



BOOKSKIM

DANSKE SUCCESER I KINA

BOOK SKIM

SIDE 1

Introduktion til bogen

SIDE 2

Vigtige læringspunkter
Om forfatteren

SIDE 3

Summary

SIDE 8

Anvendelse af bogens
pointer



DANSKE SUCCESER I KINA

Vinderstrategier på verdens største marked

INTRODUKTION TIL BOGEN

Hugo Gaarden har skrevet en bog, der henvender sig direkte til vækstorienterede virksomheder, som har øjnene rettet imod det kinesiske marked. På bogens inderside får læseren allerede en ide om de væsentligste konklusioner og temaer fra bogen, som beskrives på følgende vis:

"En bred vifte af danske virksomheder er ved at tage den kinesiske udfordring op, og vi står over for en ny bølge af aktiviteter. Virksomhederne erkender, at de må have en markant større volumen og kapitalkraft for at kunne hamle op med store kinesiske virksomheder på globalt plan, og de må først og fremmest have en ledelsesmæssig kapacitet til at kunne træffe hurtige beslutninger. Ellers bliver de overhalet. Flere ledere af datterselskaber i Kina siger således, at de må have en langt stærkere selvstændig rolle, end datterselskaber normalt har. Ledelse er derfor den helt afgørende faktor for at skabe succes i Kina. Det rejser det provokerende spørgsmål, om ikke virksomhedens bedste mand eller kvinde snarere burde sidde som chef i Kina end som chef for koncernen i Danmark, når kendsgerningen er, at Kina bliver den største og vigtigste markedsplads for globale virksomheder"

Vigtige læringspunkter

Bogen er en smule utraditionel i sin opbygning, idet bogens hovedkonklusioner bliver belyst i bogens første kapitel. Hovedkonklusionerne, fakta og anbefalingerne – de korte og de lidt længere omkring danske virksomheder, beskriver Hugo Gaarden på følgende vis:

- Den korte version er, at danske virksomheder står overfor enorme uudnyttede muligheder i Kina, hvis de vil.
- Den lidt længere version er, at eksport og investeringer til Kina kan blive to-tre dobbelt, såfremt hele det danske erhvervsliv følger samme strategier, som de bedste danske virksomheder gør
- Mange danske datterselskaber i Kina har haft succes med at fordoble deres omsætning hver femte år.
- Forudsætningen for, at flere danske virksomheder begynder at investere mere i Kina er, at pensionskapitalen følger med virksomhederne.
- Dansk erhvervsliv og pensionsbranchen bør i forening udarbejde en målsætning om, at 1 procent af den danske pensionsopsparing, målrettes investeringer i danske virksomheder i Kina.
- Foreløbig er Kina og de øvrige vækstlande ikke blevet den dynamo for dansk økonomi, som man havde håbet på. Hverken eksporten eller investeringerne er blevet løftet, set i forhold til konkurrerende lande, som Tyskland, Sverige og Holland.
- Imidlertid har nogle danske virksomheder skilt sig ud ved at have høje vækstrater. Grundfos er et eksempel herpå med årlige vækstrater på 15-20 procent.
- De succesfulde virksomheder har ikke fulgt den samme strategi. Men et kendetegn er, at de har været hurtige til at tilpasse sig skiftende vilkår, og at de lokale ledelser i Kina har haft forholdsvis stor autonomi fra det danske hovedsæde til at træffe beslutninger.



Om forfatteren: Hugo Gaarden er journalist med lang erfaring inden for erhvervs- og udenrigs politik. Han har bl.a. arbejdet på Berlingske og i de seneste mange år for Børsen. Hugo Gaarden har rejst over hele jorden og bor i dag i Kina, hvorfra han skriver til danske medier. Tidligere har han skrevet bogen "Danske pionerer i øst" i samarbejde med Investeringsfonden for Udviklingslande.

Summary

TRE EKSEMPLER PÅ DANSKE VIRKSOMHEDER MED SUCCES I KINA, HVOR ENKELTPERSONER HAR HAFT MASSIV BETYDNING:

Tom Behrens, byggede A.P. Møller – Mærsk op i Kina, hvor han i den sammenhæng lagde utrolig meget vægt på en "Kina-centrisk" udvikling.

Allan Warburg og **Dan Friis**, etablerede Bestseller China, og skabte dermed den største udenlandske kinesiske modesucces med 6500 butikker i 2014.

Torben Nielsen, direktør for København Fur (som danske minkavlere står bag), har gjort mink- og pelseksporten til den største danske eksportsucces ved at skabe et nye luksusmarked i Kina.

BEHOV FOR MILLIARDER TIL INVESTERINGER

Flere af de virksomheder, der indgår i bogens undersøgelse, siger, at der er behov for tilførsel af mere kapital udefra, hvis de skal udnytte potentialet på det kinesiske marked.

De danske investeringer i Kina har ikke været nær så store, som de investeringer der er blevet foretaget i Østeuropa og Rusland efter murens fald. De totale investeringer der blev foretaget fra IFU og fra virksomhederne, i projekter i Østeuropa og Rusland, var i perioden 1998-2014 på ca. 40 mia. kr. Til sammenligning har investeringerne i Kina fra 1987 og frem til i dag kun været på i alt ca. 10 mia. kr. Heraf kom ca. 1 mia. fra IFU.

Forfatteren af bogen er inde på, at det er usandsynligt, at IFO i sig selv skulle kunne dække det stærkt voksende investeringsbehov i forhold til det kinesiske marked. Vurderingen i den forbindelse er, at det er mere realistisk, at det kan ske via samarbejde med pensionskasser eller ved etablering af en ny selvstændig fond. Problemet er dog, at staten ikke ønsker at skyde ekstra penge ind i Kina-investeringer, som det skete i Østeuropa. Sagt med andre ord, så har dansk erhvervsliv indtil videre, haft et ret beskedent engagement i Kina – sammenlignet med det, der er sket i Østeuropa.

DANSK ERHVERVSLIVS BESKEDNE EKSPORT TIL KINA - SET I FORHOLD TIL ØSTEUROPA:

- Den danske eksport til Kina var i 2000 på godt 3 mia. kr.
- I 2000 var den danske eksport til Østeuropa på godt 14 mia. kr.
- I 2013 var eksportomsætningen til Kina vokset til 16. mia. kr., og 36 mia. kr. til Østeuropa og Rusland.
- De 16. mia. kr. vedrører kun hovedlandet Kina og ikke Hong Kong. Hovedparten af den danske minkeeksport til Kina går gennem Hong Kong, hvor den registreres. Når minkeeksporten medregnes, kommer Kina tæt på eksporten til Østeuropa og Rusland, men holder man produktionen fra de 1400 minkavlere ude, har resten af dansk erhvervsliv kun en beskedne eksport.
- Først efter 2010 er eksporten til Kina blevet større end eksporten til Polen.

MÅLSÆTNING: 1 PROCENT SKAL GÅ TIL KINA.

På baggrund af den massive investeringsinteresse fra erhvervslivet, kombineret med udmeldinger fra en stor pensionskasse og fra staten, formuleres følgende målsætning i bogen:

- "Et procent af den danske pensionskapital bør investeres i den økonomi, der står på tærsklen til at blive verdens største, og hvor den højeste vækstrate findes".

Bogen beskriver således muligheden for at flytte vægten fra de stagnerende markeder over til Kina, og forfatteren stiller i den forbindelse spørgsmålet:

- "Hvorfor ikke investere endnu mere i fremtidens største marked"?

Hugo Gaarden nævner i kapitlet, at den danske pensionskapital, inklusive arbejdsmarkedets tillægspension (ATP) er på over 3000 mia. kr., samt at 1 procent af dette svarer til 30 mia. kr. Hugo Gaarden erkender ligeledes, at 30 mia. kr. er et kolossalt beløb, men samtidig nævner han, at beløbet er beskedent i forhold til investeringerne i Østeuropa og Rusland.

DEN NYE GLOBALE SUPERMAGT

Forfatteren slår fast, at Kina uundgåeligt er på vej til at blive verdens nye supermagt, og endda hurtigere end vi aner. Ifølge Hugo Gaarden, vil det være usandsynligt at tro, at Kina vil ende i en krise, ligesom den vestlige verden. Foruden en høj vækstrate, vil det også være muligt, at Kina kan komme til at sætte dagsordenen for erhvervslivet på samme måde som USA har gjort det siden første verdenskrig. Hvorvidt Kina kommer til, både politisk og militært, at blive stærkere end USA, mener Hugo Gaarden er for tidligt at vurdere.

Researchfirmaet, Economist Intelligence, har udarbejdet en analyse af Kina for perioden 2013-2018, hvor det fremgår, at Kina fortsat vil være konkurrencedygtig. Analysen viser, at andre lande slet ikke vil kunne følge med Kina i forhold til produktivitetsforbedringer. Derudover viser rapporten, at de vigtigste faktorer for Kinas rolle som produktionsbase for udenlandske virksomheder hænger sammen med: landets enorme volumen, næsten perfekte infrastruktur, et kapitalapparat der konstant bliver bedre samt det faktum, at Kina er blevet verdens største forbrugsmarked.

BEHOV FOR BETYDELIG AUTONOMI

I bogen er flere af lederne af danske datterselskaber blevet interviewet, og ifølge Hugo Gaarden er tendensen, at flere ledere påpeger nødvendigheden af at kunne drive den kinesiske afdeling med stor dygtighed. I forlængelse heraf konkluderer han:

"En traditionel datterselskabschef er muligvis ikke den rette person at sende til Kina. I mange tilfælde skal det være en leder, der har samme egenskaber og pondus, som chefen i Danmark, eller som en iværksætter. Der skal være frihed til at ændre kurs og tænke i nye baner – og til at træffe hurtige beslutninger".

"GODT NOK" ELLER TOPKVALITET

Denne sondring er velkendt i den vestlige verden, hvor der er tradition for, at ingeniører bruger lang tid på at "nørkle" med inkrementele produktforbedringer, og skabelse af nye features. Bogens forfatter påpeger, at denne tankegang og procedure ikke altid harmonerer med de ønsker, kinesiske kunder har til et produkt. I den sammenhæng er man nemlig ofte tilfreds med et produkt, der kan betegnes som "godt nok". Til at eksemplificere denne problemstilling, nævnes eksempelvis teknologikoncernen, Huawei, en virksomhed som har præsteret at vælte virksomheder som Alcatel og Nokia ned fra branchens øverste trone. Dette blev ikke gjort ved at producere enestående nye produkter, der var teknologisk overlegne, men blev i stedet gjort ved at kombinere eksisterende teknologi på en ny måde.

MANGE VINDERSTRATEGIER – VÆKST I TOP

I bogen "Danske succeser i Kina" er der foretaget mange interviews, som er blevet til en række af de cases, som anvendes gennem hele bogen. Ifølge forfatteren er et af hovedformålene med disse interviews, at forsøge at beskrive den røde tråd blandt de virksomheder, der har forsøgt sig på det kinesiske marked.

I den sammenhæng viser de valgte cases både eksempler på fejltagelser samt eksempler der i højere grad er med til at tegne den røde tråd, som har karakteriseret de mest succesfulde virksomheder. Ifølge bogen, er det vigtigt også at nævne fejltagelserne i forhold til at sætte succeserne i perspektiv.

Simon Lichtenberg, som etablerede sofaproducenten Trayton i 1995 udtaler sig i bogen om vinderstrategier i Kina på følgende vis: *"Der skal være fuld fokus, man skal kunne sit kram, og så skal man have penge nok"*. Derudover lægger han stor vægt på, at forståelsen af de kulturelle forskelle, er en af nøglerne til succes.

I bogen beskrives også Simon Lichtenbergs erfaringer med detailhandel. Hans holdning er, at der en meget sværere at drive detailvirksomhed i Kina end produktionsvirksomhed. Han mener en hyppig fejl er, at danske erhvervsledere ofte undervurderer opgaven. Han oplever, at der ofte ikke er nok fokus på opgaven, for meget eventyr og godtroenhed, for lidt hjemmearbejde, kombineret med, at virksomheden måske ikke altid vælger at sende virksomhedens "rigtige" mand til Kina.

DEN RØDE TRÅD I ANALYSEN AF DANSKE VIRKSOMHEDER

Den røde tråd i analysen af virksomheder beskriver Hugo Gaarden således:

- Der skal satses stærkt og hurtigt, når nye muligheder opstår.
- Virksomhederne skal indstille sig på årlige vækstrater på mindst 10 procent – og gerne vækstrater på 15-20 procent.
- Virksomheden skal være parate til et stærkt engagement over for politikere og myndigheder i det marked, man opererer i.
- At de danske vækstmuligheder er betydelige, idet mange virksomheder befinder sig i sektorer, hvor der vil være vækst i mange år. Eksempelvis indenfor energi og miljøområdet, i urbaniseringen og indenfor fødevarer- og sundhedssektoren.

AMBITIØS SATSNING

I bogen er budskabet klart: "Skal vi komme ud af stagnationen i Europa, er der behov for en ambitiøs satsning på Kina og de øvrige vækstmarkeder. Vi må have ambitioner og dynamik som kineserne, der vil være verdens største på alle mulige måder, og som konstant udvikler strategier for en målrettet indsats", skriver Hugo Gaarden.

Hugo Gaarden beskriver endvidere, at det slående ved Kina er, at forandring og tempo er kombineret med langsigtede og solide strategier, hvilket betyder at virksomhederne skal have en klar strategi, men også at de skal være fleksible og omstillingsparate i forhold til eksekvering.

I bogen udtrykker PKA den samme udfordring på følgende måde: *"Virksomhederne er nødt til at være til stede på de nye vækstmarkeder i udviklingslandene, hvis dansk erhvervsliv skal være en del af fremtidens vækst."* PKA erklærer sig parat til at investere i den udvikling, men forudsætningen er, at virksomhederne selv kommer med store og innovative projekter, fx som en alliance mellem flere virksomheder.

Ifølge Hugo Gaarden viser hans analyser, at der er behov for at få skabt en samlet, målrettet og koordineret dansk strategi. I den sammenhæng påpeger han nødvendigheden af en fælles faktor, der skal skabe gennemslagskraft, og han foreslår dermed, at følgende elementer og interesser kordineres:

- Pensionskapitalen skal stille adskillige milliarder til rådighed gennem IFU eller en ny fond. Pensionskapitalen kræver en begrænsning af risikoen, og stiller krav til kompetencen hos en fond eller de aktører, der ønsker kapital med til Kina. Pensionskassen forventer dermed, at en fond – eller IFU – er med i styringen af projekter, for at maksimere afkast og opnå bedst mulig sikkerhed.
- En Fond for Haldor Topsø – med pensionskapital – kan danne model for fonde for flere selskaber. Derudover kan et udviklingsselskab, som IFU har lavet sammen med Dong, danne model for et omfattende udviklingsselskab for andre typer investeringer. Forfatteren udtrykker, at der mangler en langt bredere og mere holistisk indsats fra virksomheders og kapitalselskabers side. Her nævnes det, at Kopenhagen Fur, og minkavlernes fokuserede indsats for at udvikle et luksusmarked inden for pelsindustrien, kan danne en model for et udviklingsselskab.
- Herudover foreslås det, at virksomheder i design-, og detailsektoren kan gå sammen om at bygge designcentre i et par storbyer, som flere selskaber ønsker. Desuden beskrives ideen om, at nogle brancher som design, arkitektur samt bygge- og indretningsselskaber etablerer fælles selskaber til markedsføring, politiske kontakter og styring af deres aktiviteter.
- Bogen beskriver, hvorledes mindre og mellemstore virksomheder har behov for at få en slags "fødselshjælp", hvilket de kan opnå ved at bruge større virksomheder som integratorer. Han foreslår endvidere, at et akademi for træning af virksomhedsledere og medarbejdere samt et etableringscenter for nye virksomheder, kan styrke indsatsen for de danske mindre og mellemstore virksomheder. Tanken er her, at et sådant akademi kan fungere som center for en overodnet fælles indsats sammen med IFU's kontor samt en ny fond og et udviklingsselskab.

CASES FRA DANSKE VIRKSOMHEDER

Bestseller China – den største modekæde i Kina er dansk

En af de største danske succeser i Kina er Bestseller – eller rettere den kinesiske virksomhed, som Bestseller i Danmark er medejer af, men som drives selvstændigt i forhold til Bestseller. Bestseller China er dermed den suverænt bedste succeshistorie om en dansk virksomhed, som er blevet bygget op fra grunden i Kina, ifølge Hugo Garden.

Bestseller China er den største udenlandske modekæde i landet. I 1996 tog Allan Warburg og Dan Friss initiativ til at etablere virksomheden. De ejer i dag 50 procent af virksomheden, mens Bestseller ejeren, Holch Povlsen familien, også ejer 50 procent. Ved virksomhedens etablering kom IFU med som investor. På dette tidspunkt havde Bestseller 50 procent, IFO 30 procent og Allan Warburg og Dan Friss havde 20 procent. Warburg og Friss købte senere IFU ud, og investeringen endte med at være en af de bedste nogensinde for IFU.

Bestseller China er dermed helt adskilt fra Bestseller koncernen, hvis man ser bort fra, at de samme brands bruges. Bestseller China havde i starten af 2014, 6.500 butikker med 80.000 ansatte, hvilket er betydeligt mere end selve Bestseller koncernen.

Intet kendskab til mode ved etableringen i 1996

Ved etableringen i 1996, var der kun ganske få udenlandske brands i Kinas modebranche. Markedet var jomfrueligt, og det hektiske forbrugsmarked som præger den vestlige verden, var kun i sin spæde begyndelse.

Allan Warburg og Dan Friis havde på dette tidspunkt ingen erfaring fra modebranchen. Men da de boede i Beijing, kunne de fornemme, at det eksisterede et marked indenfor mode som de ønskede at prøve kræfter med. Indtil da havde de begge arbejdet i shipping branchen, men de havde lyst til at starte egen virksomhed op i Kina.

I dag mener Allan Warburg, at det sandsynligvis var til deres fordel, at de ikke på forhånd havde erfaring med modebranchen, idet det gav dem en fordel i forhold til at tilgå modemarkedet med friske øjne. Allan Warburg og Dan Friis erkender, at de lavede mange fejl i begyndelsen, men de fik også hurtigt opbygget en masse erfaring, som de har draget fordel af siden. Allerede efter 13 måneder var der overskud i virksomheden, og virksomheden har siden udelukkende ekspanderet via sit cashflow.

De første år var vanskelige, men det lærte os at skabe disciplin, hvad økonomi angår. Disciplinen er der stadig, og da vi har en god kapital, har vi ekspanderet maksimalt de sidste 10 år. I 2013 blev der etableret 800 butikker. I 2014 bliver det lidt mindre, idet vi lukker en del butikker i shopping malls, som kunderne forvinder fra. Havde vi haft mere kapital i de første år, kunne vi have ekspanderet endnu mere, men vi er i dag glade for, at vi ikke gjorde det. Vi skabte i stedet et solidt grundlag, siger Allan Warburg.

ÅRSAGEN TIL SUCCES: LEDELSE

Omkring vigtigheden af kapital fra Bestseller samt Bestseller brandet, har Allan Warburg udtalt følgende: "Selvfølgelig var det vigtigt at få en startkapital, og at kunne bruge et kendt brand og dets produkter. Men det har ikke været afgørende for udviklingen. Kineserne kendte jo ikke til mærket. De kendte ikke til den europæiske tøjstil. Det afgørende var, og har hele tiden været ledelse. Det kan lyde selvhøjtideligt. Men for vores virksomhed har det centrale været, at vi kunne tilpasse virksomheden til kinesiske forhold – finde de rigtige produkter, sætte den rigtige pris, følge nye trends og finde de rigtige medarbejdere, det er ledelse", siger Allan Warburg.

VESTLIGT DESIGN – SAMME MODE I HELE KINA

At designerne i Bestseller China er europæere, er ikke et udtryk for manglende kreativitet hos kineserne. Det er derimod et udtryk for, at de endnu ikke har fået den europæiske stil helt ind under huden. Det ville måske være muligt hvis tøjet i højere grad skulle være kinesisk inspireret, men der har ikke været nogen grund til at gøre det, idet både de danske ejere af Bestseller China og de unge kinesere kan lide den europæiske stil.

Bestseller China har erfaret, at salget af den europæisk inspirerede tøjstil går som varmt brød overalt i det store land. Der er stor efterspørgsel efter Bestseller Chinas produkter lige fra de vestligt orienterede storbyer i Østkina, til mindre byer langt inde i landet.

I Kina er der – ifølge Bestseller China – ikke de store regionale forskelle. Modetendensen - for især yngre mennesker - er stort set den samme overalt. De nye tendenser breder sig med rekordfart i form af tv og sociale medier. Til trods for, at det er udenlandske designere, der står for design af produkterne i Bestseller China, er det kineserne der står for detailleringen og dermed for driften af butikkerne. Det er vigtigt, at lederne af salget har den kinesiske kultur ind under huden. Det er også årsagen til, at Bestseller ikke længere har franchisebutikker, men selv ejer dem. Problemet med franchiseindehaverne var, at de ikke investerede tilstrækkeligt, ikke

købte nok tøj og derudover var de ikke gode nok til at træne og oplære deres personale. Alle butikker i Bestseller China styres stramt, og denne styring sker via kinesiske ledere, der har den fulde forståelse for kunden. Derimod er grundprincipperne i ledelsen danske, dvs. med betydelig frihed til medarbejderne – principper som er vigtige for Bestseller China, selvom de i praksis udleveres på en lidt mere autoritær måde i Kina.

HÅNTERING AF DEN KINESISKE DYNAMIK

Der er generelt set "go" i kinesere, og villigheden til at arbejde er meget større end i Europa. Selvom denne tendens dog er begyndt at ændre sig en smule hos de helt unge kinesere, lyder det fra Bestseller China ledelsen. Dynamikken i Kina er til stede og til at tage og føle på, hvilket er afgørende i tider i tider, hvor der årligt etableres hundredevis af nye butikker i Bestseller China.

I Bestseller China er der således to fundamentalt forskellige kulturer der mødes: En kreativ designverden møder en supereffektiv produktionsmaskine i salgsløbet. Til gengæld vil Bestseller China ikke have noget med produktionen af tøj at gøre, og denne del er fuldstændigt outsourcet. "Produktion interesserer os ikke. Det er det kreative, samt forståelsen af kvalitet og produkterne, der interesserer os. Vi går op i indretningen af butikkerne og styringen af detaileddet. Og det er der penge ligger," siger Allan Warburg.

Allan Warburg forventer en lidt lavere vækst de næste ti år, idet han vurderer, at markedet er ved at være mere modent. Som en logisk konsekvens heraf, tror han også på, at det ville have været meget vanskeligt at skabe Bestseller China, hvis de skulle etablere virksomheden på ny i 2014. Han lægger ikke skjul på, at konkurrencen og markedet er fundamentalt anderledes i dag end for 17 år siden. Allan Warburg ønsker ikke at røbe planerne for virksomhedens fremtid, men kan fortælle at Bestseller China stadig er en god forretning, og med stor sandsynlighed også vil være det i fremtiden.

ANVENDELSE AF BOGENS POINTER

Grundlæggende har bogen en meget direkte og anvendelsesorienteret tilgang krydret med mange eksempler.

I en ledelsesmæssig kontekst kan anvende bogens budskaber på flere fronter.

- Vi har erfaring med Kina – men IKKE den store succes
Her er bogen velegnet til en ledelsesmæssig dialog om, hvor vi kan forbedre vores indsats så chancen for succes kan forøges. I denne sammenhæng handler det især om vi har det fornødne fokus på at have de rette ledelseskompetencer i Kina. MEN også om vi har indbygget den fleksibilitet i strategien, som gør det muligt at finde de rigtige løsninger på det kinesiske marked.
- Vi har overvejelser om Kina, som et potentielt nyt marked
Her er bogens pointer et godt udgangspunkt i forhold til at forholde sig til den ledelsesmæssige kontekst for at opnå succes i Kina. Bogen kan anvendes til at diskutere:
 - a. Penetrationsformer
 - b. Hastighed på det kinesiske marked
 - c. Ledelsessetup i Kina
 - d. Strategitilgang