DANISH WATER TECHNOLOGY HOUSE

– erfaringer for fremtiden

DWTH
DANISH WATER
TECHNOLOGY HOUSE

INDUSTRIENS FOND
FREMMER DANSK KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation

SDU

OPBYGNINGEN AF ET HANDELSHUS MÅLRETTET DANSK EKSPORT AF VANDTEKNOLOGI TIL SYDØSTASIEN

Forfattere:
Per Vagn Freytag, Mads Bruun Ingstrup og Cæcilie Østergaard Knudstorp
Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet
Knud Bundgaard og Omar Christian Thomsen
Danish Water Technology House

Udgivet af:
Den selvejende Institution Ferskvandscentret

ISBN:
978-87-994993-1-1

Sponseret af:
Industriens Fond

Layout:
Heidi Maria – Freelance Grafiker

Fotos:
VandCenter Syd as, NIRAS A/S, Condair A/S og Ferskvandscentret

INDHOLDSFORTEGNELSE

Forord **5**

Resumé **6**

Introduktion **8**

Baggrunden for Danish Water Technology House **9**

Erfaringer fra Danish Water Technology House **16**

Synergier og systemløsninger 18

Tilpasning af produkter 18

Relationsopbygning 18

Handelshusets øvrige observationer 19

Tilpasninger af Danish Water Technology House **21**

Salgsfokus 21

Kommunikationsmodel 24

Personalesammensætning 25

Valg af værdikæder i produktsalg og systemsalg 26

Evaluering af Danish Water Technology House's samlede præstation **28**

Styrker ved DWTH 29

Svagheder ved DWTH 30

Undersøgelsesmetode **32**

Kilder **33**

Bilag til rapport **34**

INDUSTRIENS
FOND
FREMMER
KONKURRENCEEV
The Danish Industry Founda
5

FORORD

Danske vandvirksomheder er førende på mange områder, og Danmark har som land gennem årene brugt vandet på mange måder. Krydset det til havs og bygget broer over det for at binde vores land sammen. Men også på og under jordoverfladen spiller vandet en hovedrolle. Med fjernvarmeanlæg og rent grund- og badevand er vand og vandløsninger helt elementære dele af almindelige danskeres hverdag. Og i industrien er danske virksomheder gode til at pumpe, regulere, analysere, rense og håndtere vandet.

På flere af ovennævnte områder er store danske virksomheder aktive på verdensmarkedet. Og den danske vandindustri bør være eftertragtet i en tid, hvor storbyer og store købestærke middelklasser efterspørger rent vand og bæredygtige løsninger. Heldigvis er danske vandløsninger i besiddelse af et godt ry, og de er efterspurgte mange steder, men mest på nærmarkederne. Da Industriens Fond sammen med Den selvejende Institution Ferskvandscenteret etablerede Danish Water Technology House, var ambitionerne ikke til at tage fejl af. Der skulle bygges bro til Sydøstasien med Singapore som indgang til det attraktive marked. Ved at skabe et hus, der dels kunne facilitere nye innovationssamarbejder med industrien i Singapore, dels havde vandfaglige kompetencer, dels kunne afsætte danske produkter, var intentionen, at Danish Water Technology House kunne fungere som brohoved til nye markeder for – især mindre – danske virksomheder, og at model og metoder senere kunne overføres til lignende tiltag på andre markeder og i lignende brancher.

Huset har ikke indfriet alle målsætninger. Men mange værdifulde erfaringer er samlet op i Singapore og det sydøstasiatiske område. Og flere danske virksomheder har heldigvis undervejs i projektforløbet haft gavn af husets virke og ekspertise.

Nærværende rapport markerer afslutningen på projektet og samler erfaringerne op. Men den understreger også, at der fortsat er et uforløst potentiale i at internationalisere dansk erhvervsliv – særligt små og mellemstore danske virksomheder.

Således kan danske virksomheders arbejde med at skabe globale alliancer og internationale relationer med fordel intensiveres. Både for at drage yderligere erfaringer fra et konkurrencebetonet verdensmarked og skabe ny eksport, men også for generelt at blive klogere på teknologi og innovationstiltag.

God læselyst!

Mads Lebech
Adm. direktør
Industriens Fond

RESUMÉ

I rapporten viderebringes de erfaringer, DWTH opsamlede i samarbejdet med de virksomheder, der var en del af projektet. Nedenfor er de mest centrale læringspunkter listet. Disse kan med fordel overføres i forbindelse med lignende fremtidige eksportinitiativer målrettet små og mellemstore virksomheder. På samme måde kan virksomhederne drage fordel af læringspunkterne under egne eksportinitiativer. Læringspunkterne er opdelt i dem, som vedrører virksomheder og dem, som vedrører fonde og det offentlige Danmark.

Læringspunkter som angår virksomheder:

- Det bør afklares, hvilken type eksport der ønskes; enten individuel eksport af egne produkter eller systemeksport i fællesskab med andre virksomheder.
- Der bør udarbejdes en realistisk forretningsplan for eksportaktiviteterne, inklusiv ressourcetræk for de enkelte virksomheder, så de aktivt kan tage stilling til deres eventuelle medvirken. Dette vil styrke aftalegrundet bag eksportaktiviteterne.
- Det bør vurderes, om de teknologiske styrkepositioner og prisstrukturer, der understøtter salg i Danmark og på de europæiske nærmarkeder, også er væsentlige i de nye eksportmarkeder.
- Det bør afvejes, om et partnerskab med lokale virksomheder kan sikre en mere direkte markedsforståelse og en hurtigere eksportopstart i forhold til eller som supplement til andre danske eksportinitiativer.
- Det bør undersøges, hvorledes de politiske, kulturelle og sociale forhold på de nye markeder adskiller sig fra hjemmemarkedet, og hvordan disse forskelle har betydning for salget på de nye markeder. Herunder skal vigtigheden af relationsopbygning og tiden forbundet hermed overvejes.
- Det bør vurderes, i hvilken grad store virksomheder vil engagere sig som lokomotiver, der kan være med til at drive eksportaktiviteter fremad på nye markeder, samt om de er villige til at indlede et strategisk tillidsfuldt samarbejde med små og mellemstore virksomheder.
- Det bør afklares, om ambitionsniveauet i form af et eksportinitiativ står mål med virksomhedernes tilgængelige ressourcer og tidshorisont.

Læringspunkter som angår fonde og det offentlige Danmark:

- Der bør udarbejdes en betalingsmodel og en aftalemodel, som er tæt koblet med hinanden for at sikre en økonomisk bæredygtig forretningsmodel for lignende eksportinitiativer.
- Det bør fra start afklares, hvilke behov virksomhederne har for eksportassistance for ad den vej at sikre, at de rette kompetencer er tilstede i et handelshus.
- Det bør sikres, at fremtidige eksportinitiativer i større grad kobles og indtænkes i eksisterende danske og internationale prioriteringer og støtteprogrammer.
- Der bør ske en løbende koordination mellem de forskellige initiativer indenfor vandsektoren. Endvidere er det afgørende, at det aktuelle projekt har en tilstrækkelig kritisk masse.
- Det bør vurderes, om den aktuelle tidshorisont for projektstøtte er realistisk til at indfri og realisere projektmål. Projektstøtteperioder på tre til fire år anses ikke som realistiske.

INTRODUKTION

Inden for vandsektoren i Danmark skønnes der at være cirka 300 virksomheder (Damvad, 2012), både produktionsvirksomheder og vidensvirksomheder, hvoraf hovedparten er små og mellemstore virksomheder. Langt størstedelen af den danske eksport af vandteknologi bæres imidlertid af forholdsvist få store virksomheder.

For mange små og mellemstore virksomheder kan eksportopbygning opleves som en strategisk udfordrende og ofte langsommelig udvidelse af forretningen. Uden hjælp og støtte kan udfordringerne blive til så stor en barriere, at eksportinitiativer slet ikke udvikles i virksomheden. En målrettet eksportorienteret støtte til små og mellemstore vandvirksomheder udgør et markant potentiale for at øge eksporten af dansk vandteknologi. Væksten i eksport af vandteknologi er for øjeblikket mindre end udviklingen i vareeksporten generelt (Miljøstyrelsen, 2018).

Danske produkter, løsninger og ydelser indenfor det vandteknologiske område er teknologisk og konceptuelt blandt de bedste i verden. På trods af vækst i eksporten viser de seneste tal fra Miljøstyrelsen, at dansk vandteknologi taber terræn i forhold til ambitionerne i branchens Vandvision (Miljøministeriet, DANVA, DI & Dansk Miljøteknologi, 2015) og i forhold til andelen af det globale vandteknologiske marked.

En af årsagerne til, at der tabes terræn globalt, kan være, at danske vandvirksomheder ikke har en betydelig eksport til udviklingsmarkederne som for eksempel Sydøstasien. Regionen er kendetegnet ved en kraftig vækst i de nationale økonomier og ved, at behovet for vandløsninger er massive. Der efterspørges ofte velafprøvede, tilgængelige og billige plug-and-play-løsninger, men i en ofte væsentlig større skala end den, som små og mellemstore virksomheder normalt leverer til deres sædvanlige nærmarkeder.

Det globale marked kan som udgangspunkt grupperes i to kategorier. Den ene kategori er de markeder, hvor de danske virksomheder er i øjenhøjde med kundernes efterspørgsel efter produkter og løsninger, og hvor samhandelsmønstret er analogt hjemmemarkedet – typisk nærmarkederne.

Den anden kategori er de markeder, hvor der stilles anderledes krav til produkterne og løsningerne, og hvor hele konteksten for samhandel også er anderledes – typisk kraftigt voksende udviklingsmarkeder. Et centralt punkt er derfor, om og hvordan danske vandteknologier kan gøre sig konkurrencedygtige på disse markeder, hvis målsætningen om styrkelse af eksporten skal bevares.

Med denne rapport dokumenteres et projektsamarbejde mellem Industriens Fond og Den selvejende Institution Ferskvandscentret for udvikling og test af en eksportmodel, der i særlig grad henvender sig til små og mellemstore virksomheder indenfor den danske vandsektor. De indhentede erfaringer har dog også relevans og gyldighed for virksomheder i lignende brancher og andre markeder.

Eksportmodellen er udmøntet igennem Danish Water Technology House (i det efterfølgende forkortet DWTH eller handelshuset) i perioden fra 2014-2017. DWTH blev etableret som et såkaldt intelligent handelshus med base i Singapore og i Danmark med fokus på udviklingsmarkederne i Sydøstasien.

I rapporten viderebringes de erfaringer og observationer, som DWTH opsamlede i samarbejdet med de små og mellemstore virksomheder, der var en del af projektet. En del af disse erfaringer gav ligeledes anledning til – i projektforløbet – at videreudvikle og justere eksportmodellen i forhold til fokus og serviceydelser.

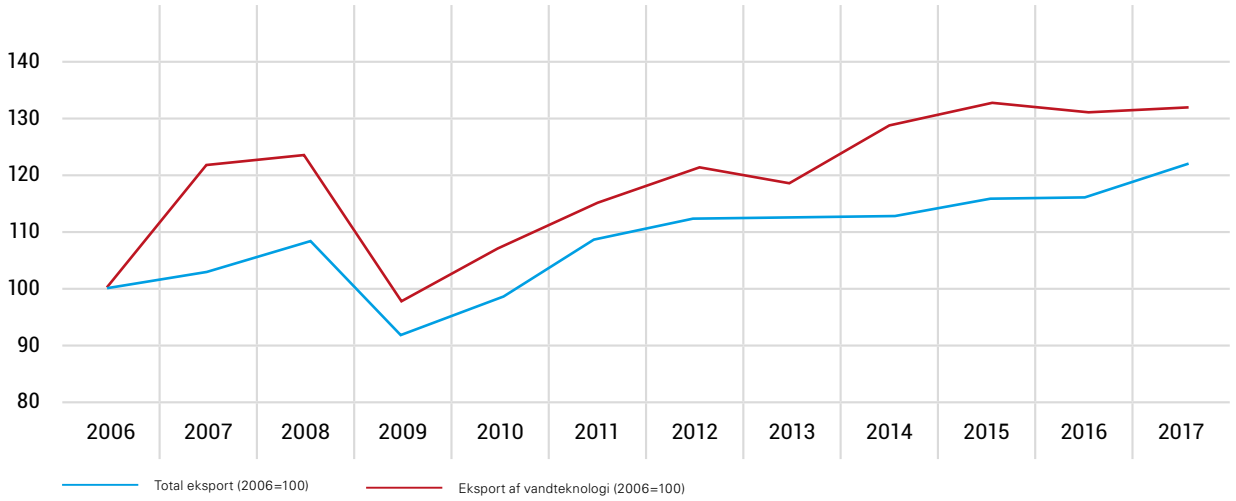
Forskere fra Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse ved Syddansk Universitet blev tilknyttet projektet med det formål at dokumentere strukturer, virkemidler og effekter af eksportmodellen.

Analyser viser, at de nationale rammebetingelser er den vigtigste faktor i forhold til at skabe et frugtbart erhvervsklima. Den næstvigtigste er støtte til eksport (BDO, 2018). Det er ønsket med denne rapport at kunne bidrage til de fortsatte bestræbelser på at støtte de små og mellemstore danske virksomheder, der ønsker eksport til fjernere markeder.

BAGGRUNDEN FOR DANISH WATER TECHNOLOGY HOUSE

Danske virksomheder er førende indenfor udvikling og eksport af vandteknologi. Eksporten har dog igennem de seneste år kun været svagt stigende, ikke blot i absolutte tal, men ligeledes i forhold til den samlede danske vareeksport, se Figur 1 (Miljøstyrelsen, 2018). Siden 2010 er den samlede vandteknologieksport steget med 31 procent, mens den samlede danske vareeksport i samme periode er steget med 24,6 procent.

Danske virksomheder er førende indenfor udvikling og eksport af vandteknologi



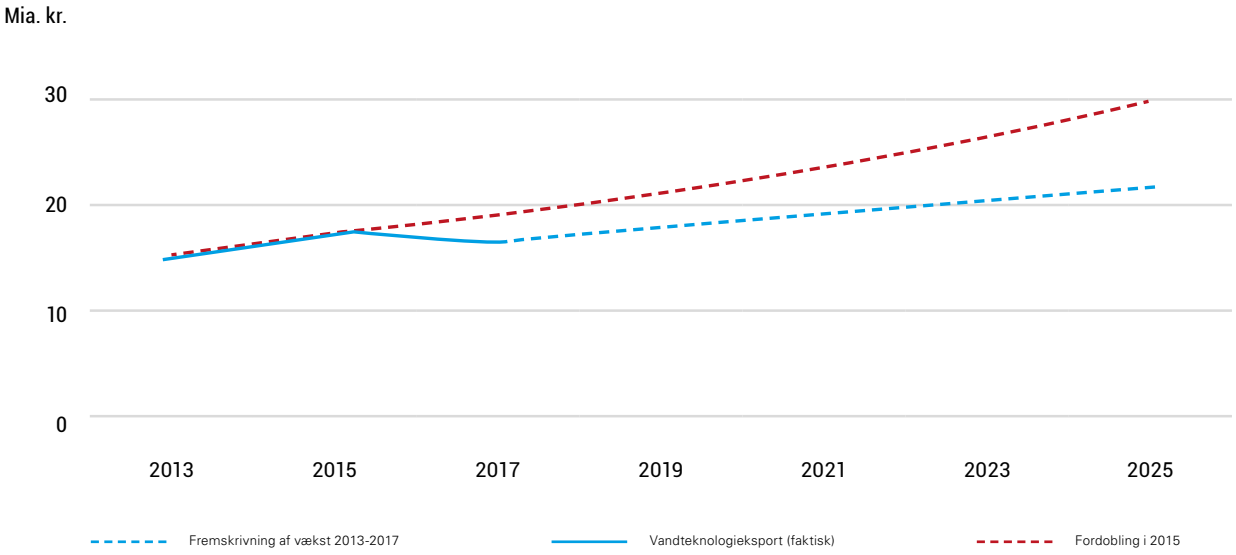
2017: Total vareeksport i 1.000 kr.: 675.131.519. Eksport af vandteknologi i 1000 kr.: 16.730.014. Procent af vandteknologi af total eksport: 2,5%. Index total eksport (2006 = 100): 125. Index vandteknologi (2006 = 100): 132. Vækst i vandteknologi vareeksport 2016-2017: 0,9%. Vækst af total vareeksport 2016-2017: 5,3%.

Figur 1: Udvikling i vareeksporten på vandteknologiområdet og den samlede vareeksport, 2006 - 2017.

Tallene bag indekskurverne viser, at eksporten af vandteknologi i 2017 udgjorde 2,5 procent af den samlede vareeksport, og at den samlede vækst for vandteknologieksporten var 1,6 procent i forhold til 2016. Heraf udgør væksten i vandteknologisk vareeksport 0,9 procent, mens væksten for den samlede vareeksport udgjorde 5,3 procent (Miljøstyrelsen, 2018). Den lavere vækst viser sig tilsvarende på Danmarks andel af EU15-eksporten af vandteknologi. Her er markedsandelen fra 2016 til 2017 faldet fra 3,2 til 3,0 procent. Danmark er fortsat i top 3 i EU15-landenes eksport af vandteknologi i forhold til BNP, ligesom Danmark er nummer 2 i Europa, hvad angår vandteknologieksportens andel af den samlede vareeksport (Miljøstyrelsen, 2018).

De største markeder for dansk vandteknologi er Sverige, Tyskland, USA og Kina, hvoraf der i perioden 2016-2017 er oplevet markant vækst i Sverige (5,6 procent) og USA (12,3 procent). Pumper, ventiler, måleinstrumenter samt rør, slanger og pakninger udgør cirka 80 procent af vareeksporten (Miljøstyrelsen, 2018). Eksporten er således fortsat drevet af produktsalg.

De nuværende vækstrater sætter den danske vandbranches Vandvision under pres. Her er målet, at der skal ske en fordobling af eksporten fra 2013 til 2025 og skabes cirka 4.000 nye arbejdspladser (Miljøstyrelsen, 2018). For at nå Vandvisionens mål skal eksporten fra 2018 stige med mindst 7,5 procent hvert år frem til 2025, illustreret i Figur 2.



Figur 2: Eksport af vandteknologi holdt op mod måltal i Vandvisionen (Miljøstyrelsen, 2018).

Værd at bemærke er, at vandteknologieksporten overvejende er baseret på produktsalg fra få større aktører. Det giver derfor god mening, at der søges en aktivering og involvering af de mange små og mellemstore virksomheder, som udgør hovedparten af de cirka 300 danske vandteknologiske virksomheder. Små og mellemstore virksomheder er defineret som virksomheder med op til 250 ansatte (FSR - Danske Revisorer, 2018). Små og mellemstore virksomheder har generelt et højt teknisk niveau, hvorfor de har gode forudsætninger for at øge deres eksport, også til lande udenfor Europa hvor behovet for vandteknologiske løsninger er stigende, og hvor købekraften er tilstede.

Med den ambition blev DWTH etableret med en donation på kr. 7,9 mio. fra Industriens Fond over en treårig periode fra 2014-2017 (Ferskvandscentret, 2014"). Formålet var at afprøve en eksportmodel for, hvorledes små og mellemstore virksomheder enkeltvis eller i fællesskab kan starte og/eller udbygge deres eksport af vandteknologi til Sydøstasien ved at opbygge et såkaldt intelligent handelshus.

Organisatorisk blev DWTH forankret under Den selvejende Institution Ferskvandscentret i Silkeborg (se bilag 1) som et non-profit selskab og med et datterselskab i Singapore, jf. Figur 3. Valget

af Singapore blev begrundet i, at bystaten er en toneangivende efterspørger af vandteknologiske løsninger i Sydøstasien og således kunne fungere som et afsætningsmæssigt brohoved til de øvrige sydøstasiatiske vækstmarkeder. Endvidere tilbyder Singapore rammebetingelser, system- og handelsmæssigt, der på væsentlige punkter svarer til de forhold små og mellemstore virksomheder kender fra Danmark og Europa.

Singapore kunne fungere som afsætningsmæssigt brohoved til de sydøst-asiatiske vækstmarkeder

Kontorplacering hos Ferskvandscentret i Silkeborg

Kontorplacering i Cleantech One i Singapore

FERSKVANDSCENTRET (DANMARK)	DWTH APS (DANMARK)	DWTH ASIA PTE LTD (SINGAPORE)
Ferskvandscentret ■ Projektansøger og -ansvarlig ■ Faciliteterer organisaitons- og projektudvikling ■ Løbende projektopfølgning	**DWTH APS** ■ Engagerer danske små og mellemstore virksomheder ■ Understøtter synergi- og systemudvikling ■ Etablerer partnerskaber og netværk ■ Bygger bro til Sydøstasien	**DWTH ASIA Pte Ltd** ■ Finder branchepartnere i Sydøstasien ■ Støtter indgåelse af partnerskaber og videre samarbejde ■ Monitorerer marked og efterspørgsel ■ Håndterer distribution

Figur 3: Opbygning af Danish Water Technology House.

I Figur 4 vises landene i Sydøstasien. Landene markeret med lys blå er de mest centrale i forhold til afsætningen af dansk vandteknologi.

Figur 4: Sydøstasien. Regionen omfatter 11 lande. De 6 lande markeret med lyseblåt er de mest centrale i forhold til afsætningen af dansk vandteknologi. DWTH's kontor i Singapore er markeret med rød prik.

Datterselskabet i Singapore blev indledningsvist bemandet med en dansker, som inden da havde arbejdet for en større dansk vandvirksomhed i Singapore og fået etableret et netværk i Singapore. Efterfølgende blev der ansat lokale ingeniører, som besad en vandteknisk og markedsmæssig forståelse, og som skulle agere som de små og mellemstore virksomheders forlængede arm i Sydøstasien. De skulle for eksempel udarbejde markedsanalyser, videreformidle leads og hjælpe med konkret eksportarbejde relateret til disse fire områder:

- Direkte og indirekte salg af vandteknologiske komponenter og produkter
- Udvikling og implementering af eksportstrategier
- Udvikling og salg af vandteknologiske løsningskoncepter
- Facilitering af innovationssamarbejder

På kontoret i Silkeborg blev der arbejdet med rekruttering af virksomheder til handelshusets virksomhedsnetværk samt udvikling af nye samarbejdskoncepter for at imødekomme virksomhedernes behov for generering af eksport. Endelig blev der arbejdet med facilitering af synergier og klyngedannelse mellem vandteknologivirksomhederne indenfor disse tre forretningsområder: grundvandskortlægning, akvakultur og lækagekortlægning. Intentionen var, at disse synergier og klyngedannelsen skulle tilskynde små og mellemstore virksomheder til at gå sammen om at tilbyde og gennemføre større systemleverancer og projekter.

En udmøntning af eksportmodellen i praksis fordrede udvikling af serviceydelser, der kunne understøtte medlemmerne i bestræbelserne med eksport. Det var vigtigt, at ydelserne på den ene side kunne favne medlemmernes forskellighed i deres tilgang og forståelse af eksport, og på den anden side fremstod operativt for den enkelte virksomhed. Der blev derfor udviklet en servicematrice, der kan ses i Figur 5, se næste side. Matricen udtrykker den centrale forståelse af, hvilke aktiviteter og kompetencer handelshuset som minimum skulle kunne tilbyde medlemmerne.

De fire trin øverst i matricen afspejler fra venstre mod højre en behovsudvikling startende med de små og mellemstore virksomheder med ringe eksporterfaring gående mod de virksomheder, der allerede har eksporterfaring og derfor typisk søger en styrkelse og ekspansion af eksisterende eksport. Under de enkelte trin er der i matricen anført serviceydelser, der kan give værdi for det niveau, virksomheden befinder sig på. Således kan små og mellemstore virksomheder med ingen eller ringe eksporterfaring som udgangspunkt efterspørge ydelser, der er forankret i den venstre del af matricen, eksempelvis indledende markedsanalyser, identificering af egnede salgskanaler og af partnere. Virksomhederne kan også vælge et mere fokuseret forløb henover 1 år, der skal bibringe dem et netværk og en forankring i markedet.

Virksomhederne har fået en introduktion til serviceydelserne, som er uddybet i Bilag 3. Introduktionen dannede grundlag for en efterfølgende tilpasning og specificering af de individuelle serviceaftaler, der blev indgået mellem DWTH og de små og mellemstore virksomheder.

INDLEDENDE SCREENING OG UNDERSTØTTELSE 1	STRATEGISK ANALYSE OG PLANLÆGNING 2	FORBEREDELSE AF SALGSKANALER 3	FORRETNINGS-EKSEKVERING 4
FACILITY MANAGEMENT Understøtte udvikling af partnerskaber med henblik på levering af systemløsninger til Sydøstasien	**MARKET ENTRY PLANNING** DWTH team i Singapore vil assistere med planlægning af eksport-aktiviteter	**DISTRIBUTION QUALIFICATION** DWTH team i Singapore vil assistere med at etablere salgskanaler	**DISTRIBUTION MANAGEMENT** DWTH team i Singapore vil understøtte eller forvalte salgsaktiviteter
	KONTORFÆLLESSKAB Etablere firmaadresse, kontorlokale, telefonnumre, adgang til mødefaciliteter i Singapore		
	KOMMUNIKATIONSMODEL Udvikling af kommunikationsstrategi mod sydøstasiatiske markeder		
	MARKEDSOVERVÅGNING Få adgang til udbud og muligheder i udvalgte markeder i Sydøstasien		
ADGANG TIL SYDØSTASIEN Et års individuelt supportforløb for både erfarne og uerfarne SMV'ere			
ADGANG TIL VÆKST Et års individuelt supportforløb for erfarne eksportører, der ønsker at ekspandere og vække deres forretning i Sydøstasien			

Figur 5: DWTH's ydelsesmatrice, som viser, hvornår de enkelte services bør anvendes i forhold til eksportparathed.

I projektperioden efterspurgtes typisk serviceydelser i den øvre del af matricen, i særdeleshed markedsanalyser, valg af salgskanaler og identificering af partnere. Årsagen hertil er, at de fleste små og mellemstore virksomheder havde erfaring med eksport, men ikke i Sydøstasien.

Implementeringen af modellen fordrede udvikling af serviceydelser, der kunne understøtte medlemmernes eksportbestræbelser

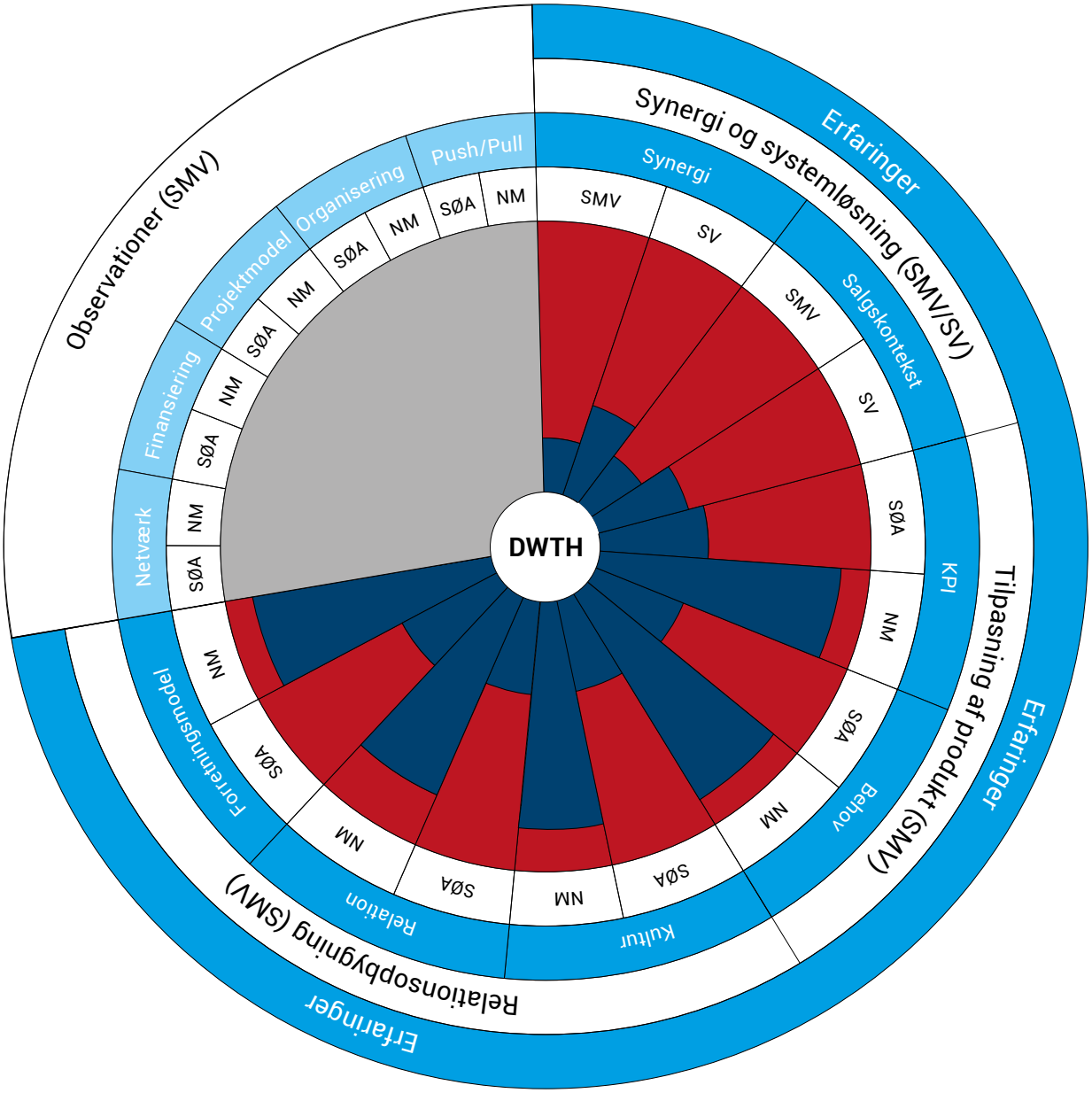
BHT 2863

ERFARINGER FRA DANISH WATER TECHNOLOGY HOUSE

I handelshusets levetid er der høstet et bredt spektrum af erfaringer i dialogen og samarbejdet med de små og mellemstore virksomheder. Mængden af erfaringer er stor, eftersom virksomhederne havde forskellige udgangspunkter forud for deres deltagelse, herunder eksporterfaring, modenhed, engagement og risikovillighed. I det følgende er de centrale erfaringer samt en række observationer sammenfattet i en GAP-analyse, se Figur 6. Figuren viser afstanden mellem den mængde viden, som virksomhederne har opnået (markeret med mørkeblåt i figuren) og den viden, der vurderes optimal for at få succes i Sydøstasien. Analysen er udelukkende baseret på vurderinger fra medarbejderne hos DWTH.

Overordnet viser analysen, at de store virksomheder (forkortet SV i figuren) har været bedre til at tilegne sig viden og udnytte synergier i Sydøstasien, end tilfældet har været for de små og mellemstore virksomheder (forkortet SMV i figuren). Ligeledes har de store virksomheder generelt en større forståelse for salgskonteksten i Sydøstasien sammenlignet med de små og mellemstore virksomheder. Disse erfaringer flugter med eksporterfaringer fra andre brancher og kan typisk henføres til det faktum, at de store virksomheder har flere tilgængelige ressourcer, herunder økonomi, viden og medarbejdere sammenholdt med de små og mellemstore virksomheder. Ydermere viser analysen, at de små og mellemstore virksomheder er bedre til at forstå deres kunders behov og de væsentligste KPI'er på deres nærmarkeder end på de nye markeder i Sydøstasien. I forlængelse heraf er forståelsen for kulturelle særpræg, evnen til at opbygge og bevare frugtbare relationer samt tilpasningen af virksomhedernes forretningsmodel langt stærkere på virksomhedernes nærmarkeder end på de nye asiatiske markeder.

Selvom enkelte af de i analysen illustrerede erfaringer kan synes intuitivt indlysende, er det erfaringen hos medarbejderne fra DWTH, at de små og mellemstore virksomheder generelt undervurderede flere faktorer såsom kulturforståelse og tilpasning af produkter efter markedets behov. Erfaringerne illustreret i Figur 6 viser derfor nødvendigheden af, at de små og mellemstore virksomheder investerer mere tid og flere menneskelige og økonomiske ressourcer, end det typisk er tilfældet, når de forsøger sig med salg i Sydøstasien.



GAP-analyse:

- Tilegnet viden
- Ej tilegnet viden
- Ej vurderet

SMV: Små og mellemstore virksomheder
SV: Store virksomheder
SØA: Sydøstasien
NM: Nærmarked

Figur 6: Cirkeldiagrammet omfatter de væsentligste temaer, hvor DWTH har gjort erfaringer og observationer i forhold til eksportparathed. Graden af tilegnet viden hos virksomhederne er udtrykt på en skala fra lav til høj markeret med mørkeblåt.

I det følgende er de centrale erfaringer fra DWTH uddybet. Erfaringerne kan med fordel inddrages, når lignende fremtidige eksportsatsninger iværksættes.

Synergier og systemløsninger

Ved handelshusets opstart var fokus på at skabe og synliggøre synergier mellem de virksomheder, hvis teknologier og vandteknologiske løsninger komplementerede hinanden. Formålet var at opfordre virksomhederne til sammen at tilbyde systemløsninger og eventuelt projektsalg. Begge ydelser benævnes fremadrettet samlet som systemsalg.

Det viste sig imidlertid vanskeligt for flere af virksomhederne at indgå i et samarbejde om systemsalg, eftersom det kræver en længere tidshorisont end den, de typisk opererer med. Derudover blev indsatsen besværliggjort ved, at virksomhederne i højere grad end ved deres produktsalg skulle investere mere langsigtet, og at de ikke havde stor erfaring med at dele viden og teknologi med hinanden.

Som alternativ til systemsalg blev det afsøgt, i hvilken grad teknologi fra små og mellemstore virksomheder kan styrke større virksomheders løsninger og værdikæder. Erfaringen er, at større virksomheder enten selv udvikler eller tilkøber den supplerende teknologi, som indgår i deres vandteknologiske løsninger. Dilemmaet er imidlertid, at mange mindre virksomheder ikke ser muligheden for at blive leverandør som fordelagtigt grundet risikoen for at miste kontrollen over egen teknologi. Denne risiko forstærkes yderligere ved, at konteksten for et samarbejde er nye og fjerne markeder med flere ubekendte faktorer.

Tilpasning af produkter

Danske vandteknologiprodukter er på et højt teknologisk stadie, og de er ofte udviklet og tilpasset til det danske marked og de europæiske nærmakeder. Produkterne imødekommer derfor de europæiske krav til effektivitet, energiforbrug, levetid, return-on-investment, driftsomkostninger, osv. De indhentede erfaringer viser, at virksomheder, som ønsker at eksportere til Sydøstasien, skal tilpasse deres produkter til dette marked. Det betyder, at produkter efterspurgt i Danmark og de europæiske nærmarkeder ikke nødvendigvis kan overføres 1:1 til Sydøstasien.

Et eksempel på dette er, at anskaffelsesprisen på vandteknologiprodukter er central på det sydøstasiatiske marked, hvorimod de totale levetidsomkostninger er i fokus i Europa. Dette hænger sammen med, at den sydøstasiatiske logik tilsiger, at billigere produkter med en kortere levetid giver adgang til hyppigere teknologiopdateringer. Ligeledes mindskes behovet for kompetenceopbygning og servicering. For danske leverandører betyder det, at de ofte skal tilbageføre teknologi for at kunne gøre deres produkter attraktive i Sydøstasien. Af ovennævnte årsager kan nogle danske produkter opleve lav efterspørgsel på trods af, at de tilbyder en teknologisk løsning på behovet. Kriterierne (KPI'erne), som potentielle kunder vurderer produkterne ud fra, er således forskellige fra Danmark og afføder dermed et behov for at tilpasse produkterne til det lokale marked.

Relationsopbygning

Eksportmarkedets politiske, kulturelle og sociale forhold er vigtige at forstå, og forretningskulturen i Sydøstasien er meget forskellig fra den danske. En central forskel er, at salg mellem virksomheder i høj grad er relationsbestemt, og at disse virksomhedsrelationer samt den bagvedliggende tillid opbygges over lang tid gennem møder og andre tillidsopbyggende aktiviteter. Erfaringen er, at danske virksomheder skal vise vilje til kontinuerligt at være tilstede på nye eksportmarkeder for at kunne opbygge og vedligeholde disse relationer. Dette er for små og mellemstore virksomheder en særdeles ressourcekrævende opgave, både økonomisk og menneskeligt.

Ovenstående betyder ofte, at de sædvanlige forretningsmodeller, som de små og mellemstore virksomheder har implementeret og forfinet til det danske marked og de europæiske nærmarkeder, skal ændres. Særligt i opstartsfasen er det nødvendigt med afsætning af ressourcer og økonomi til relationsopbygning og forståelse af den sydøstasiatiske forretningskultur. Dertil kommer den geografiske distance, der samlet set vil smidiggøres, hvis der sker en opbygning af lokal tilstedeværelse ved udstationering eller

partnerskaber. Flere af de større virksomheder har en lokal tilstedeværelse, hvor det af forskellige grunde ikke har været muligt at vinde disse med henblik på at fungere som lokomotiver for en fælles eksportindsats.

I tillæg til disse centrale erfaringer blev der gjort nogle mindre men stadig betydningsfulde observationer.

Handelshusets øvrige observationer

Netværksbetydning
I mange udbud eller tildeling af projekter er det ofte af afgørende betydning, at beslutningstager kender den danske virksomhed og dennes teknologi enten direkte eller via en partner.

Finansiering
Der forventes ofte i forbindelse med systemsalg, at der er medfinansiering, eller at der i fællesskab søges kapital. Kendskab til væsentlige donorer såsom Asia Development Bank og Wold Bank samt danske og udenlandske finansieringshuse er fordelagtigt.

Projektmodeller
Ved både systemsalg og produktsalg opleves i stigende grad Public Private Partnership og ESCO-lignende modeller i bestræbelserne på at skabe alternativ finansiering. Virksomhederne skal forstå og evaluere risikoen i modellerne, da de dikterer betaling for salget.

Organisering
Den enkelte virksomhed skal med henblik på servicering og leverance til Sydøstasien skabe en organisation, der sikrer daglig tilstedeværelse i markedet. Det kan ske via egne repræsentationer eller via samarbejdspartner.

Tidsfokus
Små og mellemstore virksomheder har vanskeligt ved at frigøre ressourcer til større og flerårige satsninger på fjerne eksportmarkeder.

Push/Pull
Lokal tilstedeværelse er nødvendig for at kunne opbygge relationer og herigennem skabe et kendskab til de produkter, som danske virksomheder kan tilbyde. Forudsætningen for en salgsmæssig succes er, at produkterne, som tilbydes, afspejler de lokale behov og ønsker.

Anbefalinger

Disse erfaringer fra DWTH giver anledning til en række anbefalinger til de små og mellemstore virksomheder forud for eksport til nye markeder:

- Det bør afklares, hvilken type eksport der ønskes; enten individuel eksport af egne produkter eller systemeksport i fællesskab med andre virksomheder.
- Der bør udarbejdes en realistisk forretningsplan for eksportaktiviteterne, inklusiv ressourcetræk for de enkelte virksomheder, således de aktivt kan tage stilling til deres eventuelle medvirken. Dette vil styrke aftalegrundet bag eksportaktiviteterne.
- Det bør vurderes, om de teknologiske styrkepositioner og prisstrukturer, der understøtter salg i Danmark og i de europæiske nærmarkeder, også er væsentlige i de nye eksportmarkeder.
- Det bør afvejes, om et partnerskab med lokale virksomheder kan sikre en mere direkte markedsforståelse og en hurtigere eksportopstart som alternativ eller supplement til andre danske eksportinitiativer.
- Det bør undersøges, hvorledes de politiske, kulturelle og sociale forhold på de nye markeder adskiller sig fra hjemmemarkedet, og hvordan disse forskelle har betydning for salget på de nye markeder. Herunder skal vigtigheden af relationsopbygning og tidshorisont overvejes.

TILPASNINGER AF DANISH WATER TECHNOLOGY HOUSE

Igennem handelshusets levetid blev der løbende foretaget tilpasninger af aktiviteter og ressourcer ud fra de indhentede erfaringer for at imødekomme virksomhedernes forskellige behov, udfordringer og præmisser i forhold til at tilgå eksport. De væsentligste tilpasninger er listet nedenfor og afspejler et successivt forløb.

Salgsfokus

Indledningsvis sigtede DWTH på at skabe og synliggøre synergier mellem virksomhederne for efterfølgende at opfordre dem til at gå sammen med henblik på at gennemføre systemsalg. Imidlertid viste det sig udfordrende for flere af virksomhederne at dele deres teknologiske og forretningsmæssige planer, der i særlig grad udgør små og mellemstore virksomheders identitet i forhold til konkurrenter og marked. Informationsudveksling på dette niveau sker typisk først efter, at der er skabt tillid mellem parterne gennem langvarige relationer, konkrete projektsamarbejder, osv.

I stedet ønskede de fleste af virksomhederne at indgå individuelle eksportaftaler, især hvis deres produkter og ydelser er placeret blandt de sidste i den vandteknologiske værdikæde. Ad den vej undgik de at blive for afhængige af andre virksomheder, og de kunne hurtigere realisere deres egne eksportambitioner.

Læring:

Små og mellemstore virksomheder koncentrerer sig om egne produkter, hvorfor DWTH besluttede sig for i højere grad at fokusere på at understøtte eksporten af virksomhedernes individuelle produkter. Det betød, at ideen om projektsalg baseret på systemløsninger blev lagt i bero, idet tidshorisonten for at udvikle og gennemføre systemsalg ikke harmonerede med projektets løbetid.

Betalingsmodel

Som en del af aftalen om etablering af DWTH skulle der arbejdes på at gøre handelshuset kommercielt bæredygtigt efter projektets udløb. Til det formål blev der udviklet en betalingsmodel baseret på tre indtjeningskilder: Medlemskontingent, salg af services til virksomhederne samt kommission, når virksomhederne solgte produkter.

Efter opstarten blev betalingsmodellen tilpasset, fordi det blev klart, at små og mellemstore virksomheder generelt kun betaler for konkrete serviceydelser eller på baggrund af genereret afsætning. De har typisk ikke større økonomiske midler afsat til medlemskab af forskellige initiativer og organisationer. Af den årsag blev betalingsmodellen i sin væsentlighed kun baseret på de to sidstnævnte indtjeningskilder. Medlemskontingentet blev samtidigt sat lavt, så det ikke ville være en barriere for deltagelse.

Imidlertid nåede DWTH ikke at blive kommercielt bæredygtigt, selvom der i projektperioden blev solgt services til stort set alle virksomheder og skabt indtjening fra genereret afsætning; sidstnævnte dog kun i mindre grad. Hertil var projektperioden for kort, og virksomhederne var ikke kontraktligt forpligtet til at forblive en del af handelshuset i perioden mellem modtagelse af services og gennemførslen af et eventuelt produktsalg.

Små og mellemstore virksomheder betaler generelt kun for konkrete serviceydelser eller på baggrund af generet afsætning

Læring:

Små og mellemstore virksomheder betaler generelt kun for konkrete serviceydelser eller på baggrund af genereret afsætning. Indenfor projektperioden var det ikke muligt at overtale nok virksomheder til at fokusere på eksport af vandteknologi til Sydøstasien, til at DWTH kunne sælge tilstrækkelig med services. Det var heller ikke muligt for de involverede virksomheder at opbygge en tilfredsstillende grad af eksport, således at kommissionsbetalingerne til handelshuset blev høje nok.

Aftalemodel

Til at styrke dialogen og interaktionen med virksomhederne blev der i DWTH over tid foretaget en række tilpasninger i aftalemodellen. Hvor dialogen og interaktionen tidligere havde taget udgangspunkt primært i markedsmulighederne i Sydøstasien generelt, blev udgangspunktet nu i højere grad den enkelte virksomheds produkter i forhold til efterspørgslen i Sydøstasien samt virksomhedens eksportduelighed. Denne ændring udmøntede sig i en ny aftalemodel, se Figur 7.

AFTALESTRUKTUR	FUNKTION	RETNINGSLINIE
MEDLEMSKAB	Sikre adgang til DWTHs ydelser	Specificere betingelser for medlemskab og DWTHs funktion
RAMMEAFTALE	Mål og præmis for samarbejdet	Beskrive vandteknologi, formål og successkriterier
YDELSESAFTALE	Konkrete aktiviteter, der ønskes udført	Specificere aktivitetsplan, budget, bemandning osv. Flere ydelsesaftaler kan henvise til samme rammeaftale
SALGSAFTALE	Specifikation af kommission og succeskriterier	Afspejler typisk længere forløb. Specificering af geografi, teknologier, salgskanaler og fordelingsnøgler ved målopfyldelse

Figur 7: DWTH's aftalemodel.

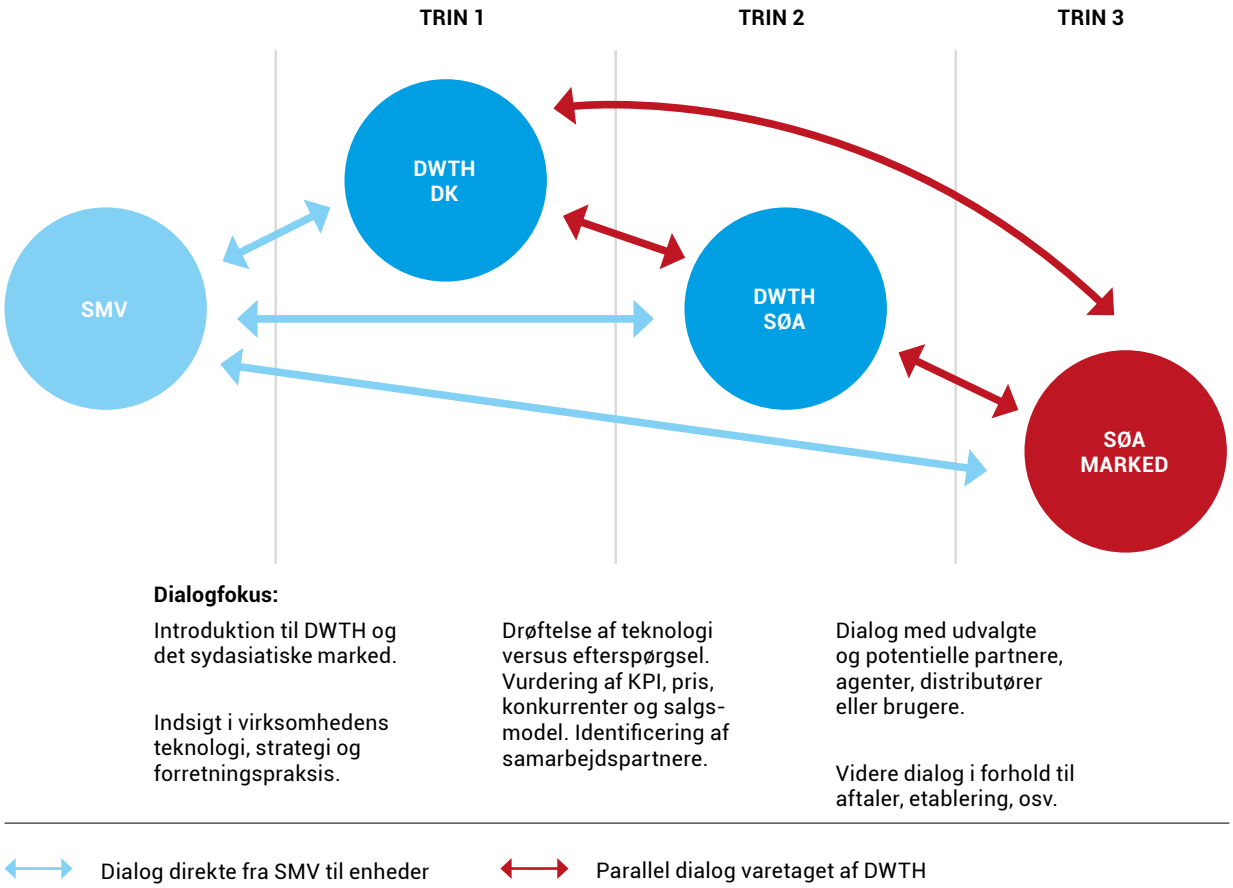
Aftalemodellen består af fire trin. Efter indgåelse af medlemskab af DWTH (trin 1), indgås der i trin 2 en rammeaftale mellem handelshuset og virksomheden, hvori den overordnede målsætning og ramme for samarbejdet aftales. På trin 3 kan en eller flere serviceaftaler, som specificerer, hvilke serviceydelser DWTH skal levere til virksomheden samt den økonomiske ramme herfor, indgås. Såfremt virksomheden allerede har markedserfaringer i Sydøstasien, kan der i stedet for en serviceaftale indgås en afsætningsaftale med en kommissionsbaseret betalingsmodel, som er det fjerde og sidste trin i aftalemodellen.

Læring:

En fastholdelse af handelshusets relevans for små og mellemstore virksomheder betinger en løbende dynamisk tilpasning af aftalemodellen og udvikling af services. Den nuværende kobling mellem handelshusets aftalemodel og betalingsmodel er skrøbelig flere steder. For eksempel, når serviceydelserne er udført, og målene er nået, er incitamentet for den enkelte virksomhed til at videreføre sit medlemskab væsentligt reduceret. Hvis en incitamentsstruktur ikke udvikles, skal eksportmodellen i stedet og alene betragtes som fødselshjælper i de indledende eksportfaser.

Kommunikationsmodel

Et centralt element i DWTH's virke er dialogen mellem den enkelte små og mellemstore virksomheder og DWTH. For at skabe forståelse for de muligheder og ydelser, som DWTH tilbyder, blev en kommunikationsmodel udviklet og løbende forfinet. Den implementerede model kan skitseres i tre trin, som det fremgår af Figur 8.



Figur 8: Kommunikationsmodel med henblik på brobygning mellem små og mellemstore virksomheder og de sydøstasiatiske markeder.

I trin 1 etableres en dialog i Danmark, hvor DWTH's formål og virke introduceres, og markedsmulighederne i det sydøstasiatiske marked drøftes. Dialogen blev ført med beslutningstagere på strategisk niveau, da eventuelt engagement i DWTH kan have betydning for virksomhedens fremadrettede prioriteringer og indsatser.

Hvis der var en gensidig forståelse af eksportmulighederne, blev trin 2 påbegyndt. På en eller flere videokonferencer mellem DWTH's medarbejdere i Singapore og virksomhedens ledelse - ofte med deltagelse af tekniske sælgere - blev produkternes afsætningspotentiale i Sydøstasien drøftet (herunder afsætningskanaler, konkurrenceparametre, prissætning, osv.). Forberedende var tekniske specifikationer samt salgs- og produktomkostninger fremsendt til DWTH for en indledende vurdering. Præmisserne for produkternes konkurrenceevne blev kortlagt, og en vurdering af forretningsmodellen blev drøftet. Ved positiv bedømmelse blev forslag til handleplan fremsendt til virksomheden for ledelsens accept.

Ved accept blev trin 3 aktiveret. Denne fase indebar udarbejdelse af en handleplan, hvori der var en detaljeret beskrivelse af udførelsen af DWTH's ydelser. Handleplanen betingede en tæt løbende dialog mellem virksomheden og den udførende medarbejder i Singapore.

Læring:

Omdrejningspunktet for kommunikation ved eksportaktiviteter skal være mellem den danske virksomhed og det stedlige personale på eksportmarkedet. Det skaber gennemsigtighed og gensidig forståelse, der i sig selv er relationsopbyggende og har en tillidsskabende effekt.

Personalesammensætning

I forbindelse med etableringen af handelshuset i Singapore var der i en periode ansat en dansker, og senere blev der ansat asiatiske medarbejdere med viden inden for vandteknologi og afsætning. Formålet var, at disse medarbejdere skulle have den indledende dialog med virksomhederne for at fastlægge deres eksportambitioner. Med dette for øje skulle medarbejderne derfor besidde vandteknologisk viden samt markedsmæssig, sproglig og kulturel indsigt i de sydøstasiatiske lande. Imidlertid viste det sig af flere årsager vanskeligt at fastholde kompetente medarbejdere i Singapore. Lønniveauet viste sig højere end det danske, og loyalitet overfor ens arbejdsgiver er meget lille i et højvækstmarked med stor efterspørgsel på dygtig arbejdskraft. Derfor skete der flere udskiftninger i medarbejderstaben i løbet af handelshusets treårige levetid.

Denne udskiftning af medarbejderne udfordrede dialogen og interaktionen med virksomhederne, som flere gange gav udtryk for, at det gjorde dem usikre på handelshusets engagement, og at det i enkelte tilfælde satte deres eksport på standby.

Læring:

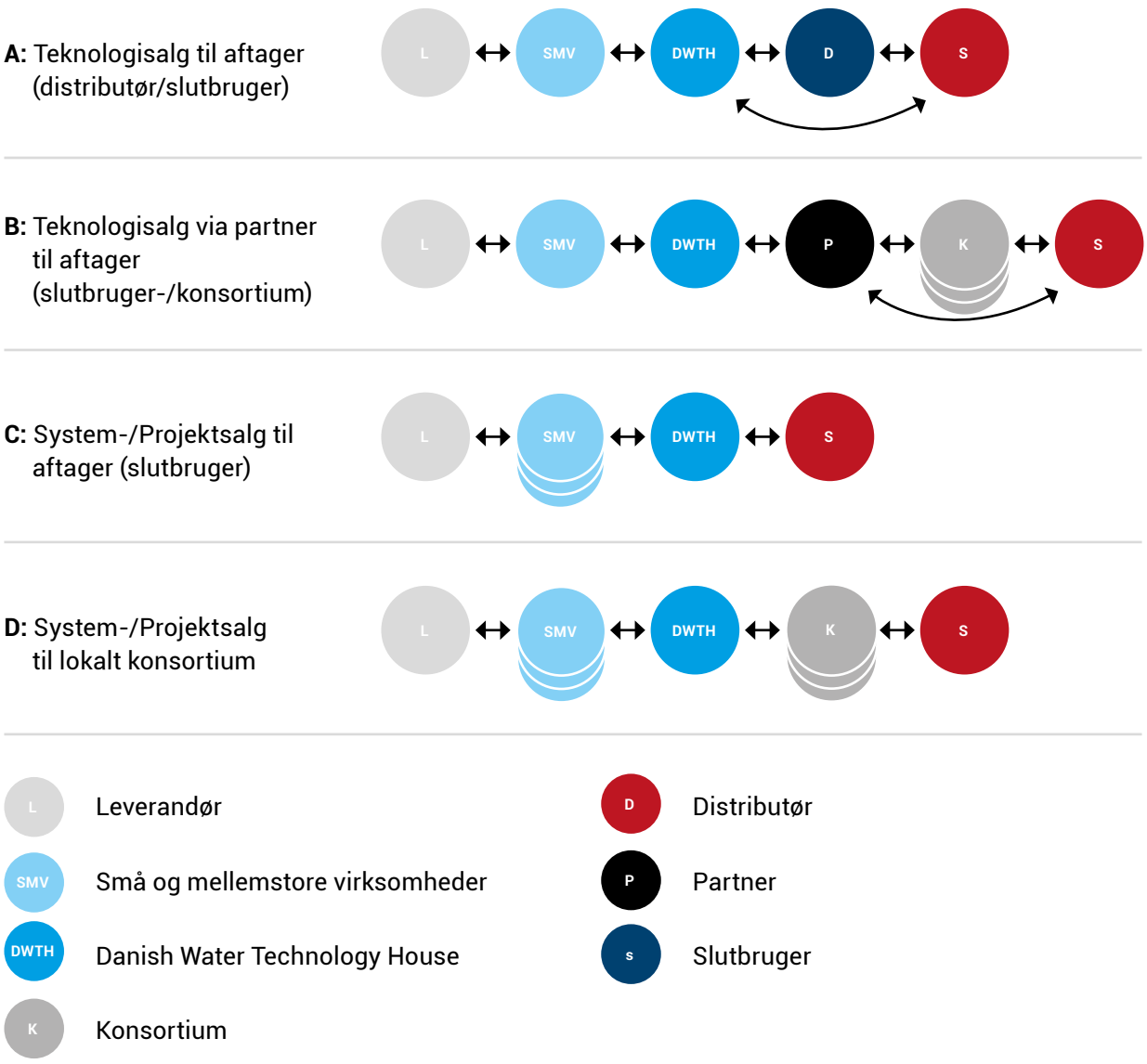
Små og mellemstore virksomheder har ikke selv mulighed for at opbygge den fagekspertise, som er indlejret i DWTH. De er derfor afhængige af, at medarbejderne har de fornødne kvalifikationer, og at de kan opbygge langvarige relationer til dem, således der opbygges fortrolighed, der fordrer videndeling og gensidig forståelse. Der er behov for at udarbejde andre fastholdelsesstrategier for medarbejderne end dem, som vi kender fra det danske arbejdsmarked.

Valg af værdikæder i produktsalg og systemsalg

Virksomhedernes motiver for deltagelse i handelshuset tager afsæt i de muligheder, som de ser for at øge deres afsætning. I starten af perioden fokuserede handelshuset på at styrke eksportsamarbejdet igennem identifikation af fælles synergier og systemsalg. Bestræbelserne på at øge den enkelte virksomheds afsætning af enkelte produkter havde således i opstarten et mindre fokus.

Handelshusets forsøg på at få virksomhederne til at samarbejde om nogle fælles mål vandt imidlertid kun begrænset genklang hos de små og mellemstore virksomheder, som blev tilknyttet i takt med, at handelshuset udviklede sine services. Et centralt læringspunkt var, at det gælder om hurtigt at skabe direkte fordele for den enkelte virksomhed.

I Figur 9 er der skitseret 4 forskellige værdikæder (benævnt A-D), som handelshuset har benyttet sig af for at åbne vejen for afsætning for medlemsvirksomhederne. De forskellige værdikæder viser den forskelligartede rolle, som handelshuset har spillet i forhold til medlemsvirksomhederne.



Figur 9: Værdikædeanalyse i forhold til små og mellemstore virksomheder.

Værdikæde A og B tager afsæt i teknologien fra den enkelte virksomhed, mens værdikæderne C og D er udviklet på vegne af to danske forretningsområder i regi af handelshuset. Den enkelte virksomhed har haft mulighed for at betjene sig af en kombination af værdikæder samtidigt, for eksempel A og D.

For den enkelte virksomhed er værdikæde A og B umiddelbart attraktive, da de er kendetegnet ved en direkte dialog med markedet, enten i form af en distributør og slutbruger (A) eller via en partner (B). Dialogen og aktiviteter kan etableres indenfor få måneder, hvilket gør det nemmere for virksomhederne at fastholde indsatsen, både strategisk og investeringsmæssigt. I særdeleshed værdikæde B viste sig robust og som en genvej til markedet. Partneren vil sikre en hurtig introduktion i markedet, enten som leverandør eller som en del af lokale løsninger. Partneren minimerer derved behovet for ressourceallokering. Produktservice og -vedligehold kan organiseres sammen med partneren, hvilket mindsker etableringsomkostningerne.

Ydelser, som efterspørges af virksomhederne i værdikæderne A og B, er typisk identifikation af potentielle partnere og indgåelse af partnerskabsaftaler, med henblik på etablering af salgskanaler og derigennem kvalificering af udbud.

Værdikæderne C og D repræsenterer en system- og projektorienteret tilgang til markederne. I værdikæde C blev der eksempelvis afsøgt markedsmuligheder for grundvandsgruppen i Indonesien, som var direkte rettet mod slutbrugerne. Der var tale om en længerevarende arbejdsproces, hvor både marked og aftagere skulle bearbejdes forud for introduktion til og implementering af løsningerne. For den enkelte virksomhed udfordrede processen en fastholdelse af indsats og prioritering i gruppen. Enkelte virksomheder valgte af samme årsag en parallel markedstilgang baseret på værdikæde A eller B.

Værdikæde D repræsenterer en systemløsning, hvor der samarbejdes med lokale aktører og i en lokal kontekst. Processen er tidskrævende, ligesom teknologier ofte skal justeres for at ramme markedet i øjenhøjde. Værdikæden blev eksempelvis afprøvet på vegne af lækage-kortlægningsgruppen, hvor implementering af det danske tankesæt krævede en tilpasning til lokale teknologier og succeskriterier. Denne type systemsalg er udfordrende for de deltagende virksomheder, da der stilles større krav til ressourcer og kompetencer over en lang periode.

Handelshusets erfaringer viser således, at der kun i mere begrænset omfang efterspørges ydelser, som typisk knytter sig til systemsalg. Eftersom DWTH i starten af projektperioden især satsede på systemsalg, var dette med til at skabe en langsommere opstart, idet især værdikæde A og B havde den enkelte virksomheds interesse.

Læring:

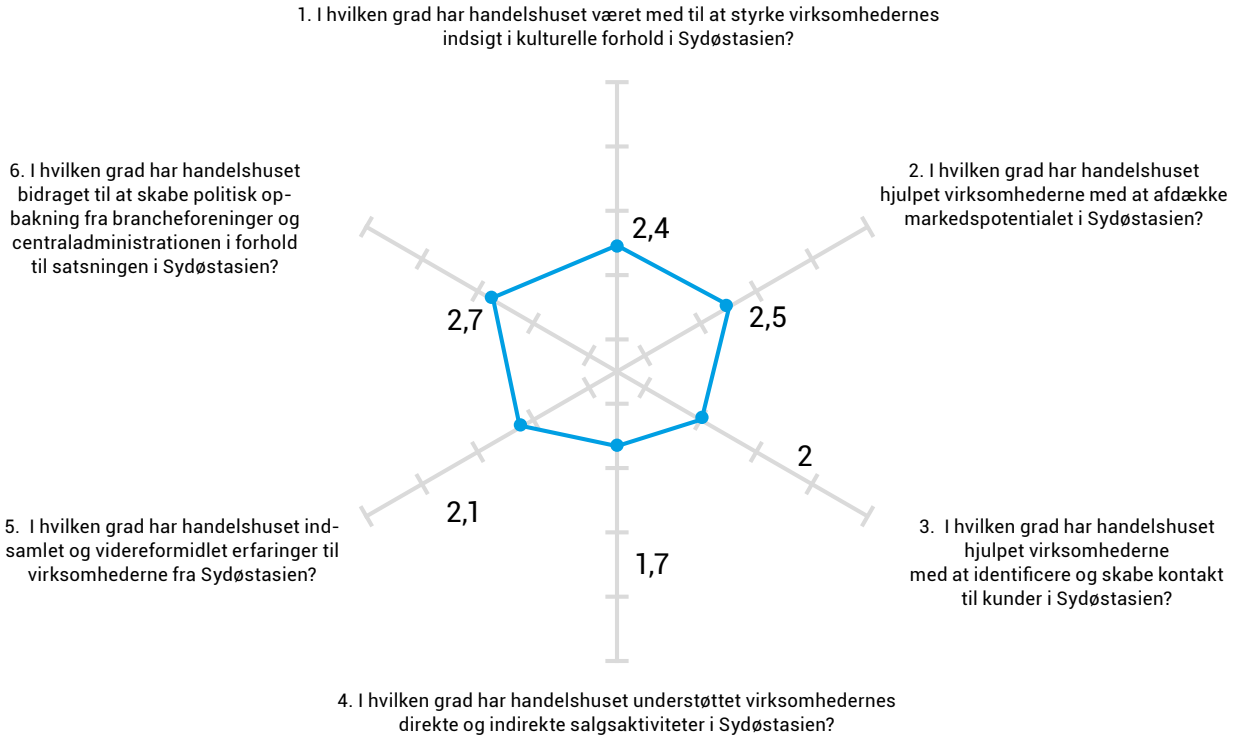
Små og mellemstore virksomheder vælger typisk de eksportkanaler og værdikæder, hvor det bærende element er det enkelte produkt. Værdikæder, der placerer produktet i en bredere kontekst, skaber usikkerhed i virksomhedens forretning og en for lang tidshorisont for opnåelse af return-on-investment.

EVALUERING AF DANISH WATER TECHNOLOGY HOUSE'S SAMLEDE PRÆSTATION

I det foregående har fokus været på erfaringerne og læringspunkterne fra DWTH, og nu sættes der fokus på handelshusets samlede præstation. Derfor gives der nedenfor en oversigt over, hvordan og i hvilket omfang DWTH har været i stand til at løfte opgaven med at udvikle en eksportmodel for små og mellemstore virksomhed i den danske vandsektor, set fra de deltagende virksomheder og andre interessenters synsvinkel.

Virksomhederne tilknyttet DWTH har vurderet handelshusets præstation på en skala fra 1 til 5, hvor 1 svarer til 'slet ikke', 2 svarer til 'lille omfang', 3 svarer til 'noget omfang', 4 svarer til 'stort omfang' og 5 svarer til 'meget stort omfang'. Vurderingen er baseret på følgende seks dimensioner, se Figur 10:

- I hvilken grad har handelshuset været med til at styrke virksomhedernes indsigt i kulturelle forhold i Sydøstasien?
- I hvilken grad har handelshuset hjulpet virksomhederne med at afdække markedspotentialet i Sydøstasien?
- I hvilken grad har handelshuset hjulpet virksomhederne med at identificere og skabe kontakt til kunder i Sydøstasien?
- I hvilken grad har handelshuset understøttet virksomhedernes direkte og indirekte salgsaktiviteter i Sydøstasien?
- I hvilken grad har handelshuset indsamlet og videreformidlet erfaringer til virksomhederne fra Sydøstasien?
- I hvilken grad har handelshuset bidraget til at skabe politisk opbakning fra brancheforeninger og centraladministrationen i forhold til satsningen i Sydøstasien?



Figur 10: Deltagende virksomheders evaluering af DWTH's præstation. SØA = Sydøstasien.

Besvarelserne viser for fem af de seks dimensioner, at handelshusets præstation ligger mellem 2 (lille omfang) til 3 (noget omfang). På den sidste dimension 'I hvilken grad har handelshuset understøttet jeres direkte og indirekte salgsaktiviteter i Sydøstasien' ligger præstationen på 1,7. Figuren afspejler virksomhedernes oplevelse af DWTH og skal ses i det perspektiv, at det først var indenfor de sidste 1½-2 år af handelshusets levetid, at der for alvor blev indsamlet og videreformidlet erfaringer fra Sydøstasien, og at der blev tilbudt hjælp til at identificere og skabe kontakt til kunder i Sydøstasien. Dette forhold rører ved en central pointe om, at ressourcerne allokeret til handelshuset ikke har stået mål med de ambitioner og tidshorisonter, som der skulle leveres ud fra.

Styrker ved DWTH

Ud fra den generelle feedback fra virksomhederne tilknyttet DWTH og fra øvrige organisationer med kendskab til handelshuset, blev det klart, at den lokale tilstedeværelse i Singapore var den absolut største styrke. At være til stede i samme tidszone som potentielle kunder anses som værdifuldt, når der skal eksporteres.

Det bliver også påpeget fra virksomhederne, at medarbejderne på kontoret i Singapore var en styrke ved DWTH. Det var en stor fordel, at der var lokalt ansatte med et godt markedskendskab og vandteknologisk viden, og at medarbejderne udviste engagement, gav hurtig respons og indgik i gode dialoger med efterfølgende opfølgning.

En tredje styrke, der blev nævnt i tilbagemeldingerne i forhold til DWTH, var dets mulighed for at facilitere dansk eksport. Enkelte virksomheder påpegede, at handelshuset tilbød en platform, hvorfra det var muligt at skabe en fælles dansk profil indenfor vandteknologiske løsninger og matche de danske kompetencer med de forskelligartede udfordringer i de sydøstasiatiske lande.

De væsentligste styrker ved DWTH kan derfor opsummeres til:

- Tilstedeværelse på markedet
- Kompetente medarbejdere med lokalt kendskab
- Evnen til at facilitere dansk eksport

Svagheder ved DWTH

Overordnet var den største svaghed ved DWTH, at virksomhederne ikke opnåede de ønskede resultater vedrørende salg, leads og markedspenetrering. Nogle af virksomhederne forklarede de manglende resultater med, at Singapore er et sværere marked end først antaget, og at Sydøstasien nok er et område med stort potentiale, men at det krævede en større ressourceindsats, end DWTH kunne tilbyde. Det blev også påpeget, at de udeblevne gevinster vedrørte handelshusets evne til at foretage markedsovervågning og til at skabe den rigtige kobling mellem udbuddet af vandteknologi i Danmark og efterspørgslen efter denne i Sydøstasien. Stort set samstemmende fremhævede virksomhederne, at det at foretage en vellykket markedsovervågning kræver kompetencer såvel som konkret markedskendskab og lokale relationer, hvilket anses som en tids- og ressourcekrævende proces.

I forlængelse heraf blev der peget på, at de udeblivende resultater kunne skyldes, at der manglede en kommerciel drivkraft i regi af handelshuset, og at medarbejderne hos DWTH ikke havde den salgserfaring, der skulle til for at presse på i forhold til at gennemføre salg i Sydøstasien. Konkret har de manglende resultater medført en tilbagemelding om, at flere af virksomhederne delvis har følt sig overset. En virksomhed nævnte, at de var i tvivl om, hvor optimalt handelshuset anvendte sine ressourcer, og om de havde det rigtige netværk i Danmark og Sydøstasien.

En præmis bag opstarten af handelshuset var, at der var tale om et selvstændigt og uafhængigt initiativ. Imidlertid peger flere af virksomhederne som var tilknyttet handelshuset på, at det er uhensigtsmæssigt, at de mange forskellige fra dansk side igangsatte eksportinitiativer ikke er koordineret. Konsekvensen kan nemt være, at de muligheder for støtte og hjælp, der findes i offentlig og privat regi, forekommer uoverskuelige, mindre gennemtænkte og i nogle tilfælde overlappende.

De væsentligste svagheder ved DWTH er listet nedenfor:

- For få ressourcer sammenholdt med ambitioner og tidshorisont
- Manglende kommerciel drivkraft
- Ingen koordinering med og forankring i andre danske eksportinitiativer vedrørende vandteknologi

Samlet set afspejler svaghederne nødvendigheden af at sammentænke nye initiativer med eksisterende initiativer, at engagere kommercielle aktører og at tilpasse ambitioner og tidshorisont.

UNDERSØGELSESMETODE

Med henblik på at opsamle erfaringerne fra DWTH's 3-årige projektperiode og sammenfatte dem i indeværende rapport, blev der i perioden oktober 2017 til januar 2018 indsamlet kvalitative data i to trin.

Det første trin var afholdelse af en workshop hos Den selvejende Institution Ferskvandscentret, hvor centrale interessenter i forhold til DWTH var indbudt til drøftelse af følgende tre temaer:

- Den nuværende og fremtidige rolle for DWTH
- Erhvervsfremme og støttemuligheder i forhold til DWTH og dets aktiviteter
- Udfordringer med eksport til og markedspenetrering af Sydøstasien

Temaerne var udvalgt af Omar Christian Thomsen (direktør for handelshuset) og SDU-teamet. Følgende 11 organisationer deltog i workshoppen:

- DanAqua
- Danmarks Eksportkredit
- DWTH
- Eksportforeningen
- Ferskvandscentret
- I-GIS
- Miljø og Fødevareministeriet
- NIRAS
- Quercus Group
- SkyTEM
- VandCenter Syd

Det andet trin bestod af 12 semistrukturerede interviews med medarbejdere fra de centrale aktører, som ikke kunne deltage i workshoppen samt af et interview med Omar Christian Thomsen. Interviewene dækkede de samme temaer som workshoppen. Samtlige interviews blev optaget og er efterfølgende blevet kondenseret til korte referater. Følgende 12 organisationer blev interviewet:

- Adept Water Technologies
- Dancutter
- DWTH
- Dansk Industri
- Gate 21
- Grundfos
- HF Jensen
- Investeringsfonden For Udviklingslande
- Kamstrup
- Leif Koch
- Mycometer
- State of Green

Slutteligt er rapportens hovedkonklusioner og anbefalinger fremsendt til DWTH og Den selvejende Institution Ferskvandscentret til kommentering. Udover dette indgår tidligere rapport udarbejdet af Per Vagn Freytag og Mads Bruun Ingstrup som baggrundsmateriale for denne rapport om DWTH.

KILDER

BDO (2018). SMV Barometret 2017. Analyse. https://www.bdo.dk/smvbarometret.

DAMVAD (2012). Danske virksomheder på Vandområdet. Rapport. Miljøministeriet. 5. juli 2012.

Ferskvandscentret (2014). Ny eksportmodel for SMV'er i vandsektoren. Notat. Challenge:Water.

FSR - Danske Revisorer (2018). Definition af SMV. Hvem er de små og mellemstore virksomheder? http://www.smvportalen.dk/Om-smvportalen/definition-af-smv.

Miljøministeriet, DANVA, DI og Dansk Miljøteknologi (2015). Vandvision 2015. Vandtopmøde, Januar 2015. Visionsnotat.

Miljøstyrelsen (2018). Eksport af dansk vandteknologi 2017. Orientering fra Miljøstyrelsen nr. 25, København.

Syddansk Universitet (2015). Effektmåling af Danish Water Technology House. Rapport 1. Virksomhedernes baggrund og forventninger. Baggrundsnotat.

BILAG TIL RAPPORT

Bilag 1: DWTH ApS' bestyrelse

DWTH-projektet blev placeret i et selvstændigt anpartsselskab 100 procent ejet af Ferskvandscentret med egen ledelse og bestyrelse. Omar Christian Thomsen blev ansat som administrerende direktør i selskabet.

Bestyrelsesmedlemmerne i DWTH ApS har været en stor hjælp i den løbende sparring og det strategiske arbejde i forbindelse med gennemførelsen af projektet:

- Knud Bundgaard, Administrerende Direktør, Ferskvandscentret (formand)
- Eskild Lyngholm, Bestyrelsesformand for Ferskvandscentret
- Michael Reidtz Wick, Administrerende direktør, Adept Water Technologies A/S
- Ulrik Dahl, CEO, Eksportforeningen

Bilag 2: Danske interessenter tilknyttet DWTH

Danske interessenter, som DWTH i projektperioden har arbejdet på vegne af eller sammen med:

Små og mellemstore virksomheder
Aarhus Geophysics
Adept Water Technologies
AKVA Group
Billund Biorefinery
DanAqua
Dancutter
Envidan
EuroWater
Exponet
Gate21
GEO
HFJensen
I-GIS
Landia
Leif Koch
LiqTech
Mycometer
PICCA
Quercus Group
Skytem
Sorbisense
Sunstone

Større virksomheder
AVK
DHI
Grundfos
Kamstrup
NIRAS
Rambøll

Institutioner
Dansk Industri
De Nationale Geologiske Undersøgelser for Danmark og Grønland
De Nationale Geologiske Undersøgelser for Danmark og Grønland
Eksportforeningen
Investeringsfonden for Udviklingslande
Miljøministeriet
State of Green
Udenrigsministeriet
Vand i Byer

Bilag 3: Ydelseskatalog

På de efterfølgende sider er en kopi af ydelsesbeskrivelser, som udleveredes til virksomhederne i introduktionen af DWTH. Der er følgende ni ydelsesbeskrivelser:

1. Distribution Management

2. Market-entry planning

3. Distribution Qualification

4. Communications Review

5. Gateway to Growth

6. Passport to SE Asia

7. Market Monotoring

8. Incubator Facilities

9. Facilitation Management

DWTH
DANISH WATER TECHNOLOGY HOUSE

YOUR GATEWAY TO SE ASIA

Distribution Management

Grow Your Export Sales in SE Asia

We locate and qualify distribution partners in SE Asia. Once a network of distributors is established our local team will effectivey manage and drive your sales in the region.

WE ACT AS YOUR DIRECT SALES AGENT

We will negotiate a sales representative agreement with you to look after your individual needs.
An agreement could include:

- Generate leads and provide on-going support to members
- Supply regular status reports on current and prospective clients, competitive products, trade conditions and sales forecasts
- Develop promotional materials and handling on-going promotional activities
- Arrangements on financing and credit are made between you and the buyer, but we can assist

Benefits

- **Strong in-market representation**
- **Customer ownership is yours**
- **Sales' commission agreements can be made**

WE REPRESENT YOU VIA IN-HOUSE EXPERTS

You can hire a dedicated key account manager or a business developer to look after your sales either part-time or full-time. An in-house expert will:

- Manage the promotion and sales of your product and/or solution
- Identify and build up relations with local sales channels, local partners and clients
- Organize and participate in conferences and exhibitions
- Develop strategies, plans and follow-up
- Provide on-going support to clients
- Locate financing sources

Benefits

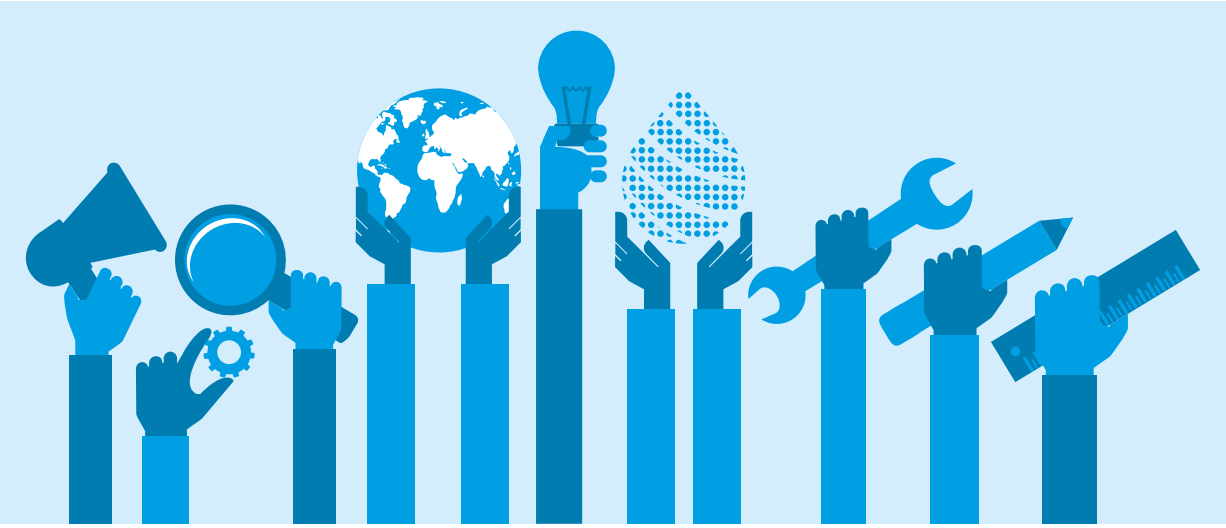
- **Strong market representation**
- **Customer ownership is yours**
- **A dedicated expert to focus on your needs only**

For more information visit: www.dwth.dk

DWTH
DANISH WATER
TECHNOLOGY HOUSE

YOUR
GATEWAY
TO SE ASIA

Market-entry Planning



A sound market-entry strategy and plan gives you greater control over the market introduction and product launch, thereby ensuring your desired outcomes are met.

We can help you plan your activities from arranging pre-visits to closing deals with partners:

- Develop a successful market-entry strategy
- Prepare and localize marketing and sales collateral
- Organize meetings, seminars or receptions for you to present your business or product/solution launch
- Identify and set-up appointments with potential customers, business partners, agents or distrbutors
- Acquiring certificates and approvals to ensure your products are compliant with local markets

Costs are based on the time required to deliver the work. A short report identifying potential partners in one market can be delivered from DKK 8,000 + VAT upwards.

For more information visit: www.dwth.dk

DWTH
DANISH WATER
TECHNOLOGY HOUSE

YOUR
GATEWAY
TO SE ASIA

Distribution Qualification

We can help you locate and qualify distribution channels in SE Asia. A distribution channel is selected based on detailed criteria, ensuring access to target markets and important local partners.

WE PROVIDE THE FOLLOWING WORK ON YOUR BEHALF:

- Find and analyze distributors and agents in SE Asia
- Meeting with distributors and agents in SE Asia
- Make recommendations on distributors and agents in SE Asia
- Continually manage agents and distributors in SE Asia

Our support varies according to your business' needs. Costs are based on the time required to deliver the work.

For more information visit: www.dwth.dk

DWTH
DANISH WATER TECHNOLOGY HOUSE

YOUR GATEWAY TO SE ASIA

Communications Review

Marketing and sales collateral can result in poor sales if it does not take account of cultural differences. We can help you develop a communications strategy for SE Asia that works effectively.

We will consider your company's written, spoken, and digital communications with your export markets. Then we will agree to focus the review upon certain export activities for a selected market such as:

- Marketing & sales collateral, press releases, catalogues and packaging
- Technical documentation and manuals
- Preparation and materials for trade shows
- Relationships with agents and distributors
- International sales and invoicing processes
- Promotion of your website in SE Asian markets

You will receive a tailored report and action plan with recommendations for your communications strategy. It will include a description of your strength and weaknesses against best practice and advice on how to implement the recommendations.

Benefits

- **Help you overcome cultural and language barriers**
- **Reduce commercial risks due to linguistic errors**

Costs

Each review costs DKK 8,000 plus VAT and upwards.

For more information visit: www.dwth.dk

DWTH
DANISH WATER TECHNOLOGY HOUSE

YOUR GATEWAY TO SE ASIA

Gateway to Growth

Looking to grow your business in SE Asia?

Gateway to Growth is a programme that helps experienced exporters expand into new markets and grow their business in SE Asia. It offers a wide range of tailor-made services and support to members of DWTH over a 12-month period.

You can receive help with:

- A strategic review to assess your trade development needs
- An action plan to help you reduce risks and increase opportunities of exporting to new markets in SE Asia
- Guidance and mentoring from our on-the-ground team in Singapore
- Support on specialist subjects such as Intellectual Property rights and managing foreign exchange
- Export training
- Help with market research
- Advice on language and cultural issues

Benefits

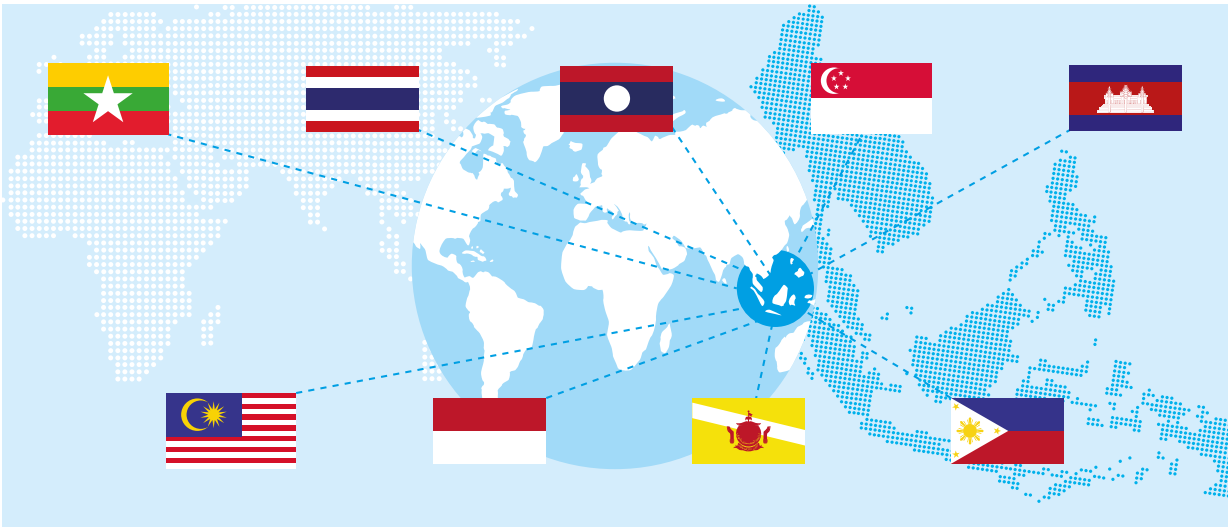
- **Help with overcoming barriers to new and difficult markets**
- **Capacity built-up in your company**
- **Save time and money in achieving trade goals in SE Asia**

Costs
Costs are based on the time required to deliver the work.

For more information visit: www.dwth.dk

DWTH
DANISH WATER TECHNOLOGY HOUSE

YOUR GATEWAY TO SE ASIA



Passport to SE Asia

Passport to SE Asia is an export assessment and on-going support programme for members of DWTH. It provides new or inexperienced exporters with training, planning and support to grow their business in SE Asia.

The programme lasts 12 months and provides a flexible programme of support, including:

- A detailed assessment of your readiness to export to SE Asia
- An action plan for your export activity
- Workshops on stages of exporting
- Help with market research and visits to your target market(s)
- Event networking and tradeshow opportunities
- Advice and guidance from our on-the-ground team in Singapore

Benefits
Get started in exporting to SE Asia, help to select potential markets and visit partners, agents and distributor - we help you save time and money!

Costs
Costs are based on the time required to deliver the work.

For more information visit: www.dwth.dk

DWTH
DANISH WATER TECHNOLOGY HOUSE

YOUR GATEWAY TO SE ASIA

Market Monitoring

We find the contracts in SE Asia that you are looking for?

Our local experts identify upcoming tenders by monitoring appropriate publications, regional and national newspapers, the trade press and websites that cover SE Asia. We pick the most relevant tenders based on your requirements and send you the details via email as often as needed.

Benefits

- Access to tenders and price inquiries that are usually difficult to find out about from Denmark
- Local experts are able to find local tenders overcoming any language barriers
- Service includes tenders from both the private and the public sector
- Save your company a lot of time
- Give you that critical lead over your competitors
- Service with monthly payment, no automatic renewal

Even small suppliers can benefit from tracking tenders. While a small company may not be able to compete directly for a large contract, there may be opportunities to collaborate or subcontract on parts of a larger contract.

Costs

A monthly subscription to our tender service costs DKK 6,000 for one country in SE Asia.

For more information visit: www.dwth.dk

DWTH
DANISH WATER TECHNOLOGY HOUSE

YOUR GATEWAY TO SE ASIA

Incubator Facilities

Establish your business with Danish Water Technology House in Singapore!

PACKAGE	BASIC	DEDICATED	COMPLETE
MAIL			
Business office address	✓	✓	✓
Mail alert via email or sms	✓	✓	✓
Weekly standard mail forwarding*	✓	✓	✓
CALL			
A local dedicated phone number	✓	✓	✓
A dedicated receptionist managing your calls**	✓	✓	✓
Direct call forwarding***	✓	✓	✓
Access to your personal voice mailbox	✓	✓	✓
WORKSPACE		Flex desk	Resident desk
Access to hot desk with wifi, printer and scanner		✓	
Access to meeting rooms 2 hours per week		✓	
Unlimited access to your own permanent desk and cupboard with wifi internet, printer and scanner			✓
Unlimited access to meeting rooms			✓
OTHER			
A personal secretary to assist in your business for up to 4 hours per month			✓
Monthly Rate (DKK)	2000	4000	8000

* Additional costs for postage apply

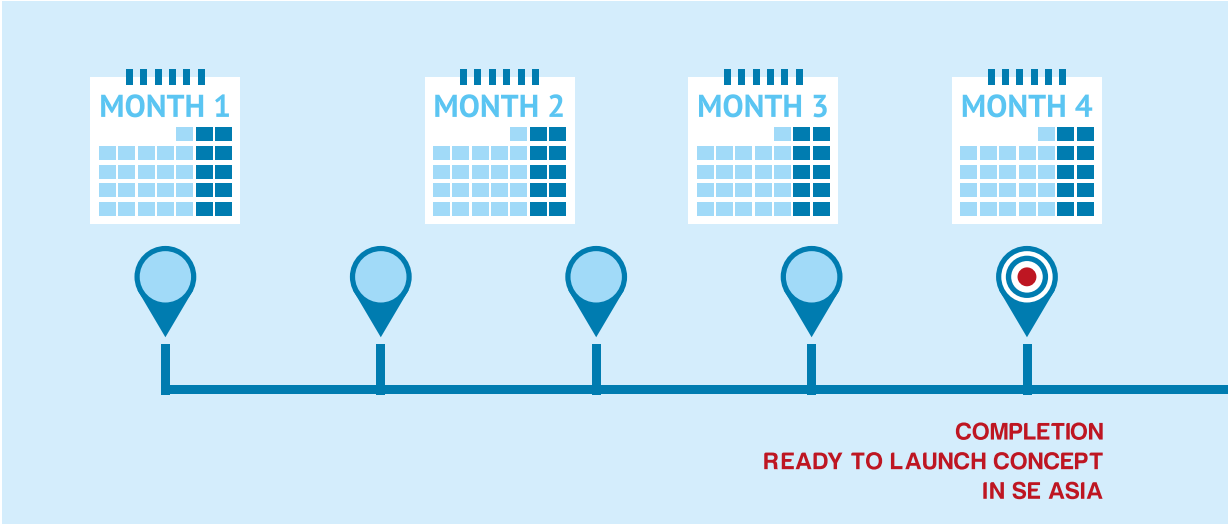
**Only applicable on Mondays to Fridays 9.00 a.m. to 5 p.m. excluding Public Holidays in Singapore

***Applicable after office hours

For more information visit: www.dwth.dk

DWTH
DANISH WATER TECHNOLOGY HOUSE
YOUR GATEWAY TO SE ASIA

Facilitation Management



We offer facilitation management services for the development and execution of members´ water projects in SE Asia.

It is widely acknowledged that collaborations in consortia will help companies increase their export levels.

We can help you with the following:

- **Identification of complementary SMEs**
- **Development of concepts adapted to the markets in SE Asia**
- **Facilitation of consortium meetings**
- **Identification of local partners in SE Asia**
- **Identify opportunities for financing**
- **Facilitate business plan development, grant and other application processes**
- **Investigate import barriers for consortium**
- **Provide analysis of level of corruption in the water sector in SE Asia**
- **Provide recommendations and analysis of legal and judicial system in SE Asia**

Costs

Costs are based on the time required to deliver the work.

For more information visit: www.dwth.dk