

# EKSPORT MAGASINET

# 7

**Hanne Christensen, Ramboll Water:**

Vi skal ikke  
være så  
bange for  
disruption

**Mellemstore virksomheder  
er motoren bag eksportvækst**

Udenrigsminister Anders Samuelsen har især fokus på at styrke vilkårene for små og mellemstore virksomheder. Derudover spiller frihandel og øget globalt samarbejde en stor rolle i arbejdsopgaverne for regeringen.

**Finansiering:  
Skrue op for din virksomheds eksport**

Vil du accelerere eksporten, kræver det kapital. Få indblik i, hvor du kan hente finansiering og minimere din risiko på eksportsalget.

# Indhold



PurePrint® by KLS  
Produceret 100% biobaseret  
af KLS Gratiik Hus A/S

- Side 3 Leder: Målet er klart – vi skal hjælpe vores medlemmer med at øge eksporten  
Side 4-5 Formandens beretning: Positiv konjunkturudvikling påvirker eksporten  
Side 6-7 Udenrigsminister Anders Samuelsen: Mellemstore virksomheder er motoren bag eksportvækst

## Det ændrede eksportslandskab

- Side 8-9 Hanne Christensen: Vi skal ikke være så bange for disruption  
Side 10 eStatistik: Erfarne SMV-eksportører bidrager mest til dansk eksportvækst  
Side 12-13 C.C. Jensen: Kunderne er villige til at betale for at holde minedriften kørende  
Side 14-15 Victor-DST: Spred din risiko og undgå afhængighed af én branche  
Side 16-17 Leon Hansen Maskinfabrik: En klar salgsstrategi baner vej til nye segmenter

## Finansiering

- Side 18-19 Få dit eksportsalg i hus med hjælp fra EKF  
Side 20-21 Kickstart emerging markets med IFU i bestyrelsen  
Side 22-23 Aller Aqua: Kapital fra IFU gav ballast i et kaotisk Egypten  
Side 24-25 Capidea: Skru helt op for din virksomheds eksport  
Side 26-27 Kina: Forbered virksomheden på lange betalingsbetingelser

## Kundens krav

- Side 29 Face to face-kundemøder er en udødelig bastion i B2B-salg  
Side 30-31 MAN Diesel & Turbo: Data gør eksportsalg personligt  
Side 32-33 Shipley Denmark: Sådan udarbejder du vindertilbud  
Side 34-36 Kulturekspert: Mangel på selvindsigt er danskernes blinde vinkel  
Side 38-39 Blücher: Gå systematisk efter dine nøglekunder

## Eksportens DNA®: Mennesker

- Side 40-41 InSource: Den professionelle bestyrelse gør din eksport strategisk  
Side 42-43 Strecon høster succes på flere markeder  
Side 44-45 Bjarne Brynk Jensen: Eksportsalg til Tyskland kræver nye kompetencer  
Side 46-47 Resolux: Du skal turde tage en chance på det amerikanske marked

## Eksportens DNA®: Netværk

- Side 48-49 Philipp Schröder: Super star-eksportører går målrettet efter netværk  
Side 50-51 Skyd genvej med hjælp fra dit netværk

## Eksportens DNA®: Kvalitet

- Side 52-53 Hoyer: Fokusér på service og sælg flere produkter

## Eksportforeningen 2017

- Side 54 Medlemstilfredshedsundersøgelse 2016  
Side 56-57 Aktivitetskalender 2017  
Side 58-59 Mød dine kontakter i Eksportforeningen



Side 8-9

Hanne Christensen,  
Ramboll Water:  
**Vi skal ikke være så  
bange for disruption**



Side 38-39

Blücher:  
**Gå systematisk efter  
dine nøglekunder**



Side 52-53

Hoyer:  
**Fokusér på service og sælg  
flere produkter**

**Udgiver:**  
Eksportforeningen  
Eksportens Hus  
Lysbrohøjen 24  
8600 Silkeborg  
Tlf.: 86 81 38 88  
export@dk-export.dk  
www.dk-export.dk

Oplag: 7.000

**Redaktion:**  
Ulrik Dahl (ansvarshavende)  
ulrik.dahl@dk-export.dk

Tanja Hai (redaktør og annoncer)  
tanja.hai@dk-export.dk

**Tekst:**  
Stina Askholm Hansen, Krista Løvvang  
Fromberg Hansen og Tanja Hai

**Layout:**  
BUSK/v Nikolaj Busk  
www.busknikolaj.com

**Forsidefoto:**  
Hanne Christensen, Managing Director,  
Ramboll Water. Foto: Ramboll Water.

Eksportforeningen kan ikke gøres ansvarlig for de informationer, som findes i nærværende magasin – uanset om disse informationer mod forventning skulle være ukorrekte. Eksportforeningen kan derfor ikke pålægges ansvar for skader eller tab, der direkte eller indirekte er pådraget på grundlag af informationer, som findes i magasinet. Indholdet af magasinet er tænkt som generel information og kan på ingen måde sidestilles med rådgivning. Der tages forbehold for trykfejl og lignende.

# Målet er klart – vi skal hjælpe vores medlemmer med at **øge eksporten**



Ulrik Dahl, CEO, Eksportforeningen

Velkommen til Eksportforeningens årlige magasin, hvor vi denne gang sætter os op i helikopteren og tager fat på de krav og vilkår, som danske eksportvirksomheder i dag skal navigere i.

Ord som disruption og digitalisering præger medie billedet, og det kan være ukonkret og svært at oversætte til direkte forretning. Som vores bestyrelsesformand Jens Hammer fortæller i magasinet har virksomhederne altid måttet tilpasse sig den teknologiske udvikling, så det er ikke noget nyt, at vilkårene ændrer sig.

Alt går dog hurtigere i dag, og det stiller krav til, at vi formår at udnytte mulighederne. Sådan fortæller Hanne Christensen fra Ramboll Water i magasinet, hvor hun giver sin analyse af situationen og indspark til, hvordan virksomhederne kan agere for at forblive konkurrencedygtige på de globale markeder.

## **Bliv inspireret af de dygtigste**

Vi har igen i år fyldt magasinet med konkret viden om og eksempler på, hvordan nogle af Danmarks dygtigste eksportvirksomheder vækster deres internationale salg.

Du får svar på, hvor du kan hente finansiering til eksporten og få afdækket din risiko på eksportomsætningen. Med udgangspunkt i Eksportens DNA® har vi talt med en række virksomheder om, hvordan de arbejder med at udvikle forretningen – Hoyer kommer blandt andet med deres opskrift på, hvordan de accelererer det internationale salg.

## **En blomstrende eksport er grundlaget for velfærd i Danmark**

Og ja, eksport er et håndværk og kræver, at du kontinuerligt holder dig skarp på muligheder og nye værktøjer. Eksportforeningen er ejet af vores knap 600 medlemmer, og vi er sat i verden for at hjælpe virksomhederne med at øge deres eksport.

Det er ikke blot vigtigt for medlemmerne – også hele samfundsøkonomien er afhængig af eksporten, idet Danmarks eksport af varer og tjenesteydelser udgør en værdi, der svarer til 50 procent af vores BNP. Det betyder, at hvis vi fortsat vil have en høj velfærd og råd til hospitaler, nye veje og uddannelse, skal vi som nation skabe de best mulige rammer for at fremme eksporten.

I Eksportforeningen gør vi hver dag, hvad vi kan for at hjælpe med at fremme eksporten. Du er derfor altid velkommen til at kontakte os, så vi i fællesskab kan løfte din virksomheds internationale salg.

Rigtig god læselyst!

A handwritten signature in black ink that reads "Ulrik Dahl".

Ulrik Dahl  
CEO, Eksportforeningen



# Positiv konjunkturudvikling påvirker eksport

Den globale økonomi fortsætter i øjeblikket sin fremgang. I fjerde kvartal 2016 nåede EU en vækstrate på 2 procent, og for første gang siden krisen i Sydeuropa er der konstateret positiv vækst i BNP'en i samtlige 28 EU-lande. Det lover godt for eksporten.

Alt i alt oplever vi en positiv konjunkturudvikling på trods af, at der de seneste årtier har været udfordringer. Der har været bølgegang i den internationale økonomi. Vi har stået over for udfordringer som finanskriser og konflikter, der indimellem har sat tingene på hold. Verden er dog blevet et bedre sted, og vi oplever en positiv konjunkturudvikling, som smitter af på eksporten.

## Eksportbarometer over 50

Denne tendens bliver understøttet af den nyeste temperaturmåling fra Danske Banks eksportbarometer, der giver et indblik i den økonomiske aktivitet på vores største eksportmarkeder. Barometeret landede på 55,6 i februar, hvilket er det samme niveau som måneden før. Når barometeret ligger over 50, indikerer det en stigning i den økonomisk aktivitet på eksportmarkederne, så det er en god nyhed for danske eksportvirksomheder.

## Eksport = velfærd i Danmark

Eksport, eller skulle man snarere tale om handel over landegrænser, er i dag er blevet mere almindelig og bidrager til en endnu større del af vores økonomi, end det tidligere har været tilfældet. Det er ikke til at tage fejl af, at denne udvikling er vigtig – Danmarks eksport af varer og tjenesteydelser udgør en værdi, der svarer til 50 procent af vores BNP og er dermed meget væsentlig for velfærden i Danmark.

## E-handel har potentiale

Et af de områder, hvor vi kan gøre det endnu bedre og vækste forretningen, er e-handel. It og nethandel har påvirket den internationale adfærd betragteligt, så det er ofte den enkelte forbruger, der foretager indkøb direkte over grænserne. Mange virksomheder har tilpasset sig disse ændringer og er i gang med at udnytte mulighederne, men der er fortsat mange virksomheder, som endnu ikke udnytter området.

I Eksportforeningens medlemstilfredshedsundersøgelse fra 2015 svarede 12 procent af medlemmerne, at de anvender eller har planer om at anvende e-handel i deres eksport. Relativt få B2B eksportvirksomheder har det altså med i forretningen og sælger fx reservedele online. Spørgsmålet er, om vi er tilstrækkeligt opmærksomme på potentialet. Selvom det ikke er givet, at alle produkter og services egner sig til nethandel, kan flere produkter end i dag formodentlig handles online.

## Begivenheder præger verden

Handel i generel forstand foregår for de flestes vedkommende i dag via en computer – det gælder korrespondance, PR, tilbud og det endelige salg. Det er en stor forandring, og dem har der gennem min tid i branchen været mange af i verden.

Der var oliekrise i halvfjerdserne, kartoffelkrise i firserne, murens fald i 1989, mellemøstkrise, 9/11, finanskriser og Putins annektering af Krim. Nu oplever vi Brexit og præsidentvalget i USA. Jeg kunne nævne mange andre forhold, og nye vil opstå. Det er alle begivenheder, der har givet anledning til bekymringer og store udfordringer, og som vi alligevel har formået at navigere i.

## Tilpasning er ikke noget nyt

I dag falder talen ofte på disruption. Hvad ordet dækker, er ikke nye banebrydende vilkår – vi har altid måttet tilpasse os den teknologiske udvikling. Jeg erindrer, at vi i de første mange år af min karriere anvendte telex. Siden kom faxen til, og nu er internettet fuldt implementeret.

Det gælder også på produktsiden. Vi kan ikke blive ved med udelukkende at sælge produkter, der er udviklet for 50 år siden. Vi må udvikle nye produkter og tilpasse de eksisterende, så vi fortsat følger med tiden. Det er der ikke noget nyt i.



# Udvikling en



Relativt få B2B eksportvirksomheder har e-handel med i forretningen og sælger fx reservedele online. Spørgsmålet er, om vi er tilstrækkeligt opmærksomme på potentialet. Selvom det ikke er givet, at alle produkter og services egner sig til nethandel, kan flere produkter end i dag formodentlig handles online.”

Jens Hammer Sørensen, bestyrelsesformand,  
Eksportforeningen

## Tak for nu

Den teknologiske udvikling har givet os gode værktøjer, som har bidraget stort til vores arbejde, og det har været en spændende tid. Jeg har haft fornøjelsen af at deltage i Danish Marine Groups sektionsråd siden 1987 og i bestyrelsesarbejde i Eksportforeningen gennem de seneste 23 år. Jeg fik kendskab til foreningen første gang tilbage i 1977, hvor marinesektionen sammen med værftsindustrien i Danmark tog på udstillingen RIOMAR i Brasilien.

Siden har jeg deltaget i mange eksportfremstød og udstillinger over hele verden gennem min ansættelse i LK og siden 1984 med min egen virksomhed SELCO A/S. Vi har haft stort udbytte i deltagelsen i disse arrangementer, som har fungeret som gode døråbnere til kunder, og jeg føler også, at vi har fået en vis anseelse hos kunder ved at deltage i aktiviteterne.

Ikke mindst har samarbejdet med de øvrige medlemsvirksomheder været givtigt, hvor vi virksomhederne imellem har kunnet udveksle erfaringer. Tiden er nu kommet til, at jeg giver stafetten videre til nye kræfter i bestyrelsen, og jeg har besluttet at træde tilbage ved generalforsamlingen i maj.

## Nye kontakter og muligheder

Jeg kan kun opfordre virksomheder med eksportpotentiale til at melde sig ind i Eksportforeningen og således få glæde af de samarbejdsmuligheder, det giver virksomhederne imellem. Men også at afsøge nye eksportmuligheder ved at rejse ud i verden – gerne sammen med ligesindede danske eksportvirksomheder, da I så kan hjælpe hinanden med kontakter, forståelse af markedet med videre. Det er ved at komme ud, at man får nye impulser, tanker og ser muligheder.

Jeg vil gerne udtrykke min glæde og taknemmelighed over at have været med i bestyrelsen og have haft muligheden for at præge foreningens udvikling gennem årene – fra en administration på fire ansatte til i dag, hvor den består af godt 30 medarbejdere. Derudover er det en fornøjelse at se foreningen i det nye domicil i Silkeborg, som giver gode betingelser for den fortsatte udvikling.



Jens Hammer Sørensen,  
bestyrelsesformand,  
Eksportforeningen



Udenrigsminister Anders Samuelson:

# Mellemstore virksomheder er motoren bag eksportvækst

Af Tanja Hai, Eksportforeningen

Regeringen med udenrigsminister Anders Samuelson i spidsen på eksportområdet har i 2017 især fokus på at styrke vilkårene for små og mellemstore virksomheder. Derudover spiller frihandel og øget globalt samarbejde en stor rolle i arbejdsopgaverne for regeringen.

Dansk eksport har det ifølge udenrigsminister Anders Samuelson godt. Tal fra Danmarks Statistik viser, at vareeksporten steg med cirka 1,3 procent i 2016, og forventningerne til 2017 er meget positive:

"Vi forventer en vækst på cirka 2,5 procent i vareeksporten. Jeg har for nyligt besøgt nærmarkeder som Sverige og Tyskland, og de ser særligt lovende ud. Men vi forventer også en stigning i eksporten til fjernere markeder som Kina," siger Anders Samuelson og fortsætter:

"Vi kan se, at over halvdelen af eksportvæksten kommer fra en globalt orienteret underskov af små og mellemstore virksomheder. Derfor er det vigtigt, at vi fortsat udvikler initiativer for at hjælpe de små virksomheder i gang, men også for at skalere de mellemstore virksomheder til nye eksportlokomotiver."

#### **Mårettet, relevant og individuel dialog**

Når det kommer til at sikre, at flere virksomheder kommer i gang med eksport, ser Anders Samuelson muligheder i tiltag som bedre information og målrettede eksportfremmeprogrammer:

"Gruppen af såkaldte mikrovirksomheder og små virksomheder med eksportomsætning er vokset med henholdsvis 23 og 11 procent fra 2009-2014, og den udvikling vil jeg arbejde for at fortsætte. Det vil vi blandt andet gøre ved at informere virksomhederne bedre om deres muligheder på eksportmarkederne og ikke mindst række ud til nye potentielle eksportvirksomheder," siger han og uddyber:

"Derfor styrker vi i 2017 vores kommunikation på digitale platforme og medier – det giver mulighed for en mere målrettet, relevant og individuel dialog. Virksomhederne kan give os deres umiddelbare reaktion med 'et enkelt klik', og vi kan hurtigere tilpasse vores services til netop deres ønsker og behov."

Regeringen har desuden et særligt fokus på de små og mellemstore virksomheder, som får hjælp til at komme i gang med at etablere sig på et eksportmarked via målrettede eksportfremmeprogrammer som Vitus- eller Eksportstartprogrammet.



Det er vigtigt, at vi udarbejder initiativer for at hjælpe de små virksomheder i gang, men også for at skalere de mellemstore virksomheder til nye eksportlokomotiver.”

Anders Samuelson, udenrigsminister (LA)

### **Eksportvækst størst blandt de mellemstore**

Netop de mellemstore virksomheder er regeringen i høj grad opmærksom på, da de udgør det næste vækstlag blandt danske eksportvirksomheder.

”Vi kan se, at de mellemstore virksomheder har været motoren bag eksportvæksten de seneste år. Fra 2008 til 2014 kom 53 procent af eksportvæksten fra SMV’erne og størstedelen endda fra mellemstore virksomheder, der voksede sig store og dermed udgør en væsentlig kilde til Danmarks fremtidige velstand.

Regeringen arbejder derfor på at styrke det strategiske arbejde i forskellige sektorspor, og det vil også gavne den eksportorienterede underskov af små virksomheder,” siger Anders Samuelson.

### **Tech-ambassadør skal spotte muligheder**

Han peger blandt andet på Ordningen for Fælles Erhvervsfremstød:

”Via denne ordning støtter vi fremstød for virksomhedsgrupper, og her gør blandt andre Eksportforeningen en stor indsats for at organisere sektorfokuserede fremstød. Særligt for de mange mellemstore virksomheder, som vi har en fælles interesse i at få ud på eksportmarkederne,” siger Anders Samuelson og fortsætter:

”Derudover skal vi være opmærksomme på de vækstvirksomheder, der er ’born globals’, og som arbejder med forretningsmodeller og produkter, som vi end ikke kender i dag. Jeg har netop lanceret en såkaldt tech-ambassadør, fordi det er afgørende, at vi kan spotte nye muligheder og trends for danske virksomheder.”



Udenrigsminister Anders Samuelson fronter regeringens tiltag for at styrke danske eksportvirksomheders vilkår. Foto: Steen Brogaard.

”Danmark har et uforløst vækstlag, hvad enten vi taler fødevarer, energi eller it-området, og regeringen vil i samarbejde med vores samarbejdspartnere i Danmark – herunder Eksportforeningen – have fokus på de mellemstore.”

### **Brexit og USA påvirker**

Selvom dansk eksport er i god gænge, ser regeringen også udfordringer, som bidrager til at sætte frihandel under pres og vil påvirke danske virksomheder:

”Brexit betyder et fald i vekselkursen, og det har allerede belastet dansk eksport. Og et oplagt spørgsmål er – hvad med USA? Her må vi væbne os med tålmodighed lidt endnu, da vi ikke ved, om der vil komme nye politikker, der vil påvirke dansk eksport positivt eller negativt,” siger Anders Samuelson og fortsætter:

”Vi ser, at frihandel er under et gevaldigt pres fra globaliserings-skeptiske kræfter både i Europa og på den anden side af Atlanten. Og vi skal undgå ny protektionisme. UK’s udtræden af EU kan ikke undgå at blive en stor udfordring for mange danske virksomheder. Det samme gælder for nogle af de handelspolitiske signaler fra dele af den nye amerikanske administration, der sætter spørgsmålstejn ved amerikansk interesse i åbne markeder.”

### **Gavner ikke Danmark**

”Øget protektionisme vil ikke gavne Danmark, som med sin åbne økonomi er dybt afhængig af handel med omverdenen. Derfor bliver det en stor og vigtig opgave for Udenrigsministeriet og jeg at sikre så gode handelsvilkår som muligt for danske eksportvirksomheder under vanskeligere internationale rammevilkår.”

Derfor vurderer han også, at der i fremtiden bliver endnu mere brug for Danmarks stemme i EU og i WTO:

”Vi skal blive ved med at være blandt dem, der arbejder for åbne markeder og gode handelsvilkår, og vi skal modarbejde tiltag, der fører til en ond protektionistisk spiral, som kun vil gøre os fattigere.”

### **Frihandel får høj prioritet**

Ifølge udenrigsministeren er økonomisk diplomati en afgørende prioritet, og det betyder, at hele regeringen vil arbejde for vækst og eksportfremme.

”Udenrigsministeriet arbejder tættere og tættere sammen med en række partnere som erhvervsorganisationerne i Danmark. Vi trækker i høj grad også på kompetencerne i de enkelte ressortministerier for at sikre Danmark en stærk position på den globale markedsplads. Det betyder også, at frihandel og øget globalt samarbejde får høj prioritet i ministeriet fremadrettet,” siger Anders Samuelson.



Hanne Christensen, Ramboll Water:

# Vi skal ikke være så bange for **disruption**

Af Tanja Hai, Eksportforeningen

Digitalisering, big data og den grønne omstilling er skyllet ind over verden og stiller nye krav til, hvordan danske eksportvirksomheder skal drive forretning anno 2017. Ifølge Hanne Christensen fra Ramboll Water er virksomhederne gearret til udfordringerne, og nu skal frugterne høstes.

”Det er helt klart min opfattelse, at alt går hurtigere i dag. Det skal vi dog ikke være så bange for, men snarere se som en mulighed. Danmark er jo et af de steder i verden, hvor både virksomheder og befolkning hurtigt tager de nye digitale muligheder til sig, så vores udgangsposition er rigtig stærk. Nu gælder det om i endnu højere grad at udnytte de muligheder, der ligger i at anvende flere data i forretningen og at digitalisere manuelt arbejde yderligere,” siger Hanne Christensen, Managing Director i Ramboll Water, og fortsætter:

”Vi skal naturligvis udvikle og flytte os inden for dette område, hvis vi fortsat skal være konkurrencedygtige på de globale markeder. Det kan være en stor og svær investering for især små og mellemstore virksomheder at honorere kravet om mere digitalisering, men det handler ikke nødvendigvis om at komme først eller gøre alting selv. En stor del af den nødvendige innovation kan opnås gennem samarbejde virksomhederne imellem.”

## Glem de vilde innovationer

Innovation bliver ofte forbundet med banebrydende nye produkter eller ydelser som fx Uber og Tesla, der fylder meget i medierne. Men der er langt mellem den type innovation, og det er heller ikke nødvendigvis vejen for danske virksomheder:

”Når vi hører Maersk sige, at Amazon er den største trussel mod shippingindustrien, er der tale om en vild innovation. Men det er få virksomheder, der formår at skabe det. Vi andre skal innovere hele tiden, og vi skal forstå, hvordan kunderne forandrer sig, og hvordan deres forretning ser ud,” siger hun og uddyber:

”Kunderne, deres behov og vores evne til at forstå dem bliver endnu vigtigere fremadrettet. Her har små og mellemstore virksomheder en fordel, fordi de ofte har en tæt kundediolog og dermed god mulighed for at få de nødvendige indsigter i kundens behov. Derudover skal vi hente input fra den internationale scene og omdanne det til udvikling, som giver værdi for kundens forretning.”

## Gå sammen om udvikling

Når Hanne Christensen skal give en karakteristik af danske SMV'ers muligheder og udfordringer midt i digitaliseringen, går ordet samarbejde ofte igen:

”Da vi fik tegneprogrammet CAD og gik fra manuel proces til software, var det en kæmpe omvæltning. Scenariet er ikke så meget voldsommere nu, og vi skal sørge for at få digitaliseret mest muligt. Da det danske landskab består af mange små virksomheder, kræver det, at vi i højere grad samarbejder i clusters for at stå stærkere,” siger hun og fortsætter:

”Det er vi rigtig gode til, når vi tager ud i verden sammen og møder kunderne. Det skal vi også gøre på hjemmemarkedet – vi skal samarbejde, vi skal agere mere agilt, og vi skal indgå i forretningsorienteret udvikling med hinanden.”

## De omvendte kasketter

Ifølge Ramboll Waters frontfigur er der også et stort potentiale i at blive bedre til at samarbejde med universiteter.

”Vi er ikke helt så gode til at samarbejde erhvervsrettet med universiteter som eksempelvis finnerne. Her skal der arbejdes på et langt tættere parløb. Derudover handler digitalisering ikke kun om it, men primært om forretning og om, hvordan man kan skabe værdi for kunden på en endnu smartere måde,” siger Hanne Christensen og forklarer videre:

”Det kan derfor give god mening at ansætte unge med omvendte kasketter, der formår at tænke ud af den berømte boks. Vores ansvar som virksomhedsledere er at facilitere de processer og sætte gang i innovationen.”

## Klimatoget er kørt

Foruden digitalisering fylder den grønne omstilling i landskabet, og den er kommet for at blive:





Ramboll Water arbejder også med innovation inden for klimatilpasning. Et godt eksempel er det prisbelønnede klimatilpasningskoncept 'Nørrebrosjælen', hvor regnvand fra skybrud opsamles effektivt og derefter renses naturligt, inden det føres gennem en gade og ud i de københavnske søer. Illustration: SLA.

"I min optik er klimatoget kørt, og det kan ingen politikere ændre på. Kigger vi på USA, er det i dag så økonomisk fordelagtigt at være grøn, at der ikke er nogen vej tilbage. Derudover vil vi se, at EU rykker mere sammen på klimaområdet, og i Kina stiger presset fra befolkningen og den voksende middelklasse, der ønsker at sætte gang i miljøprojekter," siger Hanne Christensen.

Hun mener, at du som virksomhed må kigge på, hvem du ønsker at handle med og overlade resten til andre:

"Markedskræfterne driver udviklingen, og vi skal ikke sidde og vente på, at der kommer reguleringer på området. De lægger en vis bund, men jeg mener i langt højere grad, at det handler om, hvem vi som virksomhed gerne vil handle med – har kunderne den profil, vi ønsker at blive associeret med? Ellers må andre handle med dem."

#### Hvad så med arbejdspladserne?

Falder talen på digitaliseringens betydning for danske arbejdspladser, er der ofte en frygt for, at det vil koste stillinger. Men ifølge Hanne Christensen er der ingen vej tilbage, og vi skal tro på mulighederne:

"Vi skal sørge for at få digitaliseret mest muligt og tro på, at vi på den måde kan trække flere arbejdspladser hjem. Fx ser vi i Ramboll, at de afdelinger, der involverer deres kolleger i Indien, oplever den største vækst. Simpelthen, fordi det gør dem mere konkurrencedygtige."

#### Find nye veje til værdi

Et andet grundvilkår, som fylder meget i eksportverdenen, er den ekstremt lave oliepris. Igen falder snakken på kundernes behov og det at finde nye veje, som skaber værdi:

"Oliebranchen er stadig på vågeblus, og der er ikke andet at gøre end at blive ved med at finde ud af, hvad kunderne gør. Fx skal der stadig foretages vedligehold. Derfor ser vi, at flere virksomheder flytter deres services og leverancer til denne del af markedet," siger Hanne Christensen.

Hun forklarer yderligere, at miljødagsordenen og den store gennemslagskraft, som følger med digitaliseringen betyder, at folk holder sig på miljøvognen:

"Virksomhederne kan ikke holde til dårlige historier, og verden vil ikke acceptere, at der eksempelvis bliver dumpet en olieplatform i havet eller et skib på en strand i Indien. Det åbner op for nye typer opgaver. For eksempel ser vi nu stigende investeringer i et område som dekommissionering."

#### Mindre vækst

"Vi må indstille os på, at samfundet måske ikke vokser så meget, som vi ønsker os – og så må vi kigge andre steder hen for at finde nye forretningsmuligheder. Det gør vores konkurrenter verden over også, men det er ikke noget nyt. Vi skal bare ud over stepperne og realisere de muligheder, som følger med digitaliseringen og den grønne dagsorden," siger Hanne Christensen.



Hanne Christensen, Managing Director, Ramboll Water



# Erfarne SMV-eksportører bidrager mest til dansk eksportvækst

Af Tanja Hai, Eksportforeningen

Danske SMV'er bidrager langt mere til den samlede danske eksport end tidligere antaget. Det viser nye tal, som eStatistik står bag. Desuden viser analysen, at det i høj grad er erfarne eksportører, der genererer omsætning til Danmark.

"Tallene viser, at hver femte eksportvirksomhed, der lå i kategorien stor virksomhed i 2014, var SMV'er tre år tidligere. Dermed er denne gruppe virksomheder rykket en liga op i størrelse fra 2011-2014," siger Kent Nielsen, direktør og Phd, eStatistik og uddyber:

"Den store gruppe af virksomheder, der var SMV'er i 2011, havde øget eksporten med 47 milliarder, mens de store stod for en fremgang på 33 milliarder kroner. Det svarer til, at næsten 60 procent af den samlede danske eksportvækst kommer fra SMV'erne. Heraf ligger halvdelen af væksten hos den gruppe oprykkervirksomheder, der er vokset fra SMV til stor."

## SMV'erne bidrager mest

Tallene stammer fra en såkaldt forløbsanalyse, som eStatistik har udarbejdet i samarbejde med Eksportrådet. Analysen følger virksomhederne over en årrække fra 2011-2014 og giver dermed et mere nuanceret og fyldestgørende billede af, hvem der bidrager til dansk eksport:

"De årlige eksporttal er et øjebliksbillede, der viser, at de store står for væksten. Når vi i stedet følger virksomhederne over en årrække, og dermed tager højde for udviklingen i størrelsen, kan vi se, at det i høj grad er SMV'erne, der bidrager med vækst på både kort og lang sigt," siger Kent Nielsen.

## Frontløberne er ukendte

Analysen viser desuden, at det i høj grad er de erfarne eksportører, der bidrager med mest.

"Vi kan se, at væksten kommer fra erfarne eksportører – de tunge eksportvirksomheder, der har haft vedvarende eksport af fx specialmaskiner. Det er virksomheder, som ikke er kendte i den brede offentlighed, men de er frontløberne, som genererer meget stor eksportomsætning," siger Kent Nielsen.

Baggrunden for SMV'ernes udvikling er, at de bevæger sig efter, hvor der er vækst:

"Virksomhederne er vækstorienterede og går efter markeder med fremdrift. Vi ved fra analyser, at i løbet af de seneste 10 år er 7 procentpoint af SMV'ernes verdenshandel flyttet fra de traditionelle nærmarkeder i de 'gamle' EU-lande og Norge til resten af verden. Det er ligegyldigt for SMV'erne, om det hedder Mexico eller Sydafrika – de følger væksten og når derfor ud til fjernere markeder," forklarer Kent Nielsen.

## Fra mindre til stor

Den store bevægelse fra SMV til stor virksomhed er en positiv fortælling for dansk eksport, fastslår Kent Nielsen:

"Det er rart at have de store til at trække eksporten – ikke mindst i en verden, hvor regeringsledere begynder at lukke grænser rundt omkring. Men går det skidt for dem, viser tallene, at vi også har en meget stor gruppe mindre virksomheder, som kan bidrage lige så meget til eksportvæksten."

## Fakta

- Udarbejdet af eStatistik i samarbejde med Eksportrådet i december 2016
- Tallene bygger på Danmarks Statistiks Generel firmastatistik
- Analysen tager udgangspunkt i EU's definition af små og mellemstore virksomheder suppleret med Danmarks Statistiks afgrænsning ud fra antal ansatte



Kent Nielsen, direktør og Phd, eStatistik



www.standesign.dk

# ALT I MESSESTANDE

**DESIGN,  
PROJEKTSTYRING  
OG RÅDGIVNING**

**INDIVIDUELLE -  
OG  
FÆLLESSTANDE**

**PRODUKTION  
OG OPBYGNING AF  
MESSESTANDE**

**UDLEJNING OG  
OPBEVARING AF  
STANDMATERIALE**

## STAND CONSTRUCTION ...WORLD WIDE

**Standesign A/S**  
Alsvej 2F | DK-5800 Nyborg  
+45 4484 6699 | info@standesign.dk



## THE TOP LOCATION FOR TECHNOLOGY AND INNOVATION

The perfect location for trade fairs and events, setting international standards and providing regional attention. Mark these dates in your calendar.



**MINERALIEN  
HAMBURG**



**03.10. – 05.10.2017**

**INMEX SMM India –**

South Asia's largest maritime exhibition & conference

**01.12. – 03.12.2017**

**Mineralien Hamburg –** Minerals | Jewellery | Gemstones | Fossils

**23.01. – 26.01.2018**

**NORTEC –** The manufacturing trade fair in the North

**27.01. – 29.01.2018**

**home² –** Trade fair for property, building & modernize

**07.02. – 11.02.2018**

**oohh! –** The leisure worlds of Hamburg Messe

**04.09. – 07.09.2018**

**SMM –** The leading international maritime trade fair, hamburg

**25.09. – 28.09.2018**

**WindEnergy Hamburg –** The global on- & offshore expo

Standesign A/S  
Elisabeth Forsberg Nørgaard  
Alsvej 2F  
DK-5800 Nyborg  
Mobile 0045 2041 7966  
info@hamburg-messe.dk  
hamburg-messe.dk



**Hamburg Messe  
und Congress**

# Kunderne er villige til at betale for at holde minedriften kørende

Af Krista Løvvang Fromberg Hansen, Eksportforeningen

Mineindustrien er en forholdsvis ukendt størrelse i Danmark, hvor industrier som vind, olie/gas og marine er dominerende i landskabet. Der er dog mange grunde til at bryde med vanens magt og kigge mod andre græsgange, for budgetterne er kæmpestore hos mineselskaberne.

"Vi kender ikke industrien godt nok i Danmark og går derfor efter det, vi allerede kender. Når der så er nedgang i en industri, bliver der lynhurtigt sat initiativer i gang for at hjælpe virksomhederne inden for samme branche. Mange af de virksomheder, der leverer til fx olie/gasindustrien kan dog helt sikkert også levere til mineindustrien. Det ligger bare ikke til højrebenet, da vi ikke er vant til at kigge den vej," siger Palle Maschoreck, Global Segment Manager - Mining, C.C. Jensen.

Virksomheden leverer oliefiltre til blandt andet mineindustrien og har været i branchen i cirka 10 år. Kunderne er både nogle af verdens største OEM'er og slutkunderne ude i minerne.

## 8.000 miner i drift på verdensplan

Potentialet i mineindustrien er ikke til at tage fejl af – på trods af, at branchen er hårdt ramt og lige nu er nede i en bølgedal, er der store budgetter at gøre med:

"Globalt er der 8.000 miner i drift, og dertil kommer 20.000 miner, som er under udvikling, på pause eller under udforskning. Det største potentiale ligger i de miner, som allerede er i drift,

fordi mineselskaberne er villige til at betale store summer for at holde driften kørende. Jeg kender ikke andre industrier, der på den måde poster penge ud for at holde driften kørende eller få dem op at køre hurtigst muligt," fortæller Palle Maschoreck og fortsætter:

"Tager vi fx en jernmine i Australien, som udvinder 80 millioner ton om året, ser regnestykket sådan ud: Driftsomkostningerne udgør 25 - 32 dollars pr. ton om året, og det ganger du så op med 80 millioner. Herfra går cirka 35 procent til personale og en mindre andel til transport. Alt derudover er drift og operation expenses, og det er potentialet i bare én ud af 360 miner, som er i drift i Australien."

## Ordre på 4-5 millioner kroner

Konkret betyder det i C.C. Jensens mineforretning et potentiale på 4-5 millioner kroner i nysalg pr. mine og efterfølgende en god million om året i vedligehold, hvis virksomheden kommer helt ind hos kunden. Foruden det åbenlyse økonomiske potentiale skal du kigge på, hvilke typer af mineraler de enkelte miner udvinder:

"Det er nemt at regne på potentialet, når du kender antallet af miner og deres driftsomkostninger. Derudover skal du kigge på, hvilke mineraler der er i høj kurs og er fremtidssikrede – vi går ikke aktivt efter kulminer, da der er tale om et fossilt brændstof, som er mere påvirket af politik end af markedskræfter," siger Palle Maschoreck og uddyber:

"Kobber, guld og jern er til gengæld interessante. Eksempelvis bruger en ny elbil tre gange så meget kobber som en diesel eller benzinbil. I nogle tilfælde er det op til 50 kilo ekstra kobber per bil. Mobiltelefoner er et andet eksempel, hvor kobber er efterspurgt."

## Mange flirter – men uden held

Selvom størrelsen på driftsbudgetterne og kundernes villighed til at betale taler for sig selv, kan du ikke bare valse ind i industrien og gøre, som du plejer. Industrien er meget konservativ, og du skal kende kunderne og deres behov for at kunne begå dig i mineverdenen.



Mange af de virksomheder, der leverer til fx olie/gasindustrien kan helt sikkert også levere til mineindustrien. Det ligger bare ikke til højrebenet, da vi ikke er vant til at kigge den vej.”

Palle Maschoreck, Global Segment Manager - Mining, C.C. Jensen

”Mange virksomheder flirter med industrien, men overser, at det handler om at kunne afkode kunderne og markedsmekanismerne, hvis du vil konvertere indsatsen til forretning. Det nytter ikke noget at komme med dine produkter og snakke solen sort om produktet, og hvor mange penge de kan spare kunden for. Besparelser er først på det seneste blevet interessant for mineselskaberne, for de er så vant til, at det koster at holde driften kørende,” siger Palle Maschoreck.

Ifølge hans erfaringer med salg til industrien handler det først og fremmest om, hvordan man kan hjælpe kunderne med at øge produktionen. I C.C. Jensens tilfælde er det, hvor mange ekstra timer de som leverandør kan holde udstyret kørende:

”Vi leverer oliefiltre til de kæmpestore lastbiler, der kører ved minerne. Efter 250 timer skal de typisk have skiftet olie, hvilket svarer til hver 12. dag, og hver gang er bilerne nede i 8 timer. Det serviceinterval kan vi skubbe til hver 1.500 timer, hvilket svarer til, at hver lastbil kan køre 80 dage frem for 12 dage inden service. Det er et sprog, kunderne kan forstå.”

#### **Data, test og personlige relationer**

Når du går til industrien, skal du også være opmærksom på, hvor dine kunder sidder. Det er to vidt forskellige måder at sælge på afhængig af, om du går til OEM'er eller til slutbrugerne.

”Hos OEM'erne er din kunde typisk ingeniør og lægger vægt på data, test og beviser. Er vi ude hos slutbrugerne, der anvender produkterne i dagligdagen, er det en anden snak. Du skal være til stede ude i minerne, og du skal have sociale referencer – gerne inden for en 300 kilometers radius,” fortæller Palle Maschoreck og fastslår, at du skal have de *rette* referencer:

”Her nytter referencer fra Chile ikke, hvis du taler med slutkunder i Australien. Derfor kræver salgsindsatsen også, at du sætter de rette kompetencer på holdet og er klar til at investere i at få en bid af kagen.”

#### **Fra fisk til mineindustri**

At det kan lade sig gøre som dansk virksomhed at skabe forretning i mineindustrien er C.C. Jensen selv et levende bevis på. Oliefilterproducenten var ligesom mange andre danske virksomheder funderet i klassiske industrier som marine og vind. I Chile havde virksomheden en afdeling, der fokuserede på marine og fisk.

”Den chilenske fiskeindustri faldt i løbet af én nat sammen, og vores gode setup i Chile skulle derfor bruges til andre ting. Ledelsen i C.C. Jensen kiggede derfor på, hvilke industrier der var i vækst. Valget faldt på mineindustrien, hvor produkterne passede utrolig godt ind,” siger Palle Maschoreck.

#### **Gik til slutkunderne**

Herefter gik C.C. Jensen til en stor leverandør af knusere i Sverige for at diskutere OEM-samarbejde, men da virksomheden fandt ud af, at installationen af C.C. Jensens oliefiltre reducerede vedligeholdelsesomkostningerne rigtig meget blev svaret nej. Svenskerne frygtede for konsekvenserne for deres egen forretning.

”Vi gik så i stedet til slutkunderne og fik testet oliefiltrene. Herefter gik de så til den svenske leverandør og efterspurgte oliefiltrene. Resultatet var, at svenskerne måtte revidere hele deres after sales-forretning for at inkorporere vores oliefiltre,” fortæller Palle Maschoreck.

#### **Opruster på mineområdet**

I dag handler C.C. Jensen både med OEM'er og med slutbrugerne i nogle af de største mineselskaber i verden. Virksomheden har de seneste år landet en række store ordrer og opruster snart med en mand på det amerikanske marked. Dertil kommer, at markeder som Brasilien, Australien og Indien er under opdyrking:

”De kontrakter, vi lander er store for os, men de er kun en dråbe i havet i forhold til, hvad potentialet er,” siger Palle Maschoreck.

# Spred din risiko og undgå afhængighed af én branche

Af Krista Løvvang Fromberg Hansen, Eksportforeningen

Victor-DST havde en tom ordrebog og stop i nye projekter i olie- og gasbranchen og var derfor tvunget til at finde nye forretningsområder. Virksomheden har derfor kigget på eksisterende kompetencer og fundet brancher, hvor olie- og gaserfaringerne giver værdi for nye kunder.

Victor-DST leverer blandt andet HVAC og rørsystemer til olie- og gasbranchen, og da olieprisen faldt mistede virksomheden cirka 50 millioner kroner i omsætning.

"Vi så effekten af prisen faldt med det samme – hver gang vi leverede et projekt, blev der færre ordrer i backloggen. Derfor besluttede vi tidligt at begynde at kigge på andre segmenter end olie og gas," siger Ole Nygaard, Managing Director i Victor-DST.

#### Nye brancher

Det har ført til en ny salgsstrategi, og fokus er nu rettet mod andre brancher, hvor virksomheden kan gøre en forskel for kunderne.

"Vi har taget udgangspunkt i vores eksisterende kernekompetencer og fundet ud af, hvordan vi kan overføre dem til andre



Victor-DST leverer blandt andet HVAC og rørsystemer til olie og gasbranchen.



Det har vist sig, at vi hele tiden skal tænke tanken – hvad gør vi, hvis vores vigtigste marked forsvinder? Det samme gælder, hvis du leverer til én stor kunde. Vi er nødt til at sprede risikoen ved at have flere kunder og markeder i baghånden, hvis der pludselig opstår en krise.”

Ole Nygaard, Managing Director, Victor-DST

brancher. Valget faldt på raffinaderier og kraftvarmeværker, fordi krav og dokumentation i de nye brancher minder om forholdene i olie og gas,” siger Ole Nygaard.

#### Salgsarbejdet

Med mange års erfaring fra olie- og gasprojekter under armen gik arbejdet med at finde flere nye kunder nu i gang. Det blev til den første kraftvarmeværk-ordre allerede i 2016.

”Vi havde hørt om en række projekter for kraftvarmeværker, som vi forfulgte. Udover det undersøger vi blandt andet fagmedier for at se, hvor de forskellige ingeniørhuse arbejder på projekter, og vi er kommet med i netværk, hvor kraftvarmesektoren mødes. Vi allierer os med relevante partnere og besøger potentielle kunder,” siger Ole Nygaard og fortsætter:



Ole Nygaard, Managing Director, Victor-DST



En tom ordrebog tvang Victor-DST til at finde nye forretningsområder.



## Fakta

### De rigtige mennesker er afgørende for din eksportsucces

Forskning fra Eksportens DNA® viser, at succesfulde eksportvirksomheder ansætter ledere og medarbejdere med eksporterfaring. De trækker på relevante eksperter og arbejder og udvikler efter eksportstrategier.



"For os er opgaverne ikke anderledes, det er bare en anden type kunder. Når vi står over for kunden, erkender vi, at vi kommer fra olie og gas – vi forsøger ikke at gøre os til eksperter inden for projekter til kraftvarmeværker. I stedet sammenligner vi opgaven med det, vi kan i olie og gas, og det har virket."

#### Vær klar

Den hurtige reaktion på oliens prisfald har reddet virksomheden. Ole Nygaard anbefaler derfor, at du fokuserer på flere markeder, segmenter og kunder.

"Det har vist sig, at vi hele tiden skal tænke tanken – hvad gør vi, hvis vores vigtigste marked forsvinder? Det samme gælder, hvis du leverer til én stor kunde. Vi er nødt til at sprede risikoen ved at have flere kunder og markeder i baghånden, hvis der pludselig opstår en krise," siger Ole Nygaard.



Victor-DST har rettet fokus mod andre brancher.

# En klar s vej til nye

Af Krista Løvvang Fromberg Hansen, Eksportforeningen

Leon Hansen Maskinfabrik har været vant til, at ordrerne kommer ind uden det store salgsarbejde. Den virkelighed tog dog en kraftig drejning med olieprisens drop. Derfor har virksomheden nu en salgsstrategi og -afdeling, som åbner døre til nye kundesegmenter.

"Det blev hurtigt tydeligt, at prisfaldet ville få konsekvenser for investeringerne. Derfor besluttede vi tidligt at se på andre forretningsområder. Vi satte os ned i ledelsen, definerede en salgsstrategi og fik kortlagt, hvilke brancher der ville være relevante for os at arbejde med. Vi kiggede især på udviklingen i brancherne – der skulle være vækst," fortæller René Keilby, Sales Manager, Leon Hansen Maskinfabrik.

#### Ny branche = nye krav

Virksomheden, der blandt andet leverer komplekse svejsekonstruktioner til offshore olie og gas, fandt frem til tre nye fokusområder: fly, forsvar og tog. Flybranchen især stiller andre krav til leverandører end olie og gas.

"Vi har blandt andet forholdt os til certificeringer. Vi har allerede ISO9000, som overlapper flere sektorer, men flybranchen har sit helt eget certificeringsorgan, og har vi ikke de rigtige certificeringer, vil de slet ikke tale med os," siger René Keilby.

#### Nye certificeringer

Derfor er virksomheden nu godkendt i forhold til AS9100, der er nødvendig i flybranchen. Men selv om certificeringerne er på plads, er der mange kontroller, når du vil ind som leverandør. Det kræver en tålmodig og omstillingsparat medarbejderstab.





# Salgsstrategi baner nye segmenter

"På trods af, at vi er vant til at arbejde med krævende kunder, har der været pres på organisationen under de audits, som flyselskaberne har gennemført hos os. Vi har haft én dedikeret mand under hele perioden, men der har været flere medarbejdere ind over, og vi har haft konsulenter på sidelinjen," siger René Keilby og fortsætter:

"Da vi er i gang med noget nyt, har vi holdt medarbejdermøder, hvor vi har orienteret om proces og status, og det har gjort, at medarbejderne har taget godt imod ændringerne."

## **Ekspert Hjælp udefra**

Sideløbende med certificeringsarbejdet har Leon Hansen Maskinfabrik etableret en ny salgsafdeling, fordi det kræver opsøgende salg at komme ind i nye brancher. Da virksomheden ikke tidligere havde organiseret salgsarbejdet, hentede René Keilby hjælp udefra til at etablere den nye afdeling og træne medarbejderne.

"Vi fik konsulenthjælp gennem Vækstfonden til at sætte den nye afdeling op og organisere den rigtigt, så vi får de rigtige mennesker til afdelingen," siger René Keilby.

Rådgivningen fra Vækstfonden bød også på konkret træning i hele salgsprocessen.

"Vi tog for eksempel fat i, hvordan vi kontakter en ny kunde, og vi fik fastlagt nogle rammer for opfølgning og mål, så vi finder og fastholder kunder. Det nytter ikke noget, at du kun har fem kunder, som du fokuserer på. Du skal hele tiden have perspektiver i alle faser af købstragten, som du arbejder med."

## **Første ordrer på vej**

René Keilby tror på, at den store indsats vil bære frugt. Han er allerede i dialog med Airbus og andre store flyproducenter.

"Jeg forventer, at vi gennemfører den første ordre i slutningen af 2017, fordi vi har valgt tre brancher, hvor der er stor udvikling. For eksempel forventer branchen en stigning i antallet af civilfly, og flere lande i Europa opruster på forsvarsfronten," siger han.

## **Fakta**

### **Guide: Det skal du overveje, når du kigger på nye brancher**

#### **1. Kortlæg nye sektorer, og læg en strategi**

- Hvilke kompetencer har din virksomhed, som kan overføres til andre brancher?
- Hvor er der vækst?
- Hvad kan I byde ind med, som andre leverandører ikke har?

#### **2. Hvilke krav er der i din nye sektor?**

- Skal din virksomhed have nye certificeringer?
- Opfylder I krav til dokumentation, sikkerhed med videre?
- Lever jeres service og rådgivning op til forventningerne i branchen?

#### **3. Er de interne ressourcer på plads?**

- Kan dine eksisterende medarbejdere løfte opgaverne i din nye branche?
- Er det nødvendigt at ansætte nye ressourcer?
- Hvad skal en ny medarbejder kunne?
- Skal du have rådgivning fra relevante eksperter?

Kilde: Ole Nygaard, Victor-DST og René Keilby, Leon Hansen Maskinfabrik



# Få dit eksportsalg i hus med **hjælp fra EKF**

Af Stina Askholm Hansen

Har du landet en ny stor eksportordre, som du mangler driftskapital for at kunne levere? Eller har din udenlandske kunde ikke den nødvendige kapital til at aftage dine produkter? Så kan der være hjælp at hente hos EKF Danmarks Eksportkredit.

"Hvis du får en ny ordre eller gerne vil forfølge en ny eksportstrategi, har du måske ikke midlerne til at ansætte flere medarbejdere eller bygge et nyt produktionsanlæg. Vil din bank ikke tage hele risikoen ved at låne dig pengene, kan du som eksportvirksomhed få hjælp fra EKF. Her kan vi eksempelvis kautionere for et anlægslån eller en forhøjelse af din kassekredit i banken," siger Christian Ølgaard, vicedirektør hos EKF, og fortsætter:

"Ligger finansieringsbehovet i stedet hos din udenlandske kunde, kan du få hjælp til at sikre dit salg. Det foregår ved, at vi i samarbejde med en bank hjælper dig med at tilbyde din kunde kredit. Og selvom din kunde køber på kredit, får du dine penge af banken med det samme."

## Kræver sund forretning

Hvis du vil i betragtning til at få hjælp fra EKF, er der en række kriterier, du som eksportør skal leve op til. Det samme gælder, hvis det handler om din udenlandske kunde.

"Selvom vi er mere risikovillige end banker, skal din eller kundens virksomhed som udgangspunkt stadig være kreditværdig. Vi udarbejder en kreditvurdering, hvor vi eksempelvis kigger på regnskaber og budgetter for at sikre det," siger Christian Ølgaard og fortsætter:

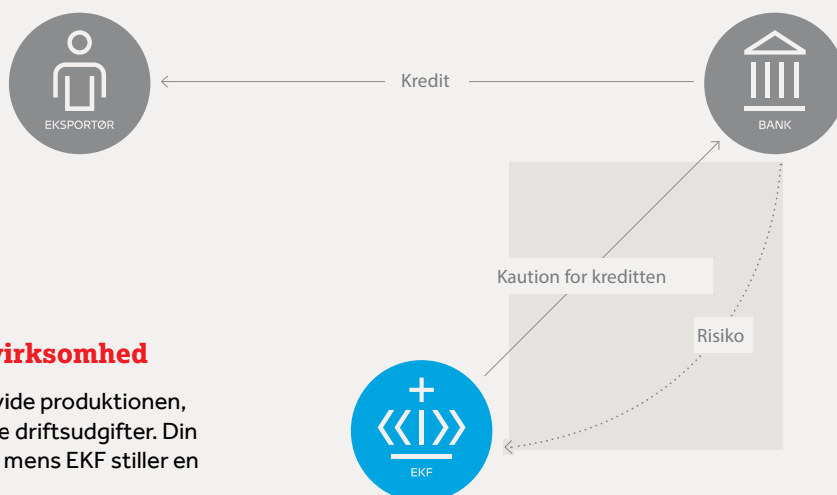
"Baseret på kreditværdighed, risikovurdering og typen af finansiel støtte, fastsætter vi præmien, der skal betales for EKF's økonomiske rygdækning."

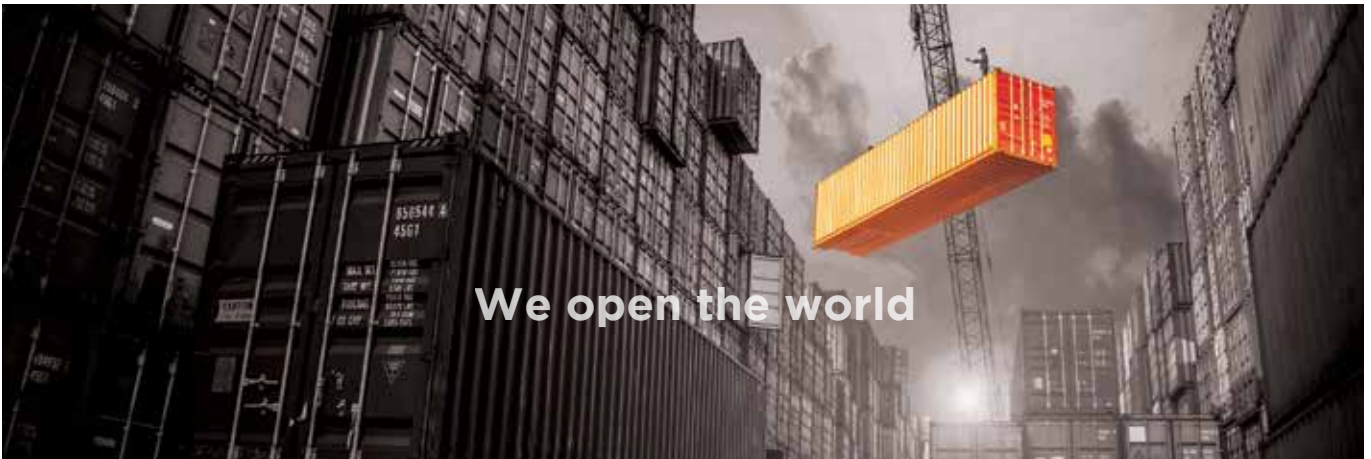
**Tip!** Du kan få EU-rabat på din præmie hos EKF, hvis din virksomhed er kvalificeret til innovationsstøtte fra InnovFin-ordningen.

## Fakta

### Finansiering til dig som eksportvirksomhed

Relevant, hvis du mangler kapital til fx at udvide produktionen, hyre nye medarbejdere eller afholde løbende driftsudgifter. Din bank tager minimum 20 procent af risikoen, mens EKF stiller en kaution og tager resten. .





We open the world

### Legalisering af dokumenter

Korrekt legaliserede forretningsdokumenter er grundlaget for enhver international forhandling eller aftale. Vi hjælper dig med at få forretningsdokumenter legaliseret, fx eksportdokumenter som oprindelsescertifikater og fakturaer samt kontrakter og andre juridiske dokumenter som patentansøgninger og lægemiddelregistreringer, bare for at nævne nogle. Med vores legaliseringstjenester kan du gennemføre dine internationale forretninger i tryk forvisning om, at dine dokumenter følger gældende lovgivning og kan accepteres af modparter på din destination. Comet gør legalisering til en hurtig, smidig og omkostningseffektiv løsning.

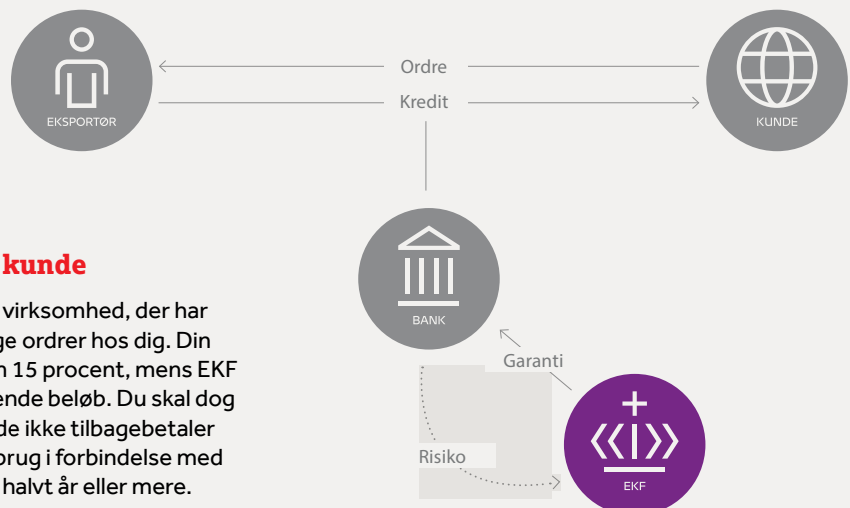


Stockholm | Gothenburg | Copenhagen | Oslo | Helsinki

PARTNERS WORLDWIDE

[www.cometconsular.com](http://www.cometconsular.com)

**Obs!** EKF arbejder på en ny løsning, som I kan benytte, hvis I er flere eksportvirksomheder, der sælger til samme udenlandske kunde. Med en såkaldt shopping line tilbyder EKF en kreditramme til den udenlandske virksomhed, som kan trække på den hver gang, virksomheden køber hos en dansk leverandør.



### Finansiering til din udenlandske kunde

Relevant, hvis du vil sælge til en udenlandsk virksomhed, der har brug for en længere kredit for at kunne lægge ordrer hos dig. Din kunde skal lægge en udbetaling på minimum 15 procent, mens EKF stiller en såkaldt SMV-garanti på det resterende beløb. Du skal dog dække 10 procent af EKF's tab, hvis din kunde ikke tilbagebetaler lånet. Denne type finansiering er primært i brug i forbindelse med salg af kapitalgoder og ved kredittider på et halvt år eller mere.



# Kickstart emerging markets med IFU i bestyrelsen

Af Stina Askholm Hansen

Vil du etablere dig på markeder som Kina, Ghana eller Indien, støder du ofte på bureaukrati og uvante forretningsgange. Derfor vælger flere SMV'er at invitere IFU med i bestyrelsen, så de går ind på udfordrende markeder med penge og erfaring i ryggen.

Emerging markets skiller sig markant ud i forhold til nærmærkede som eksempelvis Tyskland. De ligger både langt fra Danmark og er ofte meget anderledes økonomisk, kulturelt og politisk.

"Det kræver derfor erfaring med lokale forhold, regler og faldgruber, hvis du vil etablere dig lokalt med succes. Det kan du som eksportvirksomhed søge om hjælp til hos IFU, hvor vi tilbyder både risikovillig kapital og sparring i forbindelse med en lokal etablering," siger Investment Director i IFU, Ib Albertsen.

Den selvejende statslige fond har i 50 år investeret med og ydet rådgivning til en lang række danske virksomheder, der har etableret sig i udviklingslande og på emerging markets.

## Svær etableringsfase

Konkret kan din eksportvirksomhed hente investering i form af et lån eller aktiekapital til et lokalt datterselskab. Samtidig træder IFU ind i selskabets bestyrelse.

"Vi blander os ikke i den daglige drift, men rådgiver ledelsen i den svære etableringsfase. Her trækker vi på vores erfaringer med fx at formidle kontakt til lokale samarbejdspartnere, syreteste ledelsens ideer og forretningsplan og være kulturel dekoder. Derudover får virksomheden gavn af den blåstempling det er at have en medaktionær, som er lig med den danske stat," siger Ib Albertsen.

## Kommercielt grundlag

For at samarbejde med IFU skal dit projekt bidrage til at skabe bæredygtig og miljøvenlig vækst, jobs og udvikling på det konkrete marked. Derudover skal du leve op til tre kriterier:

"Projektet skal kunne blive en god kommerciel forretning, og som den danske investeringspartner skal du have et vist finansielt beredskab. Der vil altid ske uforudsete ting og forsinkelser, og det koster penge," siger Ib Albertsen og fortsætter:

"Endelig vil vi have engagerede partnere, der investerer tid og ressourcer i projektet. Hvis du vil have succes, kan du ikke styre et datterselskab 10.000 kilometer væk ved at rejse derud en gang om måneden – det kræver, at du etablerer en lokal ledelse og tilstedeværelse."



Som eksportvirksomhed kan du søge om risikovillig kapital og sparring, hvis du vil etablere dig på emerging markets."

Ib Albertsen, Investment Director, IFU



## Fakta

### Om IFU

Investeringsfonden For Udviklingslande er en selvejende statslig fond, der tilbyder rådgivning og risikovillig kapital til danske virksomheder, som ønsker at etablere sig og gøre forretning i udviklingslande og emerging markets. IFU har investeret i mere end 1200 projekter i flere end 100 lande, hvoraf en væsentlig del er i samarbejde med danske SMV'er.



# Kapital fra IFU gav ballast i et kaotisk Egypten

Af Stina Askholm Hansen

Midt i fiskefoderproducenten Aller Aquas indtog på det egyptiske marked brød det arabiske forår ud. Kapital og rådgivning fra IFU var derfor en vigtig hjælp, da virksomheden skulle bygge ny fabrik og etablere et joint venture i landet.

”Vi blev i 2009 kontaktet af en egyptisk fiskefoderfabrik, som ville have en partner med knowhow. Vi var ikke til stede på markedet, men det var interessant for os. Fisk er en vigtig fødevarer for befolkningen, og fiskeopdræt er en af de hurtigst voksende industrier i landet,” siger Henrik Halten, Group Vice President i Aller Aqua.

## Fordel med mand på stedet

Den familieejede virksomhed producerer fiskefoder til både dam- og havbrug og har eksport til mere end 60 lande. Eksport er derfor ikke ukendt territorium, og normalt starter Aller Aqua selv helt fra bunden på nye markeder. En række faktorer gjorde dog, at det var en fordel at få IFU med som partner i Egypten.

”Selvom vi havde et godt match med en mulig lokal partner til et joint venture, brugte vi IFU til at undersøge virksomheden og rammerne omkring dette setup. Det indbefattede eksempelvis regnskaber, due diligence samt skattemæssige og lovgivningsmæssige forhold,” siger Henrik Halten og fortsætter:

”Da vi var nye i Egypten, var det også en fordel, at IFU allerede havde lokalkendskab og erfaring med markedet. Du har brug for at vide, hvordan du etablerer et selskab, hvem der sætter vedtægter op og så videre. Her brugte vi IFU's mand på stedet, og han trådte også ind i bestyrelsen i det lokale selskab.”

## Vestlig kapital en fordel

Samtidig var kapital fra IFU vigtigt. Aller Aqua Egypt blev en realitet i 2011 som et joint venture mellem IFU, Aller Aqua og den egyptiske fiskefoderfabrik. Ud over en aktieandel på 20 procent var IFU långiver til en udvidelse af fabrikken.

”Vi vil gerne have lokale partnere med, når vi etablerer os på nye markeder. Så arbejder vi efter samme mål. Men landet var i kaos, og vi ville ikke benytte lokale banker, så det var en fordel med vestlig valuta i ryggen. Desuden var det en blåstempling over for ambassade og myndigheder, at der var en kongekrone på samarbejdspartnerens visitkort,” siger Henrik Halten.

Aller Aqua har også samarbejde med IFU i Zambia og Kina.



Selvom vi havde et godt match med en mulig lokal partner til et joint venture, brugte vi IFU til at undersøge virksomheden og rammerne omkring dette setup.”

Henrik Halten, Group Vice President, Aller Aqua



## Fakta

### Om Aller Aqua Egypt

Joint venture mellem Aller Aqua, IFU og egyptisk fiskefoderfabrik og etableret i Egypten i 2011. IFU har en aktieandel på 20 procent og har ydet lån til at udvide fabrikken. Samtidig er IFU med i bestyrelsen for Aller Aqua Egypt.



# Skru helt op for din virksomheds eksport

Af Stina Askholm Hansen

Vil du løfte din virksomheds eksport til nye niveauer, kræver det både mange penge og de rette kompetencer. Læs her, hvordan en kapitalfond kan bane vejen for større international succes, og hvordan du gør din virksomhed mest attraktiv for en køber.

## Tjekliste:

### Sådan gør du din virksomhed attraktiv for en kapitalfond

- ✓ Sørg for en bred og dygtig ledelse omkring dig.
- ✓ Gå professionelt til bestyrelsesarbejdet.
- ✓ Hav en overordnet strategiplan.
- ✓ Få styr på alle kontrakter med kunder, leverandører, ansatte med videre.
- ✓ Sørg for veldokumenterede perioderegnskaber og årsrapporter.
- ✓ Vær ambitiøs om målet for din eksport.
- ✓ Vis, at du har kunnet og kan realisere dine planer.

Kilde: Erik Balleby Jensen, CEO og partner, Capidea

Målrettet eksportsalg på flere markeder, opkøb af virksomheder eller udbygning af produktionsapparatet. En storstilet eksportindsats kan indebære forskellige tiltag, men uanset hvordan du vil skabe større vækst i din forretning, medfører det høje omkostninger og risici. Får du en indsprøjtning af kapital og kompetencer fra en kapitalfond kan det være vejen til at sikre dig succes.

”Som virksomhedsejer har du måske ikke lyst til at sætte hele formuen eller virksomheden på at indtage det amerikanske eller kinesiske marked. Du kan også være i en situation, hvor din virksomheds kapitalgrundlag ikke er stort nok til at foretage de nødvendige tiltag. Her kan en kapitalfond gå ind som medaktionær og tage risikoen sammen med dig. Det er også en mulighed at få ekstra kapital ind til eksempelvis etablering af datterselskaber eller decideret opkøb i udlandet,” siger Erik Balleby Jensen.

Han er CEO og partner i den danske kapitalfond Capidea, der især investerer i små og mellemstore virksomheder med eksport inden for industri, handel, distribution og service.

#### Trim din virksomhed

Vil du gå efter penge og kompetencer fra en kapitalfond, er der en række krav til din eksportvirksomhed. Du skal for det første kigge virksomheden grundigt efter i sømmene. Tænk på det som en regulær salgsproces, der kræver et grundigt forarbejde, så du fremstår så attraktiv som muligt.

”Hos Capidea ser vi blandt andet på, om virksomheden allerede er dygtig til eksport, om der er en god ledelse, fornuftig indtjening, en dokumenteret strategiplan for eksporten, styr på kontrakter med videre. Som kapitalfond er vores endemål at skabe en endnu bedre forretning, der på et tidspunkt kan sælges igen og naturligvis gerne med et fornuftigt afkast til aktionærerne,” siger Erik Balleby Jensen.

#### Afgiv magt

Når virksomheden er klar til salg, skal du også selv være klar til fremadrettet at dele ejerskabet over din virksomhed med kapitalfonden.





Når vi køber os ind i en eksportvirksomhed, ser vi det som et partnerskab. Afsættet er den konkrete virksomheds egne strategiplaner, og sammen sætter vi os ned og kvalificerer strategien og lægger en plan for, hvordan vi opnår de mål”

Erik Balleby, CEO og partner, Capidea



”Du skal i de fleste tilfælde afgive en majoritetsaktiepost, så du ikke længere er hovedejer af din virksomhed. Derudover skal du åbne bestyrelseslokalet for nye medlemmer, som findes i samarbejde med kapitalfonden. I det hele taget er der tale om et partnerskab,” siger Erik Balleby Jensen.

#### Få nye kompetencer

Selvom du på den måde afgiver magt til en kapitalfond, kan et salg betyde mere end bare frisk kapital til din virksomhed.

”Når vi køber os ind i en eksportvirksomhed, ser vi det som et partnerskab. Afsættet er den konkrete virksomheds egne strategiplaner, og sammen sætter vi os ned og kvalificerer strategien og lægger en plan for, hvordan vi opnår de mål. Kræver planen eksempelvis mere målrettet distribution af produkterne, skal vi måske have et bestyrelsesmedlem ind med de rette kompetencer til at løfte den opgave,” siger Erik Balleby Jensen og uddyber:

”Der kan også være behov for at styrke bestyrelsen med andre kompetencer, og her har vi som kapitalfond nemt ved at finde og tilføre dem, der er behov for til at understøtte de tiltag, der skal gennemføres.”

#### Mere motiveret ledelse

Går du efter at få en kapitalfond ind over din virksomhed, kan den nye ejerstruktur også bruges som en gulerod for virksomhedens ledergruppe, når salget er en realitet.

”Mange virksomheder bruger salget som en mulighed til at søsætte et efterfølgende medinvesteringsprogram. Det betyder, at eksempelvis salgsdirektøren eller andre ledende medarbejdere investerer i fx 5-15 procent af aktierne, som tidligere hovedaktionær beholder du selv 20-30 procent, mens en kapitalfond har resten af ejerskabet,” siger Erik Balleby Jensen og fortsætter:

”Din direktør og ledende medarbejdere har dermed selv sat penge på at gå efter mere ambitiøse eksportmål, og det giver langt større motivation, når strategien skal eksekveres.”

## Fakta

### Hvordan foregår processen?

En salgsproces til en kapitalfond tager typisk 3-9 måneder. Som regel skal I gennem disse trin:

1

Første uformelle kontakt: Lær hinanden at kende - hvad er dit mål med at sælge til en kapitalfond? Hvorfor ønsker kapitalfonden at købe sig ind i virksomheden?

2

Indledende drøftelser: Virksomhedens nuværende strategi, organisation, produkter, markeder, distributionskanaler, fremtidsplaner og finansielle udvikling. Et besøg på virksomheden indgår gerne.

4

Indgåelse af en hensigtserklæring (Letter of Intent)

5

Strategiplanlægning: Kvalificering af fremtidsplaner – hvordan opnår I dem, og hvad kræver det?

6

Due diligence-proces: Populært sagt en tilstandsrapport på virksomheden. Som minimum finansiell og juridisk due diligence og ofte også en markeds-mæssig due diligence.

7

Aftale: Udarbejdelse af konkret salgsaftale og ejeraftale (aktionæroverenskomst).

8

Salg: I underskriver den endelige salgsaftale.



# Kina: Forbered virksomheden på lange betalingsbetingelser

Af Krista Løvvang Fromberg Hansen, Eksportforeningen

Overkapacitet i markedet betyder, at den kinesiske regering har nedprioriteret midler til industri og energi. Det gør det svært for dine kinesiske kunder inden for eksempel vind og marine at rejse kapital til nye projekter. En af konsekvenserne er, at kineserne kræver lange betalingsbetingelser.

”Lige nu opfordrer den kinesiske regering ikke til investeringer i industrier som for eksempel vind og marine, fordi der generelt er overkapacitet i markedet. Det lægger pres på OEM’er, der kommer til at mangle cash flow,” siger Jean Zhang, Managing Director i DEIF Wind Power China og fortsætter:

”Det går i sidste ende ud over de virksomheder, som leverer komponenter. Blandt andet fordi de kinesiske kunder kan forlange lange betalingsbetingelser – i nogle tilfælde helt op til tolv måneder.”

## Undersøg dine mulige kunder

DEIF Wind Power har været etableret i Kina siden år 2007 og leverer styrings- og kontrolløsninger til vindmøller. Jean Zhang forhandler selv betalingsbetingelser med virksomhedens kinesiske kunder, og hun anbefaler, at du undersøger dine mulige kunder grundigt, inden du indleder et samarbejde. På den måde kan du sikre dig, at der i sidste ende er kapital til at købe dine produkter.

”Hvis det er en stor kunde, kan du få en regnskabsopgørelse, hvor du får det fulde indblik i kundens økonomi. Hvis det ikke er muligt, undersøger vi for eksempel, hvordan ejerskabet er skruet sammen, og hvilke projekter virksomheden har gang i for at få en fornemmelse af, om det er en sund virksomhed.”

## Fortsæt projektet

Under alle omstændigheder skal du regne med, at dine kinesiske kunder vil overskride den aftalte betalingsdato. Her er det afgørende, at du fortsat overholder den kontrakt, I har indgået.

”Sætter du et projekt på pause, fordi du ikke får betaling, får du pengene, men samarbejdet med den kinesiske kunde vil stoppe. Derfor skal du fortsætte dit arbejde og stole på, at betalingen kommer, for det gør den altid,” siger Jean Zhang.

## Find samarbejdspartner

Er du ny på det kinesiske marked, er det en mulighed at finde en samarbejdspartner, som er vant til at navigere i de lange betalingsforhold. Det giver din virksomhed bedre forudsætninger for at forhandle gode vilkår.

”Mange danske virksomheder forstår ikke, hvordan kinesiske virksomheder behandler betalinger. Derfor kan det være en god idé at indgå et samarbejde med for eksempel en agent. Det minimerer risikoen for din virksomhed, men til gengæld skal du dele salgsoverskuddet med din partner,” fortæller Jean Zhang.

## Hent hjælp ved IFU og EKF

En anden mulighed er at hente hjælp og rådgivning fra eksterne organisationer. Jean Zhang har gode erfaringer med både EKF og IFU.

”Vi får støtte fra IFU, hvis vi mangler cash flow til at kunne udvide vores forretning. På samme tid samarbejder vi med EKF, som kan stille garanti for vores kunder, og det sikrer, at vi får vores penge,” siger hun.



Vil du ind på det kinesiske marked, kan du forvente, at kunderne vil have lange betalingsfrister.

# POINT OF *Soul*

When heart meets business. Her bliver lokale kontakter til forretningsrelationer i hele verden. Her er De blot en udstillingshal fra at få Deres drømme opfyldt. Her fejres nye forretninger. Og De er, hvor De vil være:

[www.messe-duesseldorf.com](http://www.messe-duesseldorf.com)

For yderligere information:  
Intermess ApS – Rådhusvej 2 – 2920 Charlottenlund  
Tlf. 45 50 56 55 – Fax 45 50 50 27  
[messe@intermess.dk](mailto:messe@intermess.dk)  
[www.intermess.dk](http://www.intermess.dk)

Basis for  
Business



Uanset hvor jeg er  
i verden, kan jeg logge  
ind og følge med  
i undervisningen.

Christian Lodewijk Tillema  
Salgschef  
Innovation Randers A/S



## EFTERUDDANNELSE EKSPORTSÆLGER 2.0

På Eksportsælgeruddannelsen får du fyldt værktøjskassen op med effektive metoder og teknikker, der ruster dig til konkurrencen på eksportmarkederne.

Du lærer at analysere og vurdere eksportmarkeder samt vælge netop de eksportformer og afsætningskanaler, der passer til din virksomhed og dine kunder.

Uddannelsen er målrettet dig, der allerede arbejder med eksportsalg.

★ Pris: DKK 15.000.  
Medlemmer af Eksportforeningen DKK 13.500

🎓 Eksamen: Mundtlig (statsanerkendt) + 10 ECTS på videregående niveau

8 Varighed: 8 hele undervisningsdage

💰 Mulighed for SVU-tilskud

Uddannelsen udbydes i et samarbejde mellem Eksportforeningen og IBA Erhvervsakademi Kolding. **Læs mere på [www.mitiba.dk](http://www.mitiba.dk).**



# Du arbejder ud over landegrænser – gør din bank?



Handel i andre lande kræver et finansielt setup, der fungerer, når leverandøren bor i Shanghai, og kunderne bor i Spanien. Eller omvendt.

I Jyske Bank får du en bank, der er stor nok til at have specialiseret ekspertise i international handel, men ikke for store til stadig at sætte personlige relationer og gensidig tillid højt.

## **Det får du i Jyske Bank:**

- En specialiseret erhvervsrådgiver med ekspertise i international handel
- Adgang til bankens specialister i fx risk management, finansiering og trade finance
- Sparring med vores eksportambassadører om specialløsninger, fx fra EKF Danmarks Eksportkredit
- En bank, der giver dig økonomisk og strategisk sparring

# Face to face-kundemøder er en udødelig bastion i B2B-salg



Af Krista Løvvang Fromberg Hansen, Eksportforeningen

Dine B2B-kunder researcher i højere og højere grad løsninger på konkrete problemstillinger online. Det er dog fortsat det fysiske møde, håndtrykket, den rejsende sælger og telefonopfølgningerne, der er den væsentligste faktor, når du skal lande ordrer.

Mads Cramer, Head Of Digital i kommunikationsbureauet Geelmuyden Kiese Danmark, slår fast, at messer, konferencer og kundemøder er en tradition i B2B-salg, som ikke bliver lagt på hylden foreløbig. Men selvom de traditionelle salgsmetoder lever i bedste velgående, bliver det mere og mere afgørende, at din virksomhed er til stede på Google og sociale medier.

"Kundernes researchfase er blevet mere digital, og de vil vide, hvilke muligheder de har, inden de kontakter potentielle leverandører. Hvem kan løse deres problem? Hvem er mest innovative? Og hvem har en løsning, som matcher behov og budget," siger Mads Cramer, der til daglig rådgiver en lang række virksomheder i digital strategi. Han har desuden arbejdet med marketing og salg inden for B2B i blandt andet Mærsk.

## Mennesker skaber salg

Derfor er det ikke længere nok, at din virksomhed er skarp til relationssalg. Den øgede research fra kunderne stiller krav til blandt andet virksomhedens hjemme-

side, hvor mulige kunder skal finde svar på deres udfordringer. Du skal derfor vise din virksomheds kompetencer, men ifølge Mads Cramer er det en virkelighed, som mange B2B-virksomheder ikke er klar til:

"Mange har fokus på virksomhedens produkter på hjemmesiden og sociale medier. Det er rigtig fint, men medarbejderne er mindst lige så vigtige at få frem på siden, for i bund og grund leder kunderne efter problemknusere. Med andre ord vil de have en leverandør, som har mennesker, der kan løse de udfordringer, de står overfor."

## Vis din viden

Når du vil imødekomme dine kunders og potentielle kunders research, skal du derfor vise den viden, som din virksomhed rummer i stedet for kun at fokusere på salg af virksomhedens produkter.

"Som B2B-virksomhed skal du positionere dig ved at dele ud af din viden, så kunderne kan se, at dine medarbejdere

har styr på trends og ny teknologi," siger Mads Cramer og fortsætter:

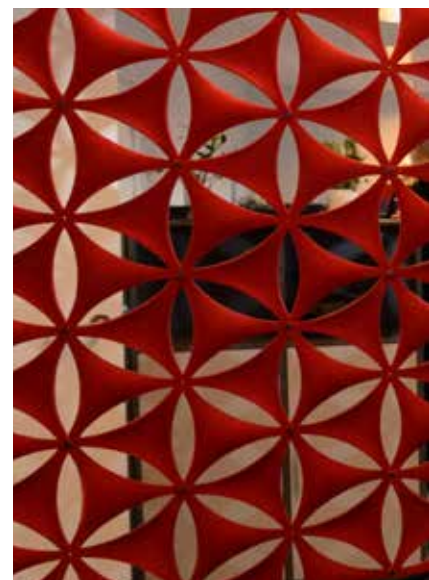
"Sælger du for eksempel pumper til marineindustrien, kan du dele artikler eller videoer om, hvordan dine pumper får skibet til at sejle hurtigere eller spare brændstof i stedet for kun at vise fakta om, hvor meget vand eller olie pumperne kan transportere."

## Indsaml viden om dine kunder

I praksis er det mixet af synlighed på nettet og face to face-kundemøder, der skaber eksportsucces.

"Den rækkevidde som sociale medier og web giver i dag, gør det muligt at skalere væksten. Samtidig skal du holde fast i kundemøderne, for salget vil i sidste ende altid være afhængigt af mennesker. Med de informationer du kan finde om dine kunder på for eksempel LinkedIn, kan du dog skræddersy din tilgang til hver enkelt kunde, og det giver dig bedre forudsætninger for at lande ordren," siger Mads Cramer.

# Data gør eksportsalg personligt



Af Stina Askholm Hansen

Dieselmotorproducenten MAN Diesel & Turbo har i sin after sales-forretning brugt big data til at vise, hvordan virksomhedens produkter kan skabe værdi for hver kunde. Den nye tilgang til salg har både resulteret i flere ordrer og større intern stolthed.

Høje oliepriser skabte i 2013 et stort behov i marinebranchen for løsninger, der kunne bringe skibenes brændstofforbrug ned. Derfor burde MAN Diesel & Turbos nye brændstofoptimerings-løsning MAN Eco-Cam nærmest have solgt sig selv.

Den nye kamprofiløsning MAN Eco-Cam gjorde det nemlig muligt for rederierne at sejle med differentieret hastighed og dermed spare på brændstoffet. Alligevel var der behov for at tænke anderledes, da dieselmotorproducenten skulle lancere det nye produkt.

"Når markedet er presset, er det svært for kunderne at tænke langsigtet og investere i forbedringer og nye produkter. Derfor er det en nødvendighed for os hele tiden at kunne forklare værdien i vores løsninger for kunderne på deres sprog. Som en industri-virksomhed med high tech-produkter var den salgstankegang ny for os, og vi fik derfor ekstern rådgivning til at finde den bedste løsning," siger Anne Louise Oreby, der er Marketing & Customer Experience Manager hos MAN Diesel & Turbo.

## Individuelt overblik

Løsningen blev en individualiseret tilgang til den enkelte kunde med udgangspunkt i en direct marketing-kampagne. Her fik udvalgte kunder tilsendt en opfordring til at gå ind på en skræddersyet landing page og beregne deres skibes mulige brændstofbesparelse.

Med en individuel kampagnkode kunne hvert rederi logge ind og få et overblik over præcis deres flåde. Det var muligt at beregne hvert skibs besparelse med MAN Eco-Cam på bestemte ruter, få overblik over tilbagebetalingstiden og return on investment.

"Vi gik efter at gøre det så enkelt og visuelt indbydende som muligt. Landing siden var bygget op, så hver kunde kunne se billeder, data og information om deres egne skibe. Når kunden valgte et specifikt skib på en bestemt rute, blev der afspillet en film, hvor de kunne se deres skib sejle jorden rundt og få de konkrete beregninger på ruterne i form af sømil, hastighed og brændstofbesparelse," siger Anne Louise Oreby.

## Data var afgørende

De individuelle og skræddersyede beregninger til hver kunde krævede et omfattende dataarbejde før kampagnens lancering. Virksomheden indhentede blandt andet data fra sine internationale salgskontorer, fra offentligt tilgængelige skibsdatabaser og fra Google Earth.

"Vi kombinerede eksempelvis alt grunddata på vores kunder med lister over deres skibe, hvilke motorer der var installeret, deres tekniske specifikationer og skibenes geografiske placeringer lige nu," siger Anne Louise Oreby.

## Ny måde at sælge på

Det var nødvendigt at aktivere den interne salgskraft og sætte en mere proaktiv salgstilgang i hele organisationen for at kampagnen kunne få succes.

"Kunderne i dag har en helt anden beslutningsproces end tidligere. Inden de beslutter sig for et køb, har de været mange steps igennem. De søger informationer på nettet, forhører sig i deres netværk og har måske kontakten flere personer i din virksomhed for at få tilsendt oplysninger," siger Anne Louise Oreby og fortsætter:

"Derfor handler salg i dag meget om leadgenerering. Du skal hele tiden have kunderne i loopet og følge op på det rigtige tidspunkt. En vigtig del af vores kampagne var derfor også at klæde vores



Anne Louise Oreby (th) og hendes kolleger bruger data til at styrke after sales-forretningen i MAN Diesel & Turbo.



Når markedet er presset, er det svært for kunderne at tænke langsigtet og investere i forbedringer og nye produkter. Derfor er det en nødvendighed for os hele tiden at kunne forklare værdien i vores løsninger for kunderne på deres sprog.”

Anne Louise Oreby, Marketing & Customer Experience Manager, MAN Diesel & Turbo

internationale salgskontorer godt på til at tage den proaktive dialog med rederierne, når de havde besøgt landingssiden. Den involvering var også med til at skabe intern forankring og stolthed over produktet.”

#### Varme leads

Den nye måde at tænke salg og marketing på har givet tydelige resultater for MAN Diesel & Turbo. I den første runde af udsendelsen af kampagnen var resultatet en responsprocent på 41, hvilket er helt usædvanligt for en direct marketingkampagne.

”Vi arbejder fortsat med at gå efter personaliseret kommunikation og salg i øjenhøjde med kunderne. Lige nu arbejder vi med at lancere en mere digital approach til vores kunder blandt andet ved at redesigne vores kundeportal, så kunderne fremadrettet vil få en mere individualiseret oplevelse, når de er i kontakt med vores after sales-forretning,” siger Anne Louise Oreby.

MAN Diesel & Turbo har udviklet kampagnen i samarbejde med dialogbureauet Klausen + Partner og er blevet hædret med prisen Den Danske Direct Marketing Pris 2014 for den nytænkende marketingkampagne.

”Den anerkendelse er værdifuld internt for hele vores after sales-forretning,” fortæller Anne Louise Oreby.

## Fakta

### Kampagnen: Small Data – Big Business

- Direct Marketing-kampagne med fokus på salg af MAN Diesel & Turbos skibsmotorkomponent Eco-Cam.
- MAN Diesel & Turbo sendte en opfordring til udvalgte kunder om at beregne deres individuelle brændstofbesparelse på en skræddersyet landing page.
- Hver kunde kunne for eksempel beregne besparelsen for hvert skib på bestemte ruter og se deres return on investment.
- MAN Diesel & Turbo samlede en lang række data fra eksempelvis salgskontorer, Google Earth og offentlige skibsdatabaser for at give kunderne indsigt.
- Kampagnen havde en konverteringsrate på 41 procent og vandt Den Danske Direct Marketing Pris 2014.



# Sådan udarbejder du **vindertilbud**

Af Stina Askholm Hansen

Når du har besøgt en kunde, eller du står over for en ny mulig kunde, skal du følge op med et tilbud, der sikrer, at du lander eksportordren. Men hvordan? Her får du en hands-on guide til, hvordan du griber arbejdet an.

"Det dur ikke bare at sende tilbud til højre og venstre eller at afgive tilbud på alle henvendelser. Uanset om det er en ny eller eksisterende kunde, kræver det et grundigt forarbejde, hvis du vil have ordren," siger Frederik Lam, Vice President, Shipley Denmark og uddyber:



Frederik Lam,  
Vice President,  
Shipley Denmark

"I dit tilbud skal du vise, at du forstår kundens behov, og du skal klart fortælle, hvordan dine produkter kan løse det behov. Ellers er det svært at overbevise fx en kinesisk virksomhed om, at de skal vælge dig som ukendt og dyr leverandør fra Danmark frem for en lokal samarbejdspartner."

Frederik Lam har i mere end 15 år rådgivet danske eksportvirksomheder omkring udarbejdelse af kvalificerede tilbud. Her får du hans guide til, hvordan du bedst muligt går til opgaven:

## Vind ordren

1

### Ban vejen for mulig forretning

Dit færdige tilbud skal ikke være din første kontakt med kunden. Først skal du gennem et grundigt forarbejde:

- Udvælg ét eller to markeder, du vil gå efter.
- Planlæg markedet. Afdæk potentielle kunder, samarbejdspartnere og forretningsmuligheder.
- Besøg markedet. Træf aftaler og investér i at flyve ud, skabe netværk og møde kunderne personligt.

2

### Overvej mulighederne

Når et nyt kundeemne byder sig til, så tøjle din entusiasme. Først skal du overveje, om I overhovedet skal gå efter opgaven.

- Opstil rammer. Hvis I ikke allerede har en bid/no bid-procedure, er det nu, den skal udarbejdes. Opstil kriterier for, hvornår I går efter opgaver, så I ikke bliver fristet over evne i den enkelte salgssituation.
- Analysér tilbud. Er konkurrencen fx for stor, har I ressourcerne til salgsarbejdet, og kan I levere det forventede?
- Få rådgivning. Det betaler sig fx at få en lokal samarbejdspartner eller advokat til at tyde kundens specifikationer og krav de første to-tre gange.



# Deloitte.



## Lokal ekspertise. Global rækkevidde.

Vi bidrager med vores kompetencer, viden og erfaring. Vi har et netværk af kolleger i mere end 150 lande verden over, så vi kan sikre dig lokal rådgivning, ligegyldigt hvilket marked du opererer på. Find os på [www.deloitte.dk](http://www.deloitte.dk)

3

## Forbered tilbud

Styrt ikke til tasterne. Først skal I forberede indhold og sammensætte teamet.

- Forbered, hvordan I vil vinde opgaven: Hvem er kunden, hvad er jeres USP'ere, hvad er den rette løsning og pris?
- Fordel opgaver. Hvem skriver hvilken del, hvornår er deadline etc.

4

## Udarbejd tilbud

Saml alle dele af tilbuddet. Det skal altid bestå af tre elementer:

- Basisinformationer, så I lever op til alle specifikationer i tilbuddet. Ellers kommer I slet ikke i betragtning til opgaven.
- Overbevisende indhold, der får jer til at skille jer ud. Fx hvilken værdi skaber jeres produkt, hvordan løser I kundens behov, og hvorfor skal kunden vælge jer frem for konkurrenterne?
- Lækker indpakning, der serverer indholdet for kunden. Tænk i overskuelig opsætning, executive summaries, grafik og fotos, billedtekster og let design.

Kilde: Frederik Lam, Vice President, Shipley Denmark.



# Kulturekspert:

## Mangel på selvindsigt er danskernes blinde vinkel

Af Stina Askholm Hansen

For 58 procent af danske virksomheder er kulturforhold en af de største barrierer for eksport. Det viser en undersøgelse, som bakkes op af den anerkendte kulturrådgiver Dennis Nørmark. Han fremhæver, at danskerne faktisk er den mærkelige dreng i klassen, så det kræver først og fremmest indsigt i din egen kultur, hvis du vil lande en eksportordre.

Du ved det egentlig godt. I Asien skal du først lære din kunde at kende ved at spise middag eller tage på bar, før I kan gøre forretning. På et tysk forretningsmøde kræver det en formel dagsorden, hvis du vil gøre dig håb om en aftale. Det succesfulde eksportsalg er ikke kun baseret på kolde kalkuler og lokale regler, men i lige så høj grad på relationer, kulturkoder og kropssprog.

Alligevel viser en undersøgelse fra advokatvirksomheden Kromann Reumert, at det netop er kulturforskelle, som er en stor stopklods for 58 procent af danske eksportvirksomheder.

### Husk din egen kultur

Selvom undersøgelsen ikke er helt ny, holder konklusionerne stadig ifølge antropolog og kulturrådgiver Dennis Nørmark. Overraskende nok skyldes barrieren ofte, at eksportvirksomhederne glemmer deres egen kultur, når de vil sælge internationalt.

"Den vigtigste indsigt er selvindsigt. I stedet for at fokusere så meget på, hvordan de andre er forskellige fra dig, så zoom i første omgang ind på, hvordan du skiller dig ud. Halvdelen af mødet er jo dit eget bidrag, og hvis du ikke er klar over, hvad der præger din egen adfærd, og hvordan det kan virke ude i verden, hvordan skal du så kunne navigere hensigtsmæssigt over for forretningsforbindelser med en anden kultur?"

Han fortsætter:

"Den selvindsigt har danskerne faktisk mere brug for end de fleste andre nationaliteter. I mange tilfælde er det nemlig os, der stikker ud og gør tingene markant anderledes. Selv hvis du kigger på nærmarkeder som Sverige og Tyskland. Tager du ikke den viden med i bagagen, kan det spænde ben for det internationale salg, inden forretningsmødet næsten er startet."

### Hjemlige fordele er ulemper

Når den danske kultur kommer under lup, er det faktisk de kompetencer, som virker godt i det danske samfund, der kan forhindre det succesfulde eksportsalg.

Her fremhæver Dennis Nørmark konkret fire vigtige faktorer.

"I Danmark har vi høj tillid til hinanden, og det får mange ting til at glide nemmere. Men uden for landets grænser får det os til at virke lidt naive. Vi tror, at vi behøver en meget lille indsats, og vi tager i mange tilfælde samarbejdspartnerens høflighedsfraser for gode varer. Jeg har set mange, som er kommet hjem og fejlagtigt troet, at det hyggelige møde var lig med en indgået aftale," siger Dennis Nørmark.



Dennis Nørmark er antropolog og selvstændig konsulent. Han er blandt andet foredragsholder og rådgiver danske virksomheder i at håndtere kulturforskelle i eksport og forretningsliv.

#### Send direktøren først

Den flade organisationsstruktur, som vi er vant til i danske virksomheder, giver også mange eksportvirksomheder skyklapper på.

"I de fleste kulturer betyder magt noget, når der skal indgås aftaler. Du sender måske produktchefen, fordi han kender produktet bedst og har mandat til at lukke handelen. I Spanien eller i Mellemøsten bliver det betragtet som useriøst at sende en medlemleder. Her vil kunderne gerne møde ham med flest stjerner på skuldrene. Senere er det så muligt at tale mere konkret produkt og forretning," siger Dennis Nørmark.

#### Tag med på karaokebar

Endelig fremhæver antropologen det paradoks, at vi danskere på den ene side er meget uformelle og på den anden side går meget forretningsmæssigt til værks i udlandet.

"Det betyder for eksempel, at vi måske lige indleder mødet med en joke for at lette stemningen. Til gengæld fravælger vi aftenens middag eller tur på karaokebar for at arbejde på hotellet. Det kan gøre den anden part utryg. Hvis du er lidt for afslappet på mødet, tager du så også lidt for afslappet på kontrakterne?" siger Dennis Nørmark og fortsætter:



## Fakta

### 5 gode råd til dit udenlandske forretningsmøde

1. Vær ydmyg og forberedt. Sæt dig både ind i din egen og den anden kultur på forhånd.
2. Når du besøger andre, er det deres regler og kulturkoder, der gælder. Indgås aftalerne over en øl i baren, så tag med på bar.
3. Husk formaliteterne. I mange tilfælde er det dig, der skal stramme slipsekuden inden mødet.
4. Vær nysgerrig, åben og ærlig. Du kommer langt ved at anerkende jeres kulturforskelle.
5. Lad være med at belære din kunde om, hvordan tingene skal gøres.





”Samtidig fremstår du utroværdig, fordi du ikke har sat dig ind i det lands kulturkoder, hvor dine kunder gerne blander forretning med fornøjelse. Her lander du måske aftalen spritstiv i en karaokeang eller over en cognac en sen nattetime i stedet for i mødelokalet.”

### Globalisering gør blind

Kultureksperten peger desuden på på globalisering som en anden blind vinkel for danske eksportvirksomheder. Hvor eksportlandskabet ændrer sig hurtigt på mange områder, er det i høj grad business as usual, når det kommer til kultur i forretningsmødet.

”På overfladen ser det ud til, at vi på tværs af landegrænser ligner hinanden mere og mere. Flere og flere taler godt engelsk, vi har alle den samme iPhone og bruger samme ISO-standarder. Men kradser du lidt i overfladen, eksisterer kulturforskellene i høj grad. Det udgør en faldgrube især i landene tæt på os, hvor mange eksportvirksomheder først for sent opdager kulturforskellene,” siger Dennis Nørmark.

### Tag kulturtolken med

Især den store udbredelse af engelsk snyder mange danske eksportvirksomheder. Tidligere allierede du dig måske med en tolk, når I drog ud i verden, men i dag kan du ofte tale engelsk med de udenlandske forretningspartnere.

”Du kan selv kommunikere direkte med din kunde, men du mangler stadig at få oversat den lokale kultur og koder. Den dygtige tolk var nemlig i lige så høj grad en kulturformidler. I dag har din eksportvirksomhed måske ikke brug for en sprogtolk, men kulturtolken er stadig lige så relevant som før,” siger Dennis Nørmark.

### Vær forberedt og ydmyg

Det gamle råd om ’skik følge eller land fly’ gælder altså stadig. Men hvordan kan du omsætte det til konkret handling i din virksomhed, når du sælger til udenlandske kunder?



Hvis du ikke er klar over, hvad der præger din egen adfærd, og hvordan det kan virke ude i verden, hvordan skal du så kunne navigere hensigtsmæssigt over for forretningsforbindelser med en anden kultur?”

Dennis Nørmark, selvstændig antropolog og kulturrådgiver

## Fakta

### Undersøgelse fra Kromann Reumert

- Rapporten Overblik – dansk handel med udlandet fra 2013 er baseret på en undersøgelse blandt danske virksomheder i perioden 7. december 2012-10. januar 2013.
- Den består dels af en kvantitativ undersøgelse blandt 70 danske virksomheder, som eksporterer til lande uden for EU, dels af kvalitative interviews blandt otte virksomhedsledere og specialister med erfaring inden for handel med udlandet.

”De færreste har måske ressourcer til at ansætte lokale agenter eller deciderede kulturmedarbejdere. Men mindre kan også gøre det. Start med at få et par timers input på din egen kultur fra en ekspert, og allier dig med en lokalkendt på det specifikke marked. Han eller hun kan klæde dig godt på i den indledende fase, så du ved, hvad der forventes, har styr på do’s og dont’s osv.,” siger Dennis Nørmark og uddyber:

”Du kommer også langt med nysgerrighed, åbenhed og ydmyghed. Vær bevidst om kulturforskellene og tal åbent om de forskelle, der dukker op. På den måde viser du respekt, og du anerkender, at I er forskellige i stedet for at forsøge at presse din kultur og dine måder at gøre tingene på ned over hovedet på din forretningspartner.”





# Din ekspert i messelogistik

Blue Water Shipping er global udbyder af skræddersyede transport- og logistikløsninger udviklet til at tilgodes dine behov, dit marked og dit gods.

Vi er en af Danmarks førende udstillingsspeditører, og vi har mere end 25 års erfaring med håndtering og transport af udstillingsgods. Vores serviceydelser inkluderer afhentning af udstillingsgods til/fra enhver destination, on-site service og toldhåndtering.

I samarbejde med dig skaber vi den bedste løsning uanset destination og godstype. Vi er repræsenteret med mere end 60 kontorer verden over, og vi har over 1.400 medarbejdere med unik ekspertise.

**Kontakt:** [exhibition@bws.dk](mailto:exhibition@bws.dk)  
7913 4144

 Together we create  
**solutions**

**BLUE  
WATER  
SHIPPING**

Blue Water Shipping A/S | [www.bws.dk](http://www.bws.dk)

# Gå **systematisk** efter dine nøglekunder

Af Stina Askholm Hansen

Afløbsproducenten Blücher fandt ofte sig selv for langt væk fra slutkunden, og det betød brist i kommunikation og glippede eksportordrer. Derfor sadlede virksomheden om og bruger nu key account management til at høste de største kunder.

Indtil for to år siden foregik Blüchers eksportsalg fortrinsvis gennem entreprenører på byggeprojekter over hele verden. Men det gav udfordringer at være så mange led væk fra den virksomhed, som skulle bruge afløbssystemerne på eksempelvis et bryggeri eller en mælkeproduktfabrik.

"Vi oplevede for eksempel, at entreprenøren valgte et billigere produkt end vores på kundens vegne. Eller at han ikke var godt nok inde i kundens ønsker. Det kunne betyde, at vores produkter ikke var et ordentligt match, og at vi kunne have fundet en bedre løsning til slutkunden, hvis vi havde haft en dialog," siger Torben Grønberg, Area Sales Manager i Blücher.

Den vestjyske virksomhed, som er ejet af amerikanske Watts Water Technologies, producerer afløbssystemer til blandt andet fødevarerindustrien og eksporterer til især Europa, USA og Mellemøsten.

## **Fakta** Eksportens DNA®: Mennesker

Eksportens DNA® viser blandt andet, at virksomheder med international succes fastholder og udvikler kunderelationer over lang tid.

### Udsving i kvalitet

Det var dog ikke kun for Blücher, at der var udfordringer i det traditionelle setup.

"Globale virksomheder har svært ved at leve op til forbrugernes krav og egne langsigtede strategier om eksempelvis bæredygtighed, hvis kvalitet og produktvalg bliver defineret af entreprenøren og byggekrav på det enkelte marked. Så er der alt for store udsving på sikkerhed og hygiejne, alt efter om produktionen er i fx Tyskland eller Indonesien," siger Torben Grønberg.

### Systematisk salg

Derfor definerede Blücher for to år siden en ny salgsstrategi for virksomheden. Målet er at gå systematisk efter globale spillere og blive deres foretrukne leverandør.

"Vi vil op på øverste ledelsesniveau og tale direkte med beslutningstagerne hos store, globale virksomheder som eksempelvis Nestlé og Coca-Cola. Det giver os mulighed for at tage en dialog direkte med slutbrugeren og skræddersy vores produkter, så vi kan blive deres foretrukne leverandør," siger Torben Grønberg.

### Går efter de største kunder

Konkret går Blücher efter kunder på industriområdet, da der er størst potentiale at hente i det segment. Virksomheden startede med at dele det globale fødevarermarked op i A-, B- og C-kunder, hvor A-kunder blev defineret som de mest interessante kunder.

"Vi kiggede på parametre som eksempelvis branche, geografi og størrelse for at kunne gruppere kunderne. For eksempel er det særligt interessant for os at komme ind i varmen hos globale virksomheder, som har hovedsæde i USA eller Europa, og som er inden for bryggeri, soft drinks og mælkeprodukter," siger Torben Grønberg.

### Foretrukken leverandør

Siden da er afløbsproducenten gået efter at blive samarbejdspartner for disse store virksomheder og indgå rammeaftaler, så produkterne bliver standard, når eksempelvis Nestlé skal opføre en ny fabrik i Mellemøsten.

# Key Account Management

- Salgstilgang, hvor du definerer bestemte nøglekunder for din virksomhed.
- Fokus er på at skabe langsigtede relationer for at målrette dit salg og skabe størst mulig værdi for nøglekunderne.
- Skal du lykkes med key account management, kræver det en langsigtet investering.
- Du skal gå efter et partnerskab med kunden. Sæt dig ind i strategier, produkter og problemstillinger, så I sammen kan finde den bedste løsning.
- Internt kræver salgstilgangen, at I organiserer jer efter key account management. Nedsæt en overordnet styregruppe og en salgsgruppe, som kan give eksportsælgerne opbakning.

"I stedet for at vente på at blive valgt som underleverandør af entreprenøren går vi nu ind og tager en dialog med slutkunden up front, inden de sender opgaver i licitation. Vi får indblik i kundens langsigtede strategier, behov og ønsker til leverandører og kan i et samarbejde sammensætte den helt rigtige produktløsning for virksomheden," siger Torben Grønborg.

## Langsigtet investering

Blüchers Area Sales Manager understreger dog, at du ikke bare vader ind ad døren hos en global koncern som Nestlé. Det kræver grundigt forarbejde, fleksibilitet og den rigtige interne organisering.

"Denne salgstilgang skal ses som en langsigtet investering og kræver tålmodighed. Du skal sætte dig ind i hver virksomheds globale strategi, produkter, problematikker og mulige løsninger, inden du banker på og vil tale samarbejde," siger Torben Grønborg og fortsætter:

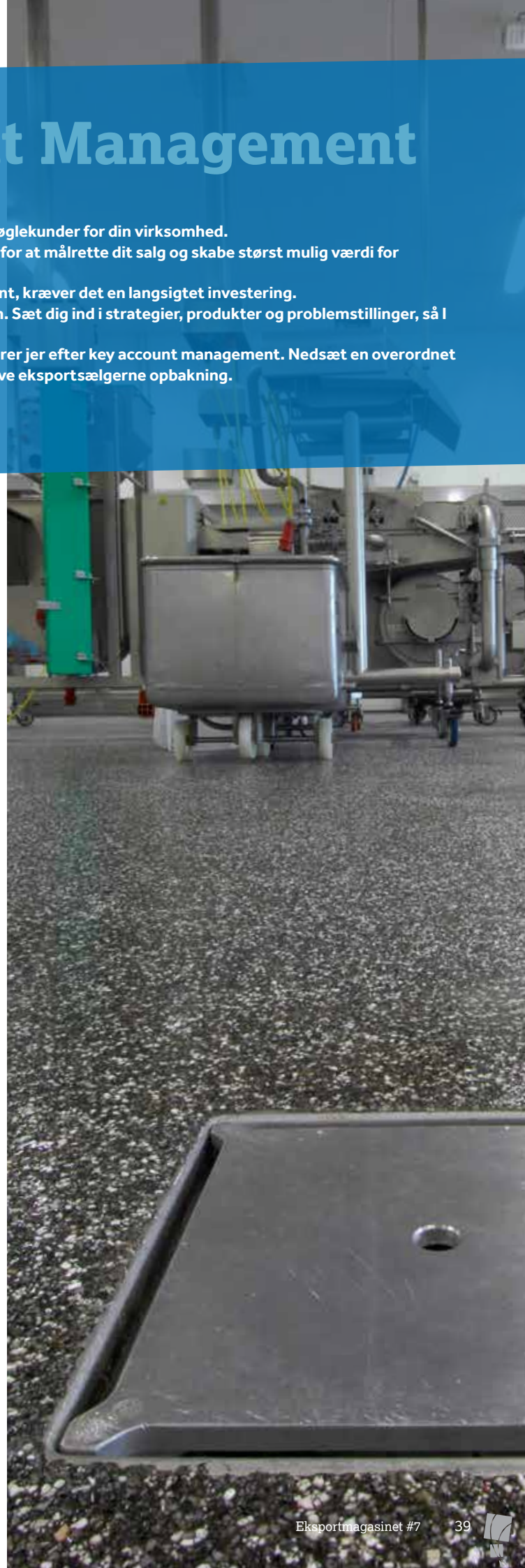
"Samtidig er det ikke kun dine eksportsælgere, der er på arbejde for at indgå aftalerne. Salgsprocessen skal starte centralt i for eksempel en overordnet styregruppe, der kun er dedikeret til key account management. Dine sælgere skal desuden have opbakning og support fra hele organisationen både på hovedkontoret og lokalt på markederne."

## Store gevinster

Til gengæld klæder denne tilgang dine eksportsælgere godt på til at argumentere for, hvordan dine produkter og din service giver kunden mere værdi. Hos Blücher har salgsstrategien allerede gjort, at der er synlige gevinster.

"Rent økonomisk har vi indgået flere rammeaftaler, efter vi søsatte strategien. Det begynder at kaste flere forespørgsler og flere konkrete projekter af sig. Vi kan også mærke en effekt i forhold til, hvordan vi videreudvikler os. Kundens høje standarder udfordrer os til at forbedre og optimere arbejdsgange og produkter," siger Torben Grønborg.

Afløbsproducenten Blücher går målrettet efter kunder på industriområdet.



# Den professionelle bestyrelse gør din eksport **str**



Kim Møller Rasmussen er blandt andet uddannet MBA, og han er partner og rådgiver i konsulentvirksomheden InSource.

*Af Stina Askholm Hansen*

Hvis du som direktør eller ejerleder tør slippe tøjlerne lidt og få en professionel bestyrelse, åbner du til gengæld for bedre indtjening, genvej til flere markeder og øget troværdighed i eksportsalget.

Når du har en professionel bestyrelse, bliver blikket løftet fra daglig drift til strategiske målsætninger, produktionsoptimering og fremtidssikring af virksomheden. Den fordel bliver kun forstærket, når du og din virksomhed vil ud over Danmarks grænser, hvor markederne er mere komplekse.

Sådan siger Kim Møller Rasmussen. Han er partner i konsulentvirksomheden InSource, der er specialister i bestyrelsesarbejde.





# Bestyrelse strategisk



Den gode bestyrelse er virksomhedens øjne ind i fremtiden. Den stiller kritiske spørgsmål, støtter og leder direktøren.”

Kim Møller Rasmussen, partner og rådgiver, InSource

”Den gode bestyrelse er virksomhedens øjne ind i fremtiden. Den stiller kritiske spørgsmål, støtter og leder direktøren og byder ind med konkret viden og erfaring. For eksempel: vi kan udnytte vores maskinpark bedre og få en lavere enhedspris, hvis vi producerer tre gange så meget og går efter markedsandele i Tyskland. Samtidig giver en professionel bestyrelse mere pondus i lande, hvor hierarki har stor betydning.”

## Træf gode beslutninger

Overvejer du en professionel bestyrelse, kan det virke som en stor mundfuld, hvor du afgiver noget af dit hjerteblod. Ifølge Kim Møller Rasmussen skal en bestyrelse dog ses som mennesker, der vil gøre deres bedste for at hjælpe dig.

”Som direktør eller ejerleder er du jo dygtig, men ikke nødvendigvis specialist i ledelse eller eksport. Derfor har du brug for nogen, der kan hjælpe dig med at træffe de rigtige beslutninger på et solidt beslutningsgrundlag.”

## Rekrutter de rigtige

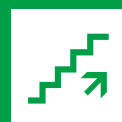
Når du skal finde bestyrelsesmedlemmer til din virksomhed, bør du gå struktureret til værks og ikke ty til hurtige løsninger. Ifølge Kim Møller Rasmussen læner alt for mange sig op ad netværkets anbefalinger, men det er måske ikke det rette match for din virksomhed:

”Giv dig selv det bedste og største udvalg ved at bruge online bestyrelsesdatabaser, LinkedIn, Connect Denmark eller lister fra fx dit lokale erhvervsråd. Du kan også slå stillingsopslag op, som når du rekrutterer en ny medarbejder. Hvis du ikke gør det ordentligt, bliver din bestyrelse også derefter,” siger Kim Møller Rasmussen.



## Hvordan kan en bestyrelse løfte din eksportvirksomhed?

- Strategisk erfaring, der styrer din virksomhed i den rigtige retning.
- Viden og kompetencer inden for fx konkrete markeder.
- Større troværdighed over for kunder og samarbejdspartnere.
- Sparring og ledelse, så du kan træffe bedre beslutninger.
- Blik ind i fremtidens trends på blandt andet udenlandske markeder.



## 5 steps til den rigtige bestyrelse

1. Find den rigtige bestyrelsesformand. Gå efter én med erfaring i strategi og ledelse. Der skal også være god kemi – han eller hun skal have empati og forstå dig, din forretning og dine udfordringer.
2. Klarlæg virksomhedens strategi og målsætninger sammen med bestyrelsesformanden, så I har overblik over, hvilke opgaver bestyrelsen skal være med til at løfte.
3. Rekrutter 1-3 yderligere bestyrelsesmedlemmer ud fra virksomhedens strategi. Skal I for eksempel ind på det tyske marked, bør I finde én med erfaring i eksport til Tyskland.
4. Sæt bestyrelsesarbejdet i gang. Start med en grundig forventningsafstemning i stedet for at gå direkte til dagsordenen første gang.
5. Evaluér. Hvert år skal I tage bestyrelsesarbejdet op til revision og se på, hvad I kan gøre bedre, om I lever op til forventningsafstemningen etc.



## Det gode samarbejde med bestyrelsen

- Hold minimum fire bestyrelsesmøder om året. Derudover bør du tage en status med formanden 6-8 gange årligt, hvor I følger op på beslutninger og igangsat arbejde.
- Betragt bestyrelsen som din sparringspartner. De har din virksomheds interesse for øje, og modsat en ekstern rådgiver har bestyrelsen personligt ansvar for de beslutninger, der træffes.
- Vær åben over for og lyt til hinanden på møder, så I får en dybere indsigt og kan skabe et ordentligt beslutningsgrundlag.
- I stedet for at se det som kontrol så betragt opfølgning på dit arbejde som en læreproces, hvor du bliver dygtigere som leder.
- Er du bekymret over at afgive magt, så husk, at du selv er medlem af bestyrelsen og kan argumentere for din sag. I yderste tilfælde kan du som ejerleder skifte bestyrelsen ud.



# Strecon høster eksportsucces på flere markeder

Af Stina Askholm Hansen

Et grundigt analysearbejde i bestyrelsen udfordrede Strecons eksportindsats, der nu er blevet langt mere strategisk og effektiv. Opskriften er en differentieret tilgang til hvert marked.

”Vi ville styrke og effektivisere vores internationale salg. Derfor havde vi brug for strategiske øjne på, hvordan vi bedst kunne organisere os på hvilke eksportmarkeder,” siger Erik Lund, medejer og direktør for Strecon.

Sønderborg-virksomheden producerer specialværktøjer, -maskiner og -udstyr til blandt andet automobilindustrien. Oprindeligt var Strecon en del af Danfoss,

men i 2001 købte blandt andre Erik Lund forretningsenheden ud og dannede et selvstændigt aktieselskab.

#### Bestyrelse i etaper

Den selskabsform gjorde, at Strecon fra begyndelsen har haft en bestyrelse tilknyttet. Men det har taget nogle år, før der var tale om en egentlig professionel bestyrelse.



Vi har løftet os og driver nu en meget mere professionel virksomhed med en mere effektiv eksportopskrift.”

Erik Lund, medejer og direktør, Strecon

”Det har været en proces for os. I starten var det en 100 procent internt kontrolleret bestyrelse, og i dag har vi tre eksterne bestyrelsesmedlemmer. Det er dygtige folk, som i andre sammenhænge har udfordret os og stillet de frække spørgsmål. Derfor var de naturlige at invitere med i bestyrelsen,” siger Erik Lund.

#### Skarp på markeder

Strecons fokus på mere målrettet eksport skyldes især, at virksomheden vil styrke salget på sine eksisterende markeder Tyskland, USA og Japan. Samtidig vil Strecon gerne ind på nye markeder, hvor især Kina er interessant.

”Derfor er vores bestyrelse kommet med indspark til, hvordan vi kan skalere forretningskernen til effektivt eksportsalg på flere markeder og i det hele taget få fastlagt en internationaliseringsstrategi,” siger Erik Lund og uddyber:

”Et af medlemmerne har stor eksporterfaring, og ud fra hans grundige analysearbejde er vi nu i gang med at ændre hele vores internationale struktur. Vi er blevet skarpere på vores produktteknologi og

## Fakta

### Strecons råd til bestyrelsesarbejdet

- Prioritér en professionel bestyrelse med eksterne medlemmer – så får du kompetent sparring til at udvikle din virksomhed på flere fronter.
- Hold driftsledelse uden for bestyrelseslokalet – her skal snakkes overordnet styring og strategisk udvikling.
- Effektivt bestyrelsesarbejde kræver, at du som ejer og leder er åben for reelt samarbejde med bestyrelsen.

# Vi leder dig også trygt gennem dine aktiviteter i udlandet.

Bruger du mange ressourcer på at finde lokale advokater og sætte dem ind i din virksomhed og dine internationale udfordringer?

Kromann Reumert er Danmarks førende internationale advokatvirksomhed. Vi investerer i at opbygge en stor indsigt i vores klients strategi og behov – også i udlandet. I tæt samarbejde med vores omfattende internationale netværk kan vi trygt lede dig igennem dine udenlandske aktiviteter og de juridiske udfordringer, der følger med.

[www.kromannreumert.com/outbound-services](http://www.kromannreumert.com/outbound-services)

KROMANN  
REUMERT

på, hvilke markeder der er vigtigst for os. Nogle lande kræver et setup med egen afdeling, mens det andre steder er mere effektivt med agenter.”

## Økonomisk gevinst

Strategiarbejdet betyder konkret, at Strecon er ved at etablere sig i Kina med lokal produktion i et joint venture. I Japan vil strukturen blive ændret fra distributør til agent, og virksomheden vil implementere en tilsvarende løsning i Korea.

”Vi har løftet os og driver nu en meget mere professionel virksomhed med en mere effektiv eksportopskrift. Det har gjort en stor forskel for vores vækst og driftsøkonomi, og så er vi blevet bedre til at skille den overordnede ledelse fra den daglige driftsledelse,” siger Erik Lund og tilføjer, at det er vigtigt, hvis du vil have optimalt udbytte af din bestyrelse:

”De skal ikke fedtes ind i dagligdagens driftsproblemer, men bidrage til at holde det overordnede perspektiv på virksomhedens lønsomhed, risikostyring og strategiske udvikling.”



Vi er blevet bedre til at skille den overordnede ledelse fra den daglige driftsledelse, siger Erik Lund (tv.), medejer og direktør, Strecon.



# Eksportsalg til **Tyskland** kræver nye kompetencer

Af Stina Askholm Hansen

Udviklingen på det tyske marked går stærkt, men det gode eksportsalg kræver stadig en tålmodig og grundig tilgang. Derfor skal dagens eksportsælger både være moderne kommunikatør og mestre traditionelt relationsalg.

”De tyske kunder handler anderledes end tidligere, men deres grundlæggende adfærd er den samme. Det gør det faktisk dobbelt så svært at sælge på det tyske marked og stiller større krav til de danske eksportvirksomheder,” siger Bjarne Brynk Jensen.

Han har en lang karriere inden for eksportsalg bag sig, blandt andet som eksportchef, og arbejder nu som selvstændig eksportrådgiver med særligt fokus på det tyske marked.



Bjarne Brynk er selvstændig eksportrådgiver i firmaet Brynk Business Academy og har undervist mere end 1400 eksportrådgivere/medarbejdere hos det tyske handelskammer DIHK i salg, salgsledelse og strategi.

## Mere professionelle

Ifølge Bjarne Brynk Jensen er udviklingen i Tyskland især præget af, at virksomhederne og indkøberne bliver større og mere professionelle.

”Det betyder blandt andet, at mange optimerer på værdikæden og vil handle direkte hos producenten i stedet for gennem agenter eller distributører. Samtidig er de mere professionelle i deres købsproces: De researcher og kommunikerer online og bruger sociale medier som nye indgange til potentielle leverandører,” siger Bjarne Brynk Jensen.

## Nyt er en risiko

Den udvikling får mange eksportvirksomheder til at tro, at den tyske kunde minder om dem selv. Men ifølge Bjarne Brynk Jensen er det vigtigt at forstå, at tyskernes grundlæggende adfærd ikke har ændret sig.

”Det ligger dybt i det tyske mindset, at alt nyt udgør en potentiel risiko. Derfor er tillid og tryghed stadig altafgørende for tyske virksomheder, når de køber nye produkter. Faktorer som personlige relationer, grundighed og nemhed er vigtige for at skabe den tryghed hos den tyske kunde,” siger Bjarne Brynk Jensen.

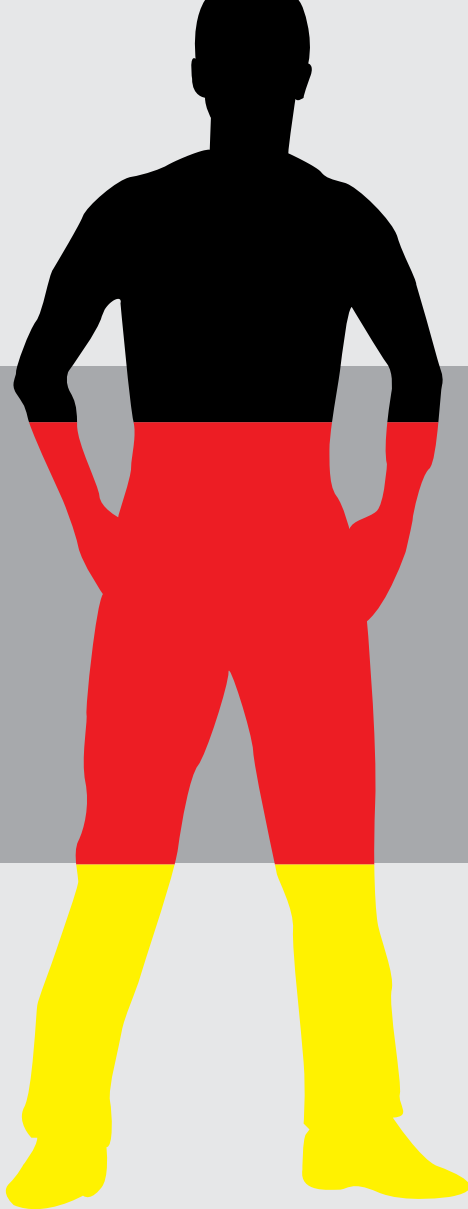
## Flere kompetencer i spil

Hvis du som eksportvirksomhed vil sælge til Tyskland, kræver det derfor nye kompetencer hos dine sælgere, samtidig med at klassiske dyder stadig er vigtige.

”Du skal dels gøre dit forarbejde ordentligt. Dine salgsmaterialer og din online kommunikation skal være grundig og professionel, du skal gøre det nemt for køberen og fortælle, hvordan dit produkt skaber værdi,” siger Bjarne Brynk Jensen.

Men alligevel kan du ikke bare afslutte handlen online.

”Du kan ikke nøjes med at sidde i Danmark og forvente, at de tyske kunder kommer til dig, eller at du kan lukke handlen over mail. Vær opsøgende, besøg virksomheden og send gerne den administrerende direktør af sted for at kickstarte de gode relationer,” siger han.



## Den tyske kunde anno 2017

- Er større og mere professionel
- Vil købe direkte fra producenten
- Researcher og kommunikerer online
- Vil stadig gerne møde leverandøren personligt
- Har brug for tryghed og tillid inden køb

## Den danske eksportsælger anno 2017

Er opsøgende i eksportsalget – den tyske kunde kommer ikke nødvendigvis til dig først.

Er professionel kommunikatør – udarbejder grundigt kommunikationsmateriale, både online og offline, forud for eksportsalget.

Sætter sig i kundens sted – hvordan skaber produktet værdi?

Formår at give tryghed og skabe relationer – møder kunden fysisk, inden salget afsluttes.



# Du skal turde tage en chance på det amerikanske marked

Af Stina Askholm Hansen

Resolux fik gennembrud på det amerikanske vindmarked ved at bryde normerne og give kunderne det uventede: samarbejde og lavere priser til fordel for både kunde og leverandør.

"Succesen i USA opstod, da vi lykkedes med at tilbyde en løsning på kundens konkrete problem. 'Hvad driver din kunde' er faktisk det vigtigste spørgsmål, du kan stille dig selv som leverandør. Og så skal du turde gå efter den løsning, der matcher det behov. Også selvom det rusker op i kunden og markedet," siger Ole Teglggaard, CEO i Resolux.

I første omgang var det dog ikke succes, der prægede Resolux' eksport, da producenten af vindmøllekomponenter i 2010 gik efter det amerikanske vindmarked.

"Det amerikanske marked er svært gennemskueligt i forhold til andre markeder. Der er meget nepotisme og handel med gamle relationer, så det er svært for et udenlandsk firma at komme på banen," siger Ole Teglggaard.

## Stort prispres

Efter nogle år begyndte dynamikken på vindmarkedet at ændre sig, og det blev indgangen for Resolux til at vinde flere amerikanske kunder.

"Den amerikanske PTC-ordning med skattefradrag på vind blev sat til at falde bort fra 2019, så energiformen derefter skulle konkurrere på markedsvilkår. Det gav naturligt et stort fokus på cost out og et prispres på vindmøllekomponenter," siger Ole Teglggaard.

## Ny tilgang til kunden

På en Supplier's Day hos en amerikansk kunde greb Ole Teglggaard muligheden for at fortælle, hvordan Resolux kunne hjælpe med at bringe prisen ned.

"Jeg fortalte om vores erfaringer fra Europa, hvor partnerskab med kunden og en gensidig åbenhed om priser og produktionsmetoder har givet en lavere pris på slutproduktet. Det vakte stor interesse hos den amerikanske kunde, og vi fik en længerevarende kontrakt, end vi tidligere havde haft," siger Ole Teglggaard.

## Sparer tid i montage

Konkret tilbyder Resolux at komme helt ind i maskinrummet hos kunden og se, hvordan produkterne bliver leveret og anvendt. Den viden er afsæt for at optimere og bringe prisen ned.

"En af vores kunder tog fx vores produkter og skilte dem ad, inden de blev sat ind i vindmøllen. Det gav anledning til, at vi begyndte at levere produktet i flere dele, så kunden kunne spare tid i montagen," siger Ole Teglggaard.

## Løs kundens problem

Den åbne tilgang ligger langt fra den amerikanske kultur, hvor det ikke er normalt at tale om, hvad produkter koster.



'Hvad driver din kunde' er faktisk det vigtigste spørgsmål, du kan stille dig selv som leverandør."

Ole Teglgaard, CEO, Resolux

Ole Teglgaard er CEO hos Resolux, der producerer vindmøllekomponenter. Eksportvirksomheden fik succes i USA ved at indgå partnerskab med kunderne, så prisen blev bragt ned.

Mange har da også skullet lære at være så åbne over for en leverandør.

"Vi har mødt mange forskellige reaktioner, og det har taget tid at få lov at komme med ind i kundernes produktionshal. Men i sidste ende har det været interessant for virksomhederne, fordi vi har kunnet vise dem, hvordan den anderledes tilgang skaber værdi for dem i form af tid og penge," siger Ole Teglgaard.

# Super star-eksportører går målrettet efter netværk



Philipp Schröder, professor, Tuborg Research Centre for Globalisation and Firms, Aarhus Universitet. Foto: AU Foto/Lars Kruse.

Af Tanja Hai, Eksportforeningen

Ifølge tal fra Danmarks Statistik løfter Eksportforeningens medlemmer mere end 11 procent af hele den danske vareeksport. Samtidig udgør medlemsskaren blot 1,7 procent af alle danske eksportvirksomheder. Blandt dem er en række såkaldte super star-eksportører.

Tallene stammer fra Danmarks Statistik, der har sammenlignet Eksportforeningens medlemmer med ikke-medlemmer, når det kommer til eksportvækst i årene 2011 til 2015. Der er tale om øjeblikksbilleder for hvert år, og ifølge beregningerne stod medlemsvirksomhederne i 2015 for mere end 11 procent af den samlede danske vareeksport.

”Det interessante i tallene er, hvor relativt få eksportører der bidrager med en stor andel – det viser, at der er en overrepræsentation af Eksportforeningsmedlemmer i den samlede handel, når vi kigger på de virksomheder, som Danmarks Statistik har identificeret,” siger Philipp Schröder, professor, PhD, Tuborg Research Centre for Globalisation and Firms, Aarhus Universitet og forklarer videre:

”Eksportforeningen har haft en voldsom fremgang i medlemstallet fra 2011 til 2015, og det har ikke været teknisk muligt for Danmarks Statistik at identificere alle foreningens medlemmer. Det ser dog ikke ud til at ødelægge det grundlæggende mønster i tallene. Forholdsmæssigt er bidraget til eksporten nogenlunde stabilt i alle årene.”

## Fakta

### Eksportens DNA®: Netværk

Forskning fra Eksportens DNA® viser, at det styrker både import og eksport at være en del af forskellige netværk og fora, hvor virksomheder lærer af hinanden.





### Super stars med ambitioner

Ifølge Philipp Schröder er der en god forklaring på, at tallene ser ud, som de gør:

"I forskningsverdenen er vi begyndt at drøfte de såkaldte super star-eksportører, og vi arbejder på Tuborg Research Centre for Globalisation and Firms med at kortlægge netop disse virksomheder. Disse nye tal giver anledning til en interessant hypotese - super stars søger netværk, fordi de har ambitioner med deres salg," siger han og fortsætter:

"Derfor er det også forventeligt, at vi ser højere salg blandt medlemmerne i Eksportforeningen i forhold til ikke-medlemmer. Sådan vil det være med netværk, der lykkes - dem, der vil noget med deres salg og har ambitioner finder vej dertil. Derfor vil jeg forvente at nogle af medlemsvirksomhederne i foreningen må være i den super star-liga."

### Eksportens DNA®: Netværk

Allerede i 2015 konkluderede forskere fra Tuborg Research Centre for Globalisation and Firms, at netværk øger eksporten. Det er et af elementerne i Eksportens DNA®, som er udviklet i samarbejde med Eksportforeningen og er en kortlægning af, hvad der kendetegner de mest succesfulde danske eksportører.

"Super star-eksportører er også blandt de virksomheder, som vi ser i Eksportens DNA®. Det er centralt, at nogle af

## Fakta

### Fakta om tal fra Danmarks Statistik:

- Analysen er gennemført i efteråret 2016 og medregner tal for 2011-2015.
- Tallene er baseret på Danmarks Statistiks CVR-register over virksomheder og omfatter dermed de medlemmer, som har kunnet identificeres derudfra.
- I 2015 indbefatter tallene 408 af Eksportforeningens 581 medlemmer.

disse spillere finder vej til Eksportforeningen, fordi det er dem, der kan lære fra sig. Der er mange eksportører, som arbejder ustrategisk med eksport, og netværk gavner kun, hvis du er sammen med nogen, der er dygtige," siger Philipp Schröder. Konklusionerne i Eksportens DNA® bygger på flere års forskning og blandt andet på data fra Danmarks Statistik vedrørende samtlige danske virksomheder.

## The World's Leading Events Organiser



*Wherever in the world you want to do business our leading brand events put you at the heart of the action*



*Find out what we can do for you through some of our leading international events:*

- **INTERNATIONAL WATER SUMMIT** - premier event in Abu Dhabi to reach customers in the Middle East and Northern Africa
- **WINDEXPO JAPAN** - Japan's largest exhibition & conference specializing in wind energy
- **THE WORLD FUTURE ENERGY SUMMIT (WFES)** - is the world's most influential event in the Middle East dedicated to advancing future energy, energy efficiency and clean technology
- **APM** - Asia's premier event for marine engineering & port technology
- **KORMARINE** - Korea's international shipbuilding & marine equipment exhibition



*...our events deliver contacts, content and communities with the power to transform your business. 500 events in 41 countries, serving 44 industry sectors. Over 7 million participants attended our events in 2016. Visit [reedexpo.com](http://reedexpo.com) to discover your gateway to new markets, new communities and new business.*

**For more information about our events in the first instance contact Antony Kucuk, Tel +44 20 8910 7064, [antony.kucuk@reedexpo.co.uk](mailto:antony.kucuk@reedexpo.co.uk)**



# Skyd genvej med hjælp fra dit netværk

Af Krista Løvvang Fromberg Hansen, Eksportforeningen



**Jens L. Bramsen**  
Novadan



Netværket er med til at skaffe os ordrer.”

**Jens L. Bramsen,**  
Business Unit Manager, Novadan

Medlem af Danish Food Tech Group

“Vi har samarbejde med flere virksomheder, som vi har mødt gennem networking ved for eksempel møder og på messer. De anbefaler os til deres kunder, når vores produkter komplimenterer hinanden og omvendt. Er du kendt for godt håndværk, vil andre virksomheder gerne anbefale dig til deres kunder. For os har det ført til salg i blandt andet Sydafrika, Holland og Polen.”



Jeg skyder genvej til nye markeder med viden fra mit netværk.”

**Peter G. Johannessen,**  
Global Sales Manager, Nibe Element Wind Solutions

Medlem af Wind Energy, Danish Export Marketing Group og Danish Wind Energy Group China.

“Når du sparrer med virksomheder i dit netværk, bliver det nemmere at gå til nye kunder og markeder, fordi du har en base af erfaring og viden, som du kan trække på. For eksempel har jeg for nylig haft behov for specifik viden om det amerikanske marked. Derfor ringede jeg til en kontakt og talte med ham i 25 minutter, og nu sidder jeg med tre siders noter med relevant viden om markedet og de kundeemner, som jeg har strategisk interesse i.”



**Sebastian Schwartz**  
Eksportforeningen



Vær åben om hullerne i din viden – dine netværkskolleger vil gerne hjælpe med konkrete input.”

**Søren Madsen,**  
CEO, Hexa-Cover

Medlem af Danish Mining Technology Group og Danish Water Technology Group

”Sidder du til et netværksmøde og er åben om, hvilken viden du har behov for, er der stor sandsynlighed for, at mange vil opsøge dig i pausen og dele deres erfaringer med dig. Jeg oplever stor villighed til at dele viden hos mine netværkskolleger.”



**Søren Madsen**  
Hexa-Cover

## Brug dit netværk effektivt

### **A** Vær aktiv og mød op til events

Tag til netværksmøder og temadage og tal med andre udstillere på messer, så du bliver et kendt ansigt i din branche.

### **B** Vær åben og bidrag

Deler du ud af din viden og dine erfaringer, får du brugbare input igen. Tænk for eksempel dine kontakter ind, når du besøger kunder, og giv relevante oplysninger videre, hvis du ved, at én i dit netværk kan levere et produkt eller en løsning, som kunden har behov for.

### **C** Vær loyal mod dit netværk

Når du løber ind i konkurrenter til en virksomhed i dit netværk, så vær loyal mod din kontakt. Det skaber tillid, troværdighed og giver et stærkere tilhørsforhold i netværket.

## Sådan får du mest ud af networking ved møder

### **1** Før mødet

Tjek deltagerlisten, overvej, hvem du vil snakke med under mødet. Connect med de andre deltagere på LinkedIn.

### **2** Under mødet

Vær åben og husk, at det er dig, der skal starte snakken. Vær ikke bange for at stille spørgsmål og bede om hjælp – din nye kontakt vil blive smigret over din interesse.

### **3** Efter mødet

Connect med dine nye kontakter på LinkedIn, hvis du ikke gjorde det inden mødet. Hav dit netværk i baghovedet i det daglige, så du kan følge op, hvis du har viden, de kan bruge.



# Fokuser på **service** og sælg flere produkter

Af Krista Løvvang Fromberg Hansen, Eksportforeningen

Selvom Hoyer lever af at sælge elektromotorer og transmissioner, er det først og fremmest kundernes behov og service, der har fuldt fokus hos medarbejderne. Det skaber eksportvækst i virksomheden, som samtidig flytter grænserne for B2B-kundeservice.

Hoyers eksport er steget fra 50 til 75 procent af omsætningen de seneste seks år. Det skyldes et innovativt forretningskoncept, hvor det ikke er produktet, men service og forståelse for kundernes behov der er i centrum.

”Vores produkter er altid del af en større applikation, der kan være alt lige fra pumper og ventilationsanlæg til komplette transportsystemer. Det vil sige, at det er forholdsvis standardiserede komponenter og vores produkters funktionalitet differentierer sig ikke voldsomt fra flere af konkurrenternes. Det gør vi til gengæld på mange andre områder” siger Thomas Klausen, CEO i Hoyer og fortsætter:

”Det betyder rigtig meget, hvordan vi agerer, når kunderne kontakter os med spørgsmål og udfordringer, for des hurtigere vi kan hjælpe, des hurtigere kommer de videre med deres projektering, designfase eller udbedring af nedbrud. Derfor er service, hurtig respons og forståelse for kundernes situation afgørende konkurrenceparametre her.”

**Fakta**

## Eksportens DNA®: Kvalitet

Eksportens DNA® viser blandt andet, at succesfulde eksportvirksomheder leverer varer og tilknyttede serviceydelser af højere kvalitet.

### Tid som konkurrenceparameter

Den hurtige behandling af kundernes forespørgsler er en vigtig brik i virksomhedens service-setup. Den tilgang har flere gange sikret, at det er Hoyer, der vinder opgaven.

”De leverandører, som handler hurtigst, får ordrene. Vi har set eksempler på, at vi har udarbejdet tilbud og fået ordren, inden vores konkurrenter overhovedet er kommet på banen. Derfor forsøger vi at have hele dokumentationspakken klar samme dag, kunden henvender sig og senest dagen efter, hvis der for eksempel er behov for kundetilpassede løsninger.”

### Global organisation

Hoyers medarbejdere kan reagere hurtigt, fordi virksomheden bruger et standard-setup på alle markeder, hvilket betyder, at områder som produkt, kvalitet og dokumentation er ens. Det understøtter virksomheden med tilpassede serviceløsninger, der er båret af kulturforståelse, lokal markedsindsigt og tætte relationer til kunderne. Den viden får Hoyer fra lokalt ansatte.

”Du kan komme langt med salg fra Danmark, men vil du for alvor have succes, er det vigtigt med fast forankring ude på eksportmarkederne. Det kræver folk, der taler sproget og kender kulturen, fordi de har bedre forudsætninger for at forstå kundernes behov og ønsker,” siger Thomas Klausen og fortsætter:

”Derfor er vores salgsorganisation opdelt i landeteams og et globalt team. Vores landeteams har indgående lokalt kendskab til kundernes hverdag og udfordringer, mens det globale team har en 360 graders indsigt i de større kunders internationale organisation. Det giver en komplet viden om og forståelse for kunderne, som sikrer, at vi kan yde netop den service, der er behov for hver gang.”



Hoyer er førende leverandør af elektromotorer og transmissioner til en lang række brancher herunder industri, marine og offshore.

# 3 råd til god service

## Sæt internt fokus på service

Gør det klart for dine kolleger, at service er mindst lige så vigtigt som jeres produkt, løsning eller service.

## Skaf dig viden om dine kunder

Kendskab til kundernes udfordringer, behov og kultur gør dig i stand til at yde bedre rådgivning omkring dit produkt eller din service.

## Vær hurtig

Tag telefonen, når kunderne ringer og send dem konkrete tilbud, dokumentation og skræddersyede løsninger hurtigst muligt.



Vores landeteams har indgående lokalt kendskab til kundernes hverdag og udfordringer, mens det globale team har en 360 graders indsigt i de større kunders internationale organisation. Det giver en komplet viden om og forståelse for kunderne, som sikrer, at vi kan yde netop den service, der er behov for hver gang.”

Thomas Klausen, CEO, Hoyer

### Flytter grænser i marinebranchen

Hoyers syn på service og hurtig eksekvering er med til at skabe nye rammer for B2B-salg. Det har virksomheden blandt andet oplevet i marinebranchen, hvor kunderne sætter pris på hurtige og veldokumenterede tilbud.

”I marinebranchen har vi lidt været den nye dreng i klassen, som har udfordret grænserne for kundeservice” siger Thomas Klausen.

Den position forventer Hoyer at beholde i samtlige brancher, som virksomheden opererer i. Hoyer er i dag etableret med fysiske salgskontorer på otte markeder og har eksport til det meste af verden, men den innovative salgsstrategi skal bringe virksomheden ud på endnu flere nye markeder.

”Vi har en klar strategi for de næste fire år, og det er mere vækst og mere eksport. Vi tror på, at vores nuværende tilgang til salg holder fremadrettet, og jeg er sikker på, at den vil indfri vores ambitioner,” siger Thomas Klausen.



Hoyer reagerer hurtigt, når kunderne ringer. Det har flere gange sikret ordrer til virksomheden.



## Hoyer er Danish Exporter of the Year 2016

Virksomheden får blandt andet prisen for:

- Innovativt forretningskoncept med fokus på logistik og indsigt i kunderne
- Stabil organisk vækst og forankring på mange markeder, som medvirker til branding og positionering af Danmark som et eksportland
- Overordentlig stærkt engagement i Eksportforeningen, både med hensyn til netværksmedlemskaber og aktivitetsgrad

Prisen Danish Exporter of the Year uddeles hvert år blandt Eksportforeningens medlemmer og gives til virksomheder, der har vist en innovativ tilgang til eksport, har oplevet markant fremgang i en årrække, og som har gjort en ekstraordinær indsats for at fremme dansk eksport.

### Tidligere er prisen tildelt:

- VIKING Life-Saving Equipment
- Resolux ApS
- DESMI A/S
- Hydra-Grene A/S



## Eksportforeningens medlemstilfredshedsundersøgelse 2016:

## Branchespecifik markedsinformation til Eksportforeningens medlemmer

Af Tanja Hai, Eksportforeningen

Medlemsvirksomhederne i Eksportforeningen får i 2017 markedsrapporter på udvalgte markeder og brancher, når de deltager på eksportfremstød i udlandet.

Ydelsen udspringer af årets medlemstilfredshedsundersøgelse, hvor 84 procent af de adspurgte svarer, at branchespecifik markedsinformation i høj eller nogen grad er en relevant ydelse. Derudover viser medlemstilfredshedsundersøgelsen blandt andet, at:

- 14 procent af medlemmerne vil deltage i flere eksportfremstød i 2017
- Medlemmernes gennemsnitlige tilfredshed med medlemskabet i Eksportforeningen er 7,2 på en skala fra 1-10.

Eksportforeningen har et mål om en samlet tilfredshed på 8, og resultatet bruger foreningen derfor til at justere aktiviteter og tiltag, så de passer endnu bedre til medlemmernes behov.

## Eksportforeningen i tal:

## Tilfredshed

På en skala fra 1-10 er medlemmernes gennemsnitlige tilfredshed med medlemskabet i Eksportforeningen **7,2**

## Erfa-grupper

**13** erfa-grupper i 2017

## Webinarer

**13** webinarer inden for eksportsalg, markeder og markedsføring i 2017

## Face to face

I 2016 var Eksportforeningen face to face med **82** procent af medlemmerne

## Kurser

**24** kurser inden for eksportsalg og eksportmarkedsføring i 2017

## Eksportfremstød

**53** eksportfremstød i 2017

## Møder

**41** netværksmøder i 2017  
**3** generelle medlemsmøder

## Eksportens Hus

Eksportens Hus i Silkeborg danner rammen om sekretariatet med **30** medarbejdere

## Netværk

**13** kundesegmenterede eksportnetværk, der er drevet af medlemmerne

## Medlemmer

Eksportforeningen har **580** medlemmer, der alle er B2B eksportvirksomheder

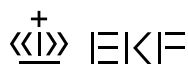
## Fakta

## Fakta om medlemstilfredshedsundersøgelsen:

- Undersøgelsen er gennemført i oktober/ november 2016
- Undersøgelsen er udsendt til 2.564 personer
- Resultaterne bygger på 668 besvarelser og en svarprocent på 26



**DE MEST SUCCESFULDE VIRKSOMHEDER  
 HAR EN EKSPORTSCORE PÅ OVER 70.  
 TAG TESTEN OG FIND DIN SCORE**



DANMARKS EKSPORTKREDIT

I samarbejde med Tuborg Research Centre, Aarhus Universitet har vi udviklet EKF EksportScore, der måler din virksomheds eksport-

styrke. EksportScoren giver dig en indikation af, hvor økonomisk parat din virksomhed er til at få succes på eksportmarkedet. Desuden får

du konkrete anbefalinger til, hvordan du kan styrke jeres eksport. Nysgerrig? Så gå ind på [eksportscore.dk](http://eksportscore.dk) og find din score.



# Aktivitetskalender 2017



12.01.17	Velkommen til Eksportforeningen - netværksmøde for nye medlemmer	Silkeborg, Danmark
17.05.17	Generalforsamling 2017	Skanderborg, Danmark
17.05.17	Eksportforeningens årskonference - fokus på interkulturelt salg	Skanderborg, Danmark
29.05.17	Officielt dansk erhvervsfremstød til Sverige	Stockholm, Sverige
15.06.17	Velkommen til Eksportforeningen - netværksmøde for nye medlemmer	Silkeborg, Danmark
18.08.17	Klar til 2018!	Silkeborg, Danmark
25.10.17	Aid & Trade 2017 - Seminar	København, Danmark
15.11.17-16.11.17	Aid & Trade 2017 - Exhibition and Conference at AidEx	Bruxelles, Belgien



23.02.17	Webinar: Effektivt bestyrelsesarbejde i en eksportvirksomhed	Online
03.03.17	Webinar: Doing business in Iran	Online
13.03.17	Eftermiddagsseminar: Motivation og styring af agenter, distributører og datterselskaber på tværs af kulturforskelle	Silkeborg, Danmark
03.04.17	Netværksmøde for tidligere deltagere i eksportsælgeruddannelsen	Silkeborg, Danmark
06.04.17	Webinar: Kontrakter med agenter og distributører - 3 faldgruber	Online
28.04.17	Webinar: Hør nærmere om eksportsælgeruddannelsen	Online
21.06.17	Det personlige salg i Tyskland	Silkeborg, Danmark
30.06.17	Webinar: Doing business in Germany	Online
17.08.17	Eksportsælger 2.0 - efterår 2017 i Kolding	IBA, Kolding
01.09.17	Webinar: Fremtidens eksportsælger	Online
22.09.17	Webinar: Understanding China - and succeeding in doing business in the maritime sector	Online
20.11.17	Eftermiddagsseminar: Kontrakter med agenter og distributører	Silkeborg, Danmark
28.11.17	Sådan laver du et vindende tilbud	Silkeborg, Danmark
04.12.17	Eftermiddagsseminar: Udnyt frihandelsaftalerne og få styr på eksportdokumenter	Silkeborg, Danmark
12.12.17	Interaktive salgspresentationer i Power Point	Silkeborg, Danmark



11.01.17	Erfarings-gruppe: Alene på marketingskansen	Danmark
25.01.17	Seminar: Journalistisk formidling	Silkeborg, Danmark
22.03.17	Webinar: 12 neuromarketing-tools	Online
26.04.17	Erfarings-gruppe: Video i din markedsføring	Danmark
15.05.17	Webinar: Google Analytics og Tagmanager	Online
14.06.17	Seminar: Sociale medier i B2B	Kolding, Danmark
12.09.17	Seminar: Marketingstrategi	Silkeborg, Danmark
19.09.17	Webinar: Emailmarkedsføring	Online
10.10.17	Webinar: Brug data fra Google Analytics til SEO	Online
29.11.17	Seminar: Leadnurturing	Kolding, Danmark



16.05.17	Netværksmøde	Danmark
----------	--------------	---------



02.03.17	Fælles netværksmøde for Fish og Food - procesindustri	Sunds, Danmark
04.05.17-10.05.17	Interpack 2017	Düsseldorf, Tyskland
23.05.17-26.05.17	Iran food + bev. tec 2017	Teheran, Iran
13.06.17-16.06.17	Fooma Japan 2017	Tokyo, Japan
31.08.17	Netværksmøde	Danmark
11.09.17-15.09.17	Drinktec 2017	München, Tyskland
11.09.17-13.09.17	German Danish Water/Food Tech Days	Tyskland
09.10.17-13.10.17	AgroProdMash 2017	Moskva, Rusland
31.10.17-02.11.17	Gulfood Manufacturing 2017	Dubai, UAE
30.11.17	Netværksmøde	Danmark



23.01.17	Netværksmøde	Danmark
30.01.17-02.02.17	Arab Health 2017	Dubai, UAE
25.04.17	Netværksmøde	Danmark
28.05.17	Officielt dansk erhvervsfremstød til Sverige	Stockholm, Sverige
12.06.17-13.06.17	Markedsbesøg - pharma proces	Sverige
06.09.17-08.09.17	Medical Fair Thailand	Bangkok, Thailand
01.10.17-05.10.17	Delegation til Saudi Arabien og UAE	Riyadh & Dubai/Abu Dhabi, KSA & UAE
10.10.17	Netværksmøde	Danmark
13.11.17-16.11.17	COMPAMED 2017	Düsseldorf, Germany
05.12.17	Netværksmøde	Danmark



16.01.17-19.01.17	International Water Summit + World Future Energy Summit	Abu Dhabi, UAE
08.03.17	Workshop: Dansk vandteknologi til Kina	Aarhus, Danmark
09.03.17	Netværksmøde	Aarhus, Danmark
Maj/juni	Delegationsbesøg til Iran	Teheran, Iran
06.06.17-08.06.17	Indkommende delegation fra Spanien	Danmark
05.09.17	Netværksmøde	Danmark
11.09.17-13.09.17	German Danish Water/Food Tech Days	München, Tyskland
30.09.17-04.10.17	WEFTEC 2017	Chicago, USA
31.10.17-03.11.17	Aquatech 2017	Amsterdam, Holland
13.11.17-15.11.17	Serbian Danish Water Days	Beograd, Serbien
05.12.17	Netværksmøde	Danmark



02.06.17-09.06.17	Chinese Danish Water Days 2017	Shandong, Jiangsu og Shanghai, Kina
-------------------	--------------------------------	-------------------------------------



19.01.17	Netværksmøde	Shanghai, Kina
23.03.17	Besøg til CGN Zhejiang og Huadong Engineering Corp.	Hangzhou og Zhejiang, Kina
18.04.17	Netværksmøde	Shanghai, Kina
05.05.17	Netværksmøde under CWEE	Shanghai, Kina
05.05.17	Netværksmøde - management level	Shanghai, Kina
Juli	Besøg til Fujian offshore wind industrial park	Fuzhou og Fujian, Kina
September	Besøg til Goldwind og CSIC Haizhuang	Dafeng og Jiangsu, Kina
Oktober	Netværksmøde	Beijing, Kina
Oktober	China Wind Power	Beijing, Kina
December	Netværksmøde	Shanghai, Kina



16.01.17	Erfa-gruppe: Downstream	Esbjerg, Danmark
02.02.17	Netværksmøde	Lyngby, Danmark
27.02.17	Erfa-gruppe: Mellemøsten	Esbjerg, Danmark
02.04.17-06.04.17	Delegationbesøg til Kuwait og Abu Dhabi	Kuwait og Abu Dhabi, UAE
22.05.17	Informationsmøde: Olie og gas i Afrika	Esbjerg, Danmark
29.05.17	Erfa-gruppe: Downstream	Esbjerg, Danmark
12.06.17	Kursus: Offshore intro-dag	Svendborg, Danmark
21.09.17	Netværksmøde	Munkebo, Danmark
17.10.17-18.10.17	Netværkstur til OTD	Stavanger, Norge
23.10.17-26.10.17	Delegationsbesøg til Tyskland og Holland	Tyskland og Holland
13.11.17-16.11.17	ADIPEC 2017	Abu Dhabi, UAE

19.01.17	Netværksmøde	Shanghai, Kina
29.03.17-30.03.17	Besøg til Fujian Mawei og Xiamen Shipyard	Xiamen og Fuzhou, Kina
18.04.17	Netværksmøde	Shanghai, Kina
05.05.17	Netværksmøde - management level	Shanghai, Kina
23.05.17	Seminar eller besøg - cruise	Shanghai, Kina
25.05.17	Præsentation ved Bari Japan	Japan
August	Netværksmøde	Beijing, Kina
September	Besøg til R&D center og skibsværft	Kina
05.12.17-08.12.17	Marintec China 2017	Shanghai, Kina
06.12.17	Netværksmøde under Marintec China	Shanghai, Kina

22.03.17	Netværksmøde	Hamburg, Tyskland
25.04.17-27.04.17	Sea Asia 2017	Singapore
30.05.17-02.06.17	Nor-Shipping 2017	Oslo, Norge
19.09.17-22.09.17	NEVA 2017	Sankt Petersborg, Rusland
28.09.17	Netværksmøde	Bagsværd, Danmark
03.10.17-05.10.17	INMEX SMM India 2017	Mumbai, Indien
24.10.17-27.10.17	Kormarine 2017	Busan, Sydkorea
05.12.17-08.12.17	Marintec China 2017	Shanghai, Kina

11.01.17	Netværksmøde - akvakultur	Bjerringbro, Danmark
01.02.17	Netværksmøde - fiskeri	Frederikshavn, Danmark
15.02.17-19.02.17	Salon Halieutis 2017	Agadir, Marokko
02.03.17	Fælles netværksmøde for Fish og Food - procesindustri	Sunds, Danmark
19.03.17-21.03.17	SPNA 2017 - Seafood Processing North America	Boston, USA
10.04.17-12.04.17	AquaME 2017	Dubai, UAE
25.04.17-27.04.17	SPG 2017 - Seafood Processing Global	Bruxelles, Belgien
09.05.17-11.05.17	Atlantic Fair 2017	Klaksvik, Færøerne
26.05.17-27.05.17	Skipper Expo International 2017	Aberdeen, Skotland
Forår	Netværksmøde	Danmark
02.06.17	Webinar: Akvakultur og fiskeri i Norge	Online
15.08.17-18.08.17	Aqua Nor 2017	Trondheim, Norge
13.09.17-15.09.17	Icelandic Fisheries Exhibition 2017	Kópavogur, Island
11.10.17-13.10.17	DanFish 2017	Aalborg, Danmark
Efterår	Netværksmøde	Danmark
Efterår	Netværksmøde	Danmark

19.01.17	Erfa-gruppe: USA	København, Danmark
27.02.17-03.03.17	Offshore vind delegationsbesøg til Japan	Japan
01.03.17-03.03.17	Wind Expo 2017	Tokyo, Japan
06.03.17-10.03.17	5 dage med retro-fit og service i Australien	Sydney og Melbourne, Australien
08.03.17	Erfa-gruppe: Kina	Danmark
22.03.17	Seminar: Fra EEG til udbudssystemer, Skiftende markedsforhold i Tyskland	Hamburg, Tyskland
20.04.17	Netværksmøde	Danmark
25.04.17-27.04.17	WINDERGY INDIA 2017	New Delhi, Indien
30.04.17-02.05.17	Delegation til Iran: Dansk grøn energi	Iran
03.05.17	Erfa-gruppe: USA	Danmark
22.05.17-25.05.17	Windpower 2017	Anaheim, USA
22.05.17	Erfa-gruppe: USA	Anaheim, USA
06.06.17-08.06.17	Offshore Wind Energy 2017	London, United Kingdom
19.06.17	Erfa-gruppe: Kina	Danmark
05.09.17	Erfa-gruppe: USA	Danmark
12.09.17-15.09.17	Husum Wind 2017	Husum, Tyskland
19.09.17-20.09.17	2 dages seminar: Retro-fit og service i Spanien	Madrid, Spanien
26.09.17	Erfa-gruppe: Kina	Danmark
16.10.17	Erfa-gruppe: Kina	Beijing, Kina
17.10.17-19.10.17	China Wind Power 2017	Beijing, Kina
14.11.17-16.11.17	Windaba 2017	Cape Town, Sydafrika
21.11.17-23.11.17	Indkommende delegation	Danmark
28.11.17-30.11.17	WindEurope 2017	Amsterdam, Holland

18.04.17	Netværksmøde	Danmark
24.08.17	Netværksmøde	Danmark
16.11.17	Netværksmøde	Danmark

26.01.17	Netværksmøde	Odense, Danmark
11.05.17	Netværksmøde	Silkeborg, Danmark
30.05.17-01.06.17	Bioenergy Market Visit Poland 2017	Poland
26.09.17-29.09.17	EXPO Biomasa	Valladolid, Spain

14.03.17-16.03.17	Seatrade Cruise Global 2017	Fort Lauderdale, USA
05.05.17-07.04.17	The Ferry Shipping Conference 2017	Italien
19.04.17	Netværksmøde	København, Danmark
06.09.17-09.09.17	Seatrade Europe 2017	Hamburg, Tyskland
07.10.17	Interferry Conference	Split, Kroatien
November	Delegationsbesøg	Kina
Efterår	Netværksmøde	Danmark

## TOPLEDERFORUM

19.01.17	Studietur til Tyskland 2017	Berlin
20.03.17	Netværksmøde - øst	København, Danmark
26.04.17	Netværksmøde - Jylland/Fyn	Skanderborg, Danmark
22.05.17	Fælles dialogmøde med Erhvervsminister Brian Mikkelsen	Silkeborg, Danmark
08.06.17	Netværksmøde - øst	Sjælland, Danmark
31.08.17	Netværksmøde - øst	Sjælland, Danmark
23.11.17	Netværksmøde - øst	Sjælland, Danmark



# Mød dine kontakter i Eksportforeningen



**Ulrik Dahl**  
CEO  
ulrik.dahl@dk-export.dk  
T. +45 3031 8788



**Halldor Halldorsson**  
Head of Business Development  
halldor.halldorsson@dk-export.dk  
T. +45 2122 9560



**Sebastian Schwarz**  
Head of Member and Executive Services, Danish Export Academy  
sebastian.schwarz@dk-export.dk  
T. +45 2366 7788



**Tanja Hai**  
Head of Communications & Marketing, Danish Export Marketing Group  
tanja.hai@dk-export.dk  
T. +45 2252 2906



**Merethe Wrang**  
Head of Danish Oil & Gas Technology Group  
merethe.wrang@dk-export.dk  
T. +45 3150 8788



**Martin Winkel**  
Head of Danish Fish Tech Group  
martin.winkel@dk-export.dk  
T. +45 6020 8557



**Lise-Marie Robichon**  
Export Coordinator, Danish Fish Tech Group  
lisemarie.robichon@dk-export.dk  
T. +45 6020 8568



**Mark Lerche**  
Head of Danish Marine Group and Danish Cruise & Ferry Group  
mark.lerche@dk-export.dk  
T. +45 3169 8494



**Inge Lis Nielsen**  
Export Coordinator, Danish Marine Group and Danish Cruise & Ferry Group  
ingelis.nielsen@dk-export.dk  
T. +45 6020 8555





**Mie Jakobsen**  
Export Consultant, Danish Cruise &  
Ferry Group  
mie.jakobsen@dk-export.dk  
T. +45 2173 6336



**Ilse Korsvang**  
Head of Danish Water Technology  
Group  
ilse.korsvang@dk-export.dk  
T. +45 5089 4488



**Morten Lauridsen**  
Export Coordinator,  
Danish Water Technology Group  
morten.lauridsen@dk-export.dk  
T. +45 6020 8556



**Andreas Julskjær**  
Junior Export Consultant, Danish  
Water Technology Group  
andreas.julskjaer@dk-export.dk  
T. +45 2262 1691



**Heidi Ravn**  
Head of Danish Food Tech Group and  
Danish Mining Technology Group  
heidi.ravn@dk-export.dk  
T. +45 2421 8988



**Ivan Laugesen**  
Senior Consultant og Toplederforum  
ivan.laugesen@dk-export.dk  
T. +45 2141 7513



**Heidi Elisabeth Østrup-Møller**  
Head of Danish Food Tech Group  
heidi.ostrupmoller@dk-export.dk  
T. +45 6020 8546



**Pernille Bech Caspersen**  
Export Coordinator, Danish Food Tech  
Group and Danish Mining Technology  
Group  
pernille.bech@dk-export.dk  
T. +45 2989 7619



**Thomas Andersen**  
Head of Danish Health Tech Group  
thomas.andersen@dk-export.dk  
T. +45 2447 8502



**Susanne Holm**  
Export Consultant, Wind Energy and  
Danish Bioenergy Group  
susanne.holm@dk-export.dk  
T. +45 6020 8564



**Kurt Feldtfos**  
Senior Consultant  
Danish Senior Consult  
kurt.feldtfos@dk-export.dk  
T. +45 3070 2559



**Angela Zhang**  
Consultant/Head of Danish Marine &  
Offshore Group China and Danish Wind  
Energy Group China  
angela.zhang@dk-export.dk  
T. +8621 6279 2090



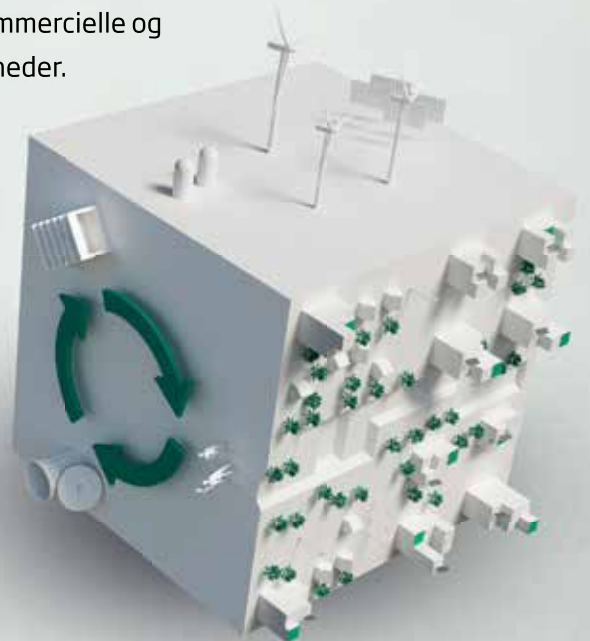
# Bliv en synlig del af et grønt dansk eksport-boom

Danmark er kåret til at have verdens bedste og mest bæredygtige energisystem. Det er ikke kun World Energy Council, der mener det. Udenlandske beslutningstagere strømmer til Danmark for at blive inspireret og se de grønne danske løsninger og teknologier. Grønne energiteknologier udgjorde i 2015 6,4 % af den danske vareeksport, og potentialet bliver kun større i de kommende år.

Vi støtter eksportindsatsen - og vil gerne have alle virksomheder med. State of Green er Danmarks officielle grønne brand og har som hovedopgave at styrke den internationale opmærksomhed omkring dansk erhvervslivs løsninger og kompetencer inden for energi, miljø, klima og vand. Det gør vi bl.a. ved årligt at modtage ca. 2.000 udenlandske kommercielle og politiske beslutningstagere og arrangere besøg hos danske virksomheder.

Webportalen [www.stateofgreen.com](http://www.stateofgreen.com) er Danmarks one-point-entry for internationale beslutningstagere. Her præsenterer flere end 600 grønne danske virksomheder sig selv og deres grønne løsninger. Der er plads til endnu flere - og det er helt gratis.

Læs mere og få gratis international markedsføring af din grønne virksomhed [www.stateofgreen.com/join](http://www.stateofgreen.com/join)



State of Green's ejerkreds



State of Green's kommercielle partnere

