

18. juni 2019 – Danish Drinks for Distribution workshop

FORBERED DIG PÅ EKSPORT

LOUISE KROGH JOHNSON



Fakta om eksport i DK

- ☘ Skaber 775.000 jobs i Danmark iflg. Dansk Industri
- ☘ Kun 6% af danske virksomheder eksporterer
- ☘ Eksporten svarer til 55% af BNP
- ☘ SMV'er bidrager mest til dansk eksportvækst
- ☘ Mere end 30% af danske virksomheders eksportepisoder er engangshandler
- ☘ Oddsene for stadig at være til stede med sit produkt på et nyt marked efter et år er ca. 50%

Kilde: Eksportens DNA

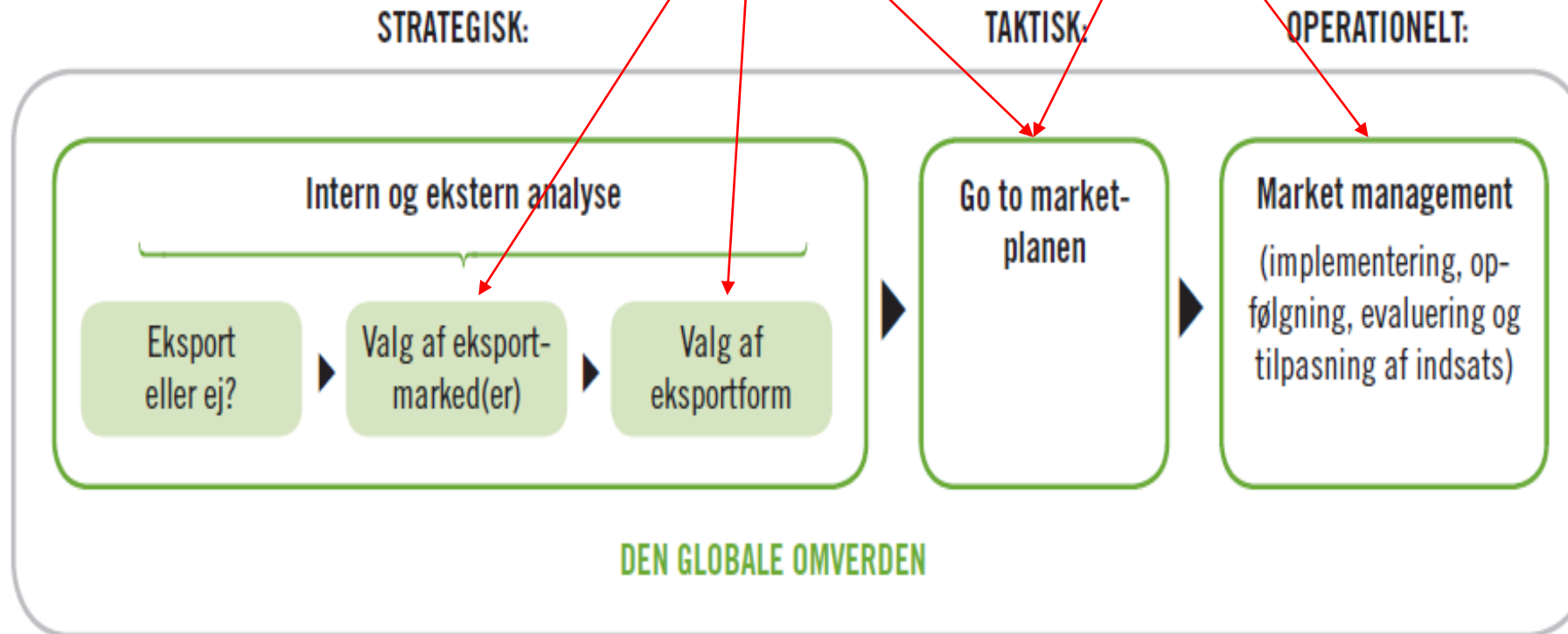
Hvad går galt?



- ☘ Tilfældige valg af marked, partner og eksportform
- ☘ Ikke nok tid/ressourcer til bearbejdning af markedet
- ☘ Spredt fægtning frem for fokus
- ☘ Uforberedt på konkurrencesituationen
- ☘ Dårligt match med forbrugeres præferencer
- ☘ Manglende planlægning, styring og kontrol af indsatsen

Kilde: Eksportens DNA

Primære problemer: Tilfældig & reaktiv tilgang



Udgangspunktet for eksport

- ☘ Bør være et springbræt, ikke en redningsplanke(!)
- ☘ Vær realistisk, tålmodig og omstillingsparat
- ☘ Bør have ledelsens opbakning og være et projekt for hele virksomheden, ikke blot salgsafdelingen/sælgeren
- ☘ Må ikke nedprioriteres frem for hjemmemarkedssalg
- ☘ Definer klare målsætninger

Ellers er det muligvis bedst at blive hjemme.

Forskellen på eksport og hjemmemarkedssalg

- ❁ Ordreerne – og kunderne - er ofte større
- ❁ Transport, og dermed leveringstid, er ofte længere – og dyrere (højere nulpunktsomsætning)
- ❁ Det er forbundet med mere administrativt arbejde (rejser, godkendelse, oversættelser etc.)
- ❁ Større usikkerhed og risiko for begge parter
- ❁ Konkurrencen er anderledes, og ofte større
- ❁ Omverdenen er mere ustabil og informationer ofte vanskeligere at indhente
- ❁ Der er andre regler, der skal overholdes
- ❁ Beslutningsprocessen er ofte længere
- ❁ Samarbejdet er mere kompliceret på grund af kulturforskelle
- ❁ Kommunikationen er sværere, foregår på et andet sprog, og der er øget risiko for misforståelser
- ❁ Der er oftere en mellemmand imellem producent og køber – f.eks. i form af en agent eller distributør

Derfor skal der være en god grund til at vælge netop jeres produkt for den udenlandske kunde/samarbejdspartner kontra en lokal.

Dybde frem for bredde

- ✿ Eksportsucces handler ikke om antallet af markeder eller kunder, men hvor godt man udnytter deres potentiale



Carlsbergs oprindelige eksportstrategi: "Foretag aktive markedsfravalg – koncentrer indsatsen og tilpas til markedet"

Kilde: Danmarks eksportkanon

- ✿ Gør hvad du kan for at vælge rigtigt fra starten!



METODER TIL VALG AF EKSPORTMARKEDER



Tilfældighedsmetoden

- ☘ Baseret på eksterne, tilfældige henvendelser eller muligheder
- ☘ Tilfældige valg  tilfældige resultater

Risikabelt. Kan give succes, men kræver en stor mængde held.



Nærmarkedsmetoden

- ☘ Valg efter geografisk og kulturel afstand
 - ☘ Hvad ligner hjemmemarkedet mest?
 - ☘ Hvad er tættest på?
- ☘ Primær hensyntagen til interne forhold i virksomheden
- ☘ Så lidt tilpasning som muligt



Tragtmetoden

- ☘ Analytisk og systematisk fremgangsmåde
 - ☘ Screening og gradvist fravalg
- ☘ Valg efter både interne og eksterne forhold



Men hvad er så de interne og eksterne forhold, som bør tages i betragtning?

Motivatorer - proaktive

Interne forhold

- ☘ Vækstambition
- ☘ Unikt produkt
- ☘ Særlige kompetencer
- ☘ Risikospredning
- ☘ Sæsonudjævning
- ☘ Stordriftsfordele / lønsomhed
- ☘ Læring eller prestige

Eksterne forhold

- ☘ Markedsvækst
- ☘ Specifik potentiale
- ☘ Firstmover-fordel
- ☘ Udjævning af produktcyklus
- ☘ Barriereændring
- ☘ Pres på konkurrent
- ☘ Udnyttelse af særlige skattefordele

Motivatorer - reaktive

Interne forhold

- ☘ Ledig kapacitet
- ☘ "Overlevelse"

Eksterne forhold

- ☘ Tilfældig forespørgsel
- ☘ Øget hjemlig konkurrence
- ☘ Stagneret hjemmemarked
- ☘ Mistet (dansk) kunde
- ☘ Konkurrenters succes
- ☘ Eksportfremmeordninger
- ☘ Eksportfremstød
- ☘ Følger netværk
- ☘ Følger kunde
- ☘ Barriereændringer

Barrierer

Interne forhold

- ☘ Produkt uden USP
- ☘ Mangel på ressourcer (penge, medarbejdere, ledelse etc.)
- ☘ Usikker på kultur
- ☘ Lang geografisk afstand
- ☘ Manglende markedsviden
- ☘ Manglende sprogkunderskaber

Eksterne forhold

- ☘ Importtold
- ☘ Tekniske handelshindringer
- ☘ Lokal konkurrence
- ☘ Infrastruktur
- ☘ Prisniveau
- ☘ Lang geografisk afstand
- ☘ Politisk ustabilitet
- ☘ Valutarestriktioner
- ☘ Markedsdemografi
- ☘ Præference og vaner
- ☘ Produktets livscyklus

STRATEGISK EKSPORTSALG



Strategi = vejen til et mål

Dvs. de internationale kunder

- ☘ Kræver et vist niveau af viden om relevante markeder
- ☘ Skal definere et mål og tage virksomhedens eksportmotiver i betragtning
- ☘ Skal tilpasses virksomhedens produktionskapacitet og eksportberedskab
- ☘ Overvej: Hvordan skal eksporten prioriteres ifht. hjemmemarkedssalget?

Eksportstrategi handler om bevidste valg – og fravalg!

- ☘ Konkurrencekraften øges gennem fokus
- ☘ Formål: At skabe en fælles retning i virksomheden

Eksportstrategi i praksis

- ☘ Hvilke(t) marked(er) vil I satse på (og hvorfor*)?
 - ☘ Hvilke produkter er egnede til eksport?
 - ☘ Til hvilke priser skal de sælges?
 - ☘ Hvilke(t) kundesegment(er) går I efter?
-
- ☘ Lav research på de enkelte markeder
 - ☘ Sæt en ambitiøs og realistisk målsætning og gå efter den i stedet for at acceptere småsalg hist og her; fx. 25% af virksomhedens omsætning i år X
 - ☘ Sørg for at alle er indforstået med strategien (ledelse, bestyrelse, medarbejdere)

* 'Hvorfor' spiller sammen med værdibudskabet



Markedsanalyse – det vigtigste

- ☘ Hvor stort er markedet og hvordan forventes det at udvikle sig?
- ☘ Hvad i omverdenen påvirker markedet?
- ☘ Hvordan er de institutionelle forhold (importrestriktioner, told, godkendelser, etc.)
- ☘ Hvem er de potentielle kunder, hvor mange er de og hvad lægger de vægt på, når de køber vores produkttype?
- ☘ Hvordan er branchen struktureret?
- ☘ Hvilke kulturforskelle skal vi forholde os til?

Dyberegående analyser

- ✿ Konkurrentanalyse – hvem er de væsentligste konkurrenter og hvordan er de positioneret? Hvad er deres styrker og svagheder, økonomisk situation osv.?
- ✿ Kundeanalyse – hvem er de potentielle kunder og hvad guider deres indkøb på markedet? Hvordan markedsfører konkurrenterne sig til dem?
- ✿ Prisanalyse – hvordan er prisniveauet og avancementstrukturen?
- ✿ Distributionsanalyse – Hvor og hvordan køber kunderne? Hvad for en distributionskanal er mest anvendt for min produkttype?
- ✿ SWOT analyse – Styrker, svagheder, muligheder, trusler?
- ✿ Kulturanalyse

VÆRDIBUDSKABET



Kort om værdibudskabet

- ☘ Tænk grundigt over, HVORFOR en udenlandsk indkøber/distributør skal vælge netop dit produkt; smag/pris/råvarer/osv.
- ☘ Kan du tilbyde nogle fordele, som gør det lettere for distributøren at sælge dit produkt videre – fx i relation til markedsføring, pris, etc.
- ☘ Kan du reducere hans risiko, lette hans arbejdsgang eller lignende?
- ☘ Forbered dig og brug din viden om markedet og kulturen ved mødet

Kort sagt: Hvad differentierer dig fra konkurrenterne?

(Det er ikke nødvendigvis nok at være et velsmagende kvalitetsprodukt fra Danmark)

HUSK: Du sælger salg, ikke alkohol, til din potentielle samarbejdspartner!



GO TO MARKET-PLAN



Fra strategi til plan

**”Strategier uden dertilhørende planer er en dagdrøm, mens planer, der ikke er baseret på en strategi, er et mareridt*
Gammelt japansk mundheld**

- ☘ **Markedsspecifik; dvs. den konkrete plan for et givent eksportmarked (kan ikke standardiseres)**
- ☘ **Taktisk (ikke strategisk)**
- ☘ **Specificerer hvordan de strategiske valg/fravalg skal udmøntes**
- ☘ **Indeholder et konkret salgsbudget for det enkelte marked**
- ☘ **Specificerer betjeningen af den valgte målgruppe og hvilke betingelser, der skal sælges under**

Go to market-planen i praksis

Hovedindholdet i go to market-planen:

- ☘ Hvilke konkrete produkter skal vi tilbyde?
- ☘ Vores kundesegment(er)
- ☘ Eksportform
- ☘ Differentiering ifht. konkurrenter
- ☘ Marketing mix



Produktbeslutninger

- ☘ Hvilket sortiment vil I gå på markedet med?
- ☘ Hvilken mærkevarestrategi vil I anvende?
- ☘ I hvor høj grad er I villige til at tilpasse produkterne til markedets specifikke krav og ønsker?

Segmentering og målgruppevalg

- ☘ Kvalificering af hos hvilke målgrupper, I mener, at der er størst mulighed for at skabe nytteværdi
- ☘ Inddel jeres potentielle kunder i homogene, målbare undergrupper, som er tilgængelige, profitable, differentierede og overkommelige at bearbejde
- ☘ Sørg for at den partner, som I vælger, servicerer det segment(er), som I vurderer I bedst kan sælge jeres produkt til
- ☘ Mulige segmenteringskriterier
 - ☘ Demografi
 - ☘ Indkomst
 - ☘ Livsstil
 - ☘ Osv.

SMUK modellen for valg af målgrupper

- ☘ Hvad er segmentets Størrelse? Potentiale, vækstrate, købekraft, antal kundeemner, etc.
- ☘ Hvilke realistiske Muligheder er der for en succesfuld bearbejdning af segmentet?
- ☘ Hvad vil Udgifterne være ved bearbejdningen? Er det rentabelt?
- ☘ Hvordan er Konkurrenceintensiteten? Er virksomheden realistisk set konkurrencedygtig?

Kilde: Andersen et al. - Moderne Markedsføring (2014)

Eksportform

- ☘ Hvilken eksportform bør vi benytte?
- ☘ Hvordan rammer vi bedst de ønskede målgrupper? Hvor køber de denne type produkter og hvordan får vi adgang hertil?
- ☘ Hvad vil det koste os at sælge med X eksportform – vil vi overhovedet kunne være konkurrencedygtige på prisen? Hvad er rentabiliteten?

Differentiering og positionering

- ✿ Hvordan skal vi differentiere os fra konkurrenterne på markedet?
- ✿ Hvordan ønsker vi at blive opfattet af vores målgruppe(r)?
- ✿ Tilpasning af værdibudskabet til det enkelte marked
- ✿ Hvad er vores ”slogan” (internt eller eksternt)
- ✿ Udgangspunkt for kommunikationen til både samarbejdspartnere og kunder
- ✿ Hvis I undersøger markedet, så kig efter om der er ”ledige pladser” i markedet, som I kan optage
- ✿ Vil I positionere jer på at være fra DK eller ej

Marketing mix

- ✿ De konkrete redskaber fastsættes først til sidst, når det andet er på plads
- ✿ De fire P'er:
 - ✿ Product – sortiment, mærke, design, godkendelser, emballage, sprogversionering, lagerføringsniveau, kundeservice, returpolitik, m.m.
 - ✿ Place – lokal distributionsstruktur, markedsdækning, lager og ordrehåndtering, transport til markedet, leveringstid, mm.
 - ✿ Price – prisstruktur, prispolitik, prisniveau, valuta, betalingsbetingelser, m.m.
 - ✿ Promotion – reklame, brochurer, sociale medier, events, web marketing, kommunikationssprog, m.m.



Husk risikostyring

- ☘ Hav styr på leveringsbetingelserne – brug gerne (den nyeste version af) Incoterms, da det minimerer risikoen for misforståelser
 - ☘ Landtransport: EXW, FCA, CPT, CIP, DAF, DDU, DDP
- ☘ Faktureringsvaluta; det sikreste er DKK eller € - undersøg mulighederne for at minimere jeres risiko, hvis kunden vil faktureres i egen valuta
- ☘ Betalingsbetingelser; forudbetaling, delvis forudbetaling, kredit/kredittid, dansk eller udenlandsk konto, etc.

Hvad har I råd til at acceptere?

Salgs - og leveringsbetingelser (eksempel)

- 🍀 Generelle betingelser/ aftalegrundlag
- 🍀 Omfattede produkter og evt. begrænsninger
- 🍀 Bestemmelser vedr. pris og betaling, herunder også f.eks. prisændringer og forsinket betaling
- 🍀 Tilbuddets gyldighed og ordrebekræftelsesvirkning
- 🍀 Leveringsbetingelser, og herunder rettigheder ved forsinkelser og returnering
- 🍀 Bestemmelser og procedurer vedr. garanti, ansvar og mangler, herunder erstatningsbegrænsning
- 🍀 Bestemmelser vedr. force majeure og fortrolighed
- 🍀 Bestemmelser vedr. lovvalg og domstol

Find inspiration på startvaekst.dk > Skabeloner eller cisg.dk (den internationale købelov)



LIDT OM KULTUR



Undervurder aldrig kulturforskellene!

- ☘ Vær **ALTID** obs på forskellene i national kultur og hvordan disse har indflydelse på omgangstone, forretningskultur og potentielle kunders adfærd
- ☘ Geert Hofstede har siden **1967** analyseret nationalkulturer i hele verden og defineret seks dimensioner, hvor nationalkulturer afviger fra hinanden
- ☘ Ved at sætte dig lidt ind i dette på forhånd ved du:
 - ☘ Hvad du skal forvente i en forhandling og et samarbejde
 - ☘ Hvordan du undgår at fornærme nogen (sådan da)
 - ☘ Hvilke værdier, der er dominerende på markedet generelt (obs på subkulturer)

Spoiler alert – we're the freaks 😊

Magtdistance (Power distance)

Høj magtdistance

- ✓ Formel omgangsform: titler, uddannelse og tiltaleformer er vigtig
- ✓ Der er stor respekt for ældre, ledere og andre autoriteter – og hierakier udfordres ikke
- ✓ Beslutninger skal godkendes højt oppe og tager derfor tid
- ✓ Mange gatekeepere
- ✓ Medarbejdere forventer at chefen ved alt – og vil vide alt
- ✓ Kommunikationen skal være klar og tydelig
- ✓ Overdriver ofte resultater, muligheder og egne kompetencer
- ✓ Der er tendens til egoistisk adfærd
- ✓ Korruption kan forekomme
- ✓ Viden (om f.eks. kunder) er magt og deles derfor ikke
- ✓ Kan ikke lide at komitte sig til forpligtende mål

Lav magtdistance

- ✓ Uformel omgangsform
- ✓ Medarbejdere kan godt prioritere mellem opgaver og tage selvstændige beslutninger
- ✓ Chefer uddelegerer
- ✓ Demokratisk beslutningsproces
- ✓ Medarbejdere tør godt sige ledere imod hvis de er uenig
- ✓ Der er tendens til at underdrive og underspille egne kompetencer og position
- ✓ Deler gerne viden

Individualisme

Individualisme

- ✓ Konkret og opgavefokuseret dialog
- ✓ Referater, rapporter, strategier etc. er naturlige
- ✓ Stor selvstændighed
- ✓ Stor tiltro til egne meninger
- ✓ Derfor også tendens til egoisme og bedrevenhed
- ✓ Regler kan gradbøjes hvis det er til egen fordel
- ✓ Tendens til utålmodighed i beslutningsprocesser

Kollektivisme

- ✓ Relationsorienteret dialog
- ✓ Netværk og forbindelser betyder alt i forretninger
- ✓ De vigtigste regler er ofte uskrevne
- ✓ Meget indirekte og indforstået kommunikation
- ✓ Undgår ofte direkte konfrontation
- ✓ Normalt at arvinger overtager virksomheder
- ✓ Tendens til nepotisme
- ✓ Kan ikke lide at tabe ansigt
- ✓ Konsensusorienterede beslutningsprocesser

Maskulinitet

Maskulin

- ✓ Mandsdomineret forretningsverden, med tendens til chauvinisme
- ✓ Meget resultatorienteret (og målet helliger midlet)
- ✓ Titler, uddannelse og tiltaleformer er vigtig
- ✓ Formel påklædning
- ✓ Lange arbejdstider
- ✓ Stor selvsikkerhed, grænsende til selvhævdelse
- ✓ Overdriver ofte resultater, muligheder og egne kompetencer. Praleri er OK – ros er velanset
- ✓ Tager gerne æren for andres arbejde
- ✓ Der er tendens til egoisme og bedrevenhed
- ✓ Dominerende og aggressiv kommunikation
- ✓ Tendens til hård retorik med konfrontative og udfordrende holdninger

Feminin

- ✓ Uformel og afslappet påklædning og omgangstone
- ✓ Stor selvstændighed med nuancerede beslutninger
- ✓ Der er tendens til at underdrive og underspille egne kompetencer og position
- ✓ Tillidsbaserede relationer
- ✓ Kompromissøgende forhandlinger

Regelsæt (uncertainty avoidance)

Regelorienteret med usikkerhedsaversion

- ✓ Formel omgangstone
- ✓ Traditionsbundne (svært at ændre) – foretrækker kendte løsninger
- ✓ Bryder sig ikke om ændringer
- ✓ Autoritetstro – stor tiltro til eksperter
- ✓ Lange arbejdstider – skifter sjældent arbejde
- ✓ Kommunikationen skal være klar, tydelig og utvetydig
- ✓ Ofte kun én sandhed – og derfor tendens til sort/hvide beslutninger
- ✓ Tendens til principfasthed og stædighed
- ✓ Gestikulerende og følelsesladet kommunikation – med tendens til at overdrive konsekvenserne alene for dramatikens skyld
- ✓ Tendens til (national) chauvinisme

Få regler, stor fleksibilitet

- ✓ Uformel omgangstone
- ✓ Få tabuer
- ✓ Planlæggende med fokus på at færdiggøre en ting ad gangen
- ✓ Risikovillig
- ✓ Tolerant
- ✓ Tilbageholden kommunikation
- ✓ Sandheder kan gradbøjes (og studehandler indgås) – og regler kan brydes hvis de er åbentlys ulogiske
- ✓ Kompromissøgende forhandlinger
- ✓ Betalingsmoralen kan halte lidt

Hvordan er vi iflg. Hofstedes model? (1)

- ☘ Lav magtdistance - medarbejderen på gulvet kan godt tale med direktøren
- ☘ Ledelse primært via motivation
- ☘ Stor autonomi blandt medarbejdere
- ☘ Erfaring og viden skaber respekt (ikke blot titler)
- ☘ Individualistisk samfund – du kan lave forretning med folk du ikke kender (ingen smalltalk nødvendig)
- ☘ Meget direkte i vores kommunikation
- ☘ OK at sige ”det ved jeg ikke”
- ☘ Afslappede og uformelle

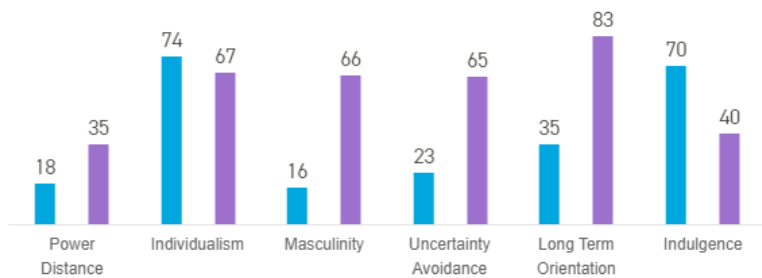
Hvordan er vi iflg. Hofstedes model? (2)

- ☘ Meget feminint samfund
- ☘ Lige rettigheder for alle
- ☘ Solidaritet og inklusion er vigtigt
- ☘ Work/life balance respekteres og folk værdsætter deres fritid
- ☘ Forhandling og konsensus er i højsædet
- ☘ Nysgerrighed og kritisk tænkning er en dyd og opmuntres allerede i skolen
- ☘ Handlingsorienterede
- ☘ Short-term oriented

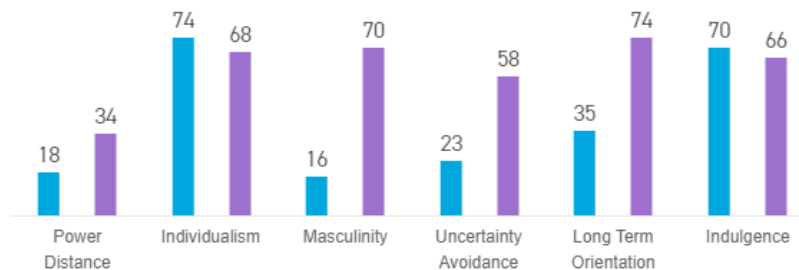
	Power distance	Individualism	Maskulin/feminine	Uncertainty avoidance	Long-term orientation	Indulgence
Øvre tredjedel	Saudi Arabien (95) Rusland (93) Kina (80) Indien (77) Brasilien (69) Frankrig (68) Polen (68) Belgien (66)	USA (91) Australien (90) England (89) Holland (80) Italien (76) Belgien (75) Danmark (74) Sverige (71) Frankrig (71) Irland (70) Norge (69) Schweiz (68) Tyskland (67)	Japan (95) Østrig (79) Italien (70) Schweiz (70) Irland (68) England (66) Tyskland (66) Kina (66) Polen (64) Sydafrika (63) USA (62) Australien(61) SaudiArabien (60)	Grækenland (100) Portugal (99) Rusland (95) Belgien (94) Polen (93) Japan (92) Spanien (86) Frankrig (86) Saudi Arabien (80) Brasilien (76) Italien (75) Tjekkiet (74) Østrig (70) Tyskland (65)	Japan (88) Kina (87) Tyskland (83) Belgien (82) Rusland (81) Schweiz (74) Tjekkiet (70) Holland (67) Frankrig (63) Italien (61) Østrig (60)	Sverige (78) Australien (71) Danmark (70) England (69) USA (68) Holland (68) Schweiz (66) Irland (65) Østrig (63) Sydafrika (63)
Mellemste tredjedel	Portugal (63) Grækenland (60) Spanien (57) Tjekkiet (57) Japan (54) Italien (50) Sydafrika (49) USA (40)	Sydafrika (65) Finland (63) Polen (60) Tjekkiet (58) Østrig (55) Spanien (51) Indien (48) Japan (46)	Grækenland (57) Tjekkiet (57) Indien (56) Belgien (54) Brasilien (49)	Finland (59) Schweiz (58) Holland (53) Australien (51) Norge (50) Sydafrika (49) USA (46) Indien (40)	Sverige (53) England (51) Indien (51) Spanien (48) Grækenland (45) Brasilien (44)	Brasilien (59) Finland (57) Belgien (57) Norge (55) Grækenland (50) Frankrig (48) Spanien (44) Japan (42) Tyskland (40)
Nedre tredjedel	Holland (38) Australien (36) Tyskland (35) England (35) Schweiz (34) Finland (33) Norge (31) Sverige (31) Irland (28) Danmark (18) Østrig (11)	Rusland (39) Brasilien (38) Grækenland (35) Portugal (27) Saudi Arabien (25) Kina (20)	Frankrig (43) Spanien (42) Rusland (36) Portugal (31) Finland (26) Danmark (16) Holland (14) Norge (8) Sverige (5)	Irland (35) England (35) Kina (30) Sverige (29) Danmark (23)	Finland (38) Polen (38) Saudi Arabien (36) Norge (35) Danmark (35) Sydafrika (34) Portugal (28) USA (26) Irland (24) Australien (21)	Portugal (33) Italien (30) Tjekkiet (29) Polen (29) Indien (26) Kina (24) Rusland (20) SaudiArabien (17)
	Lav magtdistance– decentralistisk	Kollektivism	Feminin indstilling	Begrænset regelsæt	Kort tidshorisont	Restruktivitet



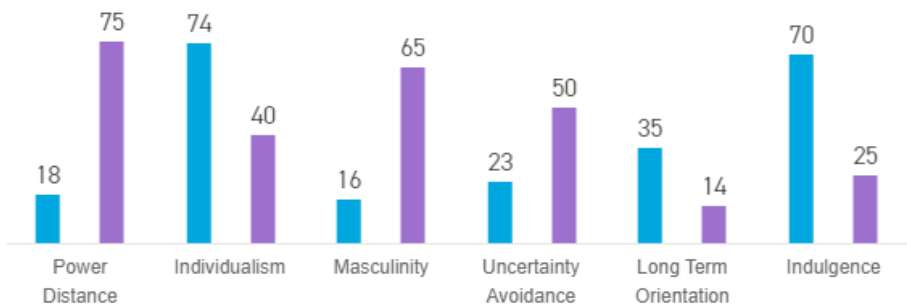
Denmark × Germany × |



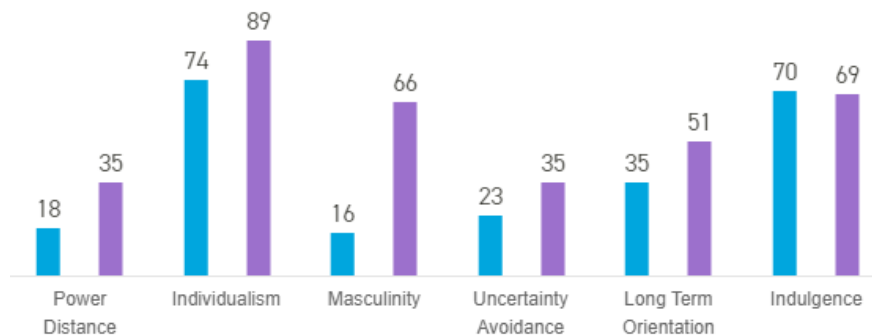
Denmark × Switzerland × |



Denmark × Lebanon × |



Denmark × United Kingdom × |



Tak for jeres opmærksomhed!

Louise Krogh Johnson

Agro Business Park

www.agropark.dk

E: lkj@agropark.dk

M: +45 21545909

Primær kilde: “Eksportsalg – Strategisk, taktisk og operationelt” af Jens Lassen (2015)

