hjälper företaget att identifiera potentiella kunder, och det kan vara bra att använda sig av konsultföretag, som är specialiserade på att genomföra undersökningar, för att få rätt typ av data.

Företaget bör säkerställa följande:

- Produkterna och organisationen är redo för den nya marknaden.
- Det finns ett kompetent team som kan möta de krav som utvidgningen medför.
- Företaget har den infrastruktur som behövs för att hantera internationell handel.
- Alla finansiella och logistiska dokument motsvarar de tull- och lagkrav som finns på målmarknaden.
- Produkterna kan uppfylla internationella krav. Företaget bör göra nödvändiga ändringar så snabbt som möjligt.
- Företaget lanserar rätt produkter vid rätt tidpunkt, på rätt plats och för rätt målgrupp för att säkerställa sin framgång på marknaden.

Pre-pandemic target regions considered for expansion



CFO Vistra 2020 eBook - Cross-border operations: regaining momentum in 2020 and beyond

Source: cdn.cfo.com/content/uploads/edd/2020/06/CFO-Vistra-2020-eBook-1.pdf

Utvidgningsstrategi

Då ett företag inleder internationell utvidgning är det väldigt viktigt att sätta tydliga mål och utarbeta en utvecklingsplan. Planen bör tas i bruk först när tydliga mål har fastställts. Företaget kan mäta framgång och kostnad för utvidgningen i olika stadier genom att segmentera kort- och långsiktiga mål och fastställa mål för varje genomförandefas.

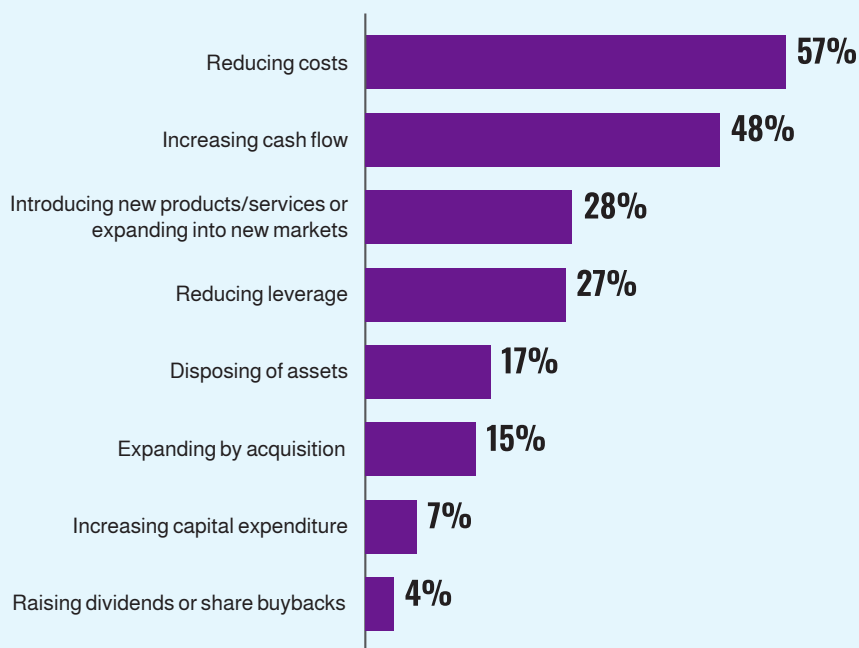
Språk- och kulturskillnader

Kommunikation är alltid krävande, även när det handlar om att kommunicera på sitt eget språk. Det säger sig självt att man måste kunna kommunicera med kunder i olika länder på deras eget språk.

Det finns många olika kulturer i världen och de kan variera avsevärt, till och med i grannländerna. Således styr olika seder och vanor även teamens sätt att fungera i arbetsmiljöerna.

Ett företag måste också förstå och närma sig varje marknad på ett sätt som är lämpligt för kulturen i fråga. Därför måste man noggrant bekanta sig med kulturen på den nya marknaden och kalibrera sin egen tonhöjd i enlighet med denna. Lokal expertis hjälper företaget att bli medvetet om skillnaderna i fråga.

Corporate priorities in the next 12 months % of CFOs who rate each of the following as a strong priority for their business in the next 12 months



Deloitte CFO Survey: 2020 Q3 - The long COVID recovery

Source: www2.deloitte.com/uk/en/pages/finance/articles/deloitte-cfo-survey.html

Hur kan man möta de utmaningar som internationell tillväxt medför?

Att läsa på och välja rätt partners

Lokala konsulter och tjänsteleverantörers roll är avgörande, särskilt när det gäller att skapa en ny juridisk enhet, rekrytera och utbilda företagsledning och operativ personal samt stödja [dagliga administrativa funktioner](#) som löneavräkning, kassahantering, lagstadgad rapportering, arbetsförmåner och andra administrativa uppgifter. Det behövs lokal kunskap och erfarenhet, och därför hanteras dessa kritiska uppgifter bäst av lokala konsulter och bokföringsföretag. Genom att välja globala partners kan företaget smidigt hantera de administrativa uppgifterna på den nya marknaden.

Ett företag som beger sig utomlands för första gången kan lära sig av företag som redan har gjort det tidigare. En av de största utmaningarna som företag står inför är att de inte har någon uppfattning om lokala lagar och affärsregler. Därför kan ett företag avsiktligt störa lokala intressen eller till och med bryta mot lagen. Genom att lägga ut kommersiella och administrativa tjänster, kan företaget fokusera på att etablera sin kärnverksamhet och sina försäljningskanaler.



Marknadsstrategier

Det finns många olika sätt för ett företag att komma in på internationella marknader, men det finns ingen strategi som är den enda rätta och som fungerar överallt. Direkt export kan vara den lämpligaste strategin på en marknad, medan en annan kräver att företaget grundar ett dotterbolag. Olika licenser kan också krävas beroende på produkter och målmarknad. Hur företaget väljer strategi påverkas av många faktorer, såsom produktens marknadsförbarhet och kostnader för marknadsföring och transport. Dessa faktorer ökar företagets kostnader, men utgifterna kompenseras av försäljningstillväxten. Korrekt marknadsprissättning av produkter kan också bidra till försäljningstillväxt. Här är några olika strategier som företag kan använda för att komma in på internationella marknader:

- direkt export
- företagsförvärv
- franchising
- partnerskap (Partner agreements)
- samriskföretag (Joint ventures)
- licensing (Licencing)
- nyckelfärdiga projekt (Turnkey projects).

80%

of CFOs see transformative change, e.g. in digital or innovation, as a strategic opportunity

The Future CFO

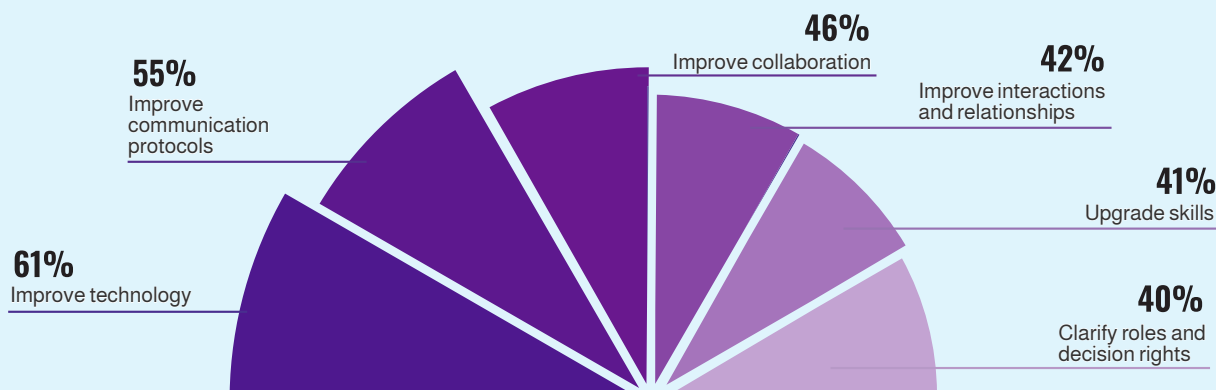
Source: insights.raconteur.net/the-future-cfo

Förändringsförmåga

Teknik och nya innovationer utvecklas i snabb takt. Marknadstrenderna förändras snabbare än de flesta företag kan anpassa sig till. Affärsmiljön förändras och utvecklas ständigt. Smidighet och snabbt beslutsfattande krävs för att hålla företaget i framkant av utvecklingen. Förändringsförmåga och anpassbarhet till förhållanden som förändras i snabbt tempo behövs för att överleva internationell konkurrens. Att hålla sig öppen för nya idéer och perspektiv hjälper företag att utvecklas i önskad riktning och att därmed bättre möta efterfrågan och kundbehov i mållandet.

Technology is the top way to improve effectiveness of the finance function

Steps to improve finance effectiveness



Raconteur - The Future CFO sponsored by Sage: CFO leads the path to success

Source: insights.raconteur.net/the-future-cfo

Rätt typ av infrastruktur

Ett företag som planerar att expandera måste kunna anpassa sig till den nya marknaden efter marknadens behov och konsumentvanor. Att lära känna affärsmiljön och utarbeta en **go-to-market-strategi** hjälper företaget att rätta sig efter den nya marknaden. Företagets verksamhet måste motsvara verkligheten på målmarknaden. Man stöter med säkerhet på systemförändringar och integrationer, men det lönar sig inte att brottas med dem ensam, utan att bygga upp affärsplattformen och få ordning på systemen tillsammans med rätta [internationella partners](#).

Viktiga frågor som uppstår när man överväger en infrastruktur för internationell tillväxt:

- Kan verksamheten styras från ett annat land eller behövs det ett lokalt kontor?
- Kan ett lokalt team fatta beslut eller behövs det vägledning från företagets huvudkontor?
- Finns det ett behov av ett dotterbolag eller

kan företaget fungera på marknaden utan ett sådant?

- Är global marknadsföring lämplig för marknaden eller behöver företaget en lokaliserad marknadsföringsstrategi?

Internationella partnernätverk hjälper företaget att ta hand om administrativa åtgärder i tid och i enlighet med lagstiftningen på marknaden. Med de rätta samarbetspartners skapar företaget ett långsiktigt samarbete i affärsprocesser och systemlösningar som garanterar en stabil grund för affärsverksamheten på marknaden. Att välja partners är således speciellt viktigt. I bästa fall bygger partnerskapet på ett öppet och konfidentiellt engagemang som är fördelaktigt för båda parter.



Anpassningsbar kundtjänst

Det är också viktigt att förstå att företag arbetar på olika sätt i olika länder. Man måste vara medveten om vilken infrastruktur som behövs för att kunna konkurrera med annat utbud i mållandet. I vissa länder förväntar sig kunder leverans redan följande dag eller de är vana vid en kundtjänst som är öppen dygnet runt. Det handlar om kund vanor och seder. Om företaget inte uppfyller kundernas förväntningar, ökar risken att misslyckas på marknaden.

Konsumenterna förväntar sig snabb service och företaget måste ta hand om reklamationer utan dröjsmål. En bra lösning är att använda sig av lokal kundservice.

Att välja rätt team

Att anställa personal till den nya marknaden är en av företagets viktigaste uppgifter och värt att satsa på redan från början. Det lönar sig att genast se till att teamet är tillräckligt stort för att

företaget ska kunna avancera effektivt på den nya marknaden.

- Det är absolut nödvändigt att inrätta ett lokalt kontor och team som förstår marknaden och språket för att kunna följa lokala bestämmelser.
- Genom att anställa en lokal landschef kan företaget försäkra sig om att alla marknadskrav och bestämmelser följs på ett kostnadseffektivt sätt.
- Att arbeta med en lokal partner kan också hjälpa till att kommunicera företagets produkter på ett sätt som är relevant för den lokala marknaden.
- De personer som företaget anställer för att arbeta med dess utländska affärspartners och kunder måste utbildas för att möta kraven på målmarknaden och för att förstå den affärsmiljö där de verkar.
- Gemensamma mål och metoder trots kulturella skillnader.
- Implementering av företagets strategi på marknaden.



Tips för att klara av utmaningarna

Ett företag som vill sälja globalt och expandera till internationella marknader måste satsa på effektiv försäljning och marknadsföring av produkter eller tjänster samt ha en enhetlig strategi. Genom att utarbeta en tydlig expansionsstrategi och affärsplan, distributionsstrategi, försäljnings- och marknadsföringsstrategi, branding och lämplig marknadsprissättning skapar företaget ett utgångsläge som leder in verksamheten på den nya marknaden. Här är några tips som du kan dra nytta av i dina tillväxtplaner.

78%

of financial decision makers agree that technology skills are essential to the future of their department

Raconteur - The Future CFO sponsored by Sage. CFO leads the path to success

Source: insights.raconteur.net/the-future-cfo

Marknadsundersökning

Det är viktigt att göra affärer på ett sätt som svarar på utmaningarna, motgångarna och fördelarna med att expandera utomlands. Som vi beskrev i avsnittet ovan, kan du ha hjälp av marknadsundersökningar för att förstå marknadernas specifika egenskaper, konsumentbeteende, ekonomisk genomförbarhet, marknadsutveckling, finansieringskostnader och marknadsprognoser.



Due diligence-analys

Innan du internationaliserar din verksamhet är det viktigt att du förstår hur målmarknaden kommer att påverka ditt företag. Här är några punkter att tänka på:

- Du kan använda dig av segmenteringsanalys för att avgöra om det finns en efterfrågan på dina produkter på den lokala marknaden.
- Med hjälp av produktgapsanalys kan du avgöra om ditt företag kan möta den efterfrågan som lokala företag inte kan erbjuda.
- Du kan göra en SWOT-analys av konkurrensen på marknaden. Observera att beroende på land och bransch kan dina exporterade produkter vara dyrare än de lokala produkterna. Finns det en efterfrågan på dina produkter på marknaden?
- Justera priset på dina produkter så att de är lämpliga för målmarknaden.
- Ta hänsyn till marknadens möjligheter i förhållande till din utvidgningsstrategi.
- Beakta marknadens storlek och uppskatta dina försäljningssiffror. Hur lång tid tar det för ditt företag att bli produktivt på marknaden?

In Pursuit of Better Analytics

- A vast majority (**97%**) of finance analytics programs incorporate non-financial data into their analyses, most commonly data from operations, sales, and supply chains.
- Excel is still very prevalent — **97%** of those surveyed said it's one of their primary tools for finance analytics.
- A substantial number (**48%**) have developed their own in-house tools for finance analytics, while **39%** use off-the-shelf analytics software.
- **70%** of the finance executives surveyed rated their finance analytics approach "effective" or "average," but only **24%** rated it "very effective".

Source: www.cfo.com/analytics/2020/06/in-pursuit-of-better-analytics/



Strategi och affärsplan

Varje marknad har sina egna nyanser på grund av ekonomiska, kulturella, statliga och marknadsmässiga förhållanden. Det är viktigt att du utvecklar en lokaliseringsstrategi och affärsplan som styr lokal framgång samtidigt som du integrerar dem i företagets övergripande strategi och mål.

- Definiera strategi och mål på kort, medellång och lång sikt. Du bör ställa målen realistiskt för att mäta företagets framsteg, fördelar och kostnadsstruktur.
- Sätt upp mål, syften och indikatorer för framgång.
- Välj affärsmodell och struktur. Ska ett separat företag eller en filial upprättas på marknaden?
- Utarbeta en årlig budget och en taktisk projektplan, inklusive åtagandedatum.
- Utarbeta 3-års- och 12-månaders budgetar och en affärsplan med detaljerade nyckelindikatorer som uppdateras var sjätte månad.
- Utför kvartalsvisa verksamhets granskningar.
- Skapa en realtids budget för faktisk rapportering



51%

say thinking of new ways to help their business with financial matters is the most challenging aspect of their job

Raconteur - The Future CFO sponsored by Sage: CFO leads the path to success

Source: insights.raconteur.net/the-future-cfo

Skatteberedskap och ekonomisk kapacitet

Du måste införa rätt skatt- och finans infrastruktur i ett tidigt skede för att säkerställa att den utländska enheten följer lokala företagslagar och affärsmetoder. Det här kan du överväga:

- lägga ut redovisning, löneavräkning och skatter
- etablera lokala bankrelationer
- utveckla en riskhanteringsplan
- utarbeta en internprissättning
- utveckla en återbäringsplan
- deklarerera försäljnings- och mervärdesskatt.

Juridik och författningar

Det är möjligt att göra affärer på utländska marknader om företagets verksamhet är tillräckligt flexibel för att fungera i enlighet med

lokala lagar och bestämmelser. När du granskar lokal lagstiftning, rekommenderar vi starkt att du söker upp en erfaren juridisk rådgivare som är insatt i utländska affärsmetoder och som kan hjälpa dig med att identifiera risker. Detta gynnar ditt företag på lång sikt, och därför lönar det sig inte att spara på kostnaderna för utländska juridiska experter. Goda relationer med lokalförvaltning och lokala myndigheter är mycket viktigt för affärsframgångar.

Vissa länder är kända för att vara mycket juridiska, så det är väldigt viktigt att du inleder starka juridiska processer omedelbart för att minimera onödiga kommersiella risker. Ämbetsverk i många stater har också strikta krav som förutsätter att företaget uppvisar juridiska dokument innan produkterna är lagliga i landet i fråga. Proaktiv verksamhet kräver pengar, men ditt företag gynnas av att du minskar risker och ansvar.



Etablera ett lokalt team

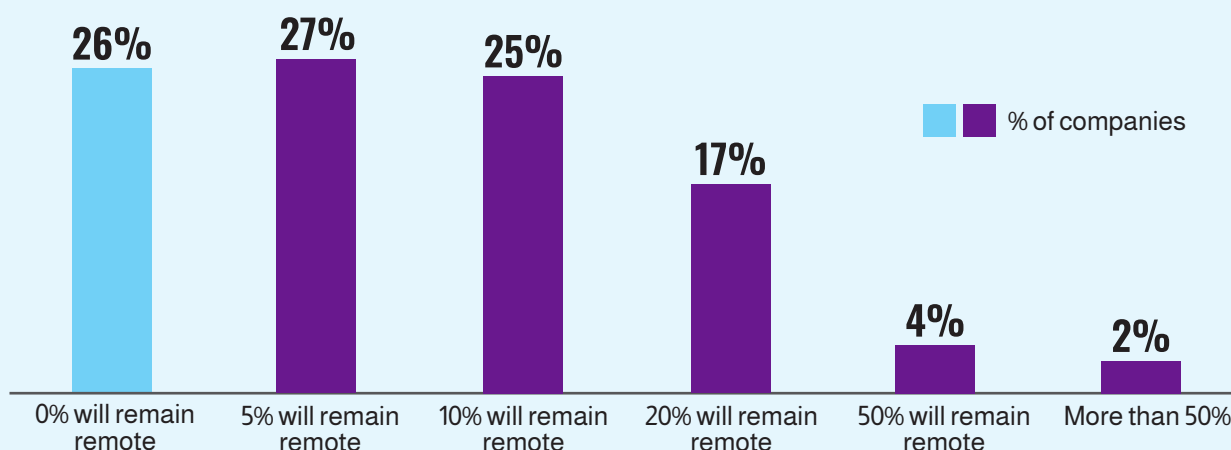
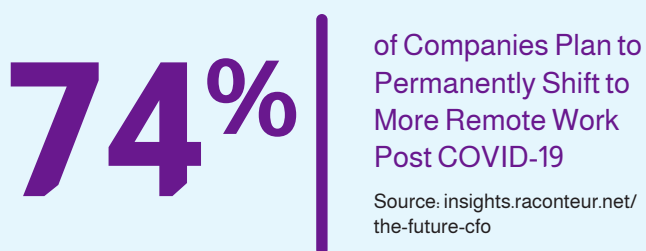
Många globala företag försöker starta ett lokalt team från grunden. Detta är tidskrävande, riskabelt och långsamt. I praktiken har det visat sig lönsamt för företag att skicka sin egen kunniga personal ut på fältet för att öppna verksamheten på en ny marknad. På detta sätt kan varumärkes implementeringen och företagskulturen direkt få fotfäste i den nya organisationen. Med hjälp av ett mentorprogram kan ditt företag snabbt öppna upp verksamheten på fältet och driva viktiga frågor framåt, samtidigt som du anställer den egentliga företagsledningen för marknaden.

Organisatorisk beredskap

För att utvidga Internationellt måste ditt företag vara flexibelt och ha en engagerad personal, så att du med säkerhet kan genomföra företagets expansionsstrategi, oavsett kulturella, språkliga och juridiska skillnader eller skillnader mellan olika seder. Du behöver rätt organisation för att genomföra en framgångsrik strategi. Utarbeta praxis, förfaranden och riktlinjer i enlighet med lokala krav samtidigt som ditt företag bibehåller sin allmänna praxis.

Gartner CFO Survey Reveals 74% Intend to Shift Some Employees to Remote Work Permanently

What percentage of your workforce will remain permanently remote post-COVID who were not remote before COVID?



Nearly Three in Four CFOs Plan to Shift at Least 5% of Previously On-Site Employees to Permanently Remote Positions Post-COVID 19

Source: www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-03-gartner-cfo-surey-reveals-74-percent-of-organizations-to-shift-some-employees-to-remote-work-permanently2

Skalbara system

När du strävar efter internationell expansion måste du göra alla systemlösningar något mer omfattande än vad som i stunden behövs. På så sätt anpassar sig systemen till de växande krav som uppstår när tillväxten blir snabbare.

Rätt typ av [skalbara resursplanering program](#) hjälper dig att växa internationellt. Det är viktigt att du väljer partners för att ditt företag ska kunna ta hänsyn till olika kulturer och verksamhetssätt i olika länder. Partners som använder sig av skalbara system och har internationellt stöd hjälper dig att möta tillväxt utmaningar.

77%

of financial decision makers agree that they will be unable to provide insights if they do not invest in financial management technology

Source: insights.raconteur.net/the-future-cfo



Automatisering och rapportering i realtid

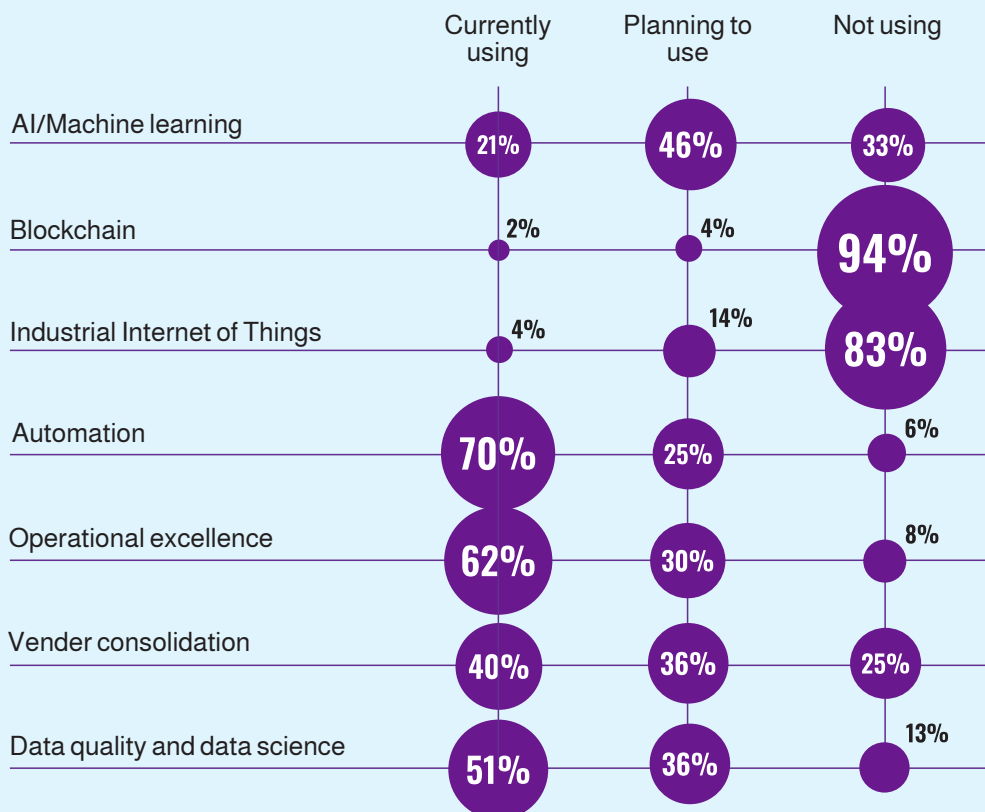
Automatisering innebär att manuella tidskrävande uppgifter mekaniseras med hjälp av robotteknik, artificiell intelligens (AI) och andra digitala verktyg. [Robotic Process Automation \(RPA\)](#) gör det möjligt för dig att automatisera rutinuppgifter, så att experter på ditt företag kan fokusera på mer krävande och mer produktiva arbetsuppgifter. Målet med automatisering är att göra de dagliga, veckovisa och månatliga arbetsuppgifterna i din organisation smidigare

Innovation

Det kan upplevas svårt att ta risker i det nuvarande ekonomiska läget, men innovation är viktigt för att hålla ditt företag konkurrenskraftigt i en värld som utvecklas i snabb takt. Även om den pågående globala pandemin medför utmaningar, har många företag redan märkt att genom att förbli innovativa kommer de också att vara pionjärer under de kommande åren. Därför är det viktigt att beslutsfattare på företag befrämjar nya sätt att arbeta och utnyttjar den senaste tekniken för att förbli innovativa. På så sätt ser de till att företaget inte släpar efter i en världsekonomi som utvecklas snabbt.

Automation is the most popular technology, but businesses are exploring a number of others

Finance functions' use of technology



Leathwaite 2020

Raconteur -The Future CFO sponsored by Sage. CFO leads the path to success

Source: insights.raconteur.net/the-future-cfo

Här är ännu en checklista över utmaningar för internationella tillväxtföretag. Genom att ta hand om dessa skapar du en stabil grund för en skalbar tillväxt i ditt företag:

Ekonomisk kapacitet
Organisationsförändringar
Personal
Riskhantering
Politiska risker och lagstiftning
Hantering av försörjningskedjor
Att bygga upp en marknad

Hoppas att den här guiden gav dig mer information om och stöd för internationalisering! Ta gärna kontakt, så letar vi upp lösningar som stöder dina affärsbehov.

www.staria.com

Ett varmt tack till de finansiella beslutsfattarna i de intervjuade företagen

Swappie



framery
SERIOUS ABOUT HAPPINESS



Seriously

Management Events



DISRUPTIVE
TECHNOLOGIES



TRIMTEX

Boka kostnadsfri rådgivning och få vägledning då det kommer till att välja affärssystem.

Boka här

STARIA