

Eksport- virksomhedernes salgspraksis

Et whitepaper baseret på resultater fra

morgendagens

salg

2022

Indholdsfortegnelse

3	Konklusion	12	Omverdens- udfordringer
4	Dette whitepaper	13	Eksportvirksomheders fokus
5	Morgendagens Salg	14	Eksportvirksomheders salgspraksis
10	Hvorfor en eksportvinkel på Morgendagens Salg	18	Coronapandemiens effekt
11	Fremgangsmåden i eksportanalysen	20	Afsluttende bemærkninger

Eksportvirksomheder træffer mere bevidste valg for at udnytte vækstpotentialet

Vækst står højt på dagsordenen i mange virksomheder, og danske B2B virksomheder har generelt et stort uudnyttet potentiale. I jagten på indfrielse af vækstpotentialet lader eksportvirksomheder i mindre grad tilfældighederne råde i.f.t. virksomheder uden eksport, for i stedet at træffe mere proaktive og bevidste valg på et mere oplyst grundlag.

Det viser en ny analyse baseret på data fra forskningsprojektet Morgendagens Salg, gennemført af Jens Lassen fra IBA Erhvervsakademi Kolding, med udgangspunkt i dataen fra Morgendagens Salg (gennemført af DI Handel, Business Danmark, CBS og Customer Agency) og i samarbejde med to af parterne bag det oprindelige projekt: Mogens Bjerre, CBS og Peter Aakjær Jensen, Customer Agency.

Det giver sig især udslag på 3 områder

- Eksportvirksomheder er mindre udfordret af de forandringer som konstant finder sted i den omverden, salget skal bedrives i
- Eksportvirksomhed har forholdsmæssigt mere fokus på eksisterende kunder fremfor nye, og er derfor bedre til at udnytte eksisterende kunders potentiale
- Eksportvirksomheder har klaret sig bedre gennem Corona pandemien – bl.a. ved at ændre fokus i.f.t. inden pandemien

Derudover viser analysen, at de mest succesfulde eksportvirksomheder har ekstra fokus på at være tæt på marked og kunder, de er mere agile og omstillingsparate, har øget fokus på værdiskabelse og bruger flere ressourcer på at kompetenceudvikle deres sælgere.

Endelig slår analysen fast, at det hjælper at arbejde strategisk og professionelt med salget for at udnytte vækstpotentiale. Men det gælder i lige så høj grad ikke-eksportvirksomheder som eksportvirksomheder.

Gode råd til optimering af eksportsalget

I dette white paper er samlet en række gode råd til hvordan danske virksomheder kan optimere det vækstpotentiale, som findes i salg til kunder uden for Danmarks grænser. Det gælder både virksomheder, som skal til at i gang med eksport, og det gælder de erfarne eksportvirksomheder, som gerne vil have endnu større udbytte af eksportsalget.

Rådene er samlet med udgangspunkt i konklusionerne fra en videre analyse af dataen fra forskningsprojektet Morgendagens Salg, hvor der specifikt er set på forskelle i salgspraksis mellem eksportvirksomheder og ikke-eksportvirksomheder samt de eksportvirksomheder, som har størst selvopfattet succes i.f.t. gennemsnittet af resten. Analysen er gennemført som et forskningsprojekt på IBA Erhvervsakademi Kolding med støtte fra parterne bag Morgendagens Salg.

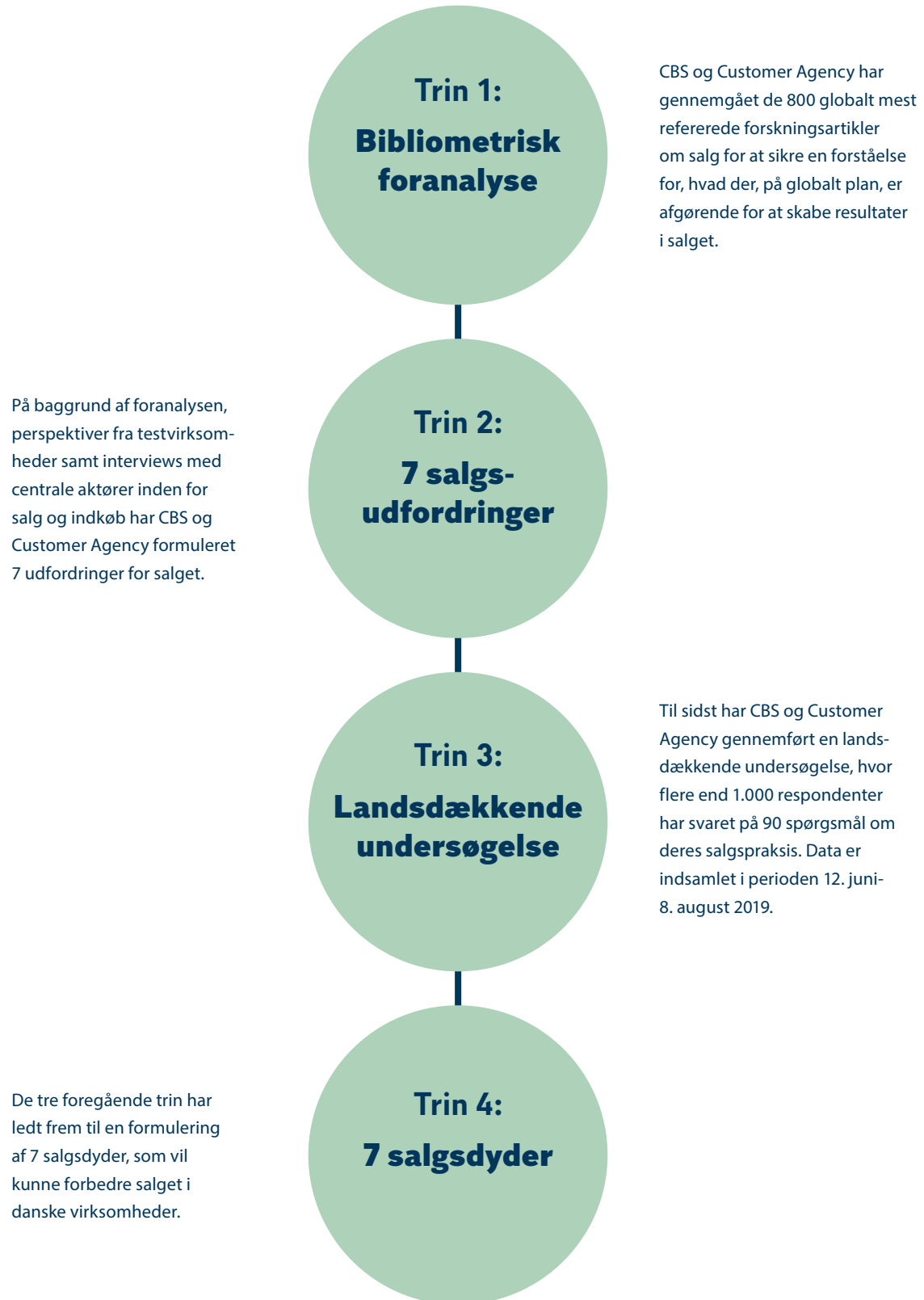
Formålet er at bidrage med ny og opdateret viden om eksportsalg, som passer til de forandringer, der er sket i verden de seneste år. Samt anvisning af de salgspraksisser, som er bedst egnede til at håndtere dette. Og dermed skabe bedre grundlag for at optimere eksportsalget i en stadig mere global verden. Til gavn for den enkelte virksomheds vækst og indtjening og Danmarks handelsbalance generelt.

Forskning og praksis bundet sammen

Morgendagens Salg, med tilhørende konklusioner, blev præsenteret ultimo 2019 – som et banebrydende projekt inden for salg, hvor der traditionelt er forsket mindre end indenfor andre discipliner. Konklusionerne er unikke, fordi det er første gang i Danmark, det er undersøgt, hvad der rent faktisk virker i salg – baseret på praksisnære erfaringer fra danske virksomheder.

Forskningsprojektet Morgendagens Salg blev gennemført ved hjælp af de 4 trin, som fremgår af oversigten på næste side.

Sådan er forskningsprojektet bygget op



Landsdækkende undersøgelse - som er fortsat

De 90 spørgsmål, som er nævnt i trin 3, består dels af nogle baggrundsspørgsmål, spørgsmål om selvpfattet succes med salg, spørgsmål som går på omverdensudfordringer og spørgsmål vedr. virksomhedernes salgspraksis. Spørgsmålene blev udsendt som et spørgeskema med multiple choice svar muligheder – ofte med vurdering på en skala fra 0-10.

Ved lanceringen ultimo 2019 var konklusionerne baseret på 1008 svar på skemaer udsendt til Business Danmarks medlemmer, DI handels medlemmer, Customer Agencys kunder og CBS` s alumnidatabase. Sidenhen har spørgeskemaet været tilgængeligt som et salgsscorecard på Morgendagens Salgs hjemmeside, tilgængelig for alle. Det har medført yderligere ca. 900 svar per juni 2022, heraf 514 svar i den periode (13.03.2020 – september 2021), hvor corona pandemien satte begrænsninger for virksomheders salg – især internationalt.

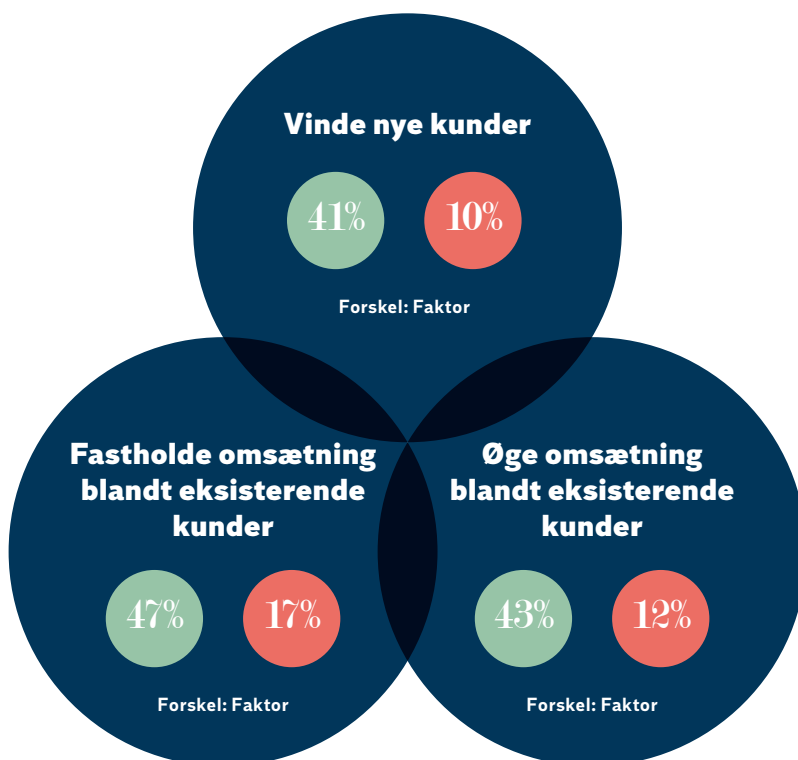
Konklusioner fra det oprindelige projekt

Morgendagens Salg blev præsenteret ultimo 2019 var hovedkonklusionerne følgende:

- Danske virksomheder kan udnytte stort vækstpotentiale ved at arbejde mere strategisk og professionelt med deres salg
- Ved at følge 7 konkrete salgscyklusser skabes det bedste grundlag for at imødegå de tilsvarende udfordringer, der typisk er i salget, og som fremgår af trin 2 i den tidligere figur

De 7 udfordringer og tilhørende salgscyklusser er vist på næste side.

De 1008 svar ultimo 2019 blev delt op i svar fra de 20% virksomheder med den stærkeste salgspraksis, hhv. de 20% med svagest salgspraksis. Ved en sammenligning sås følgende markante forskel i svarene på de 3 vækstdrivers identificeret blandt spørgsmålene om selvopfattet succes (andelen af virksomheder som opfatter sig selv som gode i.f.t. konkurrenterne til at... - grøn er virksomheder med stærk salgspraksis, rød er svag):



Ved et krydscheck op imod seneste aflagte årsregnskaber kunne det endvidere konstateres, at

- 8 ud af 10 virksomheder i kategorien stærk salgspraksis havde oplevet vækst i omsætning og indtjening
- 5 ud af 10 virksomheder i kategorien svag salgspraksis havde oplevet fald

7 salgsudfordringer

Morgendagens Kundeorienteringen er lav

Salgsafdelingen samarbejder for lidt med den øvrige organisation

Salgsledelsen er svag

Salgsorganisationen mangler forretningsorienteret uddannelse

Virksomheden er ikke god nok til at tage betaling for den værdi, den skaber

Salgets ressourcer udnyttes ikke i tilstrækkelig grad

Salgsundestøttende teknologier bliver ikke tilstrækkeligt udnyttet

7 salgsværdier

Vi er så kundeorienterede, at alle vore kunder tydeligt ser og værdsætter forskellen mellem os og vores største konkurrenter

Alle funktioner i organisationen har en god forståelse for, hvad de skal bidrage med for at lykkes med at realisere vores salgsmål

Vores salgsledere går forrest med at aktivere, håndhæve og udvikle sælgernes tilgang til salg

Vi har en fælles forståelse for den værdi, salget skal skabe for vores kunder, og vores træning og uddannelse af salget er altid designet med et tydeligt fokus på værdiskabelsen

Vi tydeliggør og tager betaling for den værdi, vi skaber

Vores salgsværdier er tæt knyttet til de virksomhedens strategiske målsætninger, og de enkelte profiler og ressourcer i salgsorganisationen måles på deres individuelle bidrag hertil

Vi er bedre end vores konkurrenter til at anvende interne data om kunder og marked til at supportere vores kundevendte funktioner og skabe tydelig værdi for kunderne

Eksport er en vigtig vækstkatalysator

Eksport har kæmpe betydning i bestræbelserne på at udnytte virksomheders vækstpotentiale. I Danmark bor kun 0,08% af verdens befolkning, så det siger næsten sig selv, at afsætningsmulighederne er enorme også uden for Danmarks grænser for det rette produkt eller den rette serviceydelse.

Og danske virksomheder kan sagtens konkurrere uden for landets grænser. Faktisk ligger Danmark i 2022 for første gang nogensinde nummer 1 på IMD world competitiveness ranking. Danmark er altså, post Corona, den mest konkurrence nation i verden målt på de fire parametre, som udgør grundlaget. Og det er især danske virksomheders business efficiency, henunder evnen til at omstille til forandringer som digitalisering og bæredygtighed, der således gør danske virksomheder til de mest konkurrencedygtige i verden.

Men eksportvirksomheder opererer i anderledes omgivelser end virksomheder, som alene sælger på hjemmemarkedet, og det må derfor antages, at der skal arbejdes med salg på en anden måde. Det er det, denne nye, videre, analyse af dataen fra Morgendagens Salg vil kortlægge.

Og potentialet i at lykkes med eksportsalg er stort. Både for Danmark som nation og for den enkelte virksomhed.

For Danmark:

- Eksporten udgør 54,3% af Danmarks BNP (Danmarks Statistik, 2021)
- 875.000 jobs er afhængig af eksporten (Dansk Industri, 2021)

For den enkelte virksomhed:

- Eksportvirksomheder har 38% højere indtjening per ansat end sammenlignelige virksomheder (Dansk Industri, 2021)
- Eksportvirksomheder er op til 50% mere produktive end virksomheder uden eksport (Dansk Industri, 2022)

Derudover har især udenlandske analyser påvist at eksport for den enkelte virksomhed bidrager med risikospredning, bedre udnyttelse af stordriftsfordele, bedre netværk, øget innovation og teknologisk udvikling, bedre marketing-kompetencer og sågar øget salg på hjemmemarkedet grundet den læring der er i at drive forretning uden for sit hjemmemarked (Piercy, Kaleka, and Katsikeas 1998) og (Revindo, Gan, and Alta 2020).

Alligevel er det kun ca. 6% af danske virksomheder, som eksporterer (Eksportens DNA), og kun 1% af de danske eksportvirksomheder står for ca. halvdelen af dansk eksport. Derfor er det afgørende at især danske SMV virksomheder lykkes med eksport, og mere end halvdelen af eksportvæksten kommer da også fra sådanne virksomheder, selv om de kun udgør 3% af den samlede danske eksport (Dansk Industri, 2018). Og mens ca. 75% af alle store virksomheder (over 250 ansatte) med eksportpotentiale har eksport, er det tilsvarende tal for SMV virksomheder (under 250 ansatte) fortsat kun er 15% - en markant forskel (Erhvervsfremmestyrelsen 2021).

Den nye, videre, analyse ligger i direkte forlængelse af den oprindelige

Udgangspunktet for eksportanalysen er stadig forskning og praksis bundet sammen. Helt som den oprindelige analyse. Og analysen tager udgangspunkt i svarene på præcis det samme salgsscorcard og med samme måde at udregne gennemsnitstal og fremhæve typetal. Kun er datagrundlaget udvidet, så det nu omfatter svar frem til og med september 2021, hvor de sidste Corona restriktioner forsvandt.

Analysens fremgangsmåde fremgår af nedenstående figur.

Omfattende litteraturstudie



Desk research af den sekundære kvantitative data fra morgendagens Salg

Hvad findes der af relevante analyser og begreber indenfor eksport, som kan danne grundlag for konklusionerne på analysen?

- 93 internationale artikler læst
- 35 danske artikler læst

- Er der forskel i svarene mellem eksportvirksomheder og ikke-eksportvirksomheder? I så fald hvor?
- Er der forskel i svarene mellem succesfulde eksportvirksomheder og gennemsnittet af resten? I så fald hvor?
- Er der særlige forskelle på svar før og efter 13. marts 2020, hvor Corona restriktioner skabte begrænsninger for virksomhedernes eksportsalg?

Via en kritisk realistisk tilgang til dataen, hvor der gennem kontrolberegninger også forsøges taget højde evt. fejlkonklusioner grundet forskelle i virksomhedsstørrelse, alder, erfaring, salgsform, geografisk fokus, branche m.m., er formålet at afdække tendenser og strukturere i eksportvirksomheders salgspraksis snarere end endegyldige sandheder. Konklusionerne er således betingede og skal ses i sammenhæng med det oprindelige forskningsprojekt Morgendagens Salg.

Denne nye, videre analyse, har endvidere holdt den fundne konklusioner op imod tidligere eksportanalyser, både danske og internationale.

Eksportvirksomheder er mindre udfordret af omverdenen

På de spørgsmål, hvor virksomheder angiver hvor stor en udfordring forskellige eksterne omverdensparametre er for salget, og dermed vækstmulighederne, synes eksportvirksomhederne mindre udfordret end ikke-eksportvirksomheder. Det giver sig især udslag i at:

- Eksportvirksomheder er i højere grad end ikke-eksportvirksomheder vant til, at konkurrencen ikke er begrænset til lokale forhold
- Eksportvirksomheder er i højere grad end ikke-eksportvirksomheder vant til at møde professionelle indkøbere
- Eksportvirksomhederne ser i mindre grad en udfordring i at internettet gør priserne mere gennemsigtige

På disse 3 ud af 7 spørgsmål om omverdensparametre er forskellen i svarene markant (forskelle på mellem 9 og 11% i gennemsnitstallet for besvarelsen mellem de to grupper). Det kunne således indikere, at eksport er med til at øge en virksomheds konkurrencekraft og omstillingsevne (et forhold som også blev bekræftet via den senere analyse af effekten af Corona pandemien).

De to førstnævnte udfordringer er generelt de største for både eksportvirksomheder og ikke-eksportvirksomheder men fylder altså mindre for eksportvirksomheder.

At eksportvirksomheder er mindre udfordret af ændringerne i omverdenen skyldes formentlig bl.a. at de bruger flere ressourcer på at kortlægge og analysere den, så de kan tage mere bevidste beslutninger

For eksportvirksomheder med yngre ledere (under 50 år) ses også en markant (men for så vidt ikke overraskende) forskel for så vidt angår:

- Eksportvirksomheder med yngre ledere er mindre udfordret af at produkter og services i stigende grad digitaliseres
- Eksportvirksomheder med yngre ledere er mindre udfordret af at kunder har stigende forventninger om ensartede købsoplevelser på tværs af kanaler (kunderens i.f.t. omnichannels)

Eksportvirksomheder er bedre til at udnytte eksisterende kunders potentiale

For så vidt angår de tre vækstdrivere fra Morgendagens Salg scorer eksportvirksomheder markant højere end ikke-eksportvirksomheder på deres evne til at fastholde omsætningen til eksisterende kunder og til at øge den. Mellem 20 og 26% flere eksportvirksomheder end virksomheder uden eksport vurderer, at de lykkes godt med netop dette.

Der er en tendens til, at jo tættere og mere direkte relationen er mellem eksportvirksomheden og slutkunden på markedet, desto større succes med at udnytte potentialet.

Der er til gengæld ingen forskel mellem eksportvirksomheder og ikke-eksportvirksomheder for så vidt angår evnen til at vinde nye kunder.

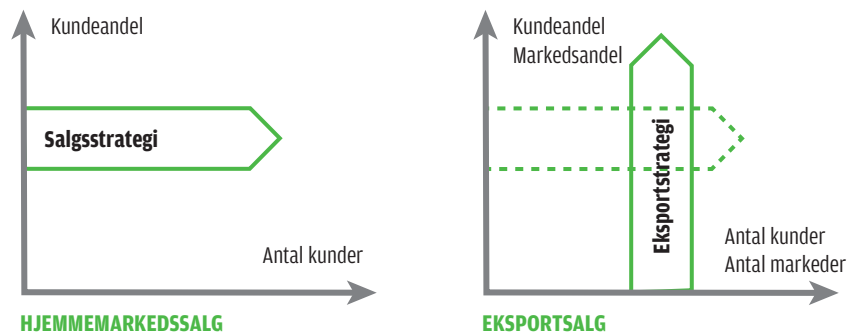
Det indikerer, at eksportvirksomheders fokus er forholdsmæssigt mere på eksisterende kunder, og det understøttes også af det forhold, at det af spørgsmålene omkring salgspraksis, hvor eksportvirksomheder scorer højest i.f.t. ikke-eksportvirksomheder (godt 9% højere) er følgende:

- Vi bruger flest kræfter på de kunder, der har størst potentiale

Det er for så vidt ikke overraskende at eksportvirksomheder har forholdsmæssigt større fokus på eksisterende kunder end nye, da mange tidligere analyser (bl.a.

Eksportens DNMA) har fastslået, at der er flere omkostninger forbundet med eksportsalg end hjemmemarkedssalg, hvorfor det er vigtigere at udnytte potentialet på et givet marked, og ved en given kunde, maksimalt.

Dermed kan en af forskellene mellem en eksportstrategi og en salgsstrategi med fokus på hjemmemarkedet illustreres som følger:



Ingen væsentlige forskelle - og dog

Det er de samme salgspraksisser eksportvirksomheder og ikke-eksportvirksomheder fremhæver som de vigtigste for at udnytte vækstpotentialet:

- Vi reagerer hurtigt på kundehenvendelser
- Salg træffer selv de nødvendige beslutninger ved kundemøder
- Vi er gode til at levere som aftalt til vores kunder
- Vi mister sjældent salg p.g.a. dårlige kundeoplevelser
- Vores kunder oplever at vi er i stand til at skræddersy produkter og løsninger
- Salg har en god forståelse for virksomhedens forretningsmodel
- Vi arbejder konstant på at skabe større og tydeligere kundeværdi
- Vores kunder oplever at vi skaber værdifulde løsninger sammen med dem (co-creation)
- Salg / min leder samarbejder med andre afdelinger om at skabe værdi og resultater

For alle ovennævnte praksisser er gennemsnitsscoren på over 7 for eksportvirksomheder, men om end der er små forskelle er det nøjagtig de samme 9, ikke-eksportvirksomheder fremhæver som de vigtigste.

Faktisk er der umiddelbart kun markante forskelle i svarene på de to grupper på to spørgsmål – i hvert fald inden Corona pandemien:

- Eksportvirksomheder scorer godt 9% højere på spørgsmålet: Vi bruger flest kræfter på de kunder, der har størst potentiale
- Eksportvirksomheder scorer 16% lavere på spørgsmålet: Vores produktion og logistik gøder jorden for mersalg ved eksisterende kunder

Sidstnævnte kan måske overraske i lyset af eksportvirksomheders øgede fokus på netop eksisterende kunder men hænger måske sammen med, at produktudvikling og produktionssetup i mange virksomheder tilgodeser hjemmemarkedet, og at der oftere anvendes eksterne logistikpartnere ved eksport end hjemmemarkedssalg. Under alle omstændigheder ligner det en forbedringsmulighed for eksportvirksomheder.

På den samlede gennemsnitsscore for alle spørgsmål vedr. salgspraksis er der heller ingen væsentlig forskel mellem eksportvirksomheder og ikke-eksportvirksomheder, og derfor er der heller ikke for så vidt angår de 7 salgsdyder. Det er de samme fire, som af begge grupper fremhæves som de vigtigste:

1. Vi er så kundeorienterede, at alle vores kunder tydeligt ser og værdsætter forskellen mellem os og vores største konkurrenter
2. Alle funktioner i organisationen har en god forståelse for, hvad de skal bidrage med for at lykkes med at realisere vores salgsmål

3. Vores salgsledere går forrest med at aktivere, håndhæve og udvikle sælgernes tilgang til salg
6. Vores salgsressourcer er tæt knyttet til de virksomhedens strategiske målsætninger, og de enkelte profiler og ressourcer i salgsorganisationen måles på deres individuelle bidrag hertil

Salgsdyd nummer 6 scorer dog lidt højere blandt eksportvirksomheder end ikke-eksportvirksomheder.

Ved nærmere eftersyn er der imidlertid én markant forskel i salgspraksis mellem eksportvirksomheder og ikke-eksportvirksomheder. Andelen af svar som er sat i enten "ved ikke" eller "ikke relevant" for alle de spørgsmål, som angår salgspraksis, er markant højere for ikke-eksportvirksomheder.

	Eksportvirksomheder	Ikke-eksportvirksomheder
Andel af respondenter som i gennemsnit svarer "ved ikke" eller "ikke relevant" på spørgsmålene relateret til salgspraksis	7,1%	14,8%

For alle de 29 spørgsmål, som gælder salgspraksis, er det hyppigste svar "ved ikke" eller "ikke relevant" hele 9 af de 29 gange for ikke-eksportvirksomheder men kun én gang for eksportvirksomheder.

Dermed kan det konkluderes, at eksportvirksomheder i deres salgspraksis træffer mere bevidste valg, og arbejder mere proaktivt, end ikke-eksportvirksomheder. Dette skal formentlig også ses i sammenhæng med, at eksportvirksomheder, som tidligere nævnt, bruger flere ressourcer på afdække og analysere omverdenen. Der er en lille tendens til, at det er mere udtalt, jo mere eksporterfaring virksomheden og lederen har.

På spørgsmålene omkring omverdensudfordringer ses ikke samme forskel. Ikke-eksportvirksomheder tager altså i lige så høj grad stilling til om noget er en udfordring, som ikke-eksportvirksomheder, men ikke når det gælder den måde, udfordringen skal håndteres.

Hvad gør de bedste anderledes?

Hvor der generelt ikke er den store forskel i salgspraksis mellem eksportvirksomheder og ikke-eksportvirksomheder, bortset fra førstnævntes langt mere bevidste beslutninger, er det anderledes, når de mest succesfulde eksportvirksomheder sammenlignes med gennemsnittet af resten. Altså, hvad gør de eksportvirksomheder anderledes, som i særlig grad har succes med at arbejde med de tre vækst drivere: salg til nye kunder, fastholdelse af omsætningen til eksisterende og øge omsætningen til eksisterende kunder?

De mest succesfulde eksportvirksomheder scorer også (ikke overraskende) højere på alle salgspraksisser. Og forskellen er markant. I gennemsnit 1,2 mere på tværs af de 29 spørgsmål om salgspraksis.

Det er som udgangspunkt de samme salgspraksisser der er de vigtigste som for eksportvirksomheder generelt, men derudover er der flere praksisser, hvor forskellen er særlig stor, og som derfor kan ses som en indikation af, hvad det i særlig grad er, de succesfulde eksportvirksomheder har mere fokus på end gennemsnittet af resten:

- Vi styrker løbende sælgernes kompetencer så de kan nå deres salgsmål
- Vi har mål for hvad sælgernes udviklingsforløb skal forbedre
- Vi opnår stor værdi i alle vores salgsbesøg
- Vi formår at identificere de kunder, som potentiale vil forlade os
- Vi kan hurtigt justere vores salgsproces når vi skal sælge nye produkter
- Vi er gode til at skaffe kundeleads
- Vi måler om vore produkter og services skaber merværdi for kunden
- Vores produktion og logistik gøder jorden for mersalg ved eksisterende kunder
- Vi ved præcis hvornår på kunderejsen vi skal være ekstraordinært gode

Det er forholdsvis nemt at se et par fællesnævner for ovenstående punkter. De mest succesfulde eksportvirksomheder bruger forholdsmæssigt flere ressourcer på at kompetenceudvikle sine sælgere, de er tættere på markedet og deres kunder, og de er mere agile og omstillingsparate.

I forhold til salgscyklussen er det også de samme (1, 2, 3 og 6) som er de vigtigste. Til gengæld er det nummer 4 og 5, hvor der er størst forskel i.f.t. gennemsnittet af alle eksportvirksomheder. Altså de dyder, som de succesfulde eksportvirksomheder prioriterer forholdsmæssigt højere:

4. Vi har en fælles forståelse for den værdi, salget skal skabe for vores kunder, og vores træning og uddannelse af salget er altid designet med et tydeligt fokus på værdiskabelsen
 5. Vi tydeliggør og tager betaling for den værdi, vi skaber
- Altså også et øget fokus på værdiskabelse og kompetenceudvikling.

Arbejder eksportvirksomheder mere strategisk og professionelt?

Det er hovedkonklusionen i Morgendagens Salg, at virksomheder skal arbejde mere strategisk og professionelt for at udnytte sit vækstpotentiale. Det gælder alle virksomheder, både eksportvirksomheder og ikke-eksportvirksomheder. Men gælder det i særlig grad førstnævnte, som jo på mange måder har et større vækstpotentiale og afsætter produkter i en mere konkurrencepræget omverden?

Med udgangspunkt i især 4 artikler og internationale analyser fundet i det indledende litteraturstudie, handler strategisk og professionelt salg bl.a. om analyse, brug af digital data og salgsunderstøttende teknologier i beslutningsprocesserne, planlægning og kontrol, sales enablement, samarbejde på tværs af afdelinger, kundefokus og co-creation, brug af salgsprocesser, stærk salgs ledelse, segmentering og prioritering samt optimal udnyttelse af ressourcer. Og med udgangspunkt heri er isoleret de 22 af de 29 spørgsmål om salgspraksisser, som specifikt berører disse elementer.

Ser man på gennemsnitsværdien på disse 22 spørgsmål er den præcis den samme for eksportvirksomheder som ikke-eksportvirksomheder. Og selv om typetallet i gennemsnit er lidt højere for eksportvirksomheder, fordi der er færre "ved ikke" og "ikke relevant" svar, er der altså ingen indikation af at eksportvirksomheder arbejder mere strategisk og professionelt med salg end ikke-eksportvirksomheder.

Til gengæld er der markante forskelle (i gennemsnit 1,5 i middelværdien), når man sammenligner scoren for de mest succesfulde virksomheder (dem med størst udnyttelse af vækstdriverne) og gennemsnittet af resten. Og det gælder både eksportvirksomheder og ikke-eksportvirksomheder. Der er således tydelig indikation af at det hjælper at arbejde strategisk og professionelt med salg, når man vil udnytte sit vækstpotentiale, præcis som Morgendagens Salg siger. Men det gælder uanset om man har eksport eller ej.

Meget har ændret sig

Hvilken effekt har corona pandemien, med alle dens begrænsninger for at bedrive salg, haft for danske virksomheders salgspraksis og opfattede salgsudfordringer?, og har effekten været anderledes for eksportvirksomheder end ikke-eksportvirksomheder?

Når man korrigerer for den anderledes sammensætning af virksomheder der svarer hhv. før og efter scoreværdet blev givet frit kan svarene nemmere sammenlignes, og her viser der sig følgende billede:

Når det gælder omvendteudfordringerne er gennemsnitsvurderingen faldet med 0,4 for eksportvirksomheder men steget med 0,47 for ikke-eksportvirksomheder. En markant forskel som betyder, at ikke-eksportvirksomheder mener at omverdensudfordringerne er steget under Corona – mens eksportvirksomhederne ikke ser omverdensændringerne som følge af Corona som en øget udfordring. Eksportvirksomheder har ganske enkelt ikke været så udfordret af Corona pandemien som ikke-eksportvirksomheder. Måske fordi de i højere grad inden Corona var tættere på marked og kunder, traf flere bevidste beslutninger og havde øget fokus på eksisterende kunder fremfor at finde nye? Og måske fordi de har været mere vant til at håndtere globale udfordringer med fokus på agilitet og tilpasningsevne? Det er især den øgede digitalisering, indkøbernes professionalisme samt det ændrede konkurrencebillede eksportvirksomhederne synes mindre udfordret af i.f.t. ikke-eksportvirksomheder. Og det understøtte den tidligere nævnte indikation af at eksport skræper en virksomheds konkurrenceevne.

Når det gælder salgspraksisserne er situationen at

- Eksportvirksomheder scorer lavere på 2 af de 29 spørgsmål under Corona end inden
- Ikke-eksportvirksomheder scorer lavere på 9 af de 29 spørgsmål under Corona end inden

Og...

- For eksportvirksomheder er den gennemsnitlige negative ændring i midelværdien for de 29 spørgsmål om salgspraksis på 0,07
- For ikke-eksportvirksomheder er den gennemsnitlige negative ændring i midelværdien for de 29 spørgsmål om salgspraksis på 0,31

Og i.f.t. succes med vækstdriverne...

- For eksportvirksomheder er den gennemsnitlige negative ændring i midelværdien på spørgsmålene i relation til selvopfattet succes med vækstdriverne på 0,15
- For ikke-eksportvirksomheder er den gennemsnitlige negative ændring i midelværdien på spørgsmålene i relation til selvopfattet succes med vækstdriverne på 0,5

Konklusionen er således forholdsvis tydelig. Eksportvirksomheder har været mindre udfordret af Corona pandemien end ikke-eksportvirksomheder.

Og hvor der inden Corona pandemien kun var markante forskelle i svarene på 2 af de 29 spørgsmål om salgspraksisser, er der under Corona forskel på 7:

1. Vi bruger flest kræfter på de kunder der har størst potentiale
2. Vores produktion og logistik gøder jorden for mersalg ved eksisterende kunder
3. Alle relevante medarbejdere kan altid oplyse kunderne om igangværende sager
4. Vi formår at identificere kunder der potentielt vil forlade os
5. Vi har mål for hvad sælgernes udviklingsforløb skal forbedre
6. Vi fastsætter priserne efter den reelle værdi vi skaber for kunderne
7. Vi måler om vore produkter skaber merværdi for kunden

For alle de sidste 5 scorer eksportvirksomheder højere end ikke-eksportvirksomheder. Corona pandemien har altså været med til at øge forskellen i salgspraksissen mellem de to grupper af virksomheder.

Der er nu indikationer af, at eksportvirksomheder under Corona har skruet forholdsmæssigt mere op for kundeorienteringen, værdiskabelsen, de bevidste beslutninger, det øgede interne samarbejde mellem afdelinger og kompetenceudviklingen af sælgerne (herunder at klæde dem på til at sælge under ændrede forhold). De mest succesfulde eksportvirksomheder (målt på succes med de tre vækstdrivere) har ikke umiddelbart ageret anderledes under Corona pandemien end gennemsnit af resten.

Et sidste område hvor corona pandemien har haft en tydelig effekt på danske virksomheders salgspraksis gælder evnen til at tage bevidste beslutninger. Der er sket et markant fald i antallet af virksomheder som svarer "ved ikke" og "ikke relevant" på spørgsmålene under Corona pandemien. Og det gælder både eksportvirksomheder og ikke-eksportvirksomheder. Ydre omstændigheder har simpelthen tvunget virksomhederne til at arbejde mere proaktivt og bevidst. Men da ændringen netop er sket for begge grupper af virksomheder, fremstår eksportvirksomheder også under Corona pandemien som markant bedre til at træffe bevidste beslutninger.

	Eksport- virksomheder	Ikke-eksport- virksomheder
Andel af respondenter som i gennemsnit svarer "ved ikke" eller "ikke relevant" på spørgsmålene relateret til salgspraksis	7,1%	14,8%
Andel af respondenter som i gennemsnit svarer "ved ikke" eller "ikke relevant" på spørgsmålene før Corona pandemien	2,9%	7,5%

Der ses også i svarene under Corona pandemien lidt flere virksomheder med eksport til Europa og markant færre virksomheder med ivesøiske eksport, hvilket kunne indikere et skifte i retning af øget nærmarkedsfokus under (og som følge af?) Corona pandemien.

Ingen enkel opskrift på succes

Denne eksportanalyse ligger ikke bare i forlængelse af det oprindelige forskningsprojekt Morgendagens Salg. Den skal også ses som et supplement til tidligere danske eksportanalyser, nogle af hvis konklusioner også kan genkendes i denne analyse.

Således fremhæver eksportens DNA (Århus Universitet og Eksportforeningen, 2015) også vigtigheden af at udnytte eksportomkostningerne optimalt for at skabe succesfuld eksportsalg, og af at arbejde produktivt med fokus på værdiskabelse, differentiering og innovation. Alt sammen konklusioner, som kan bekræftes i denne analyse.

Danmarks Eksportkanon (Mandag Morgen, 2013) taler om agilitet og omstillingsevne som afgørende succesparametre i eksportsalg sammen med beslutningskraft, stærk ledelse, kunde- og markedskendskab samt proaktivitet. Elementer som i den grad ligeledes er bekræftet af nærværende analyse.

Dog har mange tidligere, og især udenlandske analyser, haft tendens til at ville forsimple opskriften på eksportsucces og årsagsforklare ved hjælp af en enkelt eller få, faktorer. Bare man gør sådan og sådan, får man succes. Men opskriften på eksportsucces er mere kompleks end som så – og desuden meget kontekstuel.

Som bl.a. Trapczynski, Merten, Peters og Barlozowski skriver i et litteraturstudie fra 2021, "where to go next with export performance research", skal ethvert forsøg på at forstå forklaringsvariablerne være detaljeret og grundigt for at skabe en mere nuanceret og finkornet forståelse i den moderne globale verden. Det viser denne nye analyse i forlængelse af Morgendagens Salg også.

Eksport er en læringsproces, og det tager tid at oparbejde sales excellence indenfor denne disciplin. Derfor har denne analyse også vist at der for eksempel er en tættere sammenhæng mellem eksportsucces og en virksomheds / leders alder og til dels eksporterfaring end der er mellem succes og virksomhedens størrelse, som ellers tidligere har været den gængse opfattelse.

På samme måde har denne analyse også vist, at forsøg på at forklare virksomheders internationaliseringsproces gennem enkle modeller og begreber heller ikke nødvendigvis giver et retvisende billede. I mange år har der været en opfattelse af, at internationalisering kunne forklares enten ved hjælp af Uppsala modellen eller Born Global modellen. Denne analyse har imidlertid vist, at det ikke er enten eller – det er både og. Noget som meget af den nyeste internationale forsknings også har haft fokus på.

Således taler Dow, Liesch og Welch (2018) om at de to modeller fint kan slås sammen og den mest afgørende barriere for succes i eksportsalg er "Inertia" (træghed – altså mangle på bevidste beslutninger). Samme artikel, såvel som Johanson & Valhne, Hartmann og Lussier (2020), Pisani (2020), Uberwimmer, Hautamaki, Wengler og Roberts (2020) samt Gull (2021) peger desuden på "entrepreneurship" (innovation, fortagsomhed, beslutningskraft, proaktivitet, markeds- og kundeorientering m.m.) samt fleksibilitet og omstillingsevne (herunder til stigende digitalisering og øget nærmarkedsfokus som følge af mange virksomheders øgede nærmarkeds-sourcing) som de allervigtigste kompetencer for at få succes med eksportsalg.

Opskriften på eksportsucces er således mere et spørgsmål om kompetencer, processer, holdninger og mindset end om handlinger. Men danske eksportvirksomheder synes godt rustet.