

# Vis kineserne tillid

**En af de danske virksomheder, der har haft succes på det kinesiske marked, er Clorius Controls A/S, der i snart 20 år har solgt til de kinesiske skibsværfter. For syv år siden åbnede firmaet med succes eget kontor i Shanghai med kinesisk leder og ansatte. Vi bad salgschef Torben Laursen dele ud af sine erfaringer.**

Af *Susanne Bille Kristensen*

## I eksporterer til Kina med succes, hvad er din vigtigste erfaring?

Ved at vise vore kinesiske kollegaer tillid, har de kvitteret ved at være meget entusiastiske og ansvarsbevidste, ligesom deres arbejdsuge er noget længere end de fleste af deres danske kollegaers. Det er f.eks. meget almindeligt at de afbryder en middag for at tale i telefon med en kunde.

## Hvordan er I repræsenteret i Kina?

Vi påbegyndte markedsføring af vore produkter overfor kinesiske skibsværfter for snart 20 år siden. I de første mange år anvendte vi en lang række agenter, da vi ikke ønskede at lægge dette store marked i hænderne på en enkelt agent. Vi opdagede meget hurtigt, at vi kun skulle udstede ét tilbud for hvert projekt, idet værfterne ikke ville acceptere, at flere forskellige agenter afleverede hver deres tilbud på Clorius produkter. Derfor gav vi efterfølgende agenter eneforhandling fra projekt til projekt. Når en agent beviste, at han kunne vinde ordrer på et bestemt værft, fik han eneforhandling på dette værft. Vi arbejdede efter dette koncept frem til 2004, hvor vi åbnede vort repræsentationskontor i Shanghai.

## Hvorfor har I valgt denne model?

I modsætning til de fleste andre virksomheder, har vi gennem alle årene kun haft kinesere ansat på kontoret i Shanghai. Vi tog denne beslutning i god tid, før vi åbnede kontoret. På vort hovedkontor i København ansatte vi to kinesiske studerende i tiden forud for åbningen af Shanghai kontoret.

Formålet var, at de senere skulle åbne kontor for os i Shanghai. Den ene studerede på CBS, medens den anden var i færd med at afslutte sin MBA på et svensk universitet. På denne måde lærte vi disse to personer godt at kende, ligesom de lærte om os, vore produkter og vor firmakultur. Da de via deres 2- henholdsvis 4-årige ophold i Europa i forvejen havde tilegnet sig europæisk kultur, var vi ikke betænkelige ved at lade dem åbne Shanghai kontoret i januar 2004.

## Virker det?

Da vi åbnede kontoret ligestillede vi de to medarbejdere organisatorisk med reference til salgsledelsen i Danmark. Det viste sig at være mindre heldigt, idet de derved opfattede hinanden som konkurrenter. Efter vi har fået rettet denne fejl, er alt forløbet langt bedre, end vi havde forventet. Vort salg er således mangedoblet over årene, og vi har opnået en betragtelig markedsandel på det kinesiske marked.

## Hvorfor valgte I en kinesisk chef?

Det gjorde vi af forskellige årsager. Først og fremmest taler han sproget og forstår kulturen til fulde, ligesom han har vist sig i stand til selv at finde nye nøglemedarbejdere bl.a. via sine "school mates". Det er mit indtryk, at kinesere er særdeles gode til at anvende det netværk, de har etableret under deres uddannelse. Dernæst er det langt billigere at have en kinesisk chef ansat frem for en dansker, der skal have højere gage samt en bolig af passende standard. Har han børn, ja så skal børnenes

*Chief Representative, Mr. Gu Cheng med reguleringsventil*





Torben Laursen, Clorius Controls A/S

skole jo også betales.

### Hvordan støtter I jeres kinesiske kontor?

Vi er i dag særdeles tilfredse med den måde, hvor på vort Shanghai kontor fungerer. Som ansvarlig for kontoret drøfter jeg fremtiden med den kinesiske chef 3-4 gange om året. Her bliver vi enige om rammerne for den kommende periode, så er det op til ham og hans kollegaer at fylde rammerne ud. Under mine besøg finder jeg det også vigtigt at kommunikere med hver enkelt medarbejder, ligesom jeg aflægger besøg hos større kunder samt hos potentielle kunder. I begge tilfælde ”for at vise ansigt”, hvilket er vigtigt i Kina.

### Hvad skal man være villig til?

Jeg tager mig også tid til at spise middage og frokoster med kinesiske kollegaer og kunder under mine besøg i Kina. Under middagene bliver man præsenteret for et noget andet køkken, end man møder på kinesiske restauranter her i Danmark. Personligt spiser jeg alt, hvad der serveres, hvilket har ført til mange positive bemærkninger fra vore kunder. Den første gang jeg fik serveret hund, tillod jeg mig dog at sige fra med begrundelsen, at jeg ikke spiser hund og abe. Hertil svarede vor kinesiske kunde: ”Du kan ligeså godt spise den, for den er jo allerede død”. Det gjorde jeg så, men abe har jeg heldigvis endnu ikke fået serveret!

Shanghai office staff



## Torben Laursens otte gode råd Hvis du overvejer at gå ind på det kinesiske marked

1. Hvis du ikke har et helt unikt produkt, så er prisen meget vigtig. Så du skal sikre dig, at du er konkurrencedygtig. I denne forbindelse kan jeg nævne, at kinesere foretrækker originale mærkevarer, hvor mange danskere køber kopier!
2. Du skal være forberedt på risikoen for kopiering af dine produkter. Så du skal have styr på evt. patentrettigheder.
3. Såfremt du ikke selv opretter salgsorganisation, så undlad at ”give” hele det kinesiske marked til én agent eller én forhandler. Lad dem bevise deres værdi, før du evt. accepterer ene forhandling i Kina eller i dele af Kina.
4. Overlad ikke hele salgsindsatsen til agenten eller forhandleren. Tag på salgsbesøg med agenten / forhandleren ”for at vise ansigt” og for at få kendskab til kunderne.
5. Giv dig tid til at spise middage og frokoster med både agent / forhandler samt kunder. Luk dig ikke inde på dit hotelværelse for at besvare mails!

### Hvis du overvejer produktion i Kina:

6. Ansæt kinesisk ledelse, som har en baggrund både fra Kina og fra Danmark eller et andet land med tilsvarende kultur som os. Det er en selvfølge, at den kinesiske ledelse skal kunne kommunikere flydende på engelsk eller måske et andet europæisk hovedsprog.
7. Det er selvfølgelig vigtigt at lægge produktionen et sted, hvor logistikken er i orden, ligesom der skal være adgang til uddannet arbejdskraft, men check på forhånd lønudviklingen i det område, du påtænker at etablere dig. I nogle områder stiger lønninger og andre omkostninger eksplosivt.
8. Når du etablerer produktion, kan du meget nemt pådrage dig højere produktionsomkostninger, fordi du tænker europæisk. Søg derfor råd og vejledning f.eks. hos Asia Base, der er et danskejet konsulent- og advokatfirma.