

vækstmaskinen

I DAG: GLOBAL VIRKSOMHED

mandag: Teknologi og Medier tirsdag: Økonomi og Salg onsdag: Global virksomhed fredag: Idébanken

BLOGGEN



AF PETER THOMSEN

SENIOR ASSOCIATE - DEZAN SHIRA & ASSOCIATES - BLOGGER OM ETABLERING, SKATTESTRUKTUR OG REVISION I ASIEN

» Kampen om markedsandele raser. Men den er det værd, da den giver erfaringer med salg og marketingsstrategier på det kinesiske marked, der kan overføres til andre emerging markets.«

I Kina sejler man ned ad åen

» Trods økonomisk krise er mulighederne for at drive forretning i Kina fortsat utallige. Den rivende udvikling landet undergår, ses tydeligt fra mit kontorvindu i Shanghai. Nye kontorbygninger og shoppingcentre skyder op. Nye job og forbrugsmuligheder.

Udviklingen ses også i de udenlandske investorerers forretningsmønstre. Tidligere medførte kombinationen af rigide kinesiske restriktioner og lav indenrigsefterspørgsel, at udenlandske virksomheder primært afsatte de producerede varer på det europæiske eller amerikanske marked. Kina var lig med lave produktionsomkostninger. Men den eksplosive økonomiske fremgang har trukket et hastigt voksende købedygtigt segment af middelklassekinesere frem. For globale danske virksomheder er det et marked, man svært kan stå udenfor.

Fremtidsperspektivet ved Kina som et afsætningsmarked med integrerede salgs-, marketing- og distribueringsfunktioner synes at være tosidet. Primært er det at øge salgsvolumen og kapre markedsandele. For firmaer som Coca Cola, Sony og Apple er kundeorientering, behovsanalyser og branding ikke nye begreber. Det er det stadig for kinesiske virksomhedsejere. Det sekundære og mere langsigtede strategiske perspektiv er de erfaringer med emerging markets, der følger af at satse mere målrettet på det kinesiske mellemklassesegment.

De kinesiske virksomheder har imidlertid selv fået øje på potentialet og kampen om markedsandele raser. Men den er det værd, da den giver erfaringer med salg og marketingsstrategier på det kinesiske marked, der kan overføres til andre emerging markets, såsom Brasilien, Rusland og Indien. Tilstedeværelsen på det kinesiske marked bliver dermed en del af en større global strategi, der vil sikre de langsigtede vækstmuligheder for de globale virksomheder. Vi må se Kina i et nyt perspektiv. Virksomhederne flytter investeringerne nedad åen, længere fra kilden og tættere på slutbrugeren. Derfor kan danske små- og mellemstore virksomheder ikke længere kun have en hurtig produktionsetablering eller outsourcing. Der må afsættes tid til at få det juridiske grundlag i orden for senere at kunne udvikle aktiviteterne til lokalt salg.

Lavvækst skaber behov for nye markeder

EKSPORT. Udsigt til lavvækst tvinger virksomhederne til at kigge på nye markeder.

Af Jon Arskog

Med faldende vækst på de gængse danske eksportmarkeder må danske virksomheder søge nye veje. Og selv om det hele ser sort ud i disse tider med gevaldige aktiekursfald, renteuro og skærpede kreditpolitikker i bankerne, så er der fortsat gode muligheder for at opnå en solid vækst på eksporten.

Blandt de markeder, der trods den internationale lavvækst ser ud til at byde på de højeste vækstrater er fortsat de såkaldte BRIK-lande - Brasilien, Rusland, Indien og Kina. For selvom krisen også har ramt dem, og prognoserne for deres vækst er justeret ned, så byder de fire lande stadig på vækstrater på mellem fire og ni procent næste år, og i det lange perspektiv, 25 år, bliver BRIK-landenes økonomier større end G7-landenes, vurderer blandt andre investeringsbanken Goldman Sachs.

Solide økonomier

Fælles for de fire lande er, at de ikke længere er ustabile økonomier med galopperende inflation. Landene investerer massivt i infrastruktur og be-

folkningerne oplever en øget velstand med en stigende efterspørgsel efter forbrugsgoder - også i den luksuriøse ende. Men er det ensbetydende med, at danske virksomheder skal kigge den lange vej ud i verden, når de nu har godt fat i de lettere tilgængelige nærmarkeder?

»Danske virksomheder har ofte nogle gode forarbejdede produkter - eksempelvis fødevarer, og vi har også en stor del virksomheder der laver udstyr til fødevarerproduktion, byggematerialer og meget mere. Kvalitetsmæssigt har vi masser at byde på, så ja, danske virksomheder skal bestemt kigge i retning af de lande,« siger Dan Højgaard Jensen, der til daglig beskæftiger sig med udviklingen i BRIK-landene i DI's konsulent afdeling med fokus på at gøre virksomhederne bedre til at drive forretning, DI International Business Development.

Find det rigtige setup

»Det der er udfordringen er at komme ind på markederne. Vi går ikke ind og konkurrerer på pris, så udfordringen er at få det rigtige lokale setup, så du kan håndtere landene hjemmefra. Det er et stort

skridt at gå ind selv, så for at hamle op med større spillere, kan de mindre danske virksomheder gå ind med partnere,« siger han og understreger, at succes handler om at være tæt på kunderne.

BRIK kræver nærvær

»I de lande her er kunderne generelt skeptiske overfor firmaer der ikke er etableret på markedet. Tillægsspørgsmålet til hvorfor de danske varer er så dyre er, hvordan vil de levere service og reparation, hvis fx betonblanderen går i stykker. Hvis virksomheden ikke selv er etableret, stiller det krav til partnerudvælgelsen i de lande,« siger Dan Højgaard Jensen, der anslår at godt 80 procent af virksomhederne går ind på BRIK-markederne gennem en distributør eller forhandler.

Han opfordrer virksomhederne til at forberede sig godt på eksporten.

»Det er umuligt at indgå i en konstruktiv og kritisk dialog med lokale partnere hvis ikke man kender det pågældende marked. Så vi anbefaler, at man får afdækket markedstrukturen og markedspotentialet i de pågældende lande - altså får

foretaget en decideret markedsundersøgelse, inden man kaster sig ud i det. Mange gør det ikke, og ender med et tilfældigt engagement i et tilfældigt land,« siger han.

Hans kollega Anna Marie Dyhr, der beskæftiger sig med partnersøgning i DI International Business Development kender flere eksempler på, at en virksomhed godt nok har fået et engagement på et eksportmarked, men hvor engagementet ikke er lige så lukrativt, som det kunne have været med en anden partner eller måske i et helt andet land.

»Der er desværre en del virksomheder, der har en meget tilfældig tilgang til eksporten. De møder en partner på en messe, og pludselig er de i Vietnam eller Belgien uden at have en fornemmelse af om der reelt er et potentiale. Men der findes værktøjer, der kan hjælpe dem med markedsudvælgelsen,« siger hun og peger på, at hendes erfaringer viser, at virksomheder som nøje udvælger deres nye markeder har større chance for succes.

Eksporthjælp at hente

Ligesom andre eksport- og erhvervsorganisationer har DI værktøjer til markedsudvælgelse, der tilbydes på konsulentbasis til danske virksomheder.

Men DI har også konceptet »Own man in«, hvor de på deres repræsentation i hver af de fire lande ikke bare tilbyder kontorfaciliteter, men også tilbyder at ansætte en »firmaets mand«, der ansættes, supporterer og ledes af DI's udsendte i tæt samspil med den danske virksomhed. På den måde behøver den danske eksportvirksomhed, ikke at bruge ressourcer på en egentlig etablering, mens markedet endnu testes.

joar@erhvervsbladet.dk

erhvervsbladet.dk

MERE OM EKSPORT

»Jørgen Mads Clausen: Tag til Kina og Rusland

»Russerne er vilde med at købe dansk tøj

Sådan gør du

1. Foretag en grovscreening og vælg en håndfuld markeder

- BNP
- Økonomisk og politisk stabilitet
- Markedsdata - udviklingen i dine kundesegmenter
- Infrastruktur - distributionsmuligheder/begrænsninger
- EU projekter - er der programmer, der kan understøtte din forretning

2. Vurdér de udvalgte marketers potentiale, udvælg et eller to markeder og foretag en egentlig markedsundersøgelse. Vurdér:

Markedsattraktivitet

- Markedsvækst i segmentet
- Konkurrencesituation
- Kundeinterviews og -feedback
- Prisfælsomhed
- Distribution
- Krav til set-up
- Substitutionsmuligheder
- Told- og importrestriktioner
- Certificeringskrav

Virksomhedens styrker

- Branding og image styrke
- Levering og logistik
- Konkurrencedygtig pris?
- Konkurrencedygtig kvalitet?
- Behov for teknisk service
- After sales/reservedele?
- Unikke salgsmuligheder i markedet

3. Udarbejd en handlingsplan for set-up'et på de pågældende markeder. Foretag evt. en partnersøgning