

E-bog fra Erhvervshus Fyn og Erhvervshus Hovedstaden

Klar, parat, eksport

En guide, der hjælper jeres salg
ud over alle grænser



Indhold

Introduktion – en guide til succesfuld eksport	1
1. Eksportparat?	2
2 Eksportambition	7
3. Markedsvalg	8
4. Valg af salgskanaler	10
5. International markedsføring og branding	17
6. Tværkulturel forretningsforståelse	18
7. Eksportfinansiering	19
8. Markedsregulering – lovgivning og eksportjura	21
9. Eksportstrategi	24
10. Erhvervshusene står klar til at hjælpe	30
Appendix	31

Introduktion

– en guide til succesfuld eksport

Eksport og internationalisering kan være afgørende for fortsat vækst og udvikling. Det er der heldigvis stadig flere danske små og mellemstore virksomheder, der får øje på.

Men hvordan kommer man i gang med at eksportere? Hvor henter man indsigt, sparring, vejledning og inspiration? Det gør man blandt andet via Erhvervshusene og helt konkret ved at kigge nærmere i denne guide, som vi håber, vil gøre det lettere for jer at skabe overblik over, hvordan I bliver eksportparate.

Indblik og inspiration

Denne guide er til jer, der gerne vil flytte jeres salg til også at foregå uden for Danmarks grænser. Her får I et indblik i, hvad der skal til for at bevæge sig ind på nye internationale markeder – uanset om det er med et fysisk produkt eller en service, der sælges online eller traditionelt. I får råd og inspiration til, hvordan I forbereder jer bedst muligt. I får også et overblik over, hvilke centrale aktører inden for eksportfremme I vil kunne have gavn af at kontakte – både forud for og under rejsen ind på nye eksportmarkeder.

Erhvervshusenes forretningsudviklere er klar til at tilbyde uvildig sparring med udgangspunkt i netop jeres virksomhed – og så kender de til de utroligt mange muligheder, der i øvrigt er for at søge hjælp i forbindelse med eksport.

Forberedelse og succes

Vi kan godt afsløre allerede her, at det kræver omhyggelig forberedelse at få succes med eksport, da det er endnu mere krævende at sælge og markedsføre virksomhedens produkter og services i udlandet end på hjemmemarkedet. Omvendt er det også en chance for at udnytte muligheder på større markeder med en potentielt betydeligt større afsætningsvolumen, og som i nogle tilfælde oplever højere vækstrater end i Danmark.

**Bliv klar,
parat til eksport
– og husk
Erhvervshusene
er til for at hjælpe
jeres virksomhed
i den proces.**



1. Er jeres virksomhed eksportparat?

Et stærkt forretningsmæssigt og organisatorisk fundament er nøglen til succes på udenlandske markeder. Og sammen med grundig forberedelse og en struktureret tilgang er forudsætningen for succes og varig vækst på nye markeder skabt. Mange undersøgelser og forskning viser, at det er det, der skal til. Vores erfaring fra hverdagen, hvor vi sparrer med små og mellemstore danske virksomheder, viser det også.

Inden I sætter kursen mod nye markeder, bør I derfor sikre jer, at jeres virksomhed reelt er gearet til det næste store skridt. Hvis ikke, bliver det hårdt arbejde med en betydelig risiko for en udeblivende effekt.

Er det jeres første skridt på eksportrejsen, så overvej at begynde med ét marked ad gangen. Særligt så I på den måde sikrer, at I kan bevare fokus og følge med jeres egen udvikling og ikke mindst en øget efterspørgsel fra flere, nye kunder.

Hvornår er fundamentet stærkt nok?

Når vi i Erhvervshusene leverer uvildig sparring og bidrager med en vurdering af, om I er parate til eksport, kigger vi særligt på følgende kerneområder af jeres forretning:



Kerneområder

1. Ledelse og strategi
2. Økonomi og organisation
3. Leverance og skaleringsmuligheder
4. Salg og markedsføring

Vi sætter lidt flere ord på de fire kerneområder på de næste sider.



Kerneområder

1. Ledelse og strategi

Al forretningsudvikling begynder med det strategiske overblik, som gør det klart, hvordan jeres afsæt ser ud i dag og med et klart defineret billede af, hvor I som virksomhed ønsker at være om 3-5 år (vision), samt hvilke overordnede indsatser det vil kræve af jer for at nå de opstillede mål.

Tænk eksport ind som en integreret del af jeres strategi- og forretningsplan. På den måde undgår I den faldgrube, det er, blot at betragte eksport som et løbende, supplerende mersalg på et nyt marked.

Konkurrenceintensiteten og antallet af aktører på udenlandske markeder er betydeligt større end på det danske, og derfor skal I være strategisk og ledelsesmæssigt velforberedte, inden I påbegynder eksport.

Strategieksekverering handler om ledelse. Succesfulde eksportvirksomheder har skabt en ledelses- og organisationsstruktur, som understøtter virksomhedens strategiplan. Samtidigt er det væsentligt, at der på ledelsesniveau er kompetencer, vilje og forretningsmæssig accept til at investere i eksportindsatsen.

En professionel bestyrelse eller et advisory board – med den rette sammensætning af kompetencer – kan i den sammenhæng også levere et værdifuldt bidrag.

Det er vigtigt, at I fastholder fokus og bevarer jeres eksport-momentum. Derfor skal der være afsat de rette ledelsesmæssige ressourcer i virksomheden til jeres løbende engagement i eksporten. Det kan være øverste leder, der er primær ansvarlig og måske kræver det så, at der er medarbejdere, som overtager nogle af



lederens øvrige opgaver. Den del bør også være planlagt og nedskrevet i jeres eksportplan på forhånd.

2. Økonomi og organisation

Eksport og internationalisering er lig med investering – både i egen organisation og den understøttende værdikæde, samt i de direkte markedsrelaterede indsatser.

Succesfuld eksport forudsætter derfor en sund økonomi og et tilstrækkeligt kapitalberedskab til at kunne foretage de nødvendige investeringer både indledningsvist og undervejs, hvorfor det er vigtigt at have den fornødne kapital til rådighed.

Det er derfor en væsentlig forudsætning for succesfuld eksport, at I ved, hvilket finansieringsbehov det vil kræve, og at I eksempelvis har jeres bank tæt involveret i jeres eksportambitioner. Er jeres virksomhed ikke selv i besiddelse af et tilstrækkeligt kapitalgrundlag, kassekredit og den nødvendige likviditet, bør I forud afsøge muligheder for at skaffe ny kapital.

Organisatorisk er det vigtigt, at I har en tilstrækkelig medarbejderkapacitet med de rette kompetencer til at kunne understøtte jeres eksportambitioner.

Kerneområder – fortsat:

3. Leverancer og skaleringsmuligheder

Konkurrenceintensiteten på eksportmarkederne er stor, fordi der oftest er betydeligt flere og større udbydere end på jeres hjemmemarked.

På nye markeder kan det være nødvendigt både at tilpasse nuværende produkter og udvikle nye produkter/varianter for at imødekomme lokale forbrugsmønstre samt evt. særlige tekniske foreskrifter og lovgivningsmæssige reguleringer.

Fokus på bæredygtighed vinder (også) frem internationalt, hvorfor krav til produkters indhold, fremstillingsproces og ikke mindst genanvendelighed i stigende omfang er kommet i fokus. Det indebærer yderligere krav om mere udførlig dokumentation og evt. specifik miljømærkning og certificering.

Anvendt procesteknologi, kapacitet, kvalitet, leveringstid og fleksibilitet kan blive helt afgørende konkurrenceparametre, når I agerer på internationale markeder. Det stiller krav til indretning af både produktion og lager og en løbende fokusering og optimering af jeres samlede forsyningskæder og leverandørsamarbejde, herunder hvordan I sikrer leveringsikkerhed ved evt. at restrukturere jeres forsyningskæder.

Blandt andet har Covid-19-pandemien udstillet virksomheders sårbarheder over for forstyrrelser og nedbrud i globale forsyningskæder og med betydelige forsinkelser af leverancer. Derfor giver det også mening at forsøge at identificere og adressere sårbarheder i egne forsyningskæder med et øget fokus på risikostyring.

Inden I begynder at eksportere – hav blandt andet fokus på at:

- **Forebygge forsyningsnedbrud gennem øget risikostyring.**
- **Sikre primære underleverandørers fleksibilitet og ikke mindst fortsatte leveringsevne i tilfælde af en betydeligt øget efterspørgsel.**
- **Effektivisere løbende gennem procesoptimering for at fastholde og/eller udbygge virksomhedens konkurrenceevne.**
- **Tilpasse produktionskapacitet løbende i forbindelse med en øget efterspørgselsvolumen.**
- **Få større fokus på innovation og anvendt teknologi i virksomheden.**

Med et stærkt teknologisk og innovativt afsæt bliver I mere robuste i den internationale konkurrence og opnår samtidig den fornødne udviklings- og forandringsparathed.



Kerneområder – fortsat:

4. Salg og markedsføring

På nye markeder bør I generelt have fokus på behovet for evt. at markedstilpasse jeres produkt og jeres salg og markedsføringsmateriale.

Når I går ind på et nyt marked, vil det være en klar styrke, at jeres virksomhed også fremstår synlig og til stede lokalt – både fysisk og digitalt. Enten med egne ressourcer eller i samarbejde med en lokal partner. Samtidig skal I være opmærksomme på, at det ofte kan være andre salgskanaler, traditionelle såvel som digitale, som I bør benytte for at nå jeres primære målgruppe på eksportmarkedet.

Der er flere måder at hente viden om, hvordan I tilpasser salg og markedsføring til det nye marked. Det kan fx være værdifuldt at rejse ud og møde de potentielle kunder og samarbejdspartnere i markedet og hente viden på udvalgte messer. En anden mulighed er at benytte rådgivere og netværk med specifikt kendskab til jeres nye marked og branche.

Markedstilpasning kan vise sig nødvendigt på flere områder, fx forhold til:

- **Krav om produkttilpasning og eventuelt ændring af emballering.**
- **Behov for en differentieret prissætning afhængig af markedet og kundesegmentet.**
- **Tilpasning af kanalstrategien, salgs- og distributionskanaler såvel traditionelle som digitale.**

De første trin inden I rammer markedet

Når afsættet i jeres virksomhed er på plads, og I hele vejen rundt ved, at I strategisk, taktisk og operationelt er klar til det øgede aktivitetsniveau, så gælder det den grundige og uvurderlige forberedelse af de næste trin på eksportrejsen.

De næste sider folder disse emner endnu mere ud, ligesom disse emner også tages op til sidst i bogen, når I får konkrete input til, hvad en eksportstrategi- og plan kan indeholde.





” Vi vidste ikke, om det var det rigtige for os at være på en e-markedsplads, men det har vi fået mod på! Vi blev meget motiverede af at få en fantastisk god sparing fra Erhvervshus Hovedstaden. Takket være den og de mange dygtige folk, Erhvervshuset har henvist os til, har vi fået styr på vores eksportstrategi.”

Anne-Louise Bargelius Andersen, salgsdirektør i A.C. Perch's Thehandel

A.C. Perch's Thehandel

Etableret i 1835 i Kronprinsensgade 5 i København og drives stadig af familien (7. generation). Den historiske butik ser den dag i dag ud som dengang og er Skandinaviens ældste tebutik. Den har fået følge af fysiske butikker i Københavns Lufthavn, Aarhus, Odense, Oslo og Stockholm. Fra maj 2023 kan man også finde A.C. Perch's teer på de internationale e-markedspladser Amazon og Alibaba.

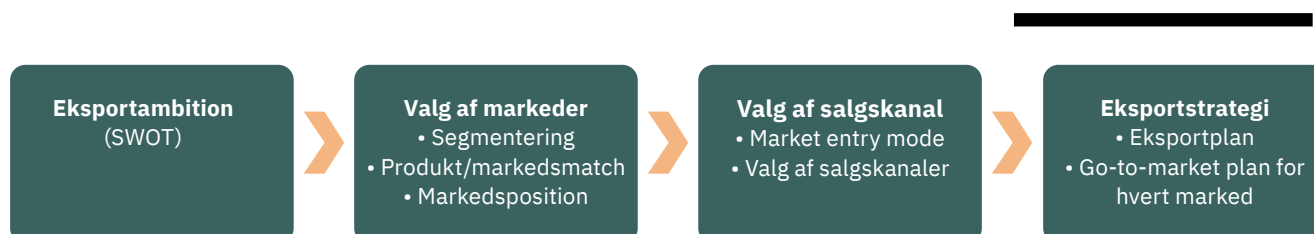


2. Eksportambition

For mange virksomheder er ønsket om et øget salg motivationen for at søge mod nye eksportmarkeder

Mulighederne kan opstå ved en uopfordret henvendelse eller deltagelse på messer i ind- og udland, og nogle gange er det tilfældigheder, der bliver styrende for virksomhedens valg af markeder og salgskanaler. Det kan give gode kortsigtede resultater, men erfaringer fra erfarne eksportører viser, at en struktureret tilgang tjener virksomheden betydeligt bedre, fordi ressourcerne bliver prioriteret og anvendt mere målrettet. Virksomheden afvejer også i den proces en potentiel øget omsætning og indtjening op imod risici og omkostninger ved at begynde at eksportere. Disse overvejelser bør derfor tænkes ind som en del af jeres overordnede strategiplan.

Når I vurderer, at jeres virksomhed er eksportparat, så fastlæg en eksportambition. Gør det ud fra nuværende styrkepositioner på eksisterende markeder og jeres vision for, hvor I som virksomhed ønsker at være om 3-5 år. Definér dernæst hvilke overordnede indsatser det vil kræve af jer for at nå de opstillede mål som en del af jeres overordnede strategi. Eksportambitionen skal i sidste ende definere en langsigtet strategisk retning for virksomheden, med afklaring om hvilke markeder det er interessant at være til stede på fra hvornår og med hvilket forventet salg.



Model: Fastlæg jeres eksportambition, som det første, når I skal udarbejde en eksportstrategi.



3. Markedsvalg

Eksisterende styrkepositioner: Hvilke produkter? Hvilke kundesegmenter?

En eksportstrategi bør oftest tage udgangspunkt i virksomhedens eksisterende styrkepositioner på nuværende markeder. Inden for hvilke kundesegmenter står jeres virksomhed stærkest i dag? Med dette afsæt kan I søge at identificere potentielle kunder i udlandet, som har samme købspræferencer, herved øges sandsynligheden for succes.

Kend jeres kundesegmenter

Den tilgang forudsætter, at I har et godt kendskab til jeres kundesegmenter. Ved at skabe et klart billede af jeres forskellige kundesegmenter kan I bedre tilpasse og målrette jeres markedsføring af produkter og services til hvert segment og dermed øge chancerne for både at tiltrække og fastholde kunder.

Der er forskellige måder at udarbejde en kundesegmentering på, men nogle af de mest almindelige metoder inkluderer:

1. Branchesegmentering.
2. Værdibaseret kundesegment ud fra udvalgte købsvariable.
3. Demografisk segmentering.

Uanset hvilken tilgang til kundesegmentering I vælger, handler det om at forme klare kunde-profiler, der tydeliggør, hvilket behov jeres produkt opfylder, hvilket problem det løser for kunden, og dermed hvordan jeres værdiskabelse er set fra et kundeperspektiv.

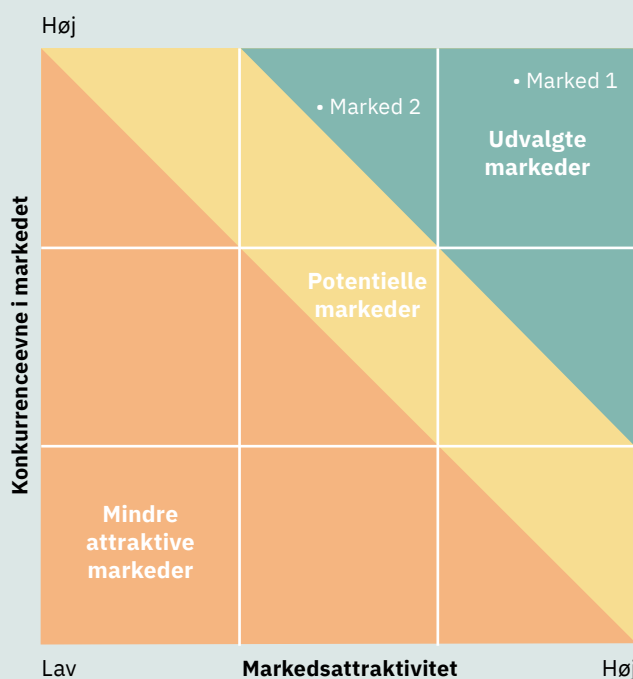
Potentielle eksportmarkeder

Valg af udenlandske markeder kan være en kompleks proces. Men en systematisk tilgang hjælper jer med at forbedre overblikket, reducere usikkerheden og dermed øge sandsynligheden for succes.

Aktive til- og fravalg af mulige eksportmarkeder tager sit afsæt i det eller de produkter, med hvilke jeres virksomhed står stærkest i dag på eksisterende markeder. Med dette afsæt bliver opgaven derfor en afklaring om, på hvilke nye markeder I kan identificere flere af den samme kundetype, som jeres virksomhed i dag er virkelig dygtige til at betjene.

Struktureret vurdering af fokusmarkeder

En overskuelig og struktureret tilgang til udvælgelse af nye eksportmarkeder er ved hjælp af en matrix, hvor man vurderer hvert eksportmarked ud fra to dimensioner: *Markedsattraktiviteten* og virksomhedens *konkurrenceevne* på markedet.



Brug denne model til at vurdere hvert potentielt eksportmarked ud fra to dimensioner: 1: markedsattraktiviteten og 2: virksomhedens konkurrenceevne på markedet.

I kan enten bruge modellen intuitivt til at foretage en overordnet markedsvurdering ud fra de to dimensioner eller gå mere grundigt til værks og foretage markedsundersøgelser af hvert af de markeder, I overvejer at eksportere til, hvis flere.

Vælg de vigtigste markedsindikatorer og undersøg markederne

For at udvælge de mest relevante eksportmarkeder skal I også definere jeres succeskriterier. Det kan være faktorer som størrelsen på markedet, væksten i markedet, købekraft, adgang til markedet og evt. adgangsbarrierer, konkurrencesituation, prisniveau, teknologiniveau, kulturelle forskelle og politiske forhold. Definér klart, hvad der er de vigtigste parametre for jeres virksomhed.

Når I har defineret jeres succeskriterier, kan I begynde at evaluere potentielle markeder. Brug en række forskellige kilder til at indsamle data, herunder statistikker, rapporter og ekspertanbefalinger, input fra The Trade Council og/eller private konsulenter. Undersøg også jeres konkurrenter og deres tilstedeværelse på de forskellige markeder. Når I har indsamlet data, kan I begynde at prioritere markederne.

Produktegnethed – match mellem dit produkt og potentielt marked?

På baggrund af jeres evaluering af markederne vil der tegne sig et billede af, på hvilke markeder jeres produkter bedst matcher markedets efterspørgsel, der både tager højde for jeres vurdering af markedsattraktiviteten og jeres konkurrenceevne på markedet. Før I træffer en endelig beslutning om markedsvalget, kan det være en god ide at teste de udvalgte markeder.

Prioritér markederne

Vælg de markeder, der bedst matcher jeres succeskriterier og er mest gunstige for jeres virksomhed. For små og mellemstore virksomheder, for hvem det er nyt at eksportere, er det oftest en fornuftig strategi at satse på ét marked ad gangen. Særligt så I på den måde sikrer, at I kan bevare fokus og følge med jeres egen udvikling og ikke mindst kundeefterspørgslen.

Virksomheder, der er *Born Global* i kraft af en skalerbar forretningsmodel, fx SaaS-virksomheder, vil dog ofte følge en eksportstrategi, som inkluderer bearbejdningen af flere markeder parallelt.



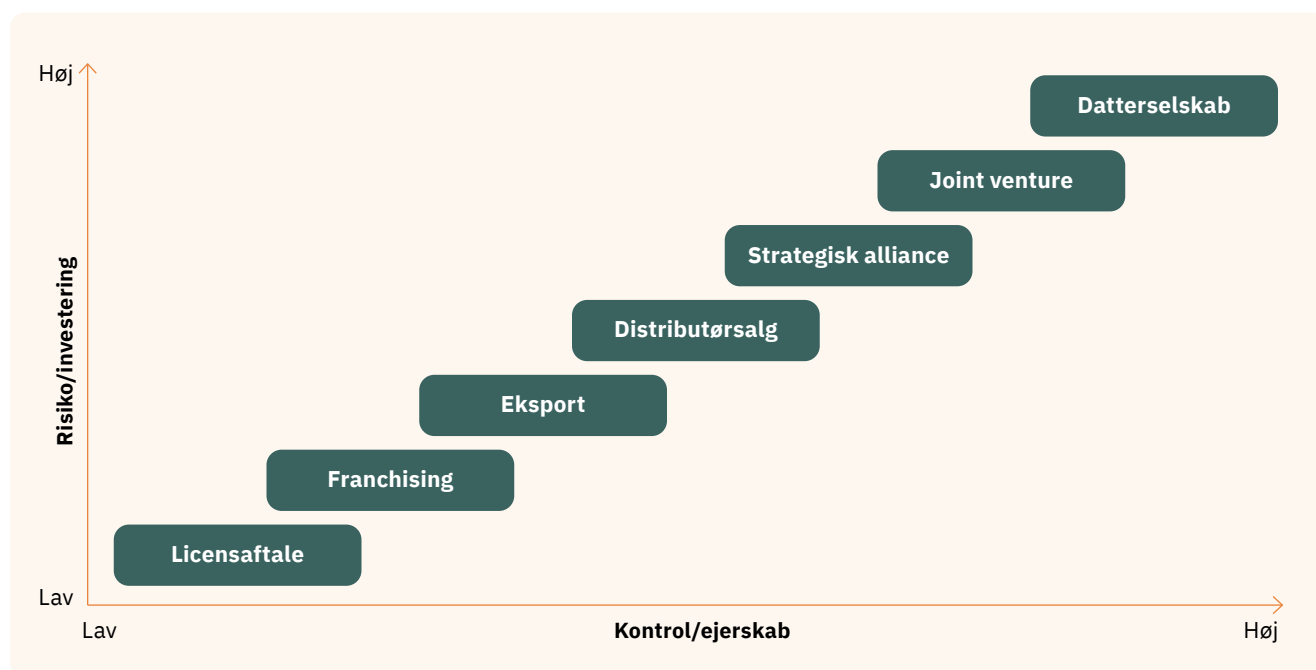
4. Valg af salgskanaler

Valget af den juridiske etableringsform og de rette salgskanaler er en vigtig beslutning for at skabe den bedst mulige *market entry*-strategi. Det er vigtigt grundigt at overveje, hvilken strategi der passer bedst til jeres virksomheds-mål og situation.

De forskellige strategier inkluderer bl.a. licens-aftaler, franchising-koncepter, indirekte og direkte eksport, salg gennem agenter og distribu-tører, forskellige typer af strategiske alliancer

og endelig etablering af et datterselskab enten i form af et joint venture med en lokal partner eller gennem et datterselskab, som er fuldt ejet af jer selv.

Hver af disse strategier har sine fordele og ulemper. Det er vigtigt at overveje dem i forhold til jeres virksomhedsmål, ressourcer, risikovil-lighed og ønske om graden af styring og kon-trol med markedet, før I træffer en endelig beslutning.



Market entry model – hvor stor er jeres virksomheds risikovillighed?

Strategiske overvejelser om valg af digitale afsætningskanaler

Der er fordele og ulemper ved valg af forskellige internationale online-afsætningskanaler. Der kan naturligvis være større forskelle fra marked til marked på, hvilke primære afsætningskanaler, der vil være mest relevante, for eksempel i forhold til kulturelle forskelle, indkøbsadfærd, digitaliseringsgrad, udbredelsen af online-handel og ikke mindst det produkt eller den løsning, I ønsker at sælge online.

Det er ikke et enten eller, men I skal tage stilling til, hvad der giver bedst mening for netop jeres virksomhed i forhold til nedenstående.

Egen webshop

Har jeres virksomhed egen webshop, der i udgangspunktet kun betjener hjemmemarkedet, så er I allerede godt på vej. I har kontrol over



indholdet i webshoppen, har den direkte kunde-kontakt og ejer kundedata. Dertil kommer selvfølgelig investering i sprogversioneringer og arbejdet med også at få kunderne ind i jeres webshop fx via markedsføring (rækkevidde).

Lokale webshops

Har jeres virksomhed valgt en partnerstrategi på det udvalgte eksportmarked, kan lokalt online-salg via partnerens webshop evt. også finde sted. Partneren er lokalt kendt og har som udgangspunktet en højere kendskabsgrad og tillid. Indholdet til partnerens webshop vil ofte blive aftalt leveret af jer ud fra egne ønsker og interesse om international brand-genkendelighed og positionering. I kan dog risikere, at konkurrerende produkter også eksponeres i webshoppen – og uden for jeres indflydelse. Partneren har den direkte kunde-kontakt og ejer derfor kundedata (en partneraftale vil dog ofte inkludere, at den lokale partner løbende informerer jeres virksomhed om udviklingen i markedet).

Online-markedspladser – Amazon, Alibaba Group m.fl.

Der findes i dag adskillige online-markedspladser, så I må afklare, hvilke der reelt er relevante i forhold til salget af jeres produkter. Online-markedspladsers store styrke er, at de generelt allerede fra dag ét tilbyder adgang til en betydelig større potentiel international kundegruppe, sammenlignet med egen eller partners webshops rækkevidde. Markedspladser nyder en høj forbrugertillid og har gode placeringer på søgemaskiner som Google. Det er en relativt let måde for din virksomhed at komme i gang med e-eksport.

I kan vælge at begynde med lav volumen og en begrænset produktportefølje for at teste, om der er international efterspørgsel på produkterne. Mange markedspladser tilbyder lagerservices. Men markedspladsen har typisk kundeejerskabet – og der er også en betydelig hårdere konkurrence som følge af flere udbydere og pristransparens.

Salgskanal	Traditionelt salg	Digitalt salg
1. Direkte eksport (Virksomhed i DK har kunderelationen)	Salg af varer direkte fra producent til udenlandske kunder	Online-salg til udenlandske kunder gennem virksomhedens egen webshop og/eller online-markedspladser, hvor virksomheden selv sælger til markedspladsens kunder
2. Salg gennem distributører (Distributøren har kunderelationen)	Salg gennem agenter eller distributører, der har eksisterende netværk og kendskab til det lokale marked	Online-salg til udenlandske kunder gennem distributørers webshop og/eller online-markedspladser som Amazon og/eller lokale online-markedspladser
3. Etablering af eget datterselskab på det udenlandske marked (Datterselskab har kunderelationen)	Salg gennem et datterselskab, der er etableret i det udenlandske marked og har lokal tilstedeværelse	Globalt website med landeversioner eller online-salg til udenlandske kunder gennem datterselskabets egen webshop og/eller online-markedspladser (globale og/eller regionale/nationale)



Etablering af internationalt salg via digitale salgskanaler kan give jer nogle fordele som fx:

- **Global rækkevidde** – på tværs af markeder og tidszoner.
- **Lavere etableringsomkostninger** – sammenlignet med traditionelt, personbåret salg, som kræver større investeringer i et fysisk set-up.
- **Omkostningseffektivitet** – e-eksport fordrer færre salgsmedarbejdere i marken og giver gennem de rette online-afsætningskanaler på kortere tid en bredere eksponering og øget kendskab og adgang til et betydeligt større internationalt kundepotentiale.
- **Selvbetjening** – kunderne vil langt hen ad vejen forvente at kunne betjene sig selv i forbindelse med ordreafgivelsen online.
- **Skalerbarhed** – digitale salgskanaler gør det muligt og let at teste potentielle markeder, og hvis der er reel efterspørgsel på et givent marked, er digitale salgskanaler typisk mere og hurtigere skalerbare end traditionelle salgskanaler – og uden at det kræver større investeringer.
- **Kundeindsigt** – digitale salgskanaler giver bedre mulighed for at indsamle data og analyser om kundernes adfærd og præferencer, hvilket kan hjælpe jeres virksomhed løbende med at tilpasse jeres produkter og markedsføring til udvalgte målgrupper.

Etablering af digitalt salg fremstår umiddelbart let, men er også forbundet med en del praktiske udfordringer:

- **Den gode kunderejse** – det er måske nødvendigt at investere i nye it-løsninger, der muliggør integration af salgskanaler og sikrer en sømløs kundeoplevelse på tværs af salgskanalerne.
- **Kompleksiteten** – øges når de digitale salgskanaler også skal fungere på tværs af forskellige lande med sprogversionering og lokalt tilpasset markedsføring.
- **Lavt markedskendskab** – I har etableret en digital salgskanal, men I begynder som et ukendt brand og derfor kræver det en større markedsføringsindsats at opbygge salg til nye markeder digitalt.
- **Kulturelle forskelle** – når man arbejder på tværs af landegrænser, kan der være kulturelle forskelle, som kan have en større indvirkning på virksomhedens produkter og markedsføring. Det kan kræve betydelige investeringer for at tilpasse sig forskellige markeder.
- **Konkurrence** – fordi digitale salgskanaler giver mulighed for på relativ kort tid at opnå global rækkevidde, betyder det også, at konkurrencen kan være hårdere end på det lokale marked. Derfor kræver det typisk mere af jer som virksomhed at fokusere på differentiering og skabe en synlig markedsføring, der skiller sig ud på de markeder, I har valgt at fokusere på.





Sammensmeltning mellem traditionelle og digitale salgskanaler – *omni-sales-channels* – fordrer, at I forstår kundens behov, præferencer og adfærd endnu bedre. Evner I at etablere en omni-channel-strategi, kan I forbedre kundeoplevelsen, øge kundeloyaliteten og øge salget på tværs af kanalerne samtidig med, at I har taget højde for, hvordan evt. kanalkonflikt håndteres.

De digitale salgskanaler kan derfor understøtte traditionelle salgskanaler og bidrage til at øge virksomhedens internationale tilstedeværelse og markedsandele. Derudover kan de digitale salgskanaler være en effektiv måde at nå nye kunder på og reducere omkostningerne, inden man senere etablerer en fysisk tilstedeværelse i det udenlandske marked. I forhold til salg til kunder på fjernmarkeder med større tidsforskelle vil det være en yderligere potentiel gevinst med en online-tilgængelighed 24/7. Disse muligheder udelukker dog ikke en løbende personlig eller digital kundedialog og en prioriteret, god kundeservice.

Salg gennem lokale partnere

For små- og mellemstore virksomheder er salg via udenlandske partnere som f.eks. agenter, distributører, forhandlere fortsat en udbredt *market entry*-strategi. Det er derfor væsentligt at få udarbejdet en partnerstrategi, der bidrager til at skabe fælles succeser og målopfyldelse.

Grundig forberedelse

– forretningskoncept og forhandlerpakke

Det er vigtigt, at I har gjort jer klart, hvad der er målet for det pågældende marked og har spurgt jer selv:

Hvad gør vores virksomhed attraktiv for en samarbejdspartner? Passer vores produkt på det pågældende marked, og er der attraktive indtjeningsmuligheder for partnere i et samarbejde om salg af vores produkter?

I skal kunne præsentere et gennemtænkt forretningskoncept og en forhandlerpakke, inden I igangsætter en søgning efter samarbejdspartnere.



Partnersøgning

Udvælgelsen af partnere på de udvalgte markeder bliver afgørende for din virksomheds succes, da det operationelle ansvar for en succesfuld indtrængen på det nye eksportmarked overvejende overlades til den lokale partner. Derfor bør udvælgelsen af partnere ske gennem en systematisk og struktureret proces.

Opgavefordeling

Før I påbegynder en søgning efter potentielle samarbejdspartnere, er det vigtigt, at I har beskrevet en klar arbejdsdeling mellem jeres virksomhed og den lokale partner. Når I er skarpe på, hvad I selv tilbyder at varetage af opgaver, og hvad I forventer at den lokale partner bidrager med i både markedsførings-, salgs- og leveringsfasen, er der et dialoggrundlag for en klar forventningsafstemning. Det skaber de bedste forudsætninger for et langvarigt samarbejde.

Partnerprofil

Den lokale partner skal være en god repræsentant for jer på markedet. I partnerprofilen beskriver I de vigtigste søgekriterier for udvælgelse af potentielle kandidater f.eks. partnerens økonomiske ressourcer til aktivt at bearbejde markedet, ledelseskompetencer, organisatoriske kapacitet, krav om produktviden og markedsviden, og om den eksisterende produktportefølje er komplementær og ikke konkurrerende med jeres produkter. Endelig er det vigtig at have et billede af partnerens samlede kapacitet til at kunne dække markedet geografisk, og om partneren reelt har markedsadgang til de ønskede kundesegmenter. Alternativt kan der vise sig behov for flere partnere i samme marked, opdelt geografisk eller efter kundesegmenter.

Partnersøgningsproces



Hvordan finder I potentielle samarbejdspartnere?

Hvis jeres markedsindsigt er begrænset, og I endnu ikke har noget netværk at trække på lokalt, kan I søge assistance til partnersøgning hos flere forskellige aktører. Det kan fx være fra The Trade Council, som er en del af Udenrigsministeriet, Enterprise Europe Network og/eller private rådgivere med indgående kendskab til specifikke markeder. De kan hjælpe jer med at udføre en søgeproces og dermed medvirke til at skabe et virksomhedsmatch.

Samarbejdet med den lokale partner

De eksportører, der lykkes med partnersalg, er dem som anskuer samarbejdet som et partnerskab. Jo grundigere I får forberedt samarbejdet, inden I starter op, jo bedre forudsætninger giver I hinanden for at opnå fælles succeser. I bør derfor have udarbejdet et formelt aftalegrundlag for samarbejdet og jeres gensidige forpligtelser.

Fordi partnerskabet er en gensidig forpligtelse, bør I have klare aftaler om partnerens lokale salg og markedsføring samt jeres support i form af relevant produktinformation og understøttende markedsføringsmaterialer. I skal investere i jeres partnere med den nødvendige produkt- og salgstræning og support, så de kan blive eksperter på jeres produkter og kan præsentere dem og jeres virksomhed lige så godt, som I selv kan.

For at opbygge et stærkt partnerskab med jeres lokale partnere er det vigtigt at arbejde tæt sammen og opbygge tillid og samarbejde. Hold derfor regelmæssige møder og dialog og del viden og erfaringer.

Sørg for at fastlægge klare mål for salg og markedsføring – og følg op regelmæssigt for at se, om jeres partnere når disse mål. Udarbejd årligt en fælles handlingsplan med salgsbudgetter og en beskrivelse af omfanget af fælles aktiviteter herunder den support, som forhandleren kan trække på hos jer. Det kan også hjælpe jer med at identificere områder, hvor der er behov for yderligere træning eller support.

Husk at anerkende succesfulde partnere, da det kan hjælpe med at opretholde deres motivation og engagement. Fastsæt KPI'er, der skaber den rette incitamentsstruktur, der fastholder interessen og fokus på netop jeres produkt og brand.

Det er vigtigt at evaluere samarbejdet med jeres partnere regelmæssigt og evt. tilpasse strategien. Vurder, om der er områder, hvor I kan forbedre jeres træning, support eller kommunikation for at opnå bedre resultater sammen.

Etablering af egen organisation i udvalgt(e) marked(er)

For at opnå størst markedsindsigt og kontrol med det nye marked er den mest egnede strategi etablering af egen lokal salgsorganisation på det udvalgte marked være den mest vel-egnede strategi. Det kan gøres enten gennem etablering af eget datterselskab eller evt. i et joint venture med lokale partnere.

Der kan nogle gange være fordele ved at etablere et joint venture med lokale virksomheder, hvor I går sammen om at danne et nyt lokalt selskab for at udvikle og markedsføre jeres produkter. Joint ventures kan nogle gange være en velegnet strategi for virksomheder, hvis markedet kræver stort lokalkendskab, og man ønsker at dele risici og ressourcer med en lokal partner.

For hvert enkelt fokusmarked I har valgt, bør I nøje overveje, hvilke salgskanaler er mest vel-egnede for jeres virksomhed, da det er jer, som skal tilpasse jer de lokale forhold optimalt.





” Når man er i den indledende og udviklende fase af en virksomhed, er der mange ting at skulle holde styr på bl.a. forretningsmodellen- og planen, hvordan man får de rette medarbejdere, og hvilke overvejelser man skal gøre, når man gerne vil ind på nye markeder. Vi har via Erhvervshus Hovedstaden også fået økonomisk støtte gennem programmet SMV:Eksport, ligesom Erhvervshuset har givet os meget konkrete værktøjer, der har hjulpet os med at skabe et klart overblik.”

Maksym Plakhotnyuk, CEO i ATLANT 3D Nanosystems.

ATLANT 3D vil erobre verden med banebrydende nanoteknologi

ATLANT 3D Nanosystems er en hardware- og deep techvirksomhed, der udvikler avancerede 3D-printere, der hurtigere og billigere kan fremstille mikro-og nanoenheder til brug i alt fra medicinsk udstyr til mobiler. Erhvervshus Hovedstaden har ydet sparring med henblik på input til virksomhedens forretningsplan, kommerialisering og international ekspansion. På samme tid fik virksomheden et uvildigt tjek af dens immaterielle rettigheder. Virksomheden er netop flyttet ”hjemmefra” – fra DTU til Tåstrup og har for øvrigt NASA blandt kunderne.



5. International markedsføring og branding

Når I har et klart billede af, hvilket marked I vil fokusere på og ad hvilke salgskanaler, så skal I også forholde jer til, hvordan I opbygger kendskab til jeres produkter og virksomhed lokalt. Uden kendskab ingen kunder. Virksomhedens kommunikation og markedsføring bør som udgangspunkt tilpasses det enkelte fokusmarked.

I skal selv eller i samarbejde med lokale partnere opbygge lokalt kendskab til såvel jeres produkter som virksomhed. Det er ofte en krævende opgave at overbevise kunderne om, at I er lokalt til stede og kan agere som en lokal virksomhed. Men det er afgørende for jeres troværdighed.

Jeres kommunikation og markedsføring skal derfor afspejle, at I er fortrolige med det lokale sprog og form. Hvad der markedsføringsmæssigt og sprogligt virker i Danmark, kan have modsat effekt i fx Tyskland eller Kina. Derfor skal I bl.a. have udarbejdet markedsføringsmaterialer, præsentationsmaterialer og website på det foretrukne lokale sprog og optimalt set suppleret det med lokal assistance, fx kundeservice.

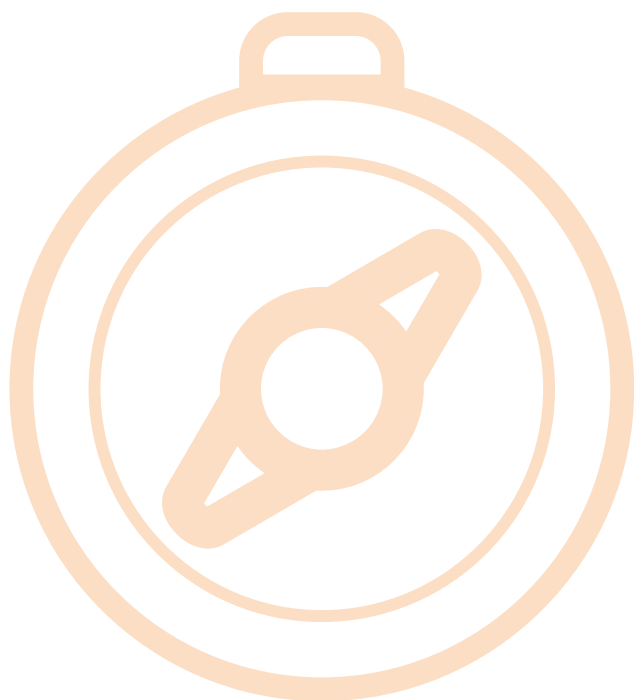
I forhold til at værne om jeres virksomhedsprofil med henblik på en bredere international genkendelse, identitet og positionering kan I selv styre dette, så længe I sælger direkte. Men I kan møde nye udfordringer, når jeres kanalstrategi er salg via partnere, hvor I ikke på samme måde vil kunne styre jeres markedsføring 100 procent.

Relevante overvejelser kan i disse situationer være at stille jeres markedsføringsmaterialer til rådighed for partnere med henblik på en co-branding, hvorved I kan sikre, at det grafiske design samt stil og tone i forhold til markedsføringen af jeres produkter er bibeholdt, blot med en lokal partner som kontakt.

Sociale medier

Valg af relevante og foretrukne kommunikationskanaler kan variere fra marked til marked. Så det kræver også indsigt. Der kan være markeder, hvor I kan nå langt på globale sociale medier som fx LinkedIn og Facebook, og der kan være markeder, hvor det i nogle brancher stadig er relevant også at fokusere på offlinekanaler.

LinkedIn er verdens største faglige erhvervsnetværk på internettet. Jeres salgsmedarbejdere kan aktivt benytte platformen til at opbygge og styrke professionelle relationer internationalt mhp. på profilerende og salgsforberedende indsatser (suppleret af virksomhedens egen understøttende profilerende indsatser på platformen). Via aktiv deltagelse i udvalgte faglige LinkedIn-grupper får den enkelte medarbejder målrettet adgang til et fagligt, fokuseret netværk, som kan bidrage med relevant, faglig viden og indsigt, der kan skabe opmærksomhed om jeres virksomhed.



6. Tværkulturel forretningsforståelse

Indsigt og forståelse for kulturelle forskelle på tværs af markeder og kendskab til lokal forretningspraksis er uhyre vigtig i forhold til jeres anvendte salgspraksis og understøttende markedsføring.

Eksport er også mødet med nye spændende kulturer og kan være mødet med anderledes måder at gøre tingene på, hvilket man som eksportør skal være meget bevidst om.

Det er betydningsfuldt og det bør være en helt naturlig del af eksportforberedelsen på forhånd at gøre sig klart, i hvilken kulturel kontekst man på nye markeder skal præsentere sin virksomhed og søge at afsætte sine produkter og ydelser.

Hvilken markedsindsigt, erfaring og kompetencer besidder organisationen ift. en fortrolighed med forretningssproget og den kulturelle adfærd, som blandt andet melder sig inden for salg, indgåelse af aftaler samt lokal omgangsform- og tone.



7. Eksportfinansiering

Et er behovet og mulighederne for at kunne finansiere egen organisation og egne investeringer ift. eksportarbejdet. Noget andet er at afdække mulighederne for at kunne tilbyde finansiering af salget og længere kredittider til kunder i udlandet og samtidigt minimere egen risiko herved.

Som følge af en voksende efterspørgsel fra nye markeder kan der opstå et behov for finansiering af nye investeringer i fx en øget produktions- og lagerkapacitet, tilpasning af administrative systemer, markedstilpasning af produkter m.m.

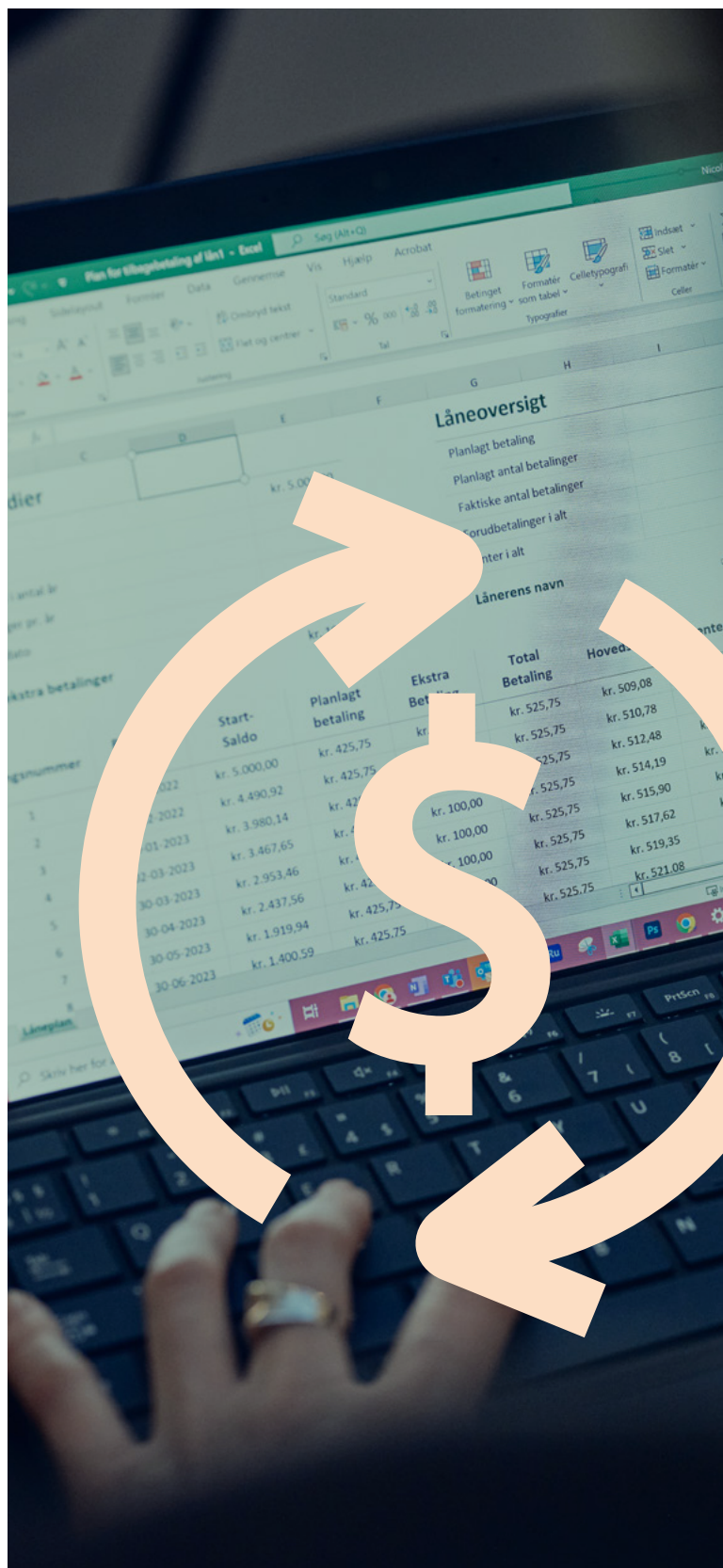
I nogle virksomheder kan det betyde, at der er behov for ekstern finansiering med hjælp fra enten egen bank eller Danmarks Eksport og Investeringsfond, EIFO (det tidligere EKF og Vækstfonden).

EIFO kan i samarbejde med alt fra banker til business angles tilbyde:

- Kapital til danske virksomheder – i form af lån og egenkapital.
- Finansiering til udenlandske købere af danske varer og tjenesteydelser i form af køberfinansiering og eksportlån.
- Forsikring til danske virksomheders udenlandske forretninger, som reducerer risikoen for tab på forretninger og investeringer i udlandet.

EIFO kan stille ekstra sikkerhed i form af kautioner, garantier over for banker i forbindelse med eksportforretninger og anlægsinvesteringer både i Danmark og udlandet.

Med garanti fra EIFO kan den danske virksomhed tilbyde deres udenlandske kunder kredit og få betalingen allerede ved levering.





” Det skal være 100 procent ordentligt fra starten, og du er nødt til at investere massivt. Derfor skal du også være godt forberedt. Det gælder også for dine medarbejdere, der skal kunne begå sig aktivt i en ny kulturel kontekst.”

Frantz Furrer, grundlægger og medejer i CleanManager ApS.

CleanManager ApS

Fynske CleanManager ApS, der har udviklet et softwaresystem til rengøringsbranchen, har valgt at gå ind på det tyske marked, og det tegner til at blive en succes. Virksomheden har i den forbindelse fået sparring og vejledning af Erhvervshus Fyn og benyttet sig af erhvervsstøtteprogrammer, der bliver faciliteret af landets erhvervshuse til at få en markedsforståelse af Tyskland, kulturelle forskelle samt fokus på en markeditilpasning af salgs- og kommunikationsstrategien.



8. Markedsregulering – lovgivning og eksportjura

Når jeres virksomhed har truffet beslutning om, at eksport skal være en del af forretningsstrategien, er der flere juridiske forhold, som I skal være opmærksomme på.

Eksportregistrering

Når virksomheden eksporterer varer til lande uden for EU (gælder også for Grønland og Færøerne) skal I sikre, at jeres virksomhed registreres som eksportør hos Erhvervsstyrelsen. Når virksomheder registreres som eksportør eller importør, får de automatisk tildelt et EORI-nummer.

Eksportdokumenter

Som eksportør skal I have kendskab til en række eksportdokumenter, der knytter sig til jeres virksomhed, eksporten af jeres produkter og specifikke eksportmarkeder. I kan få mere information hos bl.a. Toldstyrelsen, brancheorganisationer, speditører og Udenrigsministeriet bl.a.:

- **Oprindelsescertifikat**
- **Leverandørreklæring**
- **ATA-Carnet**
- **Påtegning og legalisering (troværdighedserklæring)**
- **Eksportcertifikater – bl.a. for fødevarer, lægemidler, kemivarer**
- **Udførelsesangivelse (Skat).**

Told

Med udgangspunkt i jeres toldpositionsnummer (HS kode) kan I undersøge, om jeres produkt vil blive pålagt told ved eksport til et nyt marked.

Undersøg også mulige fordele ved indgående EU-aftaler om frihandel. I kan undersøge dette via EU's Access2market-database og evt. suppleret med information fra Udenrigsministeriets toldtekniske kontor.

Certificeringer / produktgodkendelser

Ud over told kan I på nogle markeder opleve at blive mødt med krav til lokale produktgodkendelser og certificeringer. Det kan være alt fra CE-mærkning til ISO-standarder eller specifikke krav til sikkerhedsgodkendelser. Hertil kommer et øget fokus på bæredygtighed og krav om grønne mærkningsordninger og miljøcertificeringer.

Eksportkontrol

Skal I eksportere et produkt eller en teknologi for første gang, er det vigtigt også at have styr på, om det er omfattet af reglerne for eksportkontrol – de såkaldte dual-use-produkter. I kan få hjælp hos Erhvervsstyrelsen til nærmere afklaring om, hvorvidt jeres eksport er omfattet af disse regler.

IP-rettigheder

I forbindelse med eksport bør I være særligt opmærksomme på såvel egne som andres immaterielle rettigheder (IP) på det pågældende eksportmarked. IP-rettigheder er en beskyttelse, så I mindsker risikoen betydeligt for at blive kopieret, og I sikrer jer, at I ikke kommer i konflikt med andres rettigheder. IP-rettigheder er også med til at styrke jeres konkurrenceevne i markedet gennem varemærkeregistrering, patent- og designbeskyttelse.

I kan læse mere om IP-rettigheder hos bl.a. Patent- og Varemærkestyrelsen.



Partnerskabsaftaler -agent- eller distributørkontrakter

Mange virksomheder vælger en partnerstrategi, hvor de udpeger en lokal partner til at agere på det nye marked. Den kanalstrategi giver hurtig adgang til kunderne, risikospredning, kapacitet og en klar arbejdsdeling. Det kan være i form af samarbejde med en lokal agent eller distributør/forhandler, som vi har været inde på tidligere.

Vi anbefaler, at eksportøren altid sørger for, at der udarbejdes en skriftlig partneraftale, der regulerer samhandelsforholdet og præciserer en klar opgave- og ansvarsfordeling.

Med en handelsagentaftale har agent og agenturgiver styr på aftaler og gensidige forpligtelser. Det er jeres sikkerhed ved eventuelle tvister. Fem centrale punkter i handelsagentaftalen er:

- **Beskrivelse af område og/eller kundekreds og produkt.**
- **Beskrivelse af, hvilke ordrer der udløser provision, og hvilken sats der benyttes til de forskellige leverancer (hvis man ønsker at differentiere).**
- **Agentens forpligtelser.**
- **Agenturgivers pligter og rettigheder.**
- **Konkurrenceklausul.**

Agentaftaler hviler på en EU-lovgivning. Dermed er der overordnet set retsenhed inden for EU – dog med forbehold for væsentlige nuancer i enkelte lande. Er intet andet aftalt i kontrakten, vil det som regel være agentens lands lovgivning og værneting, der gælder. For agenturgivere er det derfor meget vigtigt at tage stilling til det spørgsmål i kontrakten.



I og jeres partner bør indlede samarbejdet med en dialog om jeres fælles succeskriterier og forventninger til samarbejdet, herunder selve markedsføringen og evt. aftale om fælles investering. I aftalen præciserer I rammerne for samarbejdet og jeres indbyrdes forpligtelser.

Hvis aftalen indebærer eneforhandling, giver I en forhandler eneret til at forhandle jeres produkter inden for fx et afgrænset geografisk område, en branche eller kundesegment. Her skal I fastlægge omfanget af eneforhandlingen i jeres aftale.

En fælles salgsmålsætning bør være et naturligt punkt i enhver forhandleraftale, men er især vigtigt ved eneforhandleraftalen. Her har det store konsekvenser for jer som producent, hvis forhandleren ikke skaber et betydeligt salg, og I selv er holdt ude af markedet. Et aftalt mindstesalg giver et objektivt kriterie for evt. at afslutte samarbejdet inden udløbet af aftaleperioden. Alternativt kan den manglende omsætning sanktioneres med inddragelse af eneforhandlingen, men det skal nedfældes i kontrakten.

I bør se partneraftalen som fundamentet for jeres samarbejde. Aftalen giver begge parter svar på samtlige sider af samarbejdet. Det er vigtigt, at aftalen er skriftlig, for dermed sikrer I jer, at I er enige om det aftalte, og at formalia er i orden.

Opstår der på et tidspunkt tvivl om rammerne, vender I tilbage til aftalen, hvor I finder svarene på jeres spørgsmål.

På www.virksomhedsguiden.dk kan I bl.a. hente skabeloner til partneraftaler, som sikrer, at I kommer omkring alle relevante punkter. Er I medlem af en erhvervsorganisation, har de ofte en skabelon til jer.

Overvej at bruge en advokat

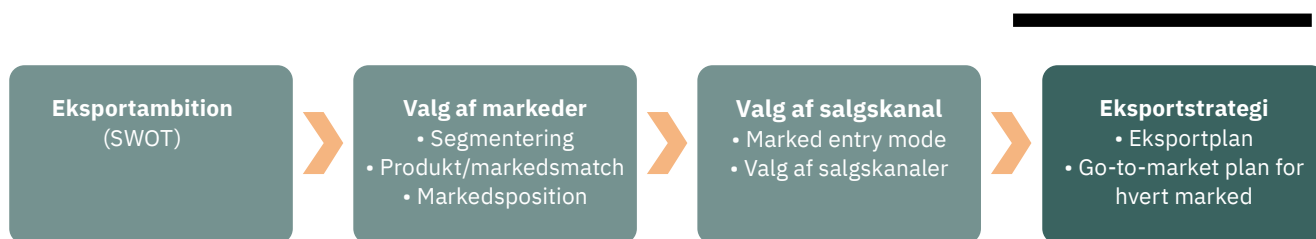
Når I har udformet partneraftalen, er det en god idé at få en advokat eller jeres erhvervsorganisation til at kigge den igennem. På den måde sikrer I jer, at der ikke er uklarheder om noget, der kan blive et u hensigtsmæssigt stridspunkt i tilfælde af uenighed.



9. Eksportstrategi

I denne guide er I blevet introduceret til temaer, som vi anbefaler, I kigger ind i, inden I begynder at eksportere til nye markeder. De foregående siders indhold har formentlig sat nogle tanker i gang hos jer og forhåbentligt

givet jer en ide om, hvad der skal til for reelt at blive eksportparate. Her kommer konkrete input til, hvordan I går struktureret til værks for at øge jeres chancer for at lykkes med jeres eksportrejse.



Model: Udarbejd eksportplan og jeres underlæggende Go-to-market-planer for de valgte markeder.

Eksportstrategien afspejler virksomhedens internationale vision, og hvilken international position virksomheden ønsker at tilstræbe på længere sigt. Det er vigtigt, at jeres eksportambitioner er forankret såvel strategisk og taktisk som operationelt i virksomheden. Derfor er eksportstrategien også en integreret del af jeres overordnede virksomhedsstrategi. Eksportstrategien udarbejdes i overensstemmelse med virksomhedens øvrige funktionsområdestrategier. For at sikre eksekvering udfoldes eksportstrategien i en taktisk eksportplan og efterfølgende i operationelle go-to-market-planer for de valgte markeder. Med den tilgang sikrer I både strategisk, organisatorisk forankring og aktiv handling, der involverer ledelsen og medarbejdere.

For at sikre, at jeres grundige forarbejde bliver forankret og udmønter sig i konkret handling, anbefaler vi, at I samler jeres viden og planlagte aktiviteter i en eksportplan med prioritering af de udvalgte markeder.

Eksportplanen er en overordnet plan for, hvordan I ønsker at ekspandere internationalt typisk med en tidshorisont på 3 – 5 år. Planen beskriver jeres overordnede målsætning, organisation, handlingsplan og budget for jeres samlede eksportindsats. Med eksportplanen har I et samlet overblik over den rejse, som I nu bevæger jer ud på – og et styringsredskab, som gør, at jeres plan bliver til virkelighed.





Eksportplanen er en sammenfatning af de underliggende specifikke go-to-market-planer for hvert af de eksportmarkeder, I har valgt at fokusere på, hvis flere. For hvert marked bør I udarbejde en kort handlingsplan både for at sikre fokus og fremdrift i markedet, og fordi det ikke er givet, at de relevante eksportindsatser er identiske på tværs af markederne. Der er således også forskel på indsatser, om der er tale om et nyt marked eller et marked, hvor I ønsker at udvide jeres aktivitet.

Målsætning

Fastlæg jeres mål for eksportindsatsen fx antal markeder, der skal indtages (hvis flere) inden for en bestemt tidsperiode og forventet eksportomsætning fra hvert marked inden for 3-5 år. Fastlæg den udviklingsretning og operationelle forretningsmål for de enkelte markeder, I har valgt at fokusere på.

Det er vigtigt at involvere hele organisationen i eksportindsatsen for at sikre forankring – og løbende huske at kommunikere internt om opfølgning på planen.

Eksportplanen skal være en levende plan, der evalueres og justeres efter behov. Formuler den på en måde, der gør det muligt for jer at måle og vurdere succesen af jeres eksportindsats f.eks. vurderet på nøgletal, der løbende følges, og I gør status op imod de fastsatte mål.

Organisation

Vurder, hvilken organisatorisk struktur der er nødvendig for at understøtte jeres eksportindsatser på såvel strategisk som operationelt niveau. Det omfatter de nødvendige kompetencer, den interne opgavefordeling og antallet af medarbejdere, der skal arbejde fokuseret med eksportindsatsen.

Måske viser der sig et reelt behov for ansættelse af nye medarbejdere. På den korte bane kan et samarbejde med eksterne konsulenter evt. være med til at kickstarte eksportrejsen, og samtidigt opnår I et kompetenceløft gennem sidemandsoplæring i den proces.



Go-to-market-planer for valgte markeder

En Go-to-market-plan er en konkret handlingsplan, der kort præciserer, hvordan I operationelt planlægger at indtræde på det nye marked. Planen indeholder nogle af de elementer, vi allerede har berørt i denne e-bog – forenklet vil en go-to-market-plan klarlægge:

Kerneområder

1. Hvilke produkter I sælger
2. Til hvilket kundesegment
3. Gennem hvilke salgskanaler
4. Markedsført på hvilken måde

Vi kigger mere ind i de enkelte punkter i planen på de kommende sider.

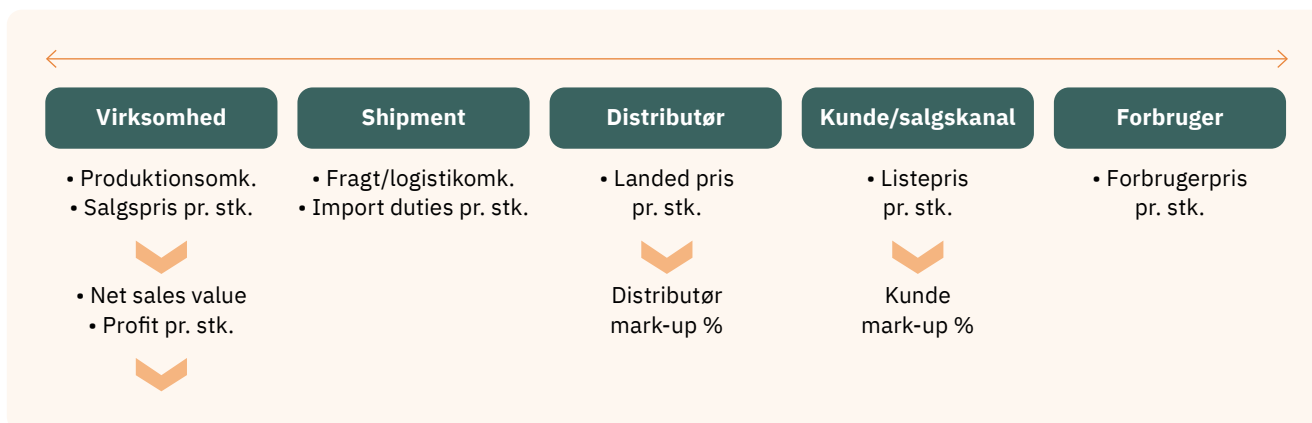
1. Hvilke produkter?

Indledningsvist er det vigtigt at vurdere, hvilke af jeres produkter I bør fokusere på for at opnå succes på det valgte marked. Der er flere faktorer, der påvirker den beslutning. Inden I træffer den endelige beslutning, har I typisk foretaget en eller anden form for markedsundersøgelse, som bl.a. giver jer en indikation af markedspotentialt for jeres produkter, herunder behovet for produkttilpasning, samt hvor stor konkurrencen er. Det skulle gerne give jer svaret på, om jeres produkt(er) egner sig til eksport til det valgte marked.

Som en del af jeres markedsanalyse bør I også have fokus på jeres prissætning. Hvilken slutkundepris er realistisk opnåelig i markedet? Hvad er jeres ønskede og realistiske prisstrategi, og vil der være en tilstrækkelig attraktiv fortjeneste til jer og til eventuelle nødvendige mellemlid i distributionskæden? Dette skal ind i den business case, I laver for hvert marked.

Det kan I eksempelvis gøre ved at lave en værdikædeanalyse startende med den foreslåede pris i markedet. Værdikædeanalysen skal sikre forståelse for forskellige aktørers krav til marginer, og at I som virksomhed får en tilstrækkelig og attraktiv fortjeneste, som skal danne grundlag for den endelige business case:

Eksempel på værdikædeanalyse



Eksempel på forskellige steps og aktører i en værdikæde – det vil selvfølgelig variere afhængig af din værdikædes situation.

I vurderingen af en realistisk opnåelig slutkundepris lokalt, bør I inddrage konkurrenters prissætning, kundernes præferencer og betalingsvilje samt produktets værdiskabelse. Tilbyder jeres produkt en bedre løsning end konkurrenterne, eller er det et substituerende produkt til en lavere pris?

Med udgangspunkt i den valgte prissætning, kan I lave et salgsbudget opdelt på produktgrupper eller produktvarianter med den forventede omsætning. I salgsbudgettet bør der som minimum indregnes de direkte markedsrelaterede omkostninger, således der også opnås et rimeligt retvisende billede af den indtjening, der genereres i markedet.

Eksport til nye markeder er ofte mere bekosteligt end forventet. Det kræver tid at trænge ind på nye markeder, og derfor viser der sig ofte et behov for mere likviditet end først forventet. Afsæt derfor midler til uforudsete omkostninger.

2. Hvilket kundesegment/markedsposition?

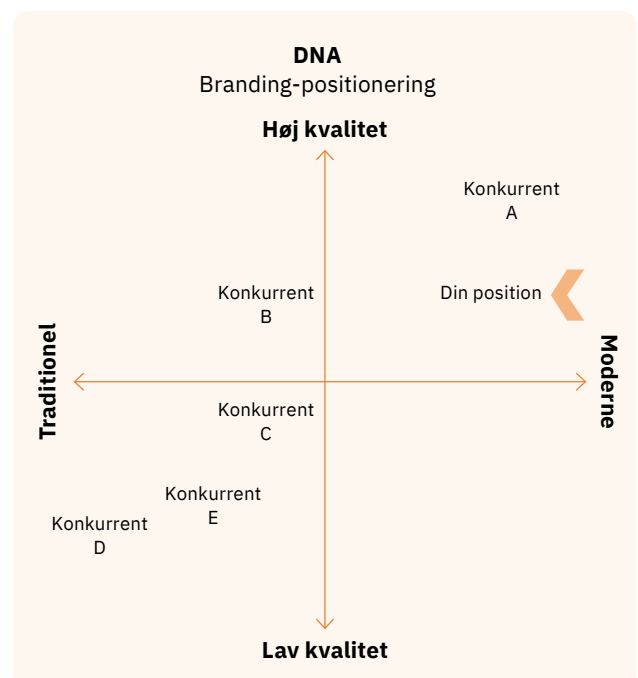
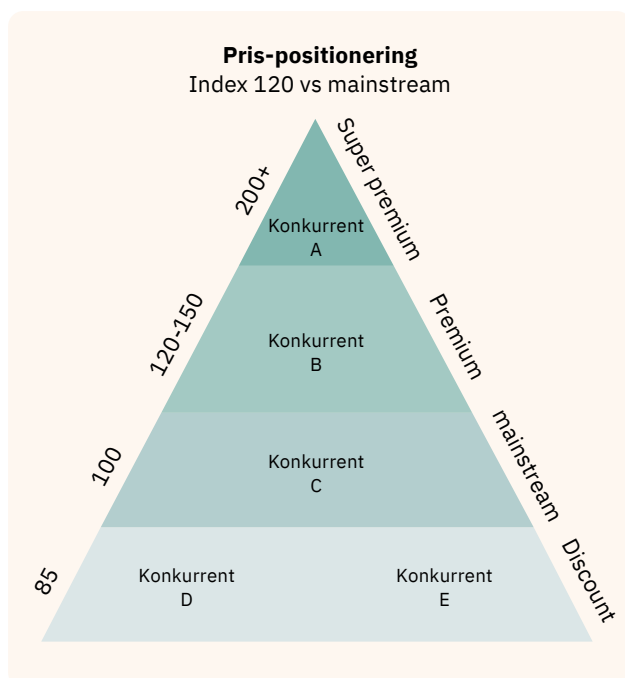
Det er vigtigt at have et skarpt billede af jeres ideelle kundesegment, for hvem jeres produkt er mest relevant, værdiskabende og bedst muligt kan differentiere sig fra konkurrenterne. Så kan I fastlægge jeres ønskede markedsposition.

En måde, I kan vurdere konkurrencesituationen på, er ved at spørge: Hvem er vi oppe imod? Hvordan er de positioneret og produkter/ydelser prissat?

Og derefter se på hvilken prisstrategi, I ønsker at tage fra begyndelsen. Begyndt med at indsamle de sammenlignelige konkurrentpriser og indsæt dem f.eks. i en prispyramide og vurder også, hvordan konkurrenterne brander sig i markedet i et positioneringskort. Sådan får I et udgangspunkt til at tage stilling til, hvor I ønsker at positionere jer i forhold til konkurrenterne.

Brug derfor den nødvendige tid på at analysere konkurrenternes position på markedet og fastlæg jeres egen differentierings- og positioneringsstrategi i forhold til denne.

Prisanalyse og positionering:



3. Hvilke salgskanaler?

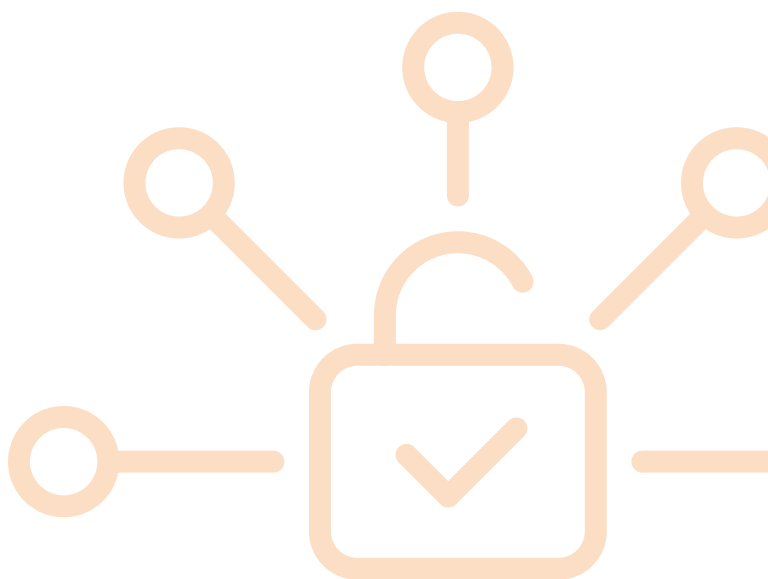
Jeres valg af salgskanaler er ligeledes en vigtig del af en go-to-market-plan. Der er mange mulige salgskanaler, men det er vigtigt, at I får prioriteret de salgskanaler både de traditionelle og de digitale, der sikrer, at I bedst og mest effektivt når ud til jeres relevante kunder.

Undersøg derfor flere mulige salgskanaler, online som traditionelle, og overvej fordele og ulemper, så I vælger de salgskanaler, der passer bedst til jeres virksomheds produkter og målgruppe. Det er også vigtigt at tage højde for jeres ressourcer, når I vælger salgskanaler. Når I går ind på et nyt marked, vil det være en klar styrke, at jeres virksomhed også fremstår synligt og til stede lokalt enten med egne ressourcer eller i samarbejde med lokal partner.

Hvis I har begrænsede ressourcer, kan det være en fordel at samarbejde med forhandlere eller distributører, der allerede har et etableret netværk af kunder og kan hjælpe med at øge salget. Samarbejde med lokale partnere som agenter, forhandlere eller distributører kan være en attraktiv tilgang til et nyt marked. De har lokalt markedskendskab. De kan bidrage til en kortere vej til markedet og salg på

kort sigt. Men det indebærer også, at der er flere led, som skal dele fortjenesten ved salget. På den anden side kan direkte salg give jeres virksomhed mere kontrol over salgsprocessen og kundedialogen, men er ofte en ret ressourcekrævende proces. Det tager tid at opnå kendskab til jeres virksomhed og produkter på et nyt marked.

Verden er ikke statisk. Evaluer og juster derfor løbende jeres eksportplan – herunder valg af salgskanaler – for at sikre, at I fortsat når ud til de rigtige kunder på den mest effektive måde.



4) Markedsføring

Markedsføringen skal skabe opmærksomhed, interesse og understøtte salg af jeres produkter. En effektiv markedsføringsplan skal tage højde for jeres primære kundesegment, konkurrencebilledet og markedstrend. Derfor er klarhed om, hvordan I vil markedsføre jeres produkter i det valgte marked også en vigtig del af en go-to-market-plan.

I skal fastlægge jeres markedsposition ved, at jeres marketingstrategi skaber en så klar differentiering af produktet i forhold til konkurrenter som muligt. Det kan I gøre gennem målrettet kommunikation og branding, der præsenterer jeres produkter som særlige og værdiskabende for målgruppen. En effektiv markedsføringsstrategi skal hjælpe med at skabe brand awareness, øge kendskabet til produktet og generere efterspørgsel. Identifier de bedste kommunikationskanaler (online/traditionelle) til at nå målgruppen på det valgte marked.

Jeres markedsføring skal tilpasses lokalt. Indsigt og viden om lokale forhold og kundeadfærd er derfor af stor betydning. Det kan fx være værdifuldt at rejse ud og møde potentielle kunder og samarbejdspartnere i markedet og hente viden på udvalgte messer. Dialog og samarbejde med lokalt netværk og rådgivere med specifikt markedskendskab kan også bibringe jer værdifuld viden og indsigt.

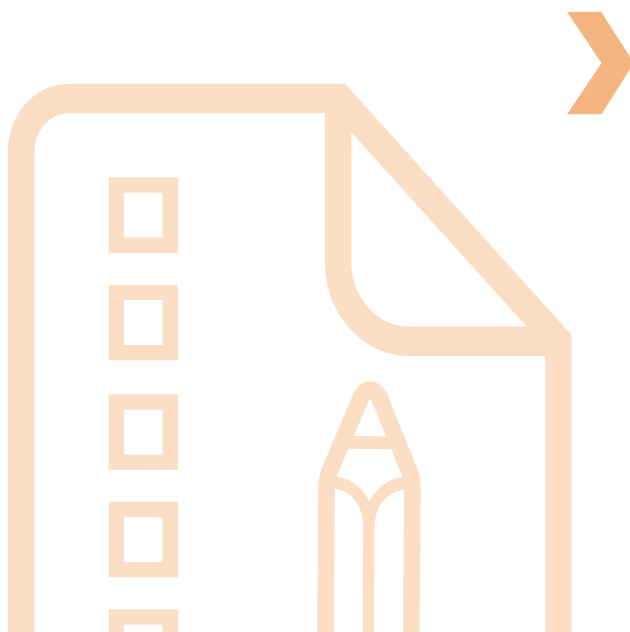
Digital markedsføring er i stigende grad vigtig og kan fx omfatte online-annoncekampagner, sociale medier samt samarbejde med kendte influencere og andre lokale brand-ambassadører, som kan hjælpe med at øge konverteringer til salg.

Samlet set skal der være en rød tråd mellem jeres markedsføring, salg og distribution. En sammenhængende markedsføringsplan sikrer, at I effektivt når jeres målgruppe og genererer et salg.

Dernæst bør I løbende evaluere effekter og resultaterne af markedsførings- og salgstiltag for at kunne justere strategien og optimere resultaterne over tid. Det kan være på nøgleindikatorer som leadgenerering, forespørgsler, tilbud og salg. Baseret på disse data kan I foretage justeringer.

Handlingsplan

I kan med fordel opsummere de planlagte markedsføringsaktiviteter i en kort handlingsplan, som kortlægger hvilke aktiviteter I sætter i gang selv eller i samarbejde med en lokal partner. Det kan være alt fra aktiviteter på sociale medier, inbound marketing, nyhedsbreve eller deltage på fagmesser og relevante konferencer. Sørg for at lave en tidsplan, som ressourcemæssigt stemmer overens med den budgetramme, I har fastlagt – og mål resultaterne løbende for evt. at lave ændringer, som sikrer, at I arbejder jer hen imod de mål, I har sat for det valgte marked. Fortsæt med at analysere resultaterne og justere planen, hvis det er nødvendigt. Implementering af jeres go-to-market-plan kan være en udfordrende opgave, men med løbende tilpasninger til lokale markedsforhold opnår I en effektiv lancering og markedsføring af jeres produkter.



10. Erhvervshusene står klar til at hjælpe din virksomhed i gang og videre med eksport

Vi håber, at I nu har fået en fornemmelse af, hvilke overvejelser det kan være en fordel at gøre sig for at få succes på eksportmarkederne. Vi håber også, at I har fundet inspiration til at udforme planer, der gør eksportrejsen konkret og struktureret. Er der dukket nye spørgsmål op? Det håber vi næsten, da den guide langt fra er udtømmende – heldigvis ved vi, hvor I kan få hjælp til at gøre jeres eksport til en succes.

Vi tilbyder uvildig sparring, viden- og erfaringsdeling

Hos Erhvervshusene vejleder vi private virksomheder – store som små – blandt andet om eksportmuligheder og hjælper gerne med at åbne de første døre til nye markeder. Som jeres sparingspartner kobler vores forretningsudvikler deres store viden om eksport og internationalisering med deres indsigt i forretningsudvikling, strategisk salg og markedsføring og guider jer sikkert mod nye vækstmål og ud på eksportmarkederne.

Vi tilbyder uvildig sparring på jeres eksportstrategi, eksportplan og go-to-market-planer og om muligheder for internationalisering.

Med ”eksportsparring” får I sparring på jeres eksportstrategi og hjælp til at udvikle den og til at kortlægge, hvad der konkret skal til, trin for trin, så I kan komme godt i gang eller videre med jeres eksportambitioner. I bliver udfordret på valg af marked(er), kundesegmentering, afsætningskanaler, partnervalg samt kapitalgrundlag.

På den måde er I sikre på, at I har fokus på de rette forudsætninger for at skabe varig succes på udenlandske markeder. Vores eksportsparring er uvildig og uden omkostninger for jer.

Muligheder for hjælp og medfinansiering til at realisere jeres eksportplaner

Når I har fået afklaring på de eksportforberedende indsatser, er der mulighed for at søge om medfinansiering til jeres videre eksportforløb gennem Erhvervshusene og flere af vores samarbejdspartnere.

Denne e-guide er udarbejdet af



Anders Kjøller
Erhvervshus Hovedstaden
61 88 46 01
ank@ehhs.dk



Steen Nymann Andersen
Erhvervshus Fyn
25 50 53 08
stna@erhvervshusfyn.dk

11. Appendix

Som en del af Erhvervshusene uvildige sparing på vækst- og udviklingsmuligheder får I også adgang til et stort netværk af konsulenter i Danmark og udlandet samt om finansieringsmuligheder og kapital. Vi kan være jeres indgang til et det store netværk inden for eksportfremme og formidler gerne kontakten til de mange strategiske samarbejdspartnere.

Samarbejdspartnere

Vi anbefaler altid virksomheder at orientere sig om og evt. opsøge den ekspertise og rådgivning, der er til rådighed. Det eneste, det

kræver er, at I investerer lidt af jeres tid. Ekspertyper og relevante organisationer kan være med til at sikre, at I undgår unødige fejl, og samtidig kan de skabe værdifulde kontakter fx til eksportrådgivere, som kan være med til at bane vej til nye markeder.

Vi har listet nogle af de mange samarbejdspartnere på de følgende sider.



The Trade Council (Udenrigsministeriet)

The Trade Council understøtter danske eksportvirksomheders salg i udlandet, bl.a. gennem rådgivning og skræddersyede forløb samt forskellige tilskudsprogrammer til SMV'er

Link: Innovation | Eksport | Vækst
Få rådgivning hos The Trade Council

Danmarks Eksport og Investeringsfond (EIFO)

Danmarks Eksport- og Investeringsfond er en fælles indgang for alle danske virksomheder med behov for risikovillig statslig medfinansiering. EIFO tilbyder en lang række services til en bred vifte af virksomheder, der mangler kapital til at kunne udfolde deres fulde potentiale, og til eksportvirksomheder, der skal erobre nye eller usikre markeder.

Link: Danmarks Eksport- og Investeringsfond (eifo.dk)

Enterprise Europe Network Denmark

Globalt netværk af erhvervsfremmeaktører, der bl.a. hjælper SMV'er med international vækst og innovation, herunder med at finde samarbejdspartnere i udlandet.

Link: Enterprise Europe Network Danmark (enterprise-europe.dk)

South Denmark European Office (Det Syddanske EU-kontor) / Greater Copenhagen EU Office

Hjælper bl.a. virksomheder med internationale udviklingsprojekter, partnerskaber, kompetencer og netværk.

Link: South Denmark European Office

Link: Greater Copenhagen EU Office

Access2market

Giver adgang til de oplysninger, I har brug for, når I handler med tredjelande, f.eks. om told, skatter, procedurer, formaliteter og krav, oprindelsesregler, eksportforanstaltninger, statistikker, handelshindringer etc.

Link: EU Access2Market database

NEFCO

Yder finansiering til økonomisk levedygtige grønne projekter med positiv miljø- eller klimarelateret. Påvirkning i form af; lån, egenkapitalfinansiering og feasibility-studiestipendier til nordiske små og mellemstore virksomheder (SMV'er) og midcap-virksomheder til grønne investeringer udført på globale markeder.

Link: Nefco – financing the initial scale-up of Nordic green solutions

Nopef

Tilbyder nordiske virksomheder økonomisk støtte til vurdering og forberedelse af internationale investeringer og etablering af forretningsaktiviteter på udenlandske markeder uden for EU/Efta-området. Nopef støtter også projekter, der sigter mod investeringer i kommerciel skala demonstration og pilotprojekter for grønne teknologier eller løsninger.

Link: Nopef – Helping Nordic green solutions to global markets | Nopef

IFU

Er en selvejende statslig fond, der tilbyder rådgivning og risikovillig kapital til virksomheder, som ønsker at gøre forretning i udviklingslande og emerging markets. IFU investerer i finansielt bæredygtige virksomheder, der bidrager til grøn omstilling samt økonomisk og social udvikling.

Link: IFU | Investeringsfonden for udviklingslande

Erhvervsstyrelsen – international handel

Eksport- og importvilkår for danske virksomheder i EU og globalt

Link: erhvervsstyrelsen.dk/international-handel

Patent- og Varemærkestyrelsen

Er en del af Erhvervsministeriet og arbejder for at sikre, at danske virksomheder kan sikre deres rettigheder til egne idéer nationalt og internationalt, og ved at udstede patenter og registrere design, varemærker og brugsmodeller.

Link: Patent- og Varemærkestyrelsen (dkpto.dk)

Virksomhedsguiden

På Virksomhedsguiden finder I et bredt udbud af digital vejledning fra offentlige myndigheder. I får også et overblik over muligheder for bl.a. tilskud, events og kompetenceudvikling, som tilbydes i erhvervsfremmesystemet – alt sammen med det formål at gøre det så nemt som muligt at drive virksomhed i Danmark.

Link: Forside | Virksomhedsguiden

Danish Export Association (Eksportforeningen)

Et stærkt netværk med 600 andre eksportvirksomheder og adgang til viden og rådgivning.

Link: <https://www.danishexport.dk/>

Dansk Industri

Link: www.di.dk/international

Dansk Erhverv

Link: www.danskerhverv.dk/radgivning/eksport/

SMVdanmark

Link: Salg & eksport (smvdanmark.dk)

Konsulenter

Erhvervshusene har et stort netværk af konsulenter/private rådgivere som har mangeårig erfaring med eksport og international vækst. Kontakt dit Erhvervshus og få relevante henvisninger.



Skaler internationalt

Erhvervshusene tilbyder uvildig eksportsparring i forbindelse med jeres eksportforberedelse, og for hvert enkelt trin i processen får I adgang til en omfattende værktøjskasse med skabeloner og tjeklister, der er afprøvet i praksis gennem mange år.

Eksport, online som traditionelt, kan være en måde at få jeres virksomhed til at vokse. Kontakt jeres nærmeste Erhvervshus, hvis jeres virksomhed skal i gang med sælge uden for Danmarks grænser.

Kontakt jeres lokale
Erhvervshus

➤ **ehhs.dk**

➤ **ehfyn.dk**