

## Kronik.

## Lyt, tilpas og forventningsafstem, hvis du vil eksport

**PROFESSOR OG LEKTOR, INSTITUT FOR ENTREPRENØRSKAB OG RELATIONSLEDELSE, SDU KOLDING, SAMT ADM. DIREKTØR, FERSKVANDSCENTRET, SILKEBORG**

PER VAGN FREYTAG, MADS BRUUN INGSTRUP OG KNUD BUNDBGAARD

Vand var et gennemgående tema i dagspressen i vinterhalvåret 2019/2020.

I Danmark fik vi så meget vand, at det skabte problemer med oversvømmelser, og i Australien fik de så lidt vand, at det blandt andet var med til at forlænge sæsonen for skovbrande. Disse eksempler er blot to ud af en række globale vandudfordringer.

Enten er der for meget eller for lidt vand, eller også er vandet ikke rent. Ifølge FN har over 500 millioner mennesker ikke adgang til rent vand.

Et tal som desværre ikke ser ud til at blive mindre i fremtiden. Selv de steder, hvor der findes rent vand, er der store udfordringer, som for eksempel at over 20 procent af det vand, der pumpes op, forsvinder i processen fra vandboring til vandhane.

Til at adressere disse udfordringer står danske vandteknologivirksomheder klar med mulige løsninger. Det betyder ikke, at alle udfordringer kan tackles her og nu, men der eksisterer et stærkt udgangspunkt.

Danmarks vandsektor er den tredjestørste i EU målt i forhold til den relative andel af BNP, og den består af forsyningsselskaber, rådgivere og vandteknologivirksomheder, som tilsammen beskæftiger mere end 28.000 medarbejdere. Samtidig er sektoren kendetegnet ved mange små og mellemstore virksomheder og enkelte store flagskibsvirksomheder.

I de senere år er der taget en række initiativer til at forbedre og udnytte dette udgangspunkt nationalt og internationalt. Ikke mindst er der taget initiativer til at samle de forskellige aktører under en fælles vandvision og i forskellige samarbejds-konstellationer, for derigennem at øge gennemslagskraften.

Det har været nødvendigt, fordi vandsektoren som helhed er udfordret ved, at de enkelte virksomheder er gode til at udvikle og sælge enkeltkomponenter, men mindre gode til at udvikle og sælge samlede systemløsninger. Andre udfordringer knytter sig til, at mange små og mellemstore virksomheder har svært ved selvstændigt at indfri de eksportmuligheder, som eksisterer, og at de, typisk af konkurrencemæssige årsager, er forsigtige med at samarbejde med de store flagskibsvirksomheder.

Et af de initiativer, som blev søsat med henblik på at styrke dansk vandteknologi, var eksportinitiativet Danish Water Technology House. Initiativet startede i 2014 og løb til udgangen af 2018, og det



var i perioden økonomisk støttet af Industriens Fond og indlejret under Ferskvandscentret i Silkeborg.

Ambitionen med vandhuset var at facilitere nye innovative samarbejder mellem danske vandteknologivirksomheder og at være brohoved for eksport af vandteknologi til Sydøstasien, der med sine over 800 millioner indbyggere og stigende vandudfordringer er et interessant og købedygtigt marked.

Da Danish Water Technology House lukkede i 2018, havde virksomheder af varierende størrelse og med forskellige eksporterfaringer gjort brug af dets services. De erfaringer om eksport og facilitering af eksport, som blev gjort, er sideløbende og efterfølgende blevet dokumenteret og omsat til eksport anbefalinger i et samarbejde mellem Ferskvandscentret, Danish Water Technology House og Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse på SDU.

Særligt fire anbefalinger er centrale:

**VIRKSOMHEDER SKAL STRATEGISK** afklare, hvilke typer af eksport, de ønsker. Sigter de efter direkte eksport, hvor virksomheden selv sælger sine produkter til kunden eller efter indirekte eksport, hvor der inddrages agenter og distributører.

Ligeledes skal de afklare, om fokus skal være på eksport af egne enkeltvise produkter, eller om det skal være systemeksport, hvor virksomheden indgår i et eksportfællesskab med andre virksomheder.

Disse valg har afgørende indflydelse på for eksempel ressource-trækket i virksomheden og tids-horisonten for markedspenetration. Erfaringen fra Danish Water Technology House var, at virksomhederne generelt undervurderede nødvendigheden af videndeling og forventningsafstemning ved systemeksport.

Endvidere blev virksomhederne overraskede over, hvor stor en vedholdenhed der skulle til for at få gang i eksporten.

**YDERMERE SKAL VIRKSOMHEDER** vurdere, om deres nuværende værditilbud, der understøtter salg i Danmark og eventuelle europæiske nærmarkeder, også er relevant på nye markeder. Det gælder for eksempel produktets egenskaber og pris.

Læren fra Danish Water Technology House var, at anskaffelsesprisen på vandteknologi-produkter er afgørende på det sydøstasiatiske marked, hvorimod de totale levetids-komkostninger er centrale på det europæiske marked. Dette hænger sammen med, at den sydøstasiatiske forretningslogik tilsiger, at billigere produkter med en kortere levetid giver adgang til hyppigere teknologioptdateringer via nyan-skaffelser.

Desuden spiller prisen på arbejdskraft ind i vurderingen af et produkts attraktivitet, fordi den kan påvirke i hvilken grad, der er behov for at addere automatisering og digitalisering til produktet. Sådanne logikker skal indarbejdes i værditilbuddet, således det tilpasses de nye markeder.

**CENTRALT FOR VIRKSOMHEDER**, der vil eksportere, er, hvorvidt partnerskaber med lokale virksomheder kan sikre en bedre markedsforståelse og en hurtigere eksportopstart. Særligt små og mellemstore virksomheder med begrænsede økonomiske og menneskelige ressourcer bør overveje dette.

De bør ligeledes overveje at drage fordel af piggy-backing, hvor en virksomhed udnytter en anden virksomheds erfaring med at operere på et eksportmarked eller

bruge eksportinitiativer. Det kunne være initiativer som for eksempel Danish Water Technology House, der kan bidrage med ressourcer til blandt andet markedsanalyse, repræsentationsvaretagelse og opsøgende salgsarbejde.

Valget mellem disse muligheder afhænger af den enkelte virksomheds eksportparathed.

**I VIRKSOMHEDERS AGEREN** på eksportmarkeder skal der tages højde for, at de politiske, kulturelle og sociale forhold afviger fra de danske. I den forbindelse er det væsentligt i hvilken grad, salg er relationsbestemt eller transaktionsbestemt, og hvordan den bagvedliggende tillid kan opbygges.

I tilfældet Sydøstasien peger erfaringerne på, at salg bygger på relationer, og at disse opbygges over længere tid gennem møder, mosedeltagelse, fysisk tilstedeværelse og lignende aktiviteter. Dette har implikationer for valg af eksporttype og hastigheden, hvormed en markedspenetration kan foregå.

Virksomheder kan dog skyde genvej ved at benytte lokale aktører, som kender markedet indgående.

Ovenstående fire anbefalinger peger på, at eksport i stor grad handler om at lytte, tilpasse og forventningsafstemme før og under indsatsen og samtidig fastholde viljen til samarbejde. Det er vores forhåbning, at disse anbefalinger kan inddrages i andre danske erhvervssektorer end blot vandsektoren, ikke mindst så de samme lærepenge ikke skal betales to gange.

