Midtnet Kina

Guide til det kinesiske marked for danske virksomheder inden for de kreative erhverv, IKT og turisme

midt
regionmidtjylland

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling
Vi investerer i din fremtid

Kolofon

Tilblivelsen af denne guide er sat i værk af Lifestyle & Design Cluster i regi af Region Midtjyllands Kina-program, Midtnet Kina, løbende fra medio 2016 til ultimo 2018. Formålet er dels at pege på områder, hvor der er særligt gode muligheder for danske virksomheder, og dels at give virksomheder med interesse for eller aktiviteter i Kina en vejledning til, hvordan det enorme marked bør gribes an, fra en ekspert med mange års erfaring i emnet.

Hvis du er interesseret i indholdet, har du måske også interesse i at vide, at Midtnet Kina-programmet har en innovationspulje, hvor små og mellemstore virksomheder kan søge midler til at udvikle og teste nye produkter specifikt tilpasset det kinesiske marked. Find mere information på www.ldcluster.com.

God læselyst.

Lifestyle & Design Cluster

Frank Engelbrecht
Email: frank@ldcluster.com
Tel.: +45 2174 0020

Jesper Rasch
Email: jesper@ldcluster.com
Tel.: +45 5092 5094

© Lifestyle & Design Cluster - udgivet i samarbejde med uafhængig forretningsrådgiver Jacob Johansen og Midtnet Kina-projektpartnerne Væksthus Midtjylland, Agro Business Park samt Innovationsnetværket for Produktion.

Lifestyle & Design Cluster
Birk Centerpark 38
7400 Herning
Tel.: +45 9616 6200
www.ldcluster.com

Udgivelsesår: 2017
Forfatter: Jacob Johansen, uafhængig forretningsrådgiver
Layout: Mette Toft Christensen, Agro Business Park
Coverfoto: iStock
Fotos med fotobyline "Jacob Johansen": Jacob Johansen har fået brugsret på disse fra de pågældende virksomheder.

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond for Regionaludvikling
Vi investerer i din fremtid

Indhold

1. Introduktion 1

2. Kina er ikke for alle 2
Kineserne mangler ikke noget 2
Forbrugerens behov er nøglen til succes 3
Made in what? 3
3. Muligheder for de kreative erhverv 5
Design 5
Cirkulær økonomi 9
4. Muligheder for IKT 11
5. Muligheder for turisme 16
6. Vælg den rette Kina-strategi 20
Geografisk fokus 21
Virksomheds set-up 24
Afsætningskanaler 25
Boots on the ground 27
Økonomi 28
7. Rette produkt til rette forbruger 30
Made in China - for the world 33
Målgrupper 33
Target Conversations 34
8. Kineserne køber brands 35
Brands i Kina 35
Sådan skaber man er brand i Kina 36
Relevans 36
Stringens 36
Brandnavn og logo 37
Look and feel 38
9. Marketing 39
Validering af brand og marketing 39
Hvem skal styre brandet i Kina? 40
10. Sociale medier i Kina 41
WeChat 41
Sina Weibo (i daglig tale blot Weibo) 42
Andre platforme 43
Sociale medier, regler og censuren 44
11. Det med småt 45
Godkendelser og importørvalg 45
12. Den lange bane 47
Sådan sikres momentum 48
Hvis man selv vil tage over 48
13. 32 generelle ting, I *skal* gøre - og de specifikke 49

Efterskrift 51

Om forfatteren 52

1. Introduktion

Foto: Jacob Johansen

At Kina undergår hastig forandring er en kliché, der oftest gentages, når talen falder på dansk eksport til kineserne. Kliché eller ej; det er en forudsætning for at lykkes i Kina, at man accepterer:

- At det kinesiske marked og den kinesiske forbruger forandrer sig konstant og hurtigt.
- At regler og lovgivning reguleres hyppigt, og at nye regler træder i kraft med kort varsel.
- At Kina på flere områder er et væsentligt mere sofistikeret marked – specielt digitalt – end de fleste vestlige, herunder Danmark.

Intet er statisk, og succes i Kina kræver, at den danske virksomhed *forstår, accepterer og organiserer* sig efter realiteterne. Det kan lyde banalt, men manglen på disse enkle elementer er faktisk ofte den reelle årsag til, at virksomheder fejler i Kina.

Denne markedsundersøgelse omfatter tre fokusområder: De kreative erhverv, IKT og turisme. Det er på mange måder meget forskellige forretningsområder. Denne undersøgelse samler de indsigter og råd, som er gældende på tværs af disse områder og deler konkrete indsigter i forhold til hvert enkelt område.

Vi har bevidst ønsket at undgå alene at dele generiske informationer. I stedet har vi udviklet en guide, der kan fungere som et slags "selvhjælpsværktøj" – et værktøj, der gør virksomheder i stand til at identificere ny viden og tage beslutninger på et opdateret grundlag. Derfor rummer hvert kapitel i guiden også konkrete forslag til potentielt lovende indsatsområder – og det modsatte.

Det ville være dejligt, hvis vi var i stand til at levere en præcis liste: Her, der og på dette område er der gode muligheder, og her og her er der ikke – helt nøjagtigt og præcist. Så enkelt er det desværre ikke. Dertil skal man have kendskab til hver enkelt virksomheds produkter og situation, men guiden indikerer alligevel områder for, hvor det kan betale sig at investere, og hvor det ikke kan.

> Et værktøj, der gør virksomheder i stand til at identificere ny viden og tage beslutninger på et opdateret grundlag.

Vi forventer, at virksomheder – støttet af denne guide – vil være i stand til at gennemføre en indledende research, tage de første skridt og ultimativt beslutte, om Kina er en fornuftig investering eller ej. Det er guidens første målsætning.

Den anden målsætning handler om at forklare tingene, som de er. Kina er ikke for alle, og denne guide har ikke til formål at overtale danske virksomheder til at forsøge eksport til Kina. For nogle vil det ganske enkelt være et forkert valg. Guiden har derfor en meget åben og direkte tilgang, og det afspejles i flere af de råd, den giver.

En konklusion efter læsning kan således udmærket være, at Kina ikke er sagen. I det tilfælde har guiden også levet op til sit formål. Det ultimative succeskriterie for denne guide er således at få danske virksomheder til at træffe et kvalificeret valg.

Og til dem, der bl.a. på baggrund af guiden beslutter sig for at ville afsætte i Kina:

Held og lykke!

Jacob Johansen

2. Kina er ikke for alle

Foto: Pixabay

Kina er langtfra for alle. Der er en række interne og eksterne forhold, der skal tale til fordel for et eksportprojekt, hvis det skal give mening for en dansk virksomhed at se mod Kina. Forhold, man som virksomhed bør forholde sig realistisk til.

Stiller man de rigtige spørgsmål, og finder man frem til de rigtige svar, så har danske virksomheder inden for de kreative erhverv, IKT og turisme absolut muligheder for at skabe afsætning på det kinesiske marked.

Kineserne mangler ikke noget

Det første, en dansk virksomhed bør gøre som led i en sondering af markedet, er at acceptere, at kineserne ikke mangler noget. Kina er ikke et uland med tomme hylder og lange køer foran butikker uden varer. Og kinesiske forbrugere står ikke uvidende, famlende og er automatisk positive over for udenlandske brands og produkter. Faktisk er der meget få markeder, der tilbyder forbrugerne flere valg og en større bredde og dybde i sortiment end netop det kinesiske.

Danske virksomheder er langtfra de eneste, der har fået øje på afsætningspotentialet i Kina, hvorfor Kina lige nu måske er det mest ombejlede marked for internationale produkter overhovedet. Der er mange, der gerne vil have en bid af kagen – ikke mindst lokale kinesiske virksomheder.

Det betyder en overflod af valgmuligheder for forbrugerne. Og for virksomhederne betyder det, at konkurrencen er benhård. Der er ikke mange uprøvede muligheder – med et lidt slidt management-strategisk udtryk er der således mere red ocean end blue ocean.

Det betyder ikke, at der ikke er muligheder, men blot at en dansk virksomhed inden for de kreative erhverv, IKT og turisme som det første er nødt til at skabe sig et fuldt og helt overblik over konkurrencesituationen:

- Hvilke varer, beslægtet med vores, findes allerede på markedet?

- Hvordan klarer de sig – og hvorfor?
- Hvordan markedsfører konkurrenterne sig – og over for hvem?

Den allerbedste måde at afdække disse forhold på er ganske enkel: Send jeres bedste folk til Kina – ikke yngsteeleven (f.eks. sendte LEGO i sin tid bl.a. den globale CEO). Brug syv-10 dage på at samle personlige indtryk, men søg også professionel rådgivning i forbindelse med planlægning af researchturen, så tilfældige indtryk og ikke-repræsentativ information ikke skaber et forkert billede af markedet. Sørg for at komme uden for den B2B-boble med formelle middage og fabriksbesøg, som nogle ofte ender i. Brug i stedet først og fremmest tid *med og hos* den forbruger, I forventer skal bruge sine penge på jeres produkt.

En helt enkel research som denne vil for nogle virksomheder være nok til at beslutte *ikke* at gå i gang med Kina. Men for andre vil svarene på disse spørgsmål afdække potentiale for afsætning og under alle omstændigheder sikre, at en virksomhed ikke trykker på startknappen, baseret på en antagelse om at have noget unikt at byde på.

> Måske er det bedste råd til virksomheder på tværs af de områder, denne undersøgelse omfatter, det helt enkle, at man skal fokusere på behov og sørge for at bringe noget til bordet, der ikke står der i forvejen.

Forbrugerens behov er nøglen til succes

Hvis svarene på ovenstående spørgsmål er positive, er det derefter nødvendigt at identificere et behov hos forbrugerne, som virksomheden eller organisationen kan adressere. Hvis et produkt eller service *ikke* opfylder et eksisterende behov, så er virksomheden nødt til at *skabe* det behov. Og det er i langt, langt de fleste tilfælde noget, kun brands som Apple, Nike og Coca Cola slipper godt fra i Kina.

Danske virksomheder er som oftest tvunget til at byde ind med løsninger, der adresserer eksisterede forbrugerbehov eller problemer. Derfor er det et godt råd at gennemføre et grundigt arbejde i forhold til at identificere forbrugerbehov og problemer. Det arbejde kan passende starte i forbindelse med en researchtur.

Igen er det afgørende for succes, at virksomheden ikke automatisk antager, at forholdene i Kina er som på andre markeder, og at forbrugernes behov er identiske med dem, vi selv har. At en dansk virksomhed er i stand til at opfylde forbrugernes behov i f.eks. Tyskland eller USA er ikke en automatisk garanti for, at det samme er tilfældet i Kina.

Made in what?

Vi kan være stolte af Danmark, når vi rejser ud i verden. Vi har rigtig meget at byde på. Også kommercielt i forhold til kineserne. Men vi skal passe på med at tro, at "brandet Danmark" kan og vil sælge vore produkter og services.

Selv om der gøres et stort og godt arbejde, bl.a. af danske myndigheder samt erhvervs- og turismeorganisationer for at bygge "brandet Danmark" i Kina, er Danmark desværre endnu ikke en mærkat, der automatisk sælger produkter, hvis den tilføjes varen.

Det er derfor afgørende, at virksomheder fokuserer på de behov og de indsigter, der afdækker, hvad forbrugeren virkelig har brug for, fremfor "blot" at forlade sig på en "Made in Denmark"-strategi. Det betyder ikke, at "Made in Denmark" og dansk kultur, livsstil og f.eks. designtradition ikke er vigtigt; blot at det ikke er relevant nok til at stå alene som løfte til forbrugerne.

Mange kinesiske forbrugere har dog stadig en præference for importerede varer. Det gør sig stærkere gældende inden for f.eks. fødevarer, kosmetik og andre kategorier, hvor brug af et givet produkt kan have en helbredsmæssig indflydelse, men også inden for generel livsstil er der en interesse for det, der er anderledes – og det er importerede varer i sagens natur. Det er derfor ofte vigtigere at kommunikere, at et produkt er importeret, end at det netop kommer fra Danmark – uden at det behøver at være modstridende.

Det *skal* I vide...

1. Lad være med at *antage* – træf beslutninger baseret på *viden*.
2. Accepter, at kineserne ikke umiddelbart mangler noget.
3. Tag til Kina og brug tid med og hos forbrugerne.
4. Identificer behov og brug disse som omdrejningspunkt for alle Kina-initiativer.
5. ”Imported” er vigtigere end ”Made in...”. Producentland er ikke nok til at skabe afsætning.

Links - sådan holder du dig opdateret

- Website, der løbende opdateres med nye forbrugerindsigter og research:
  www.chinaskinny.com
- Guidens forfatter, Jacob Johansen, opdaterer næsten dagligt sin LinkedIn-profil med udvalgte artikler om kinesiske forbrugere og markedsudvikling:
  www.linkedin.com/in/jacobjohansen

3. Muligheder for de kreative erhverv

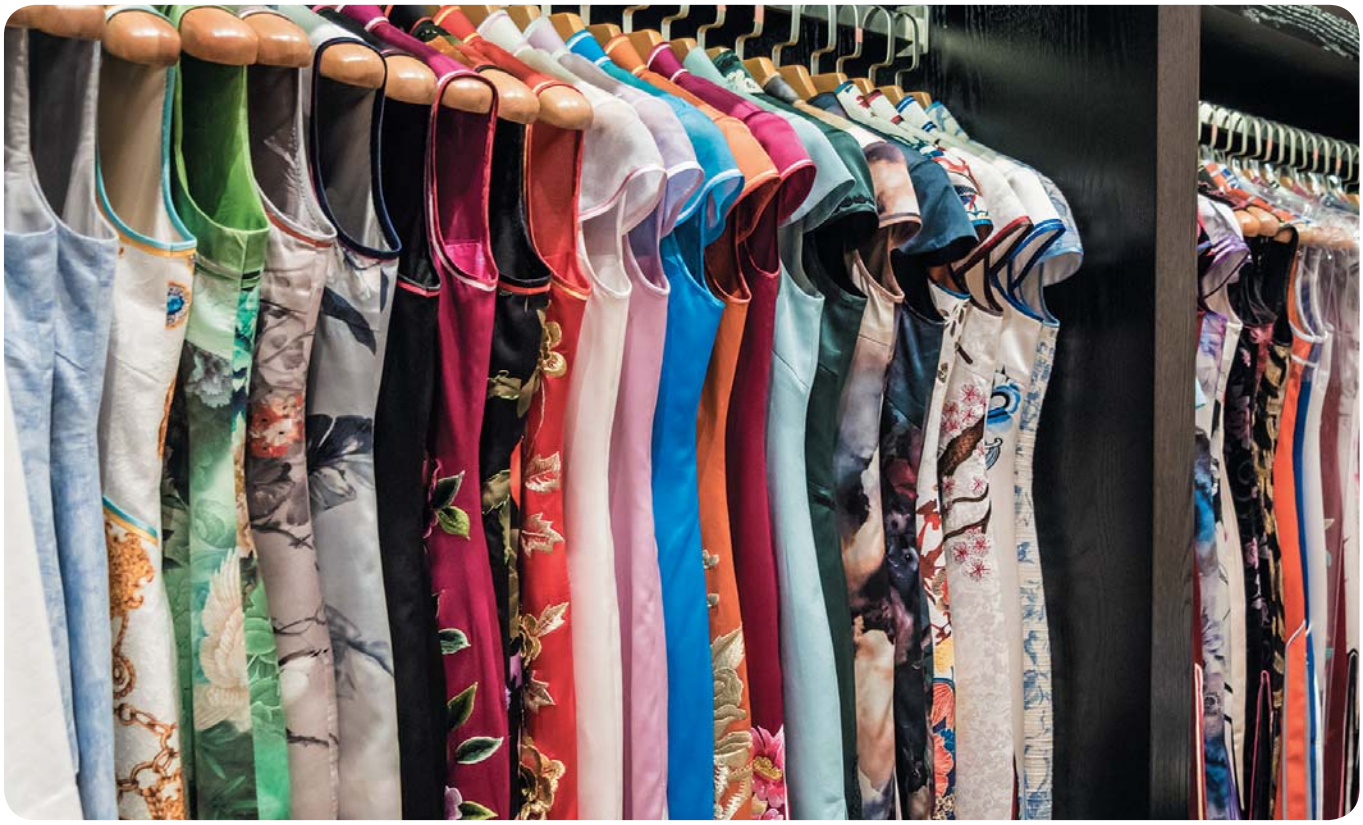

Foto: iStock

De kreative erhverv er en label, der dækker bredt.

Vi sætter her fokus på følgende områder, hvor der er særlige muligheder for danske SMVer og iværksættere:

- **Design, som inkluderer mode, møbler, interiør og livsstilsprodukter**

Derudover sættes fokus på yderligere to områder, som fylder en del i de danske virksomheder inden for design- og livsstilsbranchen og mere generelt i disse år. Dels fordi Lifestyle & Design Cluster ser det som særligt væsentlige udviklingsområder og som væsentlige konkurrenceparametre for virksomhederne - de understøtter derfor deres innovation gennem forskellige projekter – og dels fordi, der er tale om områder, som kræver en nærmere beskrivelse, når det kommer til Kina.

Det drejer sig om:

- **Cirkulær økonomi og bæredygtighed**
- **IKT og digitalisering, herunder retail/etail, forbrugeradfærd/kundetracking, virtual reality og gaming**

Men selv om det er fokus, betyder det ikke, at undersøgelsens resultater ikke kan benyttes af andre typer virksomheder, der måske ikke passer 100% på ovenstående.

Design

Dansk design er berømt i mange lande, men er stadig ikke et almindeligt kendt begreb i Kina. Igennem Kinas store forandring de sidste godt tyve år har kineserne primært set mod USA i forbindelse med design. Inspirationskilderne har ikke just været minimalistiske eller nordisk enkle og naturlige, ligesom den håndværksmæssige kvalitet ikke har været det væsentligste kriterium for at betale en højere pris.

Generelt har kineserne mere til fælles med amerikanernen når det kommer til design, end f.eks. naboerne

i Japan eller Sydkorea. Den overvejende del af kineserne foretrækker f.eks. tunge møbler, ofte i stærke farver, men der er også forbrugergrupper i f.eks. Shanghai og de øvrige Tier 1-byer som smagsmæssigt orienterer sig imod det enklere. Brand og bling dominerer dog dagsordenen. Og her kommer langt de fleste danske designvirksomheder til kort.

> Brand og bling har sat dagsordenen!

Heldigvis for danske designvirksomheder ændrer dette sig lige nu. Hvor designprodukter tidligere primært havde en funktion i forhold til at iscenesætte forbrugeren og demonstrere velstand og succes, har Kina igennem en længere periode oplevet en langsom, men sikker, forandring, hvor flere forskellige stilarter og designretninger lever side om side. Det betyder ikke, at sulten efter guldbelagte rokokokopier forsvinder; blot at der nu er bud efter mere og andet.

Xi Jingpings kampagne imod korruption har skabt et behov for mere diskrete produkter, der er mindre iøjnefaldende og prangende. Og en generelt voksende interesse for en mere naturlig og sund livsstil drejer nogle kineseres fokus mod det enklere skandinaviske design, hvor materialerne fremstår mere tydeligt.

Først og fremmest kan danske designere takke IKEA for stædigt at have promoveret nordisk design og skandinaviske værdier. Det er nemlig IKEA, langt de fleste kinesere forbinder med nordisk design. IKEAs trodsige fastholdelse af sine svenske rødder har derfor inspireret millioner af kinesere til at begynde at interessere sig for design i tråd med vores tradition. Til en grad, hvor skandinavisk møbeldesign er bedre kendt af forbrugerne som ”IKEA-style”. Den nordiske stil fremstår dog ofte anderledes end i Skandinavien. Det er uhyre sjældent at finde forbrugere, der f.eks. indretter et hus helt i dansk tradition eller i fuld overensstemmelse med det, vi vil opfatte som dansk design.

Kineserne har forskellige stilarter. Dansk design kan indgå som et element, men sjældent som fundamentet. Det betyder noget for den måde, dansk design præsenterer sig på: Den klassisk nordiske, rene stil med masser af hvidt, gråt, brunt og sort, med klar enkelhed og rene linjer appellerer fortsat ikke til ret mange forbrugere. I stedet bør danske designbaserede produkter indgå i kombinationer, der i højere grad matcher kinesernes smag.

For nogle vil det også betyde, at designet bør rettes til for at være relevante i Kina. Selv ikoniske Bang & Olufsen har tilpasset deres design. Således sendte den danske virksomhed for få år tilbage en højtaler på markedet, der var rød og bronze i stedet for hvid og aluminium, og med tallet 88, der markerede virksomhedens jubilæum, men som også er et lykketal i Kina, indgraveret i produktet. Det er blot ét eksempel.

Foto: Jacob Johansen

Også når det kommer til form og størrelse, f.eks. inden for mode, skal danske virksomheder gøre sig klart, at kineserne er anderledes. Kinesiske mænd og kvinder er generelt mindre og anderledes proportionerede end danske, hvorfor de størrelser, der produceres til f.eks. Europa, sjældent passer en modekunde i Kina. Et faktum flere danske modevirksomheder bitterligt har erfaret

Hvis viljen til fleksibilitet er til stede, eksisterer der potentiale for afsætning for en række danske designvirksomheder inden for mode, indretning, møbler og livsstil, som bidrager til en oplevelse af noget naturligt og rent. Produkter og brands, der symboliserer et nyt værdisæt, inspireret af sundhed og balance i livet. Også mellem familie og job. Blot skal alt dette præsenteres i form og sprog, der tiltaler kineserne, og det gør den mest almin-

delige danske tilgang ikke. Derfor er det nødvendigt at justere og tilpasse uden at ødelægge.

> Det er nødvendigt at fokusere på egen branding, men også at opdrage og undervise relevante forbrugergrupper.

Men for langt hovedparten af virksomhederne inden for områderne mode, indretning, møbler og livsstil gælder det mere generelt, at de er for små til at tage fat på Kina på egen hånd. Nogle har gjort forsøget med egne online-butikker, enten helt uafhængige og drevet af virksomheden selv (hvilket er en model, der ikke fungerer i Kina, fordi e-handel er koncentreret på store portaler) eller via platformene Tmall, Taobao etc. I begge tilfælde gælder det, at de fleste ikke har de finansielle muskler til at slå igennem. Der kommer ikke kunder, blot fordi man åbner en e-shop. Derfor er det i sig selv ikke en vej ind i Kina. Selv om der er et vist momentum at spore for skandinavisk design nogle steder i Kina, så er det stadig en spirende tendens og ikke en megatrend. Det betyder, at virksomheder med varer inden for disse områder er nødt til at løfte forbrugernes kendskabsniveau for at skabe kritisk masse rent kundemæssigt. Der ligger altså en vis opdragelsesopgave i at frigøre det latente potentiale.

Når først kendskabet er vakt, er der dog næsten igen grænser for, hvor meget kinesiske forbrugere er villige til at sætte sig ind i. Der er generelt en enorm appetit på information om virksomheder, deres historie og værdier, og det betyder, at en dansk virksomhed, der får hul på kendskabsopbygningen, også er tvunget til at etablere substantiel content-tilstedeværelse, f.eks. på kinesisk website og endnu vigtigere sociale medier. Det er ganske enkelt et must, hvis den danske virksomhed ikke vil risikere at fremstå utroværdig.

Med andre ord: Det er nødvendigt at fokusere på egen branding, men også på at opdrage og undervise relevante forbrugergrupper i dansk design og værdier, det udspringer af. Ingen af delene er specielt billige, men sidstnævnte kan med fordel gøres i et fællesskab mellem danske designvirksomheder inden for samme brancher. Det er oplagt for både møbelbranchen og modebranchen hver især at skabe (digitale) platforme i Kina, hvor de kan løfte opdragelsesopgaven i fællesskab og samlet løfte dansk møbeldesign eller dansk mode i kendskabsniveau og forståelse. Det samme gør sig gældende for f.eks. brugskunst.

For mindre virksomheder er der oplagte fordele ved at løfte i flok. Med et stærkere fundament er der mulighed for at udvikle bedre content til deling med de kinesiske forbrugere, og rent ressourcemæssigt er det klart, at man kan komme længere ved at hjælpes ad.

I nogle tilfælde har danske virksomheder undgået samarbejde, fordi de oplever sig selv som konkurrenter på hjemmefronten. Men for en kinesisk forbruger står valget ikke mellem to eller tre danske møbelproducenter eller modevirksomheder. For ham eller hende står valget mellem de danske mærker og alverdens brands. En fælles indsats betyder således ikke, at danske brands kannibaliserer på hinanden, men at de sammen udvider forretningsområdet, interessen og kendskabet.

Et håndgribeligt eksempel er den danskejede fashion retailer Akenz, der i tre fysiske butikker og online samler en række danske modebrands og tilbyder dem i et appellerende og moderne fysisk og digitalt univers.

Husk på: Hvis virksomheder går sammen om at løfte i flok, er det stadig vigtigt at sige andet og mere end "Made in Denmark" (se også kapitel 2). Det gælder for et fælles initiativ som for et enkeltstående brand, at det skal italesætte et forbrugerbehov.

Der eksisterer allerede online afsætningsplatforme med fokus på danske produkter. Det er uhyre positivt, at der er aktører, der ønsker at støtte op om danske varer. Kvaliteten og seriøsiteten svinger dog noget udbyderne imellem, men fælles for alle platformene er, at de måske brander Danmark, men ikke er synderligt oplagte for forbrugerne. For en kinesisk forbruger står, nøjagtig som en dansk, ikke op om morgenen med det klare mål at erhverve noget dansk denne dag. Forbrug er drevet af behov, problemer og løsninger. Ikke af oprindelsesland. Der er derfor god grund til grundigt at overveje, om de nationsbaserede platforme er rigtige for f.eks. danske SMVer, eller om det i virkeligheden er bedre at etablere en benhårdt fokuseret indsats på egen hånd.

Denne guide har primært fokus på, hvordan danske virksomheder kan afsætte i Kina, men inden for bl.a. design- og digitaliseringsområderne er de mest oplagte muligheder for danske virksomheder måske samarbejder, co-creations og kommercielle samarbejder, hvor danske virksomheder fungerer som partnere med eller underleverandører til kinesiske virksomheder.

Men det er lige så vigtigt at forstå, hvor dansk design typisk ikke ræsonnerer med en kinesisk forbruger: Den liberale, afslappede omgangsform og det meget frie personlige udtryk, som vi opfatter som et eksempel på balance i livet og åbenhed, er ikke et udtryk, som ræsonnerer med ret mange kinesere. Hipster-kultur, sex, (unges forbrug af) alkohol og almindelig frigjort løssluppenhed er f.eks. temaer, som ikke har mange trofaste fans i Kina, hvor ikke bare moral, men også den enkeltes drømme og mål er helt anderledes. Björn Borg holdt f.eks. ikke længe i Kina, blandt andet fordi de valgte ikke at tilrette budskaber og visuel stil til de særlige kinesiske forhold.

Foto: Jacob Johansen

I forhold til grafisk design gør det anderledes skriftsprog det næsten umuligt for en dansk aktør at hævde sig, samtidig med at nye kinesiske firmaer selv er meget dygtige. Her vil det være meget vanskeligt for en dansk virksomhed at bringe noget nyt til markedet. Derudover er grafisk design ikke et produkt, der værdisættes højt i Kina, og det er derfor svært at tjene penge på det.

Det *skal* I gøre...

1. Undgå ren dansk designstil - kombiner danske design produkter med andre stilarter.
2. Etabler fællesskaber med andre (danske) virksomheder.
3. Skab en stærk værdiplatform til støtte for brands. ”Made in Denmark” kan ikke stå alene.
4. Overvej samarbejde, konsulentopgaver, co-creation eller rollen som underleverandør.
5. Juster budskaberne. Kinesiske designkunder tiltrækkes fx ikke af bare fødder, fuldskæg og sex.

Links - design

- Akenz - dansk multibrand mode:
  www.akenz.com
- Business of Fashion har ikke kun fokus på Kina, men skriver ofte om markedet:
  www.businessoffashion.com
- Jing Daily er et førende site om livsstil, design, mode etc. i Kina:
  www.jingdaily.com

Foto: iStock

Cirkulær økonomi

Den almindelige kineser skal på Baidu (Kinas Google) for at forstå begrebet cirkulær økonomi. Det er ikke en del af samfundsdebatten eller den kommercielle dagsorden. Men det kan det sagtens komme til meget hurtigt.

Mange kinesiske storbyer lider under dramatisk forurening. Forbrugerne oplever jævnligt skandaler med fødevarer, og i det hele taget er det en tydelig trend, at kineserne begynder at bekymre sig om de forhold, der har indflydelse på deres helbred. Lige nu oplever kinesiske storbyer f.eks. et sandt boom i antallet af elbiler, godt støttet af f.eks. indførelse af gratis (bogstaveligt talt), grønne nummerplader til miljørigtige, nye biler.

> ...indtil videre er det primært blevet ved parolerne og de gode viljer.

Der er dog retfærdigvis et stykke vej fra at ønske ren luft og spiselige fødevarer til at tænke cirkulært og interessere sig for et produkts fulde livscyklus.

Der er officielle, myndighedskontrollerede initiativer, ligesom Kina også har NGOer, der interesserer sig for bæredygtighed og cirkulær økonomi, men indtil videre er det primært blevet ved parolerne og de gode viljer. Som med så mange andre ting i Kina så sker skiftet først, når forbrugerhavet ønsker det. Det er de benhårde markedsmekanismer, der også bestemmer her.

Vurderer man potentialet for virksomheder, der beskæftiger sig med eller er interesserede i bæredygtighed og cirkulær økonomi, fremstår Kina desværre ikke som det mest oplagte fokusområde i dag. Men det betyder ikke, at det ikke kan betale sig at holde sig orienteret.

Som gentaget flere gange forandrer Kina sig, og når et skifte sker, går det ofte meget hurtigt. Elbiler gik f.eks. fra at være et relativt sjældent fænomen til at være udbredt på vejene på under halvandet år. De faktorer, der kan lede til en mere udbredt interesse for en bæredygtig omstilling af økonomien , er afgjort til stede i Kina. Så derfor kan situationen og kinesernes forhold til bæredygtighed og cirkulær økonomi her og nu sagtens ændre sig i løbet af blot et år. Og når skiftet sker, så er det potentiale, der frigives, enormt.

> Our research shows that in the coming decade between 6m and 7m jobs will be created in the circular economy in China alone. And we are only just beginning.
>
> *Peter Lacy*
> *Global Managing Director, Accenture*

Det alene betyder, at man også skal holde et vågent øje med Kina på dette område. Virksomheder, der beskæftiger sig med bæredygtighed og cirkulær økonomi, kan med fordel begynde at gøde jorden ved at etablere relationer i Kina.

De kommercielle relationer kan være komplicerede at etablere, og man skal ikke forvente, at dørene åbnes automatisk, blot fordi en dansk virksomhed banker på. Men Danmarks globale position som foregangsland inden for miljø og cirkulær tænkning gør også vore virksomheder interessante for kineserne. Så længe vi er i stand til at sætte vores tanker ind i kommercielle sammenhænge, der leder til en potentiel forretningsmæssig gevinst, vil lydhørheden og interessen kunne opdyrkes.

Når det handler om konkrete bæredygtige produkter, gør stort set samme tendenser sig gældende som i forhold til cirkulær økonomi. Kineserne er begyndt at interessere sig for oprindelse, produktionsmetoder og økologi inden for fødevarer, men endnu rækker interessen for disse og relaterede temaer ikke for alvor uden for fødevarekategorien. Læs eventuelt Midnet Kinas ”Guide til det kinesiske marked for danske fødevarevirksomheder”.

Det *skal* I gøre...

1. Hold øje med udviklingen inden for bæredygtighed og cirkulær økonomi i Kina, men vent.
2. Gød jorden ved at etablere relationer inden for cirkulær økonomi før jeres konkurrenter. Plej disse relationer.

4. Muligheder for IKT

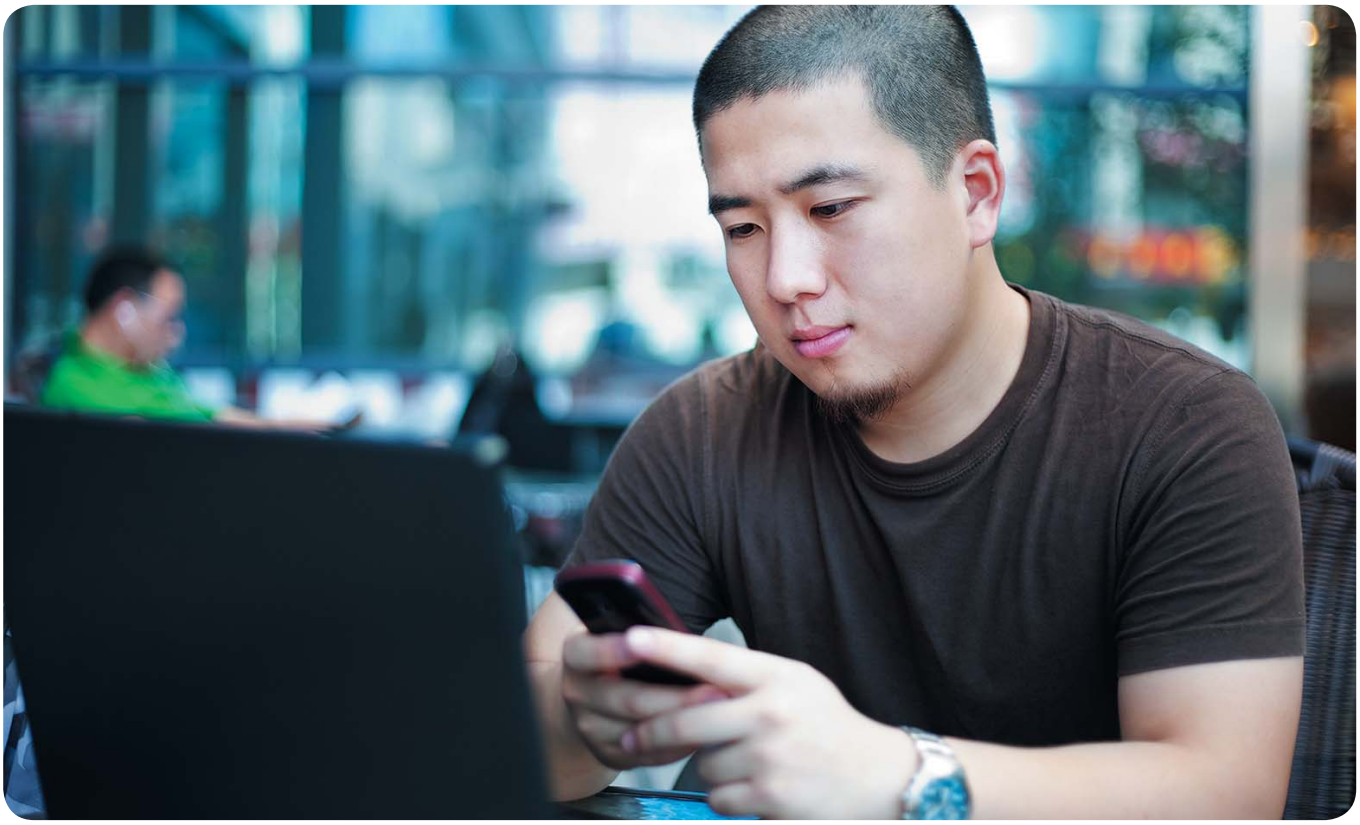

Foto: iStock

Kina er i dag verdens mest sofistikerede marked, når det kommer til digitale løsninger og brugen af samme. Kinas sociale medier er langt mere udviklede, tilbyder langt bredere og dybere multifunktionalitet end nogen vestlig platform, og e-handel, finansiel transition, content og deling er for længst smeltet sammen i store apps, der i nogle tilfælde næsten er et mini-internet i sig selv.

Mange toneangivende kinesiske virksomheder er unge og har derfor ikke måttet igennem besværlige omstillingsprocesser fra analog til digital, men er født direkte ind i den digitaliserede verden. Det giver dem et stort forspring i forhold til mange vestlige firmaer, der er tvunget til at gennemgå tunge og komplekse transformationsprocesser.

Kina er også verdens suverænt mest dynamiske e-handelsmarked. Kæmpespillere som Taobao, Tmall, YHD m.fl. tilbyder – fra et brugerperspektiv – langt mere avanceret funktionalitet og rigere sortiment end f.eks. Amazon og nogen eksisterende dansk platform. I Kina kan alt købes online, og det leveres til døren – i nogle tilfælde inden for 30 minutter!

> Kineserne kan handle fysisk eller digitalt fra hvilken som helst mobil eller stationær platform, de måtte ønske - og gør det.

Kina er så langt fremme med multichannel og integration mellem offline og online - i daglig tale O2O-integration - f.eks. inden for retail, hvor kineserne kan handle fysisk eller digitalt fra en hvilken som helst mobil eller stationær platform, de må ønske – og gør det. Udviklingen er så langt fremme, at IKEA har oprettet en innovationsinkubator i Shanghai for her at udvikle fremtidens løsninger og teknologier, der skal flytte IKEAs globale forretning fra traditionel cash'n'carry til fuld multichannel i løbet af få år.

Foto: iStock

Inden for apps, gaming og lign. er kineserne også foran eller på højde med de bedste i Vesten, og der er meget få oplagte muligheder for f.eks. en mindre danskudviklet app. Sandsynligheden for, at den allerede findes – i adskillige konkurrerende varianter – er meget stor. Et eksempel er Momondo, der i flere år har forsøgt at få hul på Kina, men som i realiteten har måttet give fortabt i et af verdens mest lukrative outbound rejsemarkeder og overlade sit forretningsområde til lokale konkurrenter. Simpelthen fordi de lokale aktører er dygtigere.

Den digitale scene i Kina udgøres af utroligt mange aktører. Små og store. Men tre virksomheder er afgørende store og umulige at komme udenom. Det er den såkaldte BAT-trio: Baidu, Alibaba og Tencent. Læs mere om disse giganter ved at følge linket i linkafsnittet på side 15.

Foto: iStock

Hvis en dansk virksomhed skal kunne gøre sig i denne virkelighed, er det helt afgørende, at virksomheden har noget unikt at tilbyde. Der er ikke umiddelbart store chancer for, at f.eks. en app, udviklet af iværksættere eller af et mindre dansk IT-hus, får hul igennem med sin egen, uafhængige app. Det vil koste tocifrede millionbeløb at bygge brugerrelationer, komme ind på downloadplatforme og skabe basalt kendskab. For ikke at nævne det faktum, at BAT-giganterne bogstavelig talt har tusindvis af medarbejdere, der alene fokuserer på innovation og tracking af nye initiativer uden for Kina.

Inden for digitalisering af retail er Kina global markedsleder. App-kontrolleret, fysisk retail uden ekspedienter - scan, betal og modtag varer hjemme - er også relativt almindeligt.

Fuldstændig gnidningsfri brugeroplevelse mellem fysisk og digital shopping og kundeservice drives kraftigt fremad af giganter som Uniqlo, Nike og IKEA sammen med lokale superbrands som f.eks. Xiaomi.

Kinas relativt lukkede digitale infrastruktur gør det ikke lettere for en mindre udenlandsk virksomhed at byde ind med noget relevant. Kina bruges nu som testmarked, og flere og flere globale virksomheder begynder at udvikle digitale shopping-løsninger direkte i Kina ud fra devisen om, at fungerer det her, på det mest avancerede marked, så kan det også fungere i resten af verden.

Det kan selvfølgelig virke nedslående for en dansk virksomhed med stringent fokus på digitalisering af netop retail. Men man kan også vælge at se det som en mulighed: Har den danske virksomhed gode relationer og en solid track record med et internationalt firma uden for Kina, så er det sandsynligvis den letteste og billigste vej ind på markedet. I årevis har amerikanske reklame- og it-leverandører fulgt med deres store kunder ind i Kina. Det er en oplagt mulighed, at danske udviklere af digitalisering kan gøre det samme. I det tilfælde gælder det altså om at tage en omvej til Kina og sikre sig stærke relationer med relevante kunder uden for Kina, for på den måde at blive båret med ind.

Hvor Kina er førende inden for digitalisering af det kommercielle rum, halter den offentlige forvaltning dog noget efter. Her har Danmark måske noget at tilbyde. Den danske offentlige sektor og den almindelige interaktion mellem myndighed og borger er langt mere sofistikeret og udviklet i Danmark (når man ser bort fra NemID). Det gælder både almindelig "borgerservice" og mere specialiserede områder som f.eks. dialog mellem forældre og institutioner, pleje og omsorg. Her har kineserne stadig til gode at tage nogle kvantespring; det kan være oplagte indgangsvinkler for danske virksomheder med viden og erfaring på disse områder.

Som i tilfældet med nogle typer designvirksomheder ligger mulighederne for forretning i og med Kina for danske digitale virksomheder dog måske primært i samarbejder,

Foto: iStock

konsulentfunktioner, co-creation og underleverandøraftaler. Kinesisk teknologi bæres ud i verden, bl.a. af Huawei, der har en markant tilstedeværelse i Sydhavnen i København, men også Xiaomi, Oppo, Alibaba og mange andre har internationale ambitioner. Her kan der være muligheder som brobygger og sparringspartner for danske virksomheder, der kan supportere kinesernes ambitioner om et globalt gennembrud.

Herudover har Kina en del at tilbyde danske virksomheder rent inspirationsmæssigt. Et dybere studie af digitaliseringen af Kinas kommercielle liv vil være en rejse ind i fremtiden for mange og kunne bidrage med værdifuld viden og nye idéer, der kan inspirere til fordelsfremmende forretningsudvikling derhjemme. Således kan Kina lidt omvendt bruges til at vinde hjemmemarkedet.

Kineserne er sandsynligvis de mennesker i verden, der kommenterer og deler anmeldelser af de brands og produkter, de forbruger, mest flittigt. Hvis en kineser forbruger noget, kan man antage, at vedkommende vil dele den oplevelse. Det betyder selvfølgelig, at man skal være meget opmærksom på, hvad der siges om ens produkt eller brand. Men det giver også en række muligheder for at teste nye itterationer af et produkt og modtage øjeblikkelig forbrugerrespons. Derfor har flere virksomheder også ændret deres tilgang til det kinesiske marked og sender produkter på gaden lidt tidligere end før for at tilrette og justere baseret på forbrugeridéer. En form for co-creation, som de virksomheder, der har ressourcerne til at arbejde på denne måde, har meget stor fordel af.

Vær i øvrigt opmærksom på, at relativt ny lovgivning i Kina fordrer, at en digital virksomheds data lagres inden for Kinas grænser, og at det kræver en række formelle godkendelser at etablere et datacenter i Kina.

Det *skal* I gøre...

1. Accepter, at Kina er foran. Langt!
2. Rid på ryggen af internationale kunder ind i Kina.
3. Overvej, om I kan tilbyde noget i den offentlige sektor.
4. Overvej samarbejde, konsulentopgaver, co-creation eller rollen som underleverandør.
5. Brug Kina som en læringsplads, der kan gøre jer bedre.

Links - digitalisering

- Infografik om BAT:
  www.sampi.co/china-bat-baidu-alibaba-tencent
- Website om tech i Asien:
  www.techasia.com
- Nyhedssite med fokus på retail og e-handel:
  www.chinaretailnews.com
- Litteratur af Edward Tse: "China's Disruptors: How Alibaba, Xiaomi, Tencent and other companies are changing the rules of business"

Artikler om retail og shopping

- What China Reveals About the Future of Shopping:
  www.bcg.com/publications/2017/retail-globalization-china-reveals-future-shopping.aspx
- Why You Should Look to China for the Future of Retail:
  www.wsj.com/articles/why-you-should-look-to-china-for-the-future-of-retail-1499938383

5. Muligheder for turisme

Foto: Colourbox

Mange destinationer og turistattraktioner ser med interesse mod de destinationer, der lykkes med at tiltrække kinesisk outbound turisme. Kinesiske turister hører hjemme blandt de mest attraktive, set ud fra et rent økonomisk synspunkt.

Det er dog vigtigt at gøre sig klart, at kinesere, der rejser ud i verden, ikke er en ny begivenhed. Det har stået på i 20 år, og mange af dem er uhyre vidende og berejste. Der skal med andre ord virkelig noget til for at vække deres interesse, og her er det ærlig talt nok ikke alle i Danmark, der kan være med.

Det kan forekomme som en hård dom, men fakta er, at når vi analyserer de faktorer, der får kineserne til at vælge en destination, så er de fleste af dem ikke stærkt dominerende i Danmark. Det kan virke ubehageligt upoetisk at gennemføre en nøgtern analyse af ens egen destination eller seværdighed for at vurdere, om man for alvor rummer potentialet til at få mennesker til at rejse ca. 7.000 km. Men hvis man ikke ser sig selv i virkelighedens ulideligt skarpe lys, risikerer man at bruge ressourcer på ingenting.

Hvis man kort skal skitsere hovedtrækkene ved kinesisk turisme, så handler det om:

- At få sat kryds ved klassikerne: Eiffeltårn, Empire State og Big Ben. ”Been there, done that.”
- At man, efter at have fået sat ovenstående krydser, rejser mod mere personlige mål, der gerne skiller sig ud og hjælper til at iscenesætte den rejsende over for sin omgangskreds, f.eks. via sociale medier.
- At opleve noget spektakulært. Kinesere er selvfølgelig forskellige, men mange af dem vil meget gerne komme hjem med billeder, der er dramatiske, voldsomt smukke, bjergtagende, grænseoverskridende i nogle sammenhænge.

> ...den overvejende del af kinesiske turister rejser stadig som medlem af en gruppe.

Man kan også med fordel være opmærksom på, at den overvejende del af kinesiske turister stadig rejser som medlem af en gruppe. Grupperejserne giver den kinesiske turist mulighed for at "sætte mange krydser" og skyde rigtig mange billeder til WeChat.

Endelig gælder det for turismeområdet som med så mange andre, at der er rift om kinesernes købekraft og derfor rigtig mange, der gerne vil i dialog med dem. New Zealand er måske den "mindre nation", der er lykkedes bedst med at skabe en populær og kendt destination, men her har man også investeret substantielt over en periode på mere end ti år. En investering, der bl.a. omfatter fuldt team i Kina, showrooms i større kinesiske byer, TV-reklamer og vedvarende brandinginitiativer samt endelig en signifikant tilstedeværelse på sociale medier.

Foto: Shutterstock

Men også vores egen hovedstad, København, og Odense/Destination Fyn gør det godt med færre midler end new zealænderne. Herfra kan andre danske destinationer høste masser af konkrete erfaringer.

Det kræver altså indsigt, ressourcer og et vedvarende fokus at trække kineserne til, og med mindre man investerer anseeligt i destination branding, er det næppe sandsynligt, at en helt ukendt dansk destination formår at opnå ørenlyd i det kinesiske rejsemarked på egen hånd. Det betyder dog ikke, at der *ikke* er potentiale for at lokke kinesiske rejsende til andre dele af Danmark. Men for at lykkes vil det kræve, at mindre kendte eller helt ukendte destinationer og seværdigheder allierer sig med andre for at gøre sig spændende.

Generelt vil den mest fornuftige tilgang være at definere, hvad det er, man som destination eller seværdighed rent faktisk har at tilbyde kineserne. Det er en proces, der i høj grad minder om den, der er beskrevet i kapitel 7 "Rette produkt til rette forbruger" - også i dette tilfælde handler det nemlig om at adressere behov. Om objektivt at vurdere, hvad man rent faktisk har at tilbyde, der er unikt, og samtidig identificere, hvilke behov hos en kinesisk rejsende disse tilbud kan opfylde. Kan man klart besvare begge dele, giver det mening at fortsætte.

Ofte vil næste skridt være at indgå dialog med større rejsearrangører. Start med dem, der i forvejen har trafik på Skandinavien, og engager dem i en dialog om, hvordan I kan bidrage til at differentiere deres rejsepakker og tilbyde noget nyt i Kina. Rejsearrangørerne konkurrerer benhårdt og er lydhøre over for nye tilbud, der kan virke som en konkurrencefordel for dem. Den danske destination og rejsearrangøren har således fælles interesser.

Der er langt større sandsynlighed for, at potentielle kinesiske turister vil komme til en given destination eller seværdighed som led i en pakke, arrangeret af andre, end chancen for, at de kommer på egen hånd. Derfor bør turismeerhvervet se sig selv som primært en business-to-business-industri.

> Turismeerhvervet bør se sig selv som primært en business-to-business-industri..

Alternativet til en business-to-business-tilgang er, at flere seværdigheder og destinationer slår sig sammen og etablerer et destinationsbrand. Der er ikke seværdigheder i Danmark uden for København og Odense, der er stærke nok til at lokke gæster til alene. Det kan forekomme som en hård dom, men det er realiteterne. Museer skal være i Louvre-klassen og natur på norske fjorde-niveau for at kunne tjene som magnet på egen hånd. Derfor er der ikke nogen vej udenom at slå sig sammen og i

fællesskab definere oplevelser, der er stærke nok for en kineser at rejse efter.

I dette arbejde kan det være en rigtig god idé at bygge sit destination brand op omkring differentierende elementer. I 2017 fik Limfjorden f.eks. besøg af kinesere, der gerne ville spise gratis østers. Det var ikke en spontan begivenhed, men en event, organiseret bl.a. af Det Danske Generalkonsulat i Shanghai; den gav god genlyd på kinesiske sociale medier i en kort periode. Den slags oplevelsesorientering kan fungere rigtig godt for danske destinationer og seværdigheder. Og hvis man formår at kombinere det lidt sjove og skæve med noget velkendt, som f.eks. Legoland, så begynder man at have byggesten til noget interessant.

Tænk også ind, hvordan en destination eller en pakke kan passe ind i en rejsendes ene fridag under en grupperejses besøg i Danmark. Hvis det lykkes at etablere en sammenhængende oplevelse, der starter i København,

Foto: Pixabay

bringer turisten til den givne destination, rummer et godt program og bringer turisten retur til hovedstaden, inden aftenen er omme, har man et produkt, der umiddelbart passer ind i de rejseprogrammer, hovedparten af de besøgende kinesiske turister har valgt at følge.

Det *skal* I gøre...

1. Vær selvkritisk i forhold til analyse af jeres potentiale. Er I værd at rejse langt for?
2. Se jer selv som en business-to-business-virksomhed.
3. Skab en én-dags ud-og-hjem-destinationspakke med partnere.

Artikler om kinesiske turister

- Chinese outbound tourists increase 5% to 62.03 million in H1 2017:
  www.chinatravelnews.com/article/116407
- Chinese tourist arrivals to Europe rise 65% in first half of 2017:
  www.chinatravelnews.com/article/116002
- Chinese travelers “spend more but shop less” in outbound trips:
  www.chinatravelnews.com/article/115814
- Blog om kinesiske turister:
  http://china-outbound.com/blog

Links – turisme

- Chinavia er et projekt med fokus på at bringe kinesiske turister til bl.a. København. Projektets website rummer rig, brugbar information, der også er relevant for virksomheder uden for hovedstadsområdet: www.visitcopenhagen.com/chinavia/copenhagen/chinavia

Chinavia har også publiceret disse interessante rapporter:

- Strategic advice report - becoming China-ready in the Regional Tourism Industry 2014: www.visitcopenhagen.com/sites/default/files/asp/visitcopenhagen/Visit-sites/Chinavia/PDF/chinavia_ii_strategic_advice_report_visit_sorlandet_agder_research_2014_final.pdf
- China Tourism B2B Manual: www.visitcopenhagen.com/chinavia/denmark/chinavia-ii-research-package

De følgende websites har fokus på specielt kinesisk outbound turisme:

- www.chinatravelnews.com
- www.chinainternetwatch.com/category/travel

6. Vælg den rigtige Kina-strategi

Foto: iStock

Internationale medier bringer ofte interessante succeshistorier om vestlige brands og virksomheder, der har opnået stor succes i Kina.

I de senere år har man også kunnet læse om både internationale og nogle danske virksomheder, for hvem Kina ikke har medført samme gevinst, og som følgeligt har måttet trække sig ud af markedet – ofte forbundet med store omkostninger.

> Tilfældig opportunisme er ikke en god Kina-strategi.

Meget ofte hviler både succes og fejlslagen indsats på den valgte strategiske tilgang. Kina har noget at byde på for nogle danske virksomheder inden for de kreative erhverv, IKT og turisme, men det afhænger ikke kun af produkter og vilje. Selve tilgangen, som den danske virksomhed vælger, er også en kritisk faktor.

Der findes ikke én strategi for alle, ikke én garanti for succes. Men generelt er det tilrådeligt, at danske virksomheder bruger den tid og de ressourcer, det kræver at gennemarbejde en Kina-strategi grundigt.

Mange vil gerne i gang med det samme, efter at Kina-interessen er vakt. Det er forståeligt, at lysten til at komme i gang sommetider løber af med virksomhed, ledelse eller ejere. Men det er vanskeligt at få hul på markedet, hvis man ikke har en solid plan og blot flyder med strømmen og rækker ud efter de tilfældige muligheder, der måtte materialisere sig. Tilfældig opportunisme er ikke en god Kina-strategi.

Som i andre forretningssammenhænge bør en strategi for Kina tage afsæt i KPIer, der beskriver klare målsætninger for en Kina-satsning.

Flere virksomheder påbegynder en Kina-satsning uden klare mål og har derfor svært ved løbende at vurdere,

om de når deres potentiale i Kina, om løbende investeringer er rimelige, og om der er et fornuftigt momentum i afsætningen.

KPIer, der er afstemt med mulige samarbejdspartnere i Kina, er også en god måde at holde partnere fast på fælles målsætninger og sikre, at man ikke i løbet af kort tid blot stiller sig tilfreds, så længe der vækstes.

Vækst er en forudsætning for forretning i Kina, men mange ender med at være tilfredse med vækst, der er alt for beskeden i forhold til deres potentiale, og overlader dermed mulighederne til konkurrenter, der er bevidste om deres ambitioner, og som har defineret dem som KPIer.

Derudover bør en strategi naturligvis bygge på veldokumenteret viden, der bl.a. afdækker:

- Opfylder produktet et identificerbart behov hos forbrugerne?
- Hvilke forbrugere/målgrupper er der tale om?
- Hvilke dele af Kina er relevante for afsætning?
- Hvilke distributionskanaler kan nå disse kunder?
- Hvordan får man adgang til disse kanaler, og hvilken virksomhedsstruktur/samarbejde kræver det?
- Hvad vil det kræve af ressourcer?
- Hvordan skal ekspansionen forløbe?

Det er en god idé, at danske virksomheder tænker langsigtet i forbindelse med deres Kina-strategi. Det er ikke usædvanligt, at nye produkter er to-tre år om for alvor at få fat i markedet. I nogle tilfælde ovenikøbet det dobbelte.

Hvis en strategi er bygget op omkring en meget hurtig Return of Investmenr (ROI), er den sandsynligvis for skrøbelig, og det vil meget hurtigt vise sig, at den danske virksomhed er tvunget til at investere yderligere. Derfor er det sundt at tænke konservativt i forbindelse med forecasting og timeline og ovenikøbet være mentalt forberedt på uforudsete forhindringer.

I de tilfælde, hvor man møder **obstruktion**, man ikke havde forventet, er det vigtigt at beslutte, om strategien og/eller timelinen skal revideres straks. Hvis man fortsætter efter et **set-back** og forventer, at man kan nå at indhente det tabte inden for rammerne af en eksisterende **timeline**, risikerer man at igangsætte en negativ glidebane, hvor kontrol og **rettidig korrektion** bliver stadig vanskeligere og til sidst umulig.

En manglende korrektion af strategi og timing kan i sidste ende have fatale følger. Derfor skal en Kina-strategi ikke mejsles i sten, men bør betragtes som et levende dokument, der konstant revideres. Rettidig omhu er en forudsætning i Kina.

Foto: iStock

Geografisk fokus

Det siges ofte, at Kina ikke er ét land, men et kontinent. Det er nok en lidt frisk talemåde, men der er noget om snakken. De kulturelle og forbrugsmæssige forskelle fra Shanghai i øst til Kashgar i vest er større og mere udtalte end forskellen på finner og portugisere i vores eget EU.

Meget få danske virksomheder har muskler til at løfte hele Kina på én gang. Og meget få potentielle samarbejdspartnere og distributører i Kina dækker hele nationen.

Derfor er det anbefalelsesværdigt at udvælge et koncentreret geografisk fokusområde, etablere sin distribution og markedsføring dér og langsomt vokse ud derfra, baseret på de erfaringer, man gør sig i markedet.

Det kinesiske marked opdeles traditionelt i en række tiers (T) – geografiske områder, der defineres på baggrund af økonomi, befolkningsgrundlag, konkurrencekraft m.m.

Foto: iStock

T1: Beijing, Shanghai, Guangzhou og Shenzhen

- Beijing er selvsagt Kinas hovedstad. Byen huser det politiske og kulturelle centrum.
- Shanghai er Kinas moderne metropol, den største havneby og det økonomiske centrum i landet.
- Guangzhou og Shenzhen er de to største byer i Pearl River Deltaet, som er et af de mest veludviklede urbane områder i Kina. De ligger lige på grænsen til Hong Kong og nyder derfor godt af international handel.

T2: Tianjin, Nanjing, Hangzhou, Suzhou, Wuhan, Xi'an, Shenyang, Chengdu og Chongqing

- Tianjin er en vigtig havneby i det nordlige Kina. Den anses også for at være en slags port til Beijing på grund af sin geografiske placering.
- Nanjing, Hangzhou og Suzhou udgør de vigtigste byer i Yangtze-deltaet nær Shanghai. Disse fire byer udgør samlet en enorm urban enklave, en enorm økonomisk motor, der er essentiel i Kinas økonomi. Hangzhou huser også de store tech-giganter som bl.a. Alibaba. Det er her, e-handelsindustrien hører hjemme.
- Wuhan og Xi'an er de vigtigste byer i det centrale og nordvestlige Kina. Wuhan er en stor industriby, og Xi'an er bedst kendt som forhenværende hovedstad med en meget rig historie.
- Shenyang er en central by i det nordøstlige Kina, som før var Kinas industrielle hjerte, men som nu er i tilbagegang.
- Chengdu og Chongqing er begge førende i Sichuan i det sydvestlige Kina og har begge enormt potentiale for at blive økonomisk centrum i hele det vestlige Kina.

T3: Jinan, Hefei, Dalian, Harbin, Changsha, Zhengzhou, Shijiazhuang, Fuzhou, Taiyuan, Wulumqi og Qingdao
Disse byer er alle regionale hovedstæder eller kendt for specifikke typer af industri.

T4: Andre regionale centre og vigtige udviklede byer som **Kunming, Guiyang, Nanchang, Lanzhou, Yinchuan, Nanning, Xining, Changchun, Hohhot, Baoding, Ningbo, Datong, Xiamen, Weihai, Shantou Lhasa and Haikou** m.fl.

T5: Alle mindre byer (efter kinesisk målestok).

Ud fra et rent forretningsmæssigt synspunkt er områderne omfattet af T1 og ned til T3 de mest interessante for danske virksomheder. Der er potentiale for nogle i lavere tiers, men det falder drastisk for langt den overvejende del af de danske virksomheder, når man passerer T3.

Der er i grove træk to modeller for geografisk fokus:

Model A
Start i T1. Få hul på en eller flere af byerne i denne tier og arbejd dig herfra ud i landet, f.eks. ved at følge højhastighedstoglinjerne eller ved at ekspandere ud i oplandet.

Et eksempel på denne geografiske tilgang kan være at starte i Shanghai (eller dele heraf), ekspandere til nærliggende byer som f.eks. Hangzhou, Ningbo og Suzhou, for endelig at tage tredje skridt til endnu en T1-by og gentage mønstret.

Pro: Shanghai er den mest sofistikerede urbane enklave i Kina, og det er her, de mest krævende, kræsne og vidende moderne forbrugere bor. Det betyder, at der er et højt kendskab og en høj grad af forståelse for udenlandske brands og nicheprodukter. Samtidigt ser vi, at visse forbrugersegmenter i stigende grad ønsker at forbruge specielle, unikke produkter – ofte med kvaliteter, der ligger tæt op ad det, danske producenter kan tilbyde.

Lykkes man i Shanghai, kan man højst sandsynligt rulle sin brandposition og markedsføring ud til resten af landet uden tilrettelser – hvis det kan sælges i Shanghai, kan det før eller senere også sælges i resten af Kina.

Kontra: Konkurrencen er knivskarp i Shanghai-området. Mætheden er udtalt, og det er typisk her, alle lancerer først. Dvs. at det er svært at få ørenlyd, og forbrugerne er svære at imponere. Man får ikke meget foræret, og derudover er det dyrt at komme ind på markedet.

Model B
Start i T2 eller T3. Opbyg distribution og salg i disse mindre udviklede og mindre sofistikerede områder af Kina. Den kommercielle vækst i disse områder kan skabe et økonomisk og erfaringsmæssigt fundament til en ekspansion mod Tier 1.

Pro: Det er relativt meget billigere at komme i gang i en lavere tier. Der er færre importerede varer at konkurrere med, og får man hul på markedet, er forbrugerne i højere grad loyale, end tilfældet er i T1.

Kontra: Jo længere ned i tier-systemet man bevæger sig, desto mindre sofistikerede er forbrugerne, og jo mere traditionelle er deres livsstil og smagspræferencer. Det kan for nogle nicheprodukter kræve en jætteindsats at undervise forbrugere i disse tiers blot om brugen af ens produkt.

Det er klart, at disse to modeller repræsenterer en forenkling af mulighederne. For det første er der andre modeller; for det andet er beskrivelserne af pro og contra ovenfor ikke fuldt dækkende. Men de giver alligevel et billede af to veje ind i Kina, som man kan basere sit analyse- og strategiarbejde på. Uanset hvordan man vælger at angribe geografien, er der to gode råd:

Foto: iStock

1. Man skal ikke være negativ eller mistroisk, men det er sundt at møde partnere, importører og distributører med et vist element af skepsis og dansk snusfornuft.

I Kina er der ikke tradition for beskedenhed eller for at tage forbehold, så danske virksomheder møder let importører, distributører og potentielle JV-partnere, der vil påstå, at de kan dække *hele* Kina.

De vil se deres tilbud som en hensigtserklæring, mens den danske virksomhed ofte opfatter det som et løfte. Det er først, når man kommer langt ind i forhandlingerne, og potentielt i investeringen, at partnerne finder ud af, at de går til arbejdet med forskellige udgangspunkter.

Det er ét eksempel på forskelle i forretningskultur, og selv om det måske kan forekomme som en stereotyp beskrivelse af kinesisk forretning, vil de fleste virksomheder, der har gjort forsøget i Kina, kunne genkende ovenstående beskrivelse.

Derfor: Basér ikke forecasting eller strategi på vidtløftige garantier om fuld national distribution, men hold i stedet samarbejdspartneren fast på en fokuseret distribution, hvor chancen for først at lykkes i ét koncentreret område er i centrum.

2. Få professionel rådgivning gennem en distributionsforhandling. Det er en god idé at have en uvildig bisidder, der har erfaring fra lignende projekter. Det kan f.eks. være en medarbejder fra en anden dansk virksomhed, der har forhandlet distribution. Det kan være en udenlandsk erhvervsperson, bosat i Kina, en konsulent eller en brancheorganisation.

Virksomheds set-up

Generelt er det tilrådeligt at etablere sin egen legal entity i Kina. Et **W**holly **F**oreign **O**wned **E**nterprise – i daglig tale kaldet WFOE (udtales af uransagelige grunde *wufi*). WFOE-modellen – der, som navnet antyder, dækker over en fuldt udenlandsk ejet forretningsenhed med ret til produktion, import og afsætning i Kina – rummer en række fordele, men er også mere besværlig.

For mange danske SMVer er det næppe realistisk at etablere et WFOE. Selv om den krævede kapitaltilførsel i dag er relativt lav, og at indskuddet kan foretages over en længere periode og ikke behøver at stå som et deponeret beløb i et pengeinstitut, men kan aktiveres i forbindelse med f.eks. markedsføring og ansættelser, er det langsomt og tidskrævende. Endelig skal man, som direkte ejer af en virksomhed i Kina, også hele tiden forholde sig til den omskiftelige lovgivning på området.

Når WFOE-modellen alligevel af de fleste betragtes som den bedste model, hænger det sammen med kontrollen over de kommercielle aktiviteter og den fulde transparens, man opnår. I tilfælde, hvor danske virksomheder er særligt ambitiøse omkring Kina og måske ser Kina som deres vigtigste eksportmarked, er der derfor næppe et bedre set-up.

For andre virksomheder, for hvem Kina ikke nyder specielt fokus, kan det betale sig at indgå i partnerskaber.

I tilfælde, hvor man etablerer distribution igennem importører eller anden form for partnere, kan det stadig være en idé at etablere et såkaldt Rep. Office. Et sådant har ikke lov til at afsætte varer direkte eller fakturere i Kina, men har alene til opgave at markedsføre og f.eks. samarbejde med (eller kontrollere) en lokal partner. Et Rep. Office giver således en dansk virksomhed gode muligheder for at følge indsatsen på allernærmeste hold med et minimum af bureaukrati. I enkelte tilfælde kan det også være en god idé at etablere et selskab med en kinesisk partner – et joint venture (JV), men succeshistorierne herom er stadig meget få.

Man skal være opmærksom på, at reglerne for virksomhedsetablering, WFOE, Rep. Office, JVs, etc. løbende revideres, og at det er en god idé at opdatere sig på området, inden den danske virksomhed træffer beslutning om, hvad der er bedst for egen situation. Beslutter man sig for at etablere en legal entity i Kina, kan dette med fordel gøres igennem konsulentvirksomheder, der forestår denne type arbejde. Danske advokater med Kina-kompetence og internationale revisionshuse kan også bidrage i denne sammenhæng. Det er ikke tilrådeligt at begynde på processen på egen hånd, med mindre man selv besidder meget kompetente Kina-ressourcer.

Distributionsaftaler forhandles som på mange andre eksportmarkeder, men det er fornuftigt at sætte sig ind i kinesisk forhandlingstradition. Forhandlinger tager typisk tid, og aftaler, som den danske part opfatter som indgåede, bliver ofte genåbnet og genforhandlet igennem et aftaleforløb. Det er helt almindeligt og ikke udtryk for ”svindelmentalitet” eller ”smartness”. Den danske virksomhed kan med fordel praktisere samme princip.

Såfremt en dansk virksomhed planlægger at etablere WFOE, JV eller anden form for legal entity i Kina, kan det være en idé at kontakte IFU – Investeringsfonden For Udviklingslande – der i nogle sammenhænge indgår partnerskaber med danske virksomheder og medinvesterer i en Kina-satsning. IFU har kontor med eget personale i Shanghai og medarbejdere i København med årelang Kina-erfaring, bl.a. inden for etablering af formelle partnerskaber med kinesiske virksomheder.

Afsætningskanaler

For en dansk virksomhed er det en god idé at undersøge, hvilke afsætningskanaler der er relevante.

Mange kanaler fremstår særdeles løfterige, når man præsenteres for data. Alle tal er store i Kina, men det kan være en god idé at gå skeptisk til materialet og tage det med et gran salt. Ofte er imponerende salgstal ikke bevis på effektiviteten af en salgskanal, men kan i lige så høj grad være et resultat af markedsføringsinvesteringer og andre faktorer.

Her følger en kort gennemgang af de vigtigste salgskanaler i Kina for B2C:

Foto: iStock

Flagskibsbutik

En flagskibsbutik er lige dele markedsføring og butik. Det er almindeligt, at prestigiøse internationale og kinesiske brands etablerer store og flotte flagskibsbutikker i f.eks. Shanghai og Beijing. Dette afsætningsformat drives oftest af brandet eller af den partner, brandet entrerer med i Kina.

Foto: iStock

I Kina er disse flagskibsbutikker utroligt vigtige, fordi de dels bekræfter forbrugeren i, at det internationale brand er troværdigt, dels repræsenterer en unik mulighed for interaktion mellem forbruger og brand. Både BoConcept og Bang & Olufsen har meget flotte flagskibsbutikker ved Xintiandi i Shanghai, som besøgende med fordel kan besøge.

Monobrand retail
Mange driver også almindelig retail med single-brand-butikker. Det er dyrt og uhyre tidskrævende at lede egen retail i Kina. Man skal f.eks. regne med at skifte op til 90% af sine medarbejdere årligt. Det alene kræver en del fokus. Derfor overlader flere drift og ledelse af butikker til partnere. Enten via samarbejdsaftaler eller i form af franchise.

Egne butikker har dog den store fordel, at man kan sikre brandet og kundeoplevelsen, samt at man selv har ejerskabet over de data, forbrugerkontakten genererer.

Virksomheder som Bestseller, Bang & Olufsen og HAY driver egne single-brand butikker .

Multibrand retail
For et ukendt brand kan det være en fordel at blive en del af et multibrand-univers. Det sikrer trafik, og de øvrige brands kan ”smitte af” på det friske, nye brand. Multibrand-butikker findes både som selvstændige butikker på hovedstrøg og som butikker i department stores som f.eks. danskejede Akenz, der driver multibrand fashion retail med flere danske mærker.

E-handel
Kina er verdens førende e-handelsmarked. Det er helt nødvendigt at være til stede på e-handelsplatformene for at blive accepteret som oprigtig og troværdig af en kinesisk forbruger. Samtidig er e-handelsplatformene også Kinas næststørste søgemaskine, hvorfor det er vigtigt at være til stede her.

E-handelsområdet domineres af to typer virksomheder:

1. Meget store e-handelsplatforme som f.eks. Tmall, Taobao og YHD, der fungerer som enorme e-varehuse med alt, hvad hjertet måtte begære. Disse platforme nyder utrolig popularitet og kan mønstre enorm trafik, takket være fantastisk brugervenlighed og et næsten uendeligt udbud af varer.

2. Specialiserede, enkeltstående e-butikker, ofte med et meget specifikt kategorifokus. Nogle tilbyder oven i købet handel i fysiske butikker og ekspreslevering til hjemmet samt betaling via digitale betalingsløsninger, der både er mere udbredte og bedre end f.eks. den danske MobilePay-løsning.

Uafhængige webshops som vi kender dem fra Danmark, er stort set ukendte i Kina, og de få, der er, har meget lidt trafik. Selvstændige webshops hostet udenfor Kina er meget langsomme at bruge for en kineser, fordi Kinas internet eksisterer indenfor en form for firewall - bedre kendt som The Great Firewall – som bogstavelig talt checker al online trafik ud og ind af Kina og censurerer visse sites som f.eks. Google, Facebook og Twitter, så disse ikke kan åbnes i Kina.

> Det er vigtigt at gøre sig klart, at e-handel ikke er en billig vej til afsætning i Kina.

Det er vigtigt at gøre sig klart, at e-handel ikke er en billig vej til afsætning i Kina. På de store platforme skal brands og virksomheder betale substantielle beløb for at åbne, drive forretning og specielt markedsføre deres produkter (hvilket er nødvendigt, fordi e-handelsplatformene er så omfattende, at brugerne ikke spontant falder over varer, de ikke leder efter).

Hvis man accepterer konditionerne, repræsenterer e-handel en af de bedste kanaler for danske varer i Kina. E-handelsplatformen klarer f.eks. warehousing og distribution, og platformen løfter den lovpligtige kundeservicefunktion, der *skal* tilbydes i Kina. Den håndterer også finansielle transaktioner og leverer i nogle tilfælde værdifulde data til virksomheden i Danmark, der gør den i stand til at korrigere, baseret på nøgletal om f.eks. salg og brugeradfærd. Samlet set rummer et sådant set-up enorme fordele for en dansk virksomhed, men succes forudsætter en investering, der gør virksomheden i stand til at trænge igennem på platformen og bygge kendskab og relationer til brugerne.

De forskellige platforme har deres egne regler for, hvem der kan etablere egne butikker, men flere platforme tilbyder også virtuel hyldeplads for produkter i en slags multibrand-supermarked for dem, der ikke vil eller kan etablere egen butik på platformen. Kombinationen af de rette afsætningskanaler kan være afgørende for, hvorvidt et nyt produkt opnår succesfuld fremdrift på markedet. Der findes desværre heller ikke her én model for, hvordan man opnår den bedst mulige kombination.

De digitale platforme er meget forskellige, og nogle af dem specialiserer sig i meget høj grad, ligesom nye niche e-handelsplatforme popper op og lukker hele tiden. Derfor vil den bedste løsning for en dansk virksomhed afhænge af, hvilken type produkt der er tale om, hvilket set-up den har i Kina, målgruppen, og hvilke geografiske områder der fokuseres på i Kina.

Foto: iStock

Generelt kan man dog anbefale virksomheder at satse på en kombination fremfor enten offline eller online isoleret. Specielt i de tilfælde, hvor der er tale om nye produkter, der er ukendte for forbrugerne, spiller offline en væsentlig rolle i forbindelse med at bygge kendskab og skabe tillid.

Det er et godt råd at tænke O2O – offline to online (eller omvendt) - når man udvikler sin afsætningsstrategi. En løsning, der tilgodeser begge kanaler, og som sikrer trafik imellem dem, er idéel. En række teknologier som f.eks. QR-koder kan hjælpe til at sikre O2O-integration. I bunden af dette kapitel findes links til forskellige typer af e-handelsplatforme.

Boots on the ground

Det er langtfra altid, at det mest komfortable råd også er det bedste. Det gælder også i denne sammenhæng. Et af de allerbedste råd, man kan give en dansk virksomhed, der har ambitioner om afsætning i Kina, er faktisk rigtig godt gammeldags upraktisk. Og potentielt også dyrt – desværre. Det er det, amerikanerne kalder ”boots on the ground” – støvler på landjorden.

Blandt størstedelen af de virksomheder, der har opnået succes med afsætning af produkter i Kina, er der enighed om, at det er en helt afgørende faktor at have folk på stedet. Kina er langt fra Danmark i geografisk afstand, men særligt i traditionen, kultur og måden at drive forretning på. Hvis man ikke er til stede fysisk på den ene eller den anden måde, står man som dansk virksomhed markant svagere, og man risikerer at miste grebet om sin forretning. Undtagelsen er måske virksomheder inden for turisme, men selv her vil en fysisk tilstedeværelse være investeringen værd.

Der er naturligvis gode eksempler på virksomheder, der er lykkedes med partnerskabsaftaler, og som har skabt afsætning i Kina uden at være fysisk tilstede. Men den dominerende majoritet af internationale firmaer, der lykkes i Kina, er selv til stede. Selv i det tilfælde, at virksomheder distribuerer gennem en partner, kan det have stor betydning at være repræsenteret med en medarbejder.

Det er klart, at det kan forekomme meget besværligt at skulle sende en kompetent medarbejder til Kina og/eller ansætte en sådan i Kina, men heldigvis er der også andre muligheder for at blive repræsenteret uden at skulle investere for voldsomt.

Hvis man vælger at udsende/udstationere en medarbejder i Kina, tilbyder flere i dag supporterede kontorlejemål, hvor virksomhedens repræsentant kan indgå i en sammenhæng med andre danske forretningsfolk. F.eks. driver Dansk Industri et sådant "kontorhotel" i Shanghai, hvor man – ud over faciliteter – også tilbyder anden administrativ støtte. Andre tilbyder lignende løsninger.

En anden mulighed er at købe tid af en virksomhedsrådgiver on the ground. Der er flere bureauer og enkeltpersoner, der tilbyder denne form for "General Manager on demand", men virksomhederne bør sikre sig, at potentielle eksterne kandidater kvalificeres, før aftale indgås. Der er desværre flere kedelige eksempler på, at engagerede personer ikke har kunnet løfte opgaven. Og i de tilfælde kan det blive endnu dyrere end at sende sin egen medarbejder derud.

I sidste ende er det bedste råd at vurdere en potentiel lokalt bosiddende repræsentant lige så kritisk, som man ville vurdere en kandidat herhjemme. Det er ikke i sig selv en kompetence at bo i Kina, tale kinesisk eller for den sags skyld være kineser. De faglige kvalifikationer, og ikke mindst den personlige erfaring, skal også være tilstede.

> "Det er ikke i sig selv en kompetence at bo i Kina, tale kinesisk eller for den sags skyld være kineser.

Økonomi

Budgettering og generel finansiel planlægning kan være meget vanskeligt i Kina, og det er ikke muligt at give generelle råd til virksomheder om, hvordan man planlægger den økonomiske side af et Kina-initiativ.

Det er dog (desværre) almindeligt forekommende, at udenlandske firmaer, der ønsker at afsætte i Kina, seriøst undervurderer, hvad det kræver rent økonomisk.

Grunden hertil skal findes i Kinas meget dynamiske forretningsstil, mangel på transparens og det konstant foranderlige miljø. Det gælder både partnere og aftagere/producenter imellem, men også i forhold til skatter og afgifter og almindelig lovgivning.

Det generelle lønniveau i Kina er også steget betragteligt. Hvor meget er meget forskellig fra branche til branche og position til position, men det er vigtg tat gøre isg klart at kompetente og erfarne medarbejdere ikke er billige og at det føor øvrigt i Kina som alle andre steder forholder sig sådan at der også p ådette område er direkte sammenhæng mellem det man betaler og det an får.

Det er derfor en god idé at lægge budgetter efter de kendte faktorer som i ethvert andet marked og derefter gange den samlede investering med faktor 2 eller 3. Og i enkelte tilfælde endnu mere!

Det *skal* I gøre...

1. Udvikl en Kina-strategi, der bygger på validerede indsigter, og som samtidig definerer KPIer og tidslinje.
2. Vær realistisk omkring tid og vær villig til at bruge den tid, det tager. Kina er et hurtigt marked, men succes kommer ikke nødvendigvis med det samme.
3. Reager straks, når strategien udfordres, eller I oplever uforudsete forhindringer.
4. Vurder og rediger løbende strategi, KPIer og tidslinje, så de konstant afspejler den aktuelle situation. Driv *aldrig* forretning i Kina med afsæt i en plan, der er ude af sync.
5. Vælg et koncentreret geografisk fokusområde og start dér.
6. Afvej alle forskellige set-ups, før der træffes afgørelse om firmakonstruktionen.
7. Vær kritisk positiv som udgangspunkt for forhandlinger med potentielle partnere.
8. Vær kritisk i valget af afsætningskanaler. Også når det er en partner, der anbefaler eller vælger for jer.
9. Følg etableret forbrugeradfærd fremfor at tro, at I alene kan tiltrække forbrugere til nye måder at handle på.

7. Rette produkt til rette forbruger

Foto: iStock

Det er umuligt med sikkerhed at kunne forudsige, hvilke danske produkter og services inden for de kreative erhverv, IKT og turisme der har potentiale i Kina, og hvilke der vil have vanskeligere ved at nå deres ambitioner. Det er naturligt, og derfor en god idé, at virksomheder inden for disse brancher forsøger at validere deres produkter så godt som muligt før en Kina-introduktion.

Det er dog samtidig vigtigt at erkende, at test og validering i Kina kun vil give en del af svaret, og at en positiv feedback ikke er en garanti for succes, ligesom en negativ heller ikke bør betyde, at man opgiver eller laver alt om.

> Det er vigtigt at erkende, at test og validering i Kina kun vil give en del af svaret.

Først og fremmest skal man sikre sig, at den validering, man foretager, giver svar, der er i overensstemmelse med virkeligheden. Der findes adskillige virksomheder, der gennemfører kvantitative undersøgelser gennem fokusgrupper over hele Kina og lignende.

Resultatet af en sådan research eller validering er dog langtfra altid fyldestgørende, endsige korrekt. Årsagen skal bl.a. findes i kinesisk kultur: Kineserne vil ikke tabe ansigt eller være årsag til, at andre taber ansigt. Derfor er det meget vanskeligt at få helt reel og ærlig feedback, endog fra f.eks. en fokusgruppe. Selv i sammenhænge, hvor der gennemføres 1:1-samtaler, kan man ende med misvisende data, fordi forbrugerne ofte svarer i overensstemmelse med, hvordan de gerne *ville* være eller håber på at *blive*, fremfor hvordan de rent faktisk *er*, og hvordan de rent faktuelt køber ind – i dag.

En anden model - at teste produkter rettet mod det kinesiske marked via kinesere bosat i Danmark - er *ikke* anbefalelsesværdig. Det er vigtigt at komme så tæt på den rigtige forbruger som muligt. Man repræsenterer ikke

nødvendigvis en dansk virksomheds målgruppe i Kina, blot fordi man selv er kineser, ligesom mange dansk-bosatte kinesere er meget forskellige i værdier og udsyn fra lokale kinesere.

Derfor er det vigtigt, at den danske virksomhed selv engagerer sig i valideringen af eksisterende og nye produkter og deltager aktivt i arbejdet. Selv om virksomheden sandsynligvis har brug for hjælp i forbindelse med innovation og validering, så bør man tage ejerskab over dette arbejde og acceptere, at det kræver en del engagement.

En alternativ og langt mere effektiv model til validering af både eksisterende projekter og nye koncepter handler om at sætte de rigtige mennesker sammen. For eksempel produktudvikleren, designeren over for forbrugeren i Kina. Her taler de åbent, uformelt og ustruktureret *omkring* produktet fremfor direkte *om* produktet.

Denne tilgang giver indsigt i den sammenhæng, et lignende produkt benyttes i, og leder mere subtilt forbrugeren ind på at tale om f.eks. farvepræferencer eller digital adfærd.

Det er også en god idé at agere 'fluen på væggen'. At bruge så meget tid som muligt med forbrugere, der matcher målgruppen, og iagttage deres valg og handlinger.

Endelig bør en dansk virksomhed, der er seriøs omkring Kina, bruge tid i retail. Altså ganske lavpraktisk ved at besøge et bredt udsnit af de afsætningskanaler, der findes, og registrere de produkter, der er på hylderne. Når det er vigtigt, at det er virksomheden, der rent fysisk udfører dette arbejde, så skyldes det, at den utrænede ofte ikke vil registrere samme vigtige iagttagelser som en fagperson. Den ofte brugte model med f.eks. at sende firmaets praktikanter på markedsresearch leverer sjældent de indsigter, en ekspert vil returnere med.

Danske virksomheder har typisk tre udgangspunkter for produkter til Kina:

1. Det eksisterende produkt – utilpasset
Helt kort: Det er uhyre sjældent, at et eksisterende produkt kan bringes til Kina, som det er. Der er ganske enkelt meget få danske produkter, der matcher de behov og den adfærd, man finder i Kina.

Rigtig mange virksomheder, også danske, går galt i byen, fordi man enten antager, at et givent produkt er universelt appellerende, eller fordi der ganske enkelt ikke er ressourcer til at justere produkt, emballage, etc., hvorfor man overbeviser sig selv om, at det nok skal gå med produktet, som det er.

Foto: iStock

Der er selvfølgelig produkter, der kan klare sig, som de er (med en lille label bag på med en kinesisk varedeklaration). Det gælder primært "hippe" produkter eller produkter, der adresserer en meget lille niche af forbrugere, der har en ganske særlig interesse i produktet, som det er.

Hvis en dansk virksomhed vælger *ikke* at tilpasse et eksisterende produkt til Kina, så bør det ske som en helt bevidst og gennemkalkuleret beslutning og ikke som en uigennemtænkt handling.

2. Det tilpassede produkt
For de fleste virksomheder, der påbegynder en eksport til Kina, er det ikke oplagt at innovere fra bunden. Det giver fin mening at få nogle erfaringer, opbygge og ikke mindst teste et samarbejde med en importør og distributør og opleve den daglige interaktion med forbrugerne, baseret på et let tilrettet eksisterende produkt.

Nogle produkter og services vil ikke kunne fungere i deres kendte danske format, men vil sandsynligvis fungere fint i justerede versioner. Danske Bang & Olufsen, der i en periode har haft svært ved at overbevise kineserne om det hvide, renskurede og enkle design, skabte som tidligere nævnt stor opmærksomhed, da de skiftede et flagskibsprodukt fra aluminium og hvid til sort og bronze. En kombination, der bragte dem nærmere kinesiske smags-præferencer, men som ikke samtidig afbrød forbindelsen til Bang & Olufsens DNA.

For rigtig mange danske virksomheder vil research afsløre, at der er brug for at skrue lidt op eller ned for forskellige elementer i deres produkter. En moderat tilpasning rummer den fordel, at man kan fjerne et par alvorlige barrierer for salg, men samtidig bevare sin egenart. Hvis en dansk virksomhed smider alt over bord og tilpasser sig de lokale forhold 100%, så mister producenten sin berettigelse.

3. Made for China-produktet
Den tredje typiske tilgang til Kina er at opfinde produkter specifikt til at matche eksisterende forbrugsvaner i Kina. Nogle danske virksomheder har enten prøvet eller er i gang med forsøget uden at have opnået den helt afgørende succes. Men det er klart – fra udenlandske cases – at der kan være et virkelig stort potentiale i at benytte et eksisterende produktionsanlæg, et internationalt brand og en relevant storytelling som fundament for at lancere et produkt, der passer den kinesiske forbruger som hånd i handske.

For alle tre tilgange til produkt og produktinnovation gælder det, at de skal bidrage med noget, kineserne ikke har i forvejen. Hvilken tilgang til produktinnovation der

er rigtigst, afhænger af mange faktorer og kan kun endeligt vurderes af virksomheden. Men som omtalt tidligere bør en dansk virksomhed i det mindste træffe en bevidst afgørelse herom fremfor at lade tilfældet råde.

Foto: iStock

Made in China – for the world

Kina er på mange måder et af de mest sofistikerede markeder i verden. Derfor er en ny udvikling, at virksomheder begynder at henlægge deres generelle innovation og produktudvikling til Kina.

Indsigten er enkel: Hvis vi kan innovere for Kina og lykkes med at skabe afsætning dér, så er det en forholdsvis nemmere proces at flytte disse varer ud på vestlige markeder end den traditionelle, omvendte tilgang, hvor vestlige produkter mere eller mindre tilpasses Kina.

Helt store globale virksomheder som f.eks. IKEA udvikler nu produkter og service på denne måde, men det giver også mening for danske SMVer at tænke denne tilgang ind i en Kina-satsning. På mange måder giver det også helt nye perspektiver på den økonomiske satsning.

Der er et nyt og anderledes åbent fokus på handel med eller i Kina end "blot" at se på selve afsætningen på kort sigt.

Målgrupper

Som i flere andre af de områder, denne guide omhandler, er forudsætningen for at lykkes, at man forstår den forbruger, man i sidste ende skal afsætte til. Det er denne detaljerede og indgående målgruppeforståelse, der sikrer, at man bliver og forbliver relevant.

Netop derfor er det også et godt råd, at den danske virksomhed selv leder, varetager og ejer indsigterne omhandlende research af og dialog med forbrugerne.

Det er vigtigt at forstå, at "kinesere" ikke er én målgruppe, lige så lidt som "danskere" er én homogen, sammenhængende målgruppe med fuldstændig identiske behov og præferencer. Det er en klassisk fejl begået af mange udenlandske virksomheder, der forsøger at skabe salg i Kina, at generalisere i forhold til målgruppedefinitionen. Mange har slet ikke en veldokumenteret og detaljeret beskrivelse af idealforbrugeren.

Hvis en virksomhed ikke har et helt præcist billede af, hvem det er, der skal benytte et givet produkt, og hvilke behov dette produkt skal opfylde hos forbrugeren, bliver validering og test af produktet, men sandsynligvis også brandposition og marketing, forfejlet.

Når man som de fleste danske virksomheder kan føle sig relativt fremmed i Kina, forfalder man ofte til at læne sig (for) meget op ad lokale anbefalinger. Det gælder også i forhold til definition af målgrupper.
Det kinesiske marked er spændende og udviklet, men der findes stadig områder, der ikke er fuldt udviklede og professionelle. Et af disse er området for forbrugerdata og segmentering. Der er naturligvis dygtige analytikere i Kina, men den gennemsnitlige kvalitet af f.eks. målgruppe-segmentering lever ikke op til de behov, en dansk virksomhed har for at lykkes.

Det er uhyre vigtigt, at en målgruppeprofil gøres personlig, og at den rummer megen anden information end de stort set ubrugelige data omkring køn, alder, indkomst, job og hjemmeadresse. Det faktum, at en gruppe forbrugere køber fra samme online-supermarked, har valgt samme bil og godt kan lide Chanel, indikerer ikke nødvendigvis, om disse forbrugere også alle kan lide Arne Jacobsens design eller en dansk fitness-app.

Derfor er den bedste måde at segmentere i Kina at identificere behov, som det danske produkt med nogen ret kan adressere. Identifikationen af et fælles behov indike-

rer i langt højere grad end f.eks. indkomst, alder og job, hvorvidt det er muligt at få den givne gruppe mennesker til at aftage en dansk virksomheds produkt.

Det er generelt en god idé at forsøge at undgå stereotyper i sin målgruppedefinition. Hvis man ikke kan se et rigtigt menneske, men kun en stereotyp fremstilling af en karakter, bygget op omkring f.eks. brandpræferencer, så har man ikke et fyldestgørende billede af, hvem forbrugeren er. Og så forbliver produktjustering (og marketing) baseret på gætværk.

Hvis man har valgt at få ekstern rådgivning i forbindelse med målgruppedefinition, hvilket kan være en god idé, bør man så vidt muligt bede rådgiveren præsentere en eller flere personer, der matcher målgruppen. Det er som regel en god lakmusprøve på, hvorvidt den definerede målgruppe er præcis nok, eller om den er for stereotyp og ikke rigtig matcher nogen individer.

Target Conversations

Inden for de sidste seks måneder er et par rådgivere inden for dette område begyndt at bevæge sig helt væk fra den klassiske målgruppedefinition i Kina for i stedet at fokusere på Target Conversations. Ved at identificere samtaler, bl.a. på sociale medier, som er relevante for et givet produkt, og hvor produktet rent faktisk har noget interessant at sige, identificerer man automatisk også en gruppe forbrugere med potentiel interesse i ens produkt. Hvis man lykkes med det, er klassiske segmenteringskriterier som køn, alder, indkomst, job og hjemmeadresse langt mindre værdifulde.

Det skal understreges, at segmentering, baseret på Target Conversations, er en relativt ny idé, og at begrebet ikke er almindelig kendt i f.eks. reklamebranchen i Kina. Men derfor kan princippet sagtens tjene til inspiration for danske virksomheder, der vil ind i Kina.

Det *skal* I gøre...

1. Forstå forbrugerne og deres behov. Både de bevidste og de ubevidste.
2. Definer en meget specifik og detaljeret målgruppe, baseret på behov.
3. Test og validér, men brug nye metoder.
4. Deltag selv i forbrugerinterview.
5. Forhold jer kritisk til målgruppepræsentationer fra leverandører – kan I mærke personen bag tallene?
6. Vær villig til at justere jeres produkt.

Links - sådan holder du dig up to date

- Forbrugeradfærd og trends:
  www.chinaskinny.com/blog
- Forbrugere og innovation:
  www.linkedin.com/in/jacobjohansen
- Innovation:
  www.techinasia.com

8. Kinesere køber brands

Foto: iStock

De tider, hvor knaphed på varer og begrænset udbud gjorde, at kinesiske forbrugere primært var drevet af tilgængelighed, er for længst forbi.

Det er meget vigtigt, at danske virksomheder gør sig klart, at der ikke er vareknaphed og tomme hylder i kinesiske dagligvarebutikker. Selv et kort besøg (der som nævnt er en anbefalelsesværdig aktivitet) vil overbevise de fleste om, at kineserne hører til blandt de forbrugere i verden, der har allermest at vælge imellem, både i forhold til bredden og dybden af sortimentet. Kineserne mangler med andre ord ikke noget.

> Kinesere hører til blandt de forbrugere i verden, der har allermest at vælge imellem.

For en dansk virksomhed kan det være et sundt udgangspunkt at acceptere, at langt de fleste ikke tilbyder et produkt, som en kinesisk forbruger ikke kan købe stort set magen til allerede. Der kan selvfølgelig være detaljeforskelle, men i grove træk er der ikke mange varekategorier tilbage, hvor danske virksomheder kan opnå status som helt og aldeles unikke.

Det kan forekomme lidt hårdt, og måske også energidrænende, når det formuleres så firkantet på tryk. Men det er et yderst sundt udgangspunkt at forvente, at der skal mere til end "blot" et godt produkt – kineserne har også behov for et brand.

Brands i Kina

Brands er næsten lige så vigtige som produktet for den kinesiske forbruger. Et godt produkt med et stærkt brand har langt, langt bedre mulighed for at opnå succes i Kina end et godt produkt uden brand eller et stærkt brand uden et godt produkt.

Men hvad er et brand i Kina? I langt de fleste tilfælde mere og andet end blot et vestligt logo på en emballage.

Et brand må ikke forveksles med et navn eller et udseende (et look-and-feel).

Et brand er et veludformet fundament, et stærkt ståsted, der kan og vil mere end blot "smage godt", være "let at bruge" eller "godt at have med på farten" for nu at vælge nogle helt tænkte og tilfældige eksempler.

Der er skrevet mange gode og ofte komplicerede bøger om brands. Men for mange danske virksomheder med mod på Kina kan det betale sig at undgå at gøre tingene mere vanskelige, end de behøver at være. I stedet kan man med fordel betragte sit brand som et menneskes personlighed:

- Den rummer værdier og holdninger, der er udgangspunktet for, hvordan brandet agerer og opfører sig.
- Den har en særlig tone – en måde at tale og præsentere sig på, som skaber genkendelighed.
- Det er konsekvent og svinger ikke tilfældigt fra side til side.

Kineserne forholder sig typisk til to elementer i et brand:

1. De ønsker sig et "purpose" (formål), som de er eller kan engagere sig i og føle sig i tråd med. Et brand skal have en grund til at eksistere, der er emotionelt engagerende.
2. En sammenhængende brandposition, der er stringent, klar, og som kan gentages.

Sådan skaber man et brand i Kina

For en dansk virksomhed kan det forekomme komplekst og langt fra kernekompetencerne at formulere et brand. Mange virksomheder vælger da også at inddrage eksterne ressourcer i dette arbejde. Men uanset om man foretrækker selv at prøve kræfter med brandudvikling eller henter udefrakommende eksperter ind, er det vigtigt for den danske virksomhed, der vil ind i Kina, at forstå, hvordan man skaber et brand, og hvornår det resultat, man vurderer, rent faktisk er stærkt nok til at hjælpe virksomheden på vej.

Mange danske virksomheder definerer deres kunder i Kina som deres direkte samarbejdspartnere. Altså deres B2B-relation. Det giver god mening i mange forretningsmæssige henseender, men i forbindelse med etablering af et brand er det ikke hensigtsmæssigt.

Relevans

For at være et stærkt brand i Kina skal man "blot" være relevant. Og relevant bliver man ved at adressere eller løse en opgave for forbrugeren. Den opgave skal gerne være unik i den forstand, at der ikke er andre, der adresserer samme problemstilling.

Den opgave man løser for forbrugeren, behøver ikke være en konkret fysisk funktion som f.eks. at holde sig varm eller nem at anvende. Det kan også være et holdningsfællesskab til f.eks. design, materialer, livsstil eller life/work balance, for nu at tage tilfældige eksempler.

Sidstnævnte to kategorier er vanskeligere at definere, men ofte stærkere for et brand, fordi løsningen af fysiske problemer er langt lettere at kopiere end holdningsfællesskaber, der skal kunne bevises, bl.a. gennem en virksomheds opførsel og historik.

Danske virksomheder inden for de berørte områder har ofte særligt gode forudsætninger for at skabe troværdige og vedkommende, holdningsbaserede brands, men et mindre stærkt udgangspunkt med funktionalitet som omdrejningspunkt kan selvfølgelig også fungere i Kina.

Stringens

Når en virksomhed har lagt sig fast på et udfaldsrum for brandet, er det en god idé at udarbejde en brandstige – altså ikke sådan én brandvæsnet har, forstås, men en brand ladder, som det hedder på engelsk. En brandstige er et enkelt værktøj, der kan hjælpe virksomheden til at vurdere, om den valgte position er stærk nok, men også at sikre stringens i det daglige arbejde med brandet.

En brandstige beskriver et brand inden for en række områder (se eksempel nedenfor) og har to formål: Dels hjælper den virksomheden til at skabe en sammenhængende position og løfte til den kinesiske forbruger, dels kan den fungere som et dagligt måleredskab. Brandstigen kan nemlig holdes op imod alle aktiviteter og budskaber, som brandet initierer, og i de tilfælde, at initiativer ikke stemmer 100% overens med brandstigen, er de off brand og skal derfor ikke gennemføres.

Eksempel på brandstige inden for mode (brand sløret):

X inspirerer kinesiske kvinder til at udleve deres individualitet og bryde med konventionelle normer for beklædning på jobbet.

X giver kvinder mulighed for at udtrykke deres personlighed, deres værdier og deres humør.

TOP OF MIND	BENEFITS	REASON TO BELIEVE	TONE OF VOICE	VÆRDIER
Livsglæde/ power-kvinde.	Giver mig mulighed for at udtrykke min personlighed og min styrke. Viser at jeg ikke bare følger mainstream men tør have min egen smag.	Designerens personlige historie. Skandinavisk ligestilling - kvinder i top stillinger der tør.	Holdningsbåret, progressiv. Farverig, funky. humoristisk, uhøjtidelig. Udfordrende, selvbevidst, feminin. Stilfuld, professionel, business-like vs. rødstrømpe.	Vi tror på: - at personlighed skaber glæde. - at kvinder ikke behøver pansre sig i mandetøj for at blive respekteret på jobbet. - at personlig stil kan bygge bro mellem mennesker.

Danske virksomheder er typisk nøjeregnende i forhold til, hvordan marketingkronerne spenderes. Det er vi nødt til. En brandstige er med til at sikre, at en virksomhed ikke mister stringensen og ender med ufrivilligt at forvirre forbrugeren.

Brandnavn og logo

Bortset fra, at det er lovpligtigt, er det en nødvendighed, at et importeret produkt får et kinesisk navn i Kina. Selv store globale brands som f.eks. Coca Cola har et kinesisk navn og en tilhørende kinesisk udtale. En dansk virksomhed, der vil eksportere produkter til Kina, skal derfor vælge et kinesisk produktnavn, og det anbefales, at man også vælger et kinesisk virksomhedsnavn. I begge tilfælde kan de kinesiske navne fungere i kombination med de danske navne eller stå alene. Det er en beslutning, virksomheden bør træffe i overensstemmelse med sin brandstige.

Det anbefales, at danske virksomheder søger ekstern hjælp i forbindelse med udvikling af kinesiske navne. ”Oversættelse” af eksisterende navne kan være kompliceret, fordi det kinesiske sprog bygger på karakterer i stedet for vort fonetiske alfabet. Det kan give anledning til

meget uheldige ”oversættelser”, og selv globale brands som f.eks. AirBnB har måttet lide under megen hån for at vælge kinesiske navne, der i bedste fald har været dybt grinagtige. I andre fald direkte skadelige.

Det er vigtigt, at den danske virksomhed vælger en kompetent partner til navneudviklingen. Det er ikke i sig selv nok at kunne sproget. Det er ofte en meget stor fordel, at den, der skal udvikle de nye navneoplæg, har kommunikationsbaggrund og ligeledes har deltaget i udarbejdelsen af selve brandstigen og purpose.

Look and feel

Udover navnet skal virksomheden også udvikle logoer. Både for virksomheden selv og for produktet. Igen er det anbefalelsesværdigt, at dette arbejde udføres i samarbejde med professionelle, der har erfaring fra Kina, og som kender markedet. Det visuelle sprog og forbrugernes smag er naturligt nok meget anderledes i Kina, og det kan derfor være fornuftigt at engagere eksperter med base i Kina og erfaring med lokalt formsprog og kommunikation.

Frem for blindt at overlade designarbejde af f.eks. logo og emballage til en leverandør i Kina er det anbefalelsesværdigt, at den danske virksomhed deltager aktivt i processen og stiller kritiske spørgsmål, nøjagtigt som når virksomheden udvikler lignende løsninger i Danmark til hjemmemarkedet. Bed om stærke argumenter for et foreslået design og accepter ikke svar som ”sådan gør man i Kina”, eller ”sådan bruges det nu”.

Naturligvis skal den danske virksomhed respektere den lokale kompetence, men danske virksomheder har også erfaringer, der kan hjælpe til at differentiere i det kinesiske marked. Igen bør brandstigen være pejlesnor for den endelige løsning.

Der findes både danske og kinesiske eksperter på området, som virksomhederne evt. kan alliere sig med i disse processer.

Det *skal* I gøre...

1. Lad være med at antage, at løsninger, der har fungeret i andre eksportmarkeder, også automatisk fungerer i Kina.
2. Definer et forbrugerbehov (funktionelt eller værdibaseret), som jeres brand skal løse eller adressere; allerhelst ved at tage til Kina og bruge dage sammen med forbrugerne i deres hjem etc.
3. Beskriv et purpose og lav en brandstige.
4. Udvikl navn og grafisk profil.

9. Marketing

Foto: iStock

Det er ikke nok i sig selv at skabe et stærkt brand, der adresserer et forbrugerbehov, og som har en solid brandstige. En dansk virksomhed har brug for at etablere en marketingstrategi, der omfatter målgrupper, mediekanaler, kreative koncepter og eksekvering.

> Man kan ikke tage sine vestlige aktiviteter eller overordnede plan for marketing og lægge den ned over Kina.

Kinas mediebillede er voldsomt anderledes end det danske. F.eks. er vestlige sociale mediaplatforme som f.eks. Facebook og YouTube ikke tilgængelige, og kinesernes egne sociale mediaplatforme er langt mere sofistikerede og avancerede end vores. In-store promotions, events og andre for os mindre væsentlige marketingkanaler kan være meget effektive i Kina. Derfor kan man ikke tage sine vestlige aktiviteter eller overordnede plan for marketing og lægge den ned over Kina.

Hvis en partner udvikler en marketingstrategi, er det en god idé, at den danske virksomhed efterser den detaljeret, men det bedste er, om den danske virksomhed selv deltager aktivt i udviklingen af planen.

Det er en god idé at udvikle en langsigtet marketingstrategi og bede lokale partnere forpligte sig til KPIer i marketingplanen for at undgå, at denne vigtige del af Kina-lanceringen ikke bliver ulden og svær at måle.

Validering af brand og marketing

Det er væsentligt ikke at beslutte sig for brand og design, baseret på antagelser. Det er desværre ofte set, at udenlandske virksomheder i Kina har godkendt løsninger uden validering op imod lokale præferencer, etc. Det kan gå gruelig galt. Se blot førnævnte eksempel med AirBnB.

Når en dansk virksomhed skal validere brand, navn eller f.eks. emballagedesign, er der en håndfuld gode retningslinjer, man kan have in mente:

Vær sikker på, at de kinesiske forbrugere, der adspørges, tilhører den definerede målgruppe. Kina er stort, og kineserne ikke én homogen forbrugergruppe. Spørger man en kineser uden for målgruppen, kan man risikere at få et misvisende svar.

Husk på, at det ikke er en kompetence i sig selv at være kineser. Ligesom alle danskere ikke automatisk kan svare på en virksomheds spørgsmål om danskernes vaner, smag og præferencer, gælder det samme for en kineser. Tilmed er kulturen i Kina markant anderledes, når det kommer til kritik, og det slår igennem i forbrugerinterviews og fokusgrupper. Ofte svarer kineserne i en retning, som de tror, den danske virksomhed forventer, fremfor at være ærlige og oprigtige. Det er derfor nødvendigt at validere branding og markedsføring i direkte dialog med nøje udvalgte kinesere.

Vær også opmærksom på, at mange kinesere vil anbefale løsninger, der svarer nøje til det, de kender. Det betyder, at en kinesisk fokusgruppe eller én-til-én-samtale sjældent afdækker potentialet for helt nye idéer og produkter. Nærmest tværtimod. Men det betyder ikke nødvendigvis, at en given idé er dårlig. Alle markeder er under konstant forandring – også i Kina. Derfor kan der være mange gode grunde til at vælge idéer og løsninger, der strider imod den direkte feedback fra tests. I sådanne tilfælde bør virksomheden naturligvis være i stand til at forsvare sin beslutning om at gå nye veje, baseret på forbrugerindsigter eller andre tendenser.

> Uanset hvilkem forretningsmodel og konstellation danske virksomheder indgår i Kina, er det fornuftigt at sikre sig ejerskab over brandet.

Hvem skal styre brandet i Kina?

Uanset hvilken forretningsmodel og konstellation danske virksomheder indgår i Kina, er det fornuftigt at sikre sig ejerskab over brandet og de grafiske og visuelle elementer. Både juridisk og rent praktisk bør den danske virksomhed sikre sig, at varemærket aldrig kan benyttes af andre. Således skal både navne og logodesign etc. registreres i Kina før lancering af produkter.

Den danske virksomhed bør også ideelt set sikre sig en godkendelsesrolle i forbindelse med generel markedsføring, ligesom evt. platforme på sociale medier skal ejes rent juridisk af det danske selskab. Der er mange eksempler på brands, der har overladt ejerskab af f.eks. WeChat-kontoer i brandets navn til tredjepart, blot for at erfare, at de ikke kan få disse retur, når samarbejdet ophører.

Hvis den danske virksomhed har ressourcerne, er det bedst, at man aktivt sætter mål for markedsføringen.
Selv om kinesiske partnere har imponerende cases med andre brands og virker kompetente på markedsføring, er det ofte ikke tilfældet. Det kan betyde, at man taber hele investeringen i et brand på gulvet på grund af manglende erfaring eller forståelse af eksekveringen.

Det *skal* I gøre...

1. Gennemfør en solid og kompetent validering.
2. Hold fokus og retning, også – eller særligt – når I bliver kritiseret.
3. Test, men tro også på "disruptive" idéer – Kina er et progressivt marked under forandring.
4. Vær selv ejer af og led jeres brand i Kina. Også – eller specielt – når I indgår partnerskaber.

10. Sociale medier i Kina

Foto: iStock

Betydningen og værdien af sociale medier for en virksomhed, der vil afsætte i Kina, kan ikke overvurderes. Sociale medier er for langt de fleste et helt afgørende element i deres marketingplan. Ofte selve kernen. Specielt fordi flere sociale medier i dag er linket direkte til e-handelsplatforme. Det er altså muligt for forbrugeren at gennemføre køb direkte på de sociale medier.

Kina er langt foran Vesten i forhold til at udvikle sociale medier. I starten kopierede de blot vestlige platforme som Facebook og Twitter, men er ikke stoppet dér. Derfor er det kinesiske sociale medielandskab langt mere facetteret end det vestlige og udbud og kvalitet af sociale services suverænt foran Vesten.

Kineserne bruger derfor deres egne sociale medier. Det skyldes naturligvis også, at vestlige platforme som Facebook, Twitter, YouTube, Instagram etc. er blokeret af myndighederne, og at de således ikke kan anvendes af den almindelige kineser. Det betyder, at alt content og al aktivitet, som en dansk virksomhed eller organisation har bedrevet uden for Kina, ikke kan bruges i Kina! Det er helt forfra.

For at agere er det derfor nødvendigt at forstå de væsentligste platforme. Her følger en kort introduktion til de vigtigste sociale medier, deres rolle og funktion. Besøg selv de indsatte links til mere detaljeret information om platformene.

WeChat

WeChat er Kinas vigtigste sociale medie. Af vestlige platforme kommer Messenger og Snapchat nok nærmest, men disse tilbyder kun en brøkdel af de funktioner, som WeChat stiller til rådighed for sine brugere. Som socialt medie tilbyder WeChat brugerne at poste billeder og korte kommentarer, lidt a la Facebook. Men samtidig tilbyder de brugere, der er connectede, at chatte med hinanden. Det sker som individer og i grupper.Således

mødes kinesiske forbrugere i enorme grupper eller sammenslutninger, ofte med udgangspunkt i et givet emne eller produkt, som de er interesserede i. Et brand, der kan blive en del af disse samtaler og spille en rolle rundt om det emne, der er interesse for, har en enorm fordel rent markedsføringsmæssigt. Danske virksomheder er også selv i stand til at etablere samtaler og egne grupper, som brugere kan deltage i.

Men WeChat er i dag langt mere end blot en platform for dialog og deling. WeChat er et fuldt udbygget digitalt eco system og næsten et mini-internet i sig selv. Kinesiske forbrugere kan gøre næsten alt online uden at forlade app'en. WeChat er således den ene af to fuldt udbredte betalingssystemer, som kineserne bruger til at betale for alt fra en flaske vand i en kiosk til deres næste Tesla. Samtidig tilbyder WeChat virksomheder at oprette officielle sider (lidt á la en hjemmeside). Man ser således ofte, at WeChat helt overtager funktionerne fra en virksomhed eller organisations hjemmeside.

Det er værd at bemærke, at WeChat i dag er så stærkt et eco system, at det er bydende nødvendigt for en dansk virksomhed eller organisation at have en tilstedeværelse dér, hvis den vil fremstå nogenlunde troværdig. Ikke at være på WeChat svarer til ikke at have en hjemmeside i Danmark. Og det vækker ikke kinesernes tillid!

WeChat er også dybt integreret i virksomheders interne kommunikation. Således er det almindeligt at medarbejdere i etablerede projekter opretter virtuelle grupper på WeChat, og at al kommunikation vedr. arbejdet foregår i denne gruppe fremfor f.eks. pr. email.

Sina Weibo (i daglig tale blot Weibo)

Weibo er det andet dominerende sociale medie i Kina. Platformen udmærker sig ved at være åben i modsætning til WeChat, hvor brugerne skal være connectede for at kunne se hinandens profiler. Weibo minder visuelt lidt om Facebook og har et sammenfald i funktionalitet. Content kan læses af alle interesserede.

For virksomheder og organisatorer er Weibo et must som WeChat. Ikke at være til stede kan foranledige, at forbrugere vil føle mistro og usikkerhed over for en virksomhed eller et budskab.

Links - WeChat

- For detaljer om etablering af tilstedeværelse på WeChat, læs her på WeChats egen hjemmeside:
  https://admin.wechat.com

Andre relevante links til information om WeChat:

- www.whatiswechat.com
- www.economist.com/news/business/21703428-chinas-wechat-shows-way-social-medias-future-wechats-world

Links - Weibo

- Link til information om Weibo:
  www.whatsonweibo.com/sinaweibo

Andre platforme

Udover de to dominerende platforme findes en myriade af andre sociale medier i Kina, som det fremgår af illustrationen nedenfor (screen grab fra hjemmeside, se link under illustrationen).

Det vil være for omfattende at gennemgå samtlige, men det kan godt betale sig at undersøge andre muligheder end de to store. Ofte betjener mindre sociale medier bestemte grupper af mennesker med særlige interesser, og en dansk virksomhed eller organisation kan være heldig at finde netværk, der har samme fokus i tråd med den planlagte marketingstrategi. I disse tilfælde giver det fin mening at benytte nicheorienterede sociale medier. For husk på: I Kina er selv en niche enorm!

Link - andre sociale medier

- Link til information om andre sociale medier i Kina: www.cicdata.com/landscape

Sociale medier, regler og censuren

Der er flere regler i forbindelse med etablering af officielle accounts på alle sociale medier i Kina. I flere tilfælde kræves det, at den danske virksomhed eller organisation har en *legal entity* i Kina. Har man ikke det, er det muligt at komme på platformene alligevel, men i så fald skal den danske virksomhed eller organisation samarbejde med en lokalt etableret virksomhed, der leverer disse services.

For nogle platformes vedkommende er det ikke forbundet med nævneværdigt besvær at oprette en account.

Uanset hvilke platforme man vælger som del af sin Kina-satsning, skal man være opmærksom på, at Kina ikke har frie medier. Det gælder også de sociale. Alt online content scannes af en enorm organisation af censorer, der bogstavelig talt sidder klar med fingeren på slettetasten. Og de bruger den flittigt i forbindelse med kontroversielle temaer eller nyheder.

Det bør som oftest ikke være noget, der volder en dansk virksomhed eller organisation problemer. Hvis man har styr på det, man selv publicerer, og undgår at bringe content på kant med reglerne, er der som regel ingen, der blander sig i, hvad man kommunikerer.

Det *skal* I gøre...

1. Accepter, at I ikke kan genbruge vestlige sociale media-platforme i Kina.
2. Etabler tilstedeværelse på WeChat og Weibo som et absolut minimum.
3. Undersøg, om nicheplatforme er bedst for jer (men stadig som supplement til ovenstående).
4. Vær selv ejer eller tag selv ejerskab over aktiviteterne på sociale medier.
5. Forhold jer til censur og planlæg, hvordan I forholder jer til kritiske kommentarer på jeres platforme, der strider imod reglerne.

11. Det med småt

Foto: Pixabay

Mange danske virksomheder, der har prøvet kræfter med eksport til Kina og salg til kinesiske forbrugere, har oplevet det som at gå ind i en jungle af regler og paragraffer.

Kina gennemgår dog en forenklingsproces, hvad regulativer angår, og selv om det for nogle brancher stadig kræver tid og kræfter at bokse med regler og jura, er det relativt nemt for de fleste af de områder, som denne undersøgelse omhandler.

For langt de fleste designprodukter, det være sig indretning, mode, livsstil etc., vil importreglerne være enkle og lette at gå til. Virksomhederne vil opleve et minimum af bureaukrati, om end der i nogle tilfælde stadig kan forekomme lidt trakasserier i forhold til at få varer ind i landet.

Som udgangspunkt skal alle, der eksporterer varer ind i Kina, derfor mentalt være parat til, at ting kan tage lidt tid, men også at tingene til sidst falder på plads.

For produkter og services inden for digitalisering kan det dog forholde sig en kende mere kompliceret. Kina har meget strenge regler for udenlandsk investering i publikation, medier og forlagsvirksomhed. Og skønnes det, at f.eks. en app er en slags medie, får den danske virksomhed ikke lov til at sende produktet på markedet uden mindst at have et joint venture med en kinesisk partner, der er fuldt juridisk ansvarlig.

Godkendelser og importørvalg

En dansk virksomhed skal sikre sig, at alle vigtige varemærker og logoer er registreret, også i Kina. Man skal være opmærksom på, at en EU- eller US-registrering ikke er automatisk gældende i Kina, og at det rent juridisk er relativt nemt for et lokalt firma at stjæle et dansk varemærke – for nu at sige det, som det er!

I Kina er lovgivningen anderledes, og en varemærkeregistrering gælder fra den dag, den er godkendt i Kina. Det betyder, at en lokal virksomhed kan registrere et dansk

varemærke og beholde retten til det, selv hvis en dansk virksomhed lægger sag an og kan føre bevis for, at man har benyttet varemærket længere end den kinesiske virksomhed.

I Danmark er vi ofte særligt tillidsfulde – og det skal vi vel være stolte af. På andre markeder gælder ikke nødvendigvis samme tillid, selv forretningspartnere imellem, og derfor skal en dansk virksomhed have sikret sig alle rettigheder, før man overhovedet kommunikerer med lokale samarbejdspartnere eller myndigheder. En varemærkeregistrering kan foretages af flere advokatfirmaer og virksomheder alene specialiseret i varemærkebeskyttelse og –registrering. Der er flere af begge slags i Danmark.

Hvis man vælger at arbejde sammen med en lokal joint venture-partner, en agent eller en anden form for samarbejdspartner, bør den danske virksomhed tjekke, at partneren har de korrekte licenser og tilladelser.

Via **S**tate **A**dministration for **I**ndustry and **C**ommerce (SAIC) kan man få adgang til vigtige data om en mulig partner. Bl.a. registreret indskudskapital, etableringsår og ejerforhold, ligesom det er muligt at tjekke den potentielle partners litigation record.

For en mere udførlig due diligence kan en dansk virksomhed kontakte konsulenter for en udførlig kreditvurdering.

Det *skal* I gøre...

1. Registrer varemærker og logoer, *før* der tages kontakt til eksterne partnere eller myndigheder i Kina.
2. Søg ekstern rådgivning i forbindelse med gennemgang og underskrivelse af alle juridiske dokumenter.
3. Identificer og tjek mulige partnere.
4. Estimer tid, omkostninger og indsats realistisk i forbindelse med importgodkendelser og varemærkeregistrering.
5. Vær forberedt på en ikke-gnidningsfri vej igennem bureaukratiet.
6. Følg aldrig en lokal partner blindt, men dobbelttjek alt og søg ofte en second opinion.

12. Den lange bane

Foto: Pixabay

Flere virksomheder kommer godt i gang i Kina. Takket være gode lokale partnerskaber virker samarbejdet ukompliceret, og den spæde start tegner et billede af noget, man kan håbe på bliver større. Men nogle oplever også, at det momentum man ser i starten, ikke holder ved, og at kinaeksporten begynder at flade ud, allerede efter at den første eller anden container er nået frem. Stort set samtidig begynder lokale partnere at være mere vrangvillige, og specielt når de kommer til at bære marketingudgifter etc., kan det være svært at opnå enighed.

Når en virksomhed eller et produkt når et plateau, er det vigtigt, at situationen ændres med det samme. En stilstand, selv over kortere tid, vil nemlig medføre en række komplikationer:

- Man risikerer, at retailere giver produktet mindre hyldeplads eller helt tager produktet af hylden for at give plads til andre, nye, løfterige produkter.
- Den lokale partner skifter fokus til andre produkter (nogle partnere tænker uhyre kortsigtet og bygger deres forretning op omkring her-og-nu-fortjenester ved konstant at lancere nye produkter for så at skifte dem ud igen efter få måneder. Det er der sjældent nogen, der indrømmer, og de fleste vil med passion bekræfte, at det ikke er deres forretningsmodel, men alligevel er det meget hyppigt forekommende).
- Produktet mister også det potentielle momentum, det har opnået på sociale medier. Viral markedsføring handler jo netop om ekspansion og eksponentiel udvikling i delinger. Hvis disse stopper, går dialogen i sig selv igen.

Det er blot få af de mange grunde til, at en dansk virksomhed bør planlægge længere end den første container eller to. *"Lad os nu bare komme i gang og så se, hvad der sker"*-mentaliteten fører uhyre sjældent til en vedvarede ekspansiv succes i Kina – om nogen steder.

"Lad os nu bare komme i gang og så se, hvad der sker"-mentaliteten fører uhyre sjældent til en vedvarende ekspansiv succes i Kina.

Det er tilrådeligt, at en dansk virksomhed lægger langsigtede planer – også selv om man måske tilgår begyndelsen med en *"lad os nu se"*-attitude. Man kan med fordel diskutere og tage stilling til:

- Skal vi fra starten være ambitiøse og gøre det hele selv, eller er partnerskaber den bedste løsning?
- Hvis partnerskabet foretrækkes, hvordan kommer den danske virksomhed så ud af samarbejdet, og hvordan sikres det, at den danske virksomhed har retten til varemærker, distribution, ejer egne sociale medieplatforme og e-handel?
- Hvor langt er vi villige til at gå ressourcemæssigt og investeringsmæssigt for at lykkes i Kina?
- Hvor vil vi gerne være fem og 10 år fra nu?

Sådan sikres momentum

Uanset hvor gode partnere man har i Kina, lokale som egen arbejdskraft, så kommer en dansk virksomhed ikke udenom at rejse til Kina tre-seks gange om året.

Det drejer sig dels om at sikre kontrol og indsigt og om at bringe læringen tilbage til moderorganisationen, så erfaringerne ikke lagres hos medarbejdere eller partnere, men hos én selv; dels om, at det i kinesisk kultur er vigtigt at vise ansigtet – helt bogstaveligt – ofte for at bekræfte sit commitment til samarbejdet.

Når noget ikke går, som det skal, flytter den lokale partner lynhurtigt fokus til andre, mere indbringende, produkter. Derfor er det vigtigt at have en stærk personlig relation til partnere i Kina og ofte møde personligt op. Det vil demonstrere en seriøsitet og et commitment til samarbejdet, der ofte overbeviser den lokale partner om, at det kan betale sig både at prioritere og investere i et dansk brand.

Hvis man selv vil tage over

Som beskrevet ovenfor skal man fra starten af et evt. samarbejde have indbygget en bagdør. Alt andet er slet og ret naivt og dårlig forretningsførelse. Nogle virksomheder lader sig rive med af god stemning, fælles vision og god energi mellem den danske virksomhed og den lokale partner, men i alle typer forretning gælder det, at man skal forberede sig på den dag, det går galt, og ikke på de dage, hvor alt fungerer.

Derfor bør en dansk virksomhed bede sin juridiske rådgiver forholde sig til, hvordan man sikrer sig i forhold til de forhold, der nævnes ovenfor. Bl.a. retten til varemærker, ejerskab af sociale medier og evt. e-handelsplatform. Det er et minimum. Derudover er det også en god idé at få juridisk rådgivning omkring en exit-paragraf i samarbejdsaftalen, så man rent juridisk og praktisk er enige om, hvordan en mulig skilsmisse skal forløbe. Den lokale partner vil muligvis slå sig i tøjret over alene det at skulle have diskussionen, men her er det vigtigt at stå fast. Det er ikke kinesisk tradition at etablere aftaler på gode intentioner og tillid, og hvis den lokale partner reagerer fornærmet på ønsket om at diskutere disse emner, så er det, fordi partneren ikke er det rette valg.

Det *skal* I gøre...

1. Gennemgå "Det *skal* I gøre" under afsnit 11.
2. Læg en langsigtet plan for et Kina-engagement.
3. Planlæg samarbejdet med det udgangspunkt, at I selv skal tage over på et tidspunkt og følgelig sikre jer ejerskab af f.eks. sociale medier og varemærker.
4. Hav en exit-strategi.
5. Tag til Kina – ofte.

9. 32 generelle ting, I *skal* gøre – og de specifikke

Generelt:

1. Lad være med at *antage* – træf beslutninger baseret på *viden*.
2. Accepter, at kineserne ikke mangler noget.
3. Tag til Kina og brug tid med og hos forbrugerne. Gør det igen. Og igen.
4. Identificer behov og brug disse som omdrejningspunkt for alle Kina-initiativer.
5. Udvikl en Kina-strategi, der bygger på validerede indsigter, og som samtidig definerer KPI'er og tidslinje.
6. Vær realistisk omkring tid og vær villig til at investere det, der skal til.
7. Registrer varemærker og logoer, *før* der tages kontakt til eksterne partnere eller myndigheder i Kina.
8. Søg ekstern rådgivning i forbindelse med gennemgang og underskrivelse af alle juridiske dokumenter.
9. Identificer og tjek mulige partnere.
10. Estimer tid, omkostninger og indsats realistisk i forbindelse med importgodkendelser og varemærkeregistrering.
11. Følg aldrig en lokal partner blindt.
12. Gennemgå "Det *skal* I gøre" under afsnit 11.
13. Læg en langsigtet plan for et Kina-engagement.
14. Planlæg samarbejdet med det udgangspunkt, at I selv skal tage over på et tidspunkt.
15. Hav en exit-strategi.
16. Reager straks, når strategien udfordres, eller I oplever uforudsete forhindringer.
17. Vurder og rediger løbende strategi, KPIer og tidslinje.
18. Vælg et koncentreret geografisk fokusområde og start dér.
19. Afvej alle forskellige set-ups, før der træffes afgørelse om firmakonstruktionen.
20. Vær kritisk positiv som udgangspunkt for forhandlinger med potentielle partnere.
21. Vær kritisk i valget af afsætningskanaler. Også når det er en partner, der anbefaler eller vælger for jer.
22. Vær villig til at justere jeres produkt.
23. Definer en meget specifik og detaljeret målgruppe, baseret på behov.
24. Deltag selv i forbrugerinterview.
25. Forhold jer kritisk til målgruppepræsentationer fra leverandører – kan I mærke personen bag tallene?
26. Beskriv et purpose og lav en brandstige.
27. Udvikl navn og grafisk profil.
28. Hold fokus og retning, også – eller særligt – når I bliver kritiseret.
29. Test, men tro også på "disruptive" idéer – Kina er et progressivt marked under forandring.
30. Vær selv ejer af og led jeres brand i Kina. Også, eller specielt, når I indgår partnerskaber.
31. Etabler tilstedeværelse på WeChat og Weibo som et absolut minimum.
32. Tag til Kina – ofte.

Specifikt for design:

- Undgå ren dansk designstil og kombiner danske designprodukter med andre stilarter.
- Etabler fællesskaber med andre (danske) virksomheder.
- Skab en stærk værdiplatform til støtte for brands. Made in Denmark kan ikke stå alene.
- Overvej samarbejde, konsulentopgaver, co-creation eller rollen som underleverandør.
- Juster budskaberne. Kinesiske designkunder tiltrækkes ikke af bare fødder, fuldskæg og sex.

Specifikt for bæredygtighed og cirkulær økonomi:

- Hold øje med Kina, men vent.
- Gød jorden ved at etablere relationer inden for cirkulær økonomi før jeres konkurrenter. Plej disse relationer.

Specifikt for IKT:

- Accepter, at Kina er foran. Langt foran!
- Rid på ryggen af internationale kunder ind i Kina.
- Overvej, om I kan tilbyde noget i den offentlige sektor.
- Overvej samarbejde, konsulentopgaver, co-creation eller rollen som underleverandør.
- Brug Kina som en læringsplads, der kan gøre jer bedre.

Specifikt for turisme:

- Vær selvkritiske i forhold til analyse af jeres potentiale. Er I værd at rejse langt for?
- Se jer selv som en business-to-business-virksomhed.
- Skab en én-dags ud-og-hjem-destinationspakke med partnere.

Efterskrift

Det er klart, at når man sætter sig for at levere et ærligt, usminket indblik i, hvad det kræver at lykkes med salg af danske varer i Kina, så kan det færdige skriv godt minde om én lang liste af dårligdomme, udfordringer og potentielle problemer.

Der ér mange udfordringer, der potentielt vil møde danske virksomheder inden for de kreative erhverv, IKT og turisme, hvis de bevæger sig ind i Kina. Men ofte er den største udfordring faktisk, at de danske virksomheder ikke er forberedte på disse barrierer og derfor ender med at falde over dem.

Med denne guide håber vi at have givet et tydeligt billede af, hvad der venter, men vigtigst af alt – stimuleret modet og energien i de virksomheder, der ikke er bange for at engagere sig lidt ud over det sædvanlige.

Kina kan være besværligt, men upsiden, hvis man lykkes, er proportional.

Dette er sidste side. Det betyder ikke, at du som læser er færdig med at orientere dig om Kina. Tværtimod bør det betyde, at du først lige er begyndt, og at du vedvarende vil række ud efter ny viden og indsigt.

Om forfatteren

Denne guide er udviklet målrettet til virksomheder inden for de kreative erhverv, IKT og turisme for MIDTNET Kina af ekstern konsulent Jacob Johansen, Shanghai, i august 2017. Jacob Johansen har fået tildelt opgaven efter en udvælgelsesproces, omfattende flere mulige leverandører.

Jacob Johansen har boet og arbejdet i Kina siden 2002 (bortset fra en kortere periode, hvor han arbejdede med Kina-projekter med bopæl i København). Han har i den periode arbejdet med over 40 brands og virksomheder, som enten har villet ind på det kinesiske marked, eller som har ønsket nyt momentum i en forretning, der ikke har leveret de ønskede resultater. En del af disse mange virksomheder hører til inden for de områder, undersøgelsen omhandler: Bang & Olufsen, Destination Fyn, IKEA, Momondo, Scandinavian Turist Board, Visit Denmark, Wonderful Copenhagen samt en lang række små og mellemstore virksomheder og start ups.

Jacob Johansen arbejdede oprindeligt med branding og kommunikationsstrategi og har bl.a. været direktør i Kina for nogle af verdens vigtigste reklamebureauer. I dag har han udvidet fokusområdet med generel strategi, markedsindsigt og innovation. Jacob Johansen ejer og driver i dag en uafhængig rådgivningsvirksomhed, der bærer hans eget navn, og han arbejder typisk i forløb med små og store virksomheder fra Kina og Europa.

Jacob Johansen deler næsten dagligt artikler om forretning i Kina af eget eller andres opdrag på LinkedIn. Det kan derfor være en idé for den Kina-interesserede at følge Jacob Johansen på denne platform.

Jacob Johansen har udviklet guiden, baseret på disse rige, personlige, hands-on-erfaringer, og de råd og vejledninger, der videregives i guiden, er først og fremmest frugten af hans lange virke og bunder derfor i arbejdet med virksomheder, cases og produkter ikke ulig de udfordringer, som danske virksomheder inden for de kreative erhverv, IKT og turisme står overfor.

Jacob Johansen kan kontaktes:
Telefon: +86 138 1767 4026
E-mail: Jacob@johansen.asia
WeChat: Jacob_Johansen
LinkedIn: www.linkedin.com/in/jacobjohansen

Lifestyle & Design Cluster.

VÆKSTHUS EN DEL AF imidt+ Midtjylland

AGRO BUSINESS PARK

Inno-Pro Innovationsnetværket for Produktion