

Redaktör: Marie Sundberg, debatt@di.se Telefon 08-573 650 98

Små och medelstora företag bör inte låta krisen sätta stopp för planerna på tillväxt. En etablering i Kina handlar i dag mindre om kostnadsrationalisering och mer om tillväxt på den lokala kinesiska marknaden. Dessutom är det så enkelt att inga fördyrande konsultbehövs, skriver **Pär-Olof Johannesson** och **Ulf Malmerberg** Nanjing Scandinavian Industrial Campus.

Expansion i Kina rätt väg ur krisen för småföretagen

Små och medelstora svenska företag inom verkstadsindustrin och i underleverantörssegmentet till bilindustrin har drabbats hårt av höstens kraftigt vikande ordregång och den finansiella kollapsen på kreditmarknaden. Men vissa står redan har en klar strategisk inriktning på att expandera på och med nya tillväxt- och volymmarknader som Kina.

Var fjärde dag flyttar ett mindre eller medelstort svenskt företag till Kina där den inhemska marknaden har en årlig tillväxttakt på över 10 procent. Minskad byråkrati och korruption och ökad rättssäkerhet öppnar portarna på vid gavel, inte minst för små och medelstora företag som tidigare inte har haft resurser att bemästra dessa handelshinder.

Ingen småföretagare behöver i dag hanna i händerna på egenutnämnda Kinaexperter med påstådda avgörande kontakter, bristande industriell branschfarenhet och som gynnas av att måla upp hotbilder för att be-



Pär-Olof Johannesson
konsult

tinga sig lukrativa agentuppdrag.

En Kinaetablering är alltiframt utmaning värd att ta på allvar. Men det är viktigt att ha klart för sig att man faktiskt som mindre entreprenör i dag själv kan beställa en biljett för att på plats bil- da sig en egen uppfattning utan inblandning av mellanhänder. Många av informationskällorna är dessutom öppna. De flesta små och medelstora företag lever på marginalen, och kalkylen tål sällan transaktionskostnader från konsultinsatser vars värdeskapande effekt kan ifrågasättas.

Förändringstakten i Kina ställer särskilda krav på att våga ompröva gamla föreställningar. En utsattningsring i Kina är en viktig del även i det mindre företags tillväxt- och lönsamhetsstrategi.

Den växande inhemska kinesiska marknaden är ett relativt nytt fenomen som ter sig alltför lockande för utländska entreprenörer. En Kinaetablering drivs därför numera i större utsträckning av volymtillväxt på den lokala marknaden och är inte endast en kostnadsrationalisering.



Ulf Malmerberg
vd, Nanjing Scandinavian Industrial Campus

Sommarens OS belyser de två andra fenomenen: professionalism och kvalitets samt geografisk spridning. Kinas förmåga att organisera OS med en kostnadsbudget på motsvarande 250 miljarder svenska kronor visade på utförarförmåga och administrativ skicklighet. Det är tänkbart för dem som har tvivlat på landets utvecklingsnivå.

Tidigare skedde i princip all utländsk etablering i grvna brohuvuden vid Buhaibukten runt Peking, i Shanghai eller i Pärflodsområdet runt Hongkong. I dag är det framför allt kundkrav och tillgång till infrastruktur som styr. Lokaliseringen varierar också beroende på vilken industriell gren företaget representerar. Kina går inte längre att betrakta som en enda marknad utan måste spjälkas upp i regioner och distributionskanaler.

Jiangsuprovinen, en kustprovins i öster, är ett exempel på en region med mycket hög tillväxttakt. Sverige är en av de största europeiska investeringsländerna i Jiangsu och Yangtzeflodens delta. I Nanjing har Ericsson en av

sina viktigaste tillverkningsenheter för Axe-växlar och radiobasstationer.

Ikea öppnade i Nanjing så sent som i augusti ytterligare ett varuhus i Kina, och nyligen invigdes i Nanjing också en svenskägd företagsby som är avsedd för inackordering av små och medelstora företag. H&M har under året öppnat butiker i Nanjing. Ford har i Nanjing en av sina största fabriker, liksom Volkswagen. ABB är en av de viktigaste leverantörerna av kraftsystem i Jiangsu. Lufthansa har i år startat en direktlinje mellan Nanjing och Frankfurt.

En solid affärsplan lever på sina egna meriter även i Kina. Hittar en entreprenör rätt lokal partner i rätt region, går det i dag i princip att skrida till verket direkt och diskutera produktspecifikationer och förhandla transaktionsvillkor utan att gå omvägar via myndigheter och ministerier.

Den dynamiska utveckling utgör ett positivt momentum som det gäller att dra nytta av, och det är framför allt en stor möjlighet för små och medelstora företag.

BREV

Skicka e-post till brev@di.se

Studiemedel ger fler kvinnliga företagare

Alliansen tycker att yrkesutbildningar är viktiga. Tyvärr finns det hinder för studenter som vill läsa inom professionella yrkesutbildningar. Eftersom vissa inte är berättigade till studiemedel är det många som tvingas avstå.

Ett exempel är Privatskolan för hudvård & spa som erbjuder utbildningar inom den nya tidens hantverksyrken. Nio av tio av skolans elever får arbete kort efter examen. Dessutom startar en stor del egna

företag. Ur arbetsmarknads- och jämställdhetsperspektiv är det viktigt att uppmuntra utbildningar som ger nya kvinnliga företagare och sätter fler i arbete.

Ingen begär att regeringen ska finansiera dessa utbildningar, men låt studenterna få möjlighet till studiemedel.

ANNA KÖNIG JERLMYR
riksdagsledamot (m)
ANNA-CARI GUND

Privatskolan för hudvård & spa

DAGENS CITAT



"Det bästa för Sverige vore om de mest nervösa börsmäklarna åkte hem med en stor kartong Novalucol och vilade upp sig ett tag."

Björn Elmbrant, ledarskribent i Dagens Arena, tycker att börsen är sjukare än bolagerna.



"Ah, om folk ändå visste hur anspråkslösa vi är."

Republikanernas vicepresidentkandidat Sarah Palin förnekar att hon har spenderat 1 miljon kronor ur partikassan på kläder. I Chicago Tribune/TT.

Att varsla rätt ger mervärde



Anders Baude
vd, Implement MP

Ett besked om uppsägning är alltid svårt. Att få det per telefon när man står i lunchkön på jobbet är omänskligt.

Men det är en aktuell och sann historia. Tyvärr en i mängden av liknande vittnesmål som vi har hört genom åren. De flesta chefer hävdar nog att de aldrig skulle göra något så

Så tänkte nog den chef som gjorde det också. Hans enda avsikt med telefonsamtalet var ju att boka ett möte. Att det gällde en uppsägning hade han tänkt ta mellan fyra ögon. Men så kom alla följdfrågor och till slut hade han råkat säga för mycket.

Att fatta beslut om neddragning sägs vara det svåraste en chef kan ställas inför. Det är inget mot själva genomförandet. Tyvärr står de, ofta linjechefer, som förväntas ta ansvar för denna uppgift dåligt rustade. De kan inte hantera personalens kraftigt ökade informationsbehov och har ingen eller bristfällig utbildning i hur neddragningar påverkar organisationer och människor.

Oförberedda chefer kan ställa till mycket skada i ett läge då situationen är svår nog som den är. Som chefen i exemplet ovan, som inte hade förstått att något som verkar så enkelt som att boka ett möte kan bli så svårt – och så fel.

Varför ger företagsledning inte sin organisation bättre förutsättningar att genomföra neddragningen på ett så

bra sätt som möjligt? Brist på tid och eller kunskap? Kanske finns det inga lyckliga neddragningar, men man kan göra det på ett bättre eller sämre sätt.

Företagen måste inse att en neddragning inte är ett plåster som ska rivs av så fort som möjligt för att sedan låta smärtan klinga av med tiden. Den måste hanteras som det kanske viktigaste förändringsprojektet någonsin: med en tillsatt projektgrupp med rätt kompetens och en projektplan som omfattar tiden före, under och efter neddragningen. Annars är det omöjligt att genomföra processen på ett professionellt och mänskligt sätt.

Det handlar inte bara om att rusta cheferna. Med ett projektperspektiv på neddragningen minskar också risken för att man missar att planera för morgondagen – när den kvarvarande organisationen ska finna ny energi att gå vidare. Det tar år att bygga upp ett företag i en organisation. En slarvigt hanterad neddragning kan på ett ögonblick rasera det för överskådlig tid.

Till er som nu står inför den svåra uppgiften att göra personalneddragningar: Gör valet – för det är faktiskt ett val – att gå in för uppgiften med målet att de direkt och indirekt drabbade medarbetarna efteråt ska kunna säga att neddragningen, trots allt det eländiga med den, i alla fall sköttes på ett bra sätt. Det kommer dessutom att stå på ert varumärkes pluskonto den dag det är dags att börja rekrytera igen.

"En neddragning är inte ett plåster som ska rivs av så fort som möjligt."