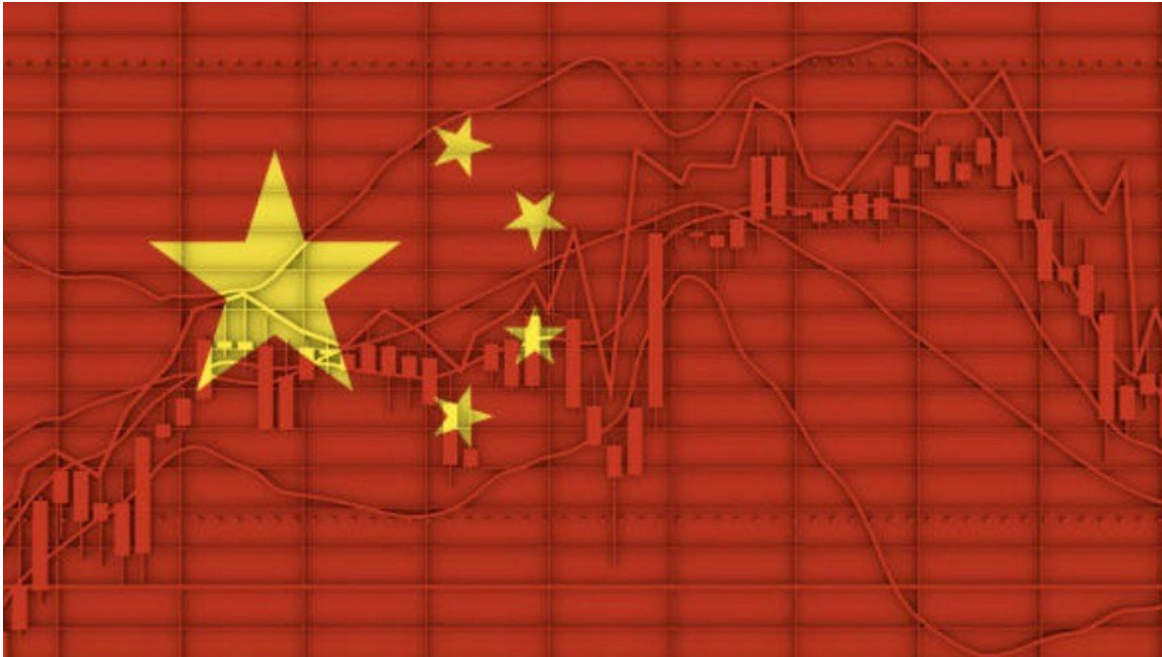


Oktober 2022



KINAS BETYDNING FOR DANSK ERHVERVSLIV - MULIGHEDER, RISICI OG DILEMMAER

AXCELFUTURE
ERHVERVSLIVETS TÆNKETANK

DCBF
丹中商会 DANISH-CHINESE BUSINESS FORUM

FORORD

Krigen i Ukraine har sat vestlige selskaber under voldsomt politisk og moralsk pres for at standse deres aktiviteter i Rusland, og flere danske virksomheder har brændt sig i debatten. En kombination af Coronapandemi, forsyningskrise og nu en krig i Ukraine har alt sammen været med til at revidere virksomhedens opfattelse af verden. I Kina kan de seneste års reguleringstiltag, problemer med menneskerettigheder og handelskrig med USA tillægges summen af udfordringer. Danske virksomheder har flyttet risikoanalyser øverst op på agendaen og genovervejer risici forbundet med internationale aktiviteter. Det er her nærliggende at tænke: Hvad hvis det var Kina, vi skulle sanktionere, hvor danske erhvervsinteresser er meget større? Det vil denne rapport, udarbejdet af Danish-Chinese Business Forum (DCBF) og Axcelfuture, forsøge at belyse.

Det er gået utroligt stærkt i Kina siden de blev optaget i WTO i 2001. Der blev i forbindelse med optagelsen stillet store krav til Kina, og når man skuer tilbage, så opfyldte Kina mange af sine forpligtelser. Men der var områder, hvor der ikke blev leveret i en grad som forventet. Det være sig indenfor offentligt indkøb, udfordringer med kopiering og direkte/indirekte støtte til strategiske industrier, hvilket har gjort det svært for mange selskaber at konkurrere mod denne statskapitalisme eller i de af Kina definerede strategiske industrier og valgte fokusområder.

At økonomisk samhandel skulle være den bedste vej til demokrati i Kina har fået et bovsjud. Når det er sagt, så er det stadig vores opfattelse, at samhandel og kritisk dialog fremfor afkobling og isolering er den bedste vej frem. "Vi kommer ind i konkurrencen ved at være med, ikke ved at trække os ud... ellers risikerer vi at blive tabt i den globale udvikling med langt højere vækstrater i Asien end i Europa" har fhv. dansk topdiplomat og tidligere ambassadør til Kina Friis Arne Petersen udtalt til Børsen. Vi bør i Danmark have en saglig diskussion herom.

Tidligere blev der skelnet mere skarpt mellem det politiske og det økonomiske. Danske virksomheder skulle ikke drive udenrigspolitik, men i stedet være gode ambassadører for vestlige værdier i de lande, de opererede i. Det, at vi har danske virksomheder, som klarer sig godt internationalt, sikrer desuden, at selskabet og hovedkontorets medarbejdere holder sig skarpe. Med Ruslands krig mod Ukraine er det tydeligt, at der ikke længere kan skelnes så skarpt mellem politik og økonomi – og det skal virksomhederne gøre sig klart.

Vi kommer ind i konkurrencen ved at være med, ikke ved at trække os ud, men hvordan håndterer vi bedst risiciene?

"A Trade War with China Would Cost Germany Six Times as Much as Brexit

A decoupling of the EU and Germany from China, which would result in retaliatory measures from the latter, would (alone) cost Germany almost six times as much as Brexit. This is the finding of a scenario analysis conducted by the ifo Institute on behalf of the Bavarian Industry Association (vbw). De-globalization makes us poorer. Rather than turning away from important trading partners without good reason, companies should additionally source inputs from other countries in order to reduce one-sided and critical dependencies on certain markets and authoritarian regimes, says Lisandre Flach, coauthor of the study"

IFO press release 8th August 2022

Behov for øget vidensniveau om danske virksomheders udfordringer og muligheder i Kina

I november 2018 blev der nedsat et 'Ekspertpanel for globale vækstcentre – Kina', hvis arbejde DCBF var yderst involveret i, da hovedparten af udvalgets erhvervsrepræsentanters selskaber er medlem af foreningen. Ekspertudvalgets anbefaling nummer 8 ud af 10 var et konkret forslag om styrkelse af Kina-kompetencer via etablering af en Kina-tænketank, som skulle øge vidensniveauet om danske virksomheders udfordringer og muligheder i Kina, herunder styrkelse af erhvervslivets adgang til medarbejdere og videnspersoner med Kina-kompetencer. I retrospekt burde anbefalingen også omfatte samme anbefaling for bestyrelsesrepræsentanter. Tænketanken er ikke blevet etableret, men vi glæder os over, at DCBF og tænketanken Axcelfuture har fundet sammen om at skrive denne rapport.

Så hvad er den rette strategi for forretning og engagement i Kina? Vi kommer ind i konkurrencen ved at være med, ikke ved at trække os ud, men hvordan håndterer vi bedst risiciene?

Vores håb med denne rapport er, at det er lykkedes med at formidle, at problemløsningen ikke er så let endda; grundet de mange dilemmaer og de mange hensyn der skal tages. Stof til eftertanke - god læsning.

Hans Henrik Pontoppidan, Generalsekretær for Danish-Chinese Business Forum

Jens Hjarsbech, cheføkonom i Axcelfuture

VÆKSTCENTER KINA



Kina har været på en imponerende økonomisk vækstrejse gennem årtier, der over flere perioder har budt på vækstrater to-tre gange højere end hvad fx den amerikanske økonomi har præsteret, jf. figur 1. Det har betydet, at den kinesiske økonomi har nærmet sig USA målt i dollars, jf. figur 1.

Kinas vækst har dog været aftagende det seneste årti, hvilket bl.a. afspejler en transition fra en økonomi båret af byggeri og investeringer mod en mere forbrugsbaseret økonomi. Senest har handelskrigen med USA samt coronakrisen trukket yderligere ned. Kinas nuværende nul-tolerancepolitik over for coronasmitte med strenge og langvarige nedlukninger ved nye udbrud kommer også til at lægge en tung dæmper på væksten i den nærmeste fremtid. Den restriktive politik har dæmpet udenlandske virksomheders appetit på at investere i Kina¹, hvilket vil få konsekvenser for vækstpotentialet de kommende år.

Dog er det værd at bemærke, at selv med en lavere vækst end normalt, er det sandsynligt, at Kina set over de kommende år vil have en højere vækst end vestlige økonomier. Det kan have en betydelig effekt på Kinas økonomis relative størrelse. Med en årlig kinesisk realvækst på fem pct. (hvilket vil være meget lavt historisk set) fra 2021 til 2030 vil Kinas økonomi stort set have samme størrelse som USA's, hvis vi forudsætter en amerikansk årlig realvækst på 2,5 pct. (hvilket er i den historiske høje ende for USA), j. figur 1.

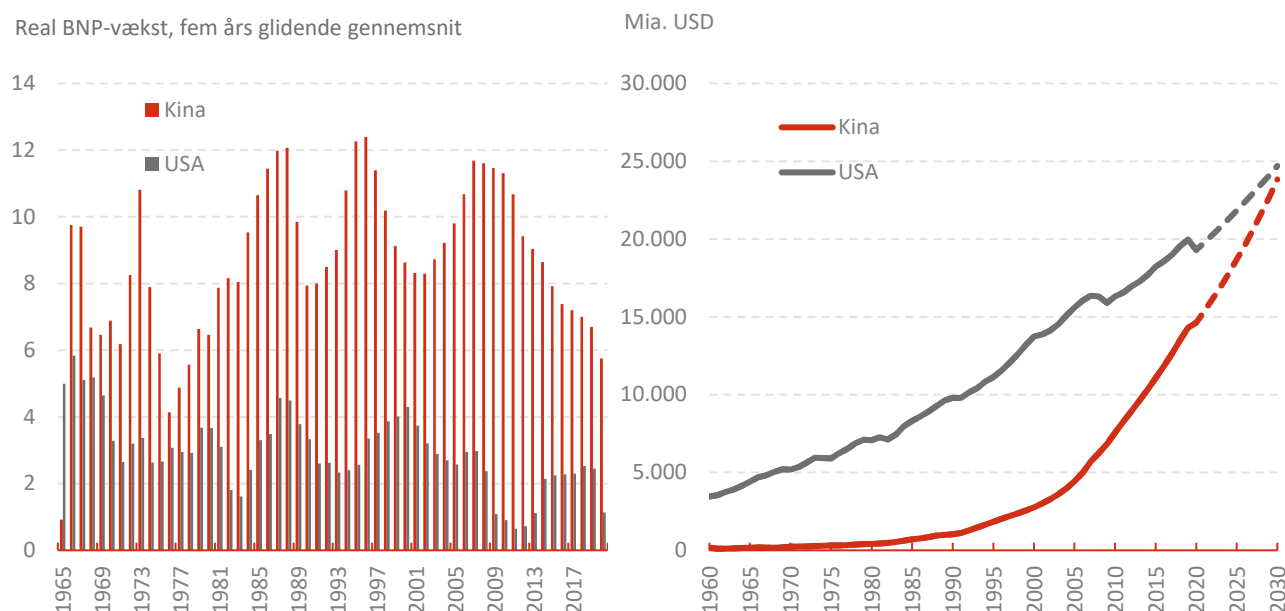
Selv med en lavere vækst end normalt, er det sandsynligt, at Kina set over de kommende år vil have en højere vækst end vestlige økonomier.

At Kina kan vokse, kan måske bedst illustreres af følgende:

- USA's økonomi var 8,5x større end Kina i år 2000
- I 2006 var multiplen 5x
- I 2019 1,5x

Kina har en ambition om, at BNP pr. indbygger skal fordobles i 2035. Hvis man regner baglæns, betyder det en stigning på 4,7 pct. pr. år frem til 2035, hvilket er meget ambitiøst, men ikke urealistisk.

FIGUR 1: BNP-REALVÆKST OG NIVEAUER I KINA OG USA



Kilde: Verdensbanken, Macrobond og Axcelfuture

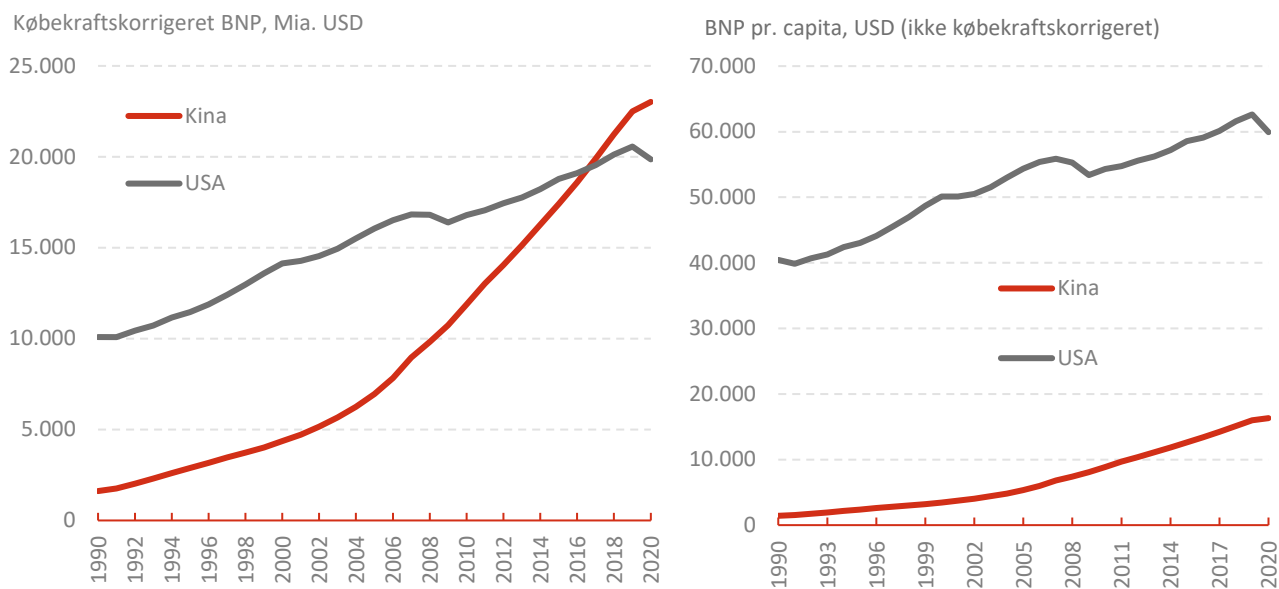
Note: De stiplede linjer angiver et forløb med en årlig realvækst i USA på 2,5 pct. og en årlig realvækst i Kina på 5 pct. fra 2021 til 2030.

¹ <https://www.ft.com/content/0df987c6-166d-4cd4-85f7-57a51bca6867>

Korrigerer vi for forskelle i købekraften i de to økonomier – dvs. vi tager højde for, at sammenlignelige varer er langt billigere i Kina end i USA – har Kina faktisk overhalet USA som verdens største økonomi, jf. figur 2. Kina er dog også et langt større land end USA, så ser vi på økonomiens størrelse i forhold til indbyggertallet, så er Kina fortsat langt under USA, jf. figur 2.

Kinas størrelse og mangeårige vækststrejse gør landet til et betydeligt marked for vestlige virksomheder, uanset at den enkelte forbruger gennemsnitligt er mindre købestærk end vestlige forbrugere.

FIGUR 2: KØBEKRAFTSKORRIGERET BNP OG BNP PR CAPITA



Kilde: Verdensbanken, Macrobond og Axcelfuture

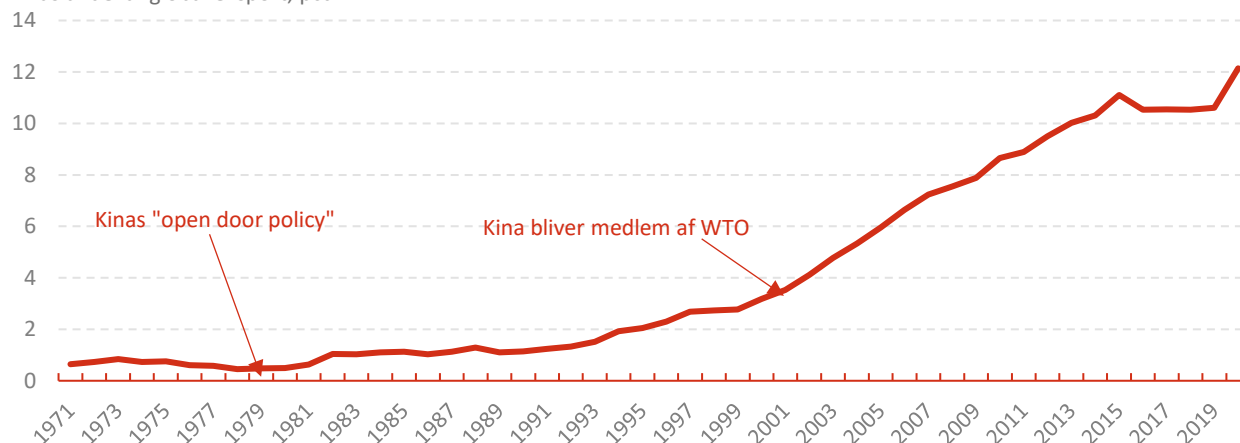
Særligt to perioder har været afgørende for den kinesiske økonomi. Den første var overgangen til "open door policy" fra 1978, der åbnede Kina op for eksport til resten af verden og for udenlandske investeringer i landet. Kinas økonomiske vækst tog for alvor fart herefter, jf. figur 1.

Den næste var, da Kina blev medlem af verdenshandelsorganisationen WTO og dermed fik langt bedre handelsforhold med resten af WTO-landene. Siden da er landet blevet mere og mere integreret i den globale økonomi. Kina har de senere år været afsender af 10-12 pct. af den globale vare- og tjenesteeksport, jf. figur 3. I 2020 kom andelen op over 12 pct. Det skyldes i høj grad Coronakrisen, hvor Kina bl.a. producerede de globalt stærkt efterspurgte værnemidler, og siden hen kom økonomisk hurtigere ud af krisen.²

² Se også <https://axcelfuture.dk/s/Ingen-tegn-pa-regionalisering.pdf>

FIGUR 3: 12 PCT AF VERDENS EKSPORT KOMMER FRA KINA

Kinas andel af global eksport, pct.



Kilde: Verdensbanken

Note: Eksport af varer og tjenester ift. BNP, løbende priser

Kina er ikke længere vestens fabrik

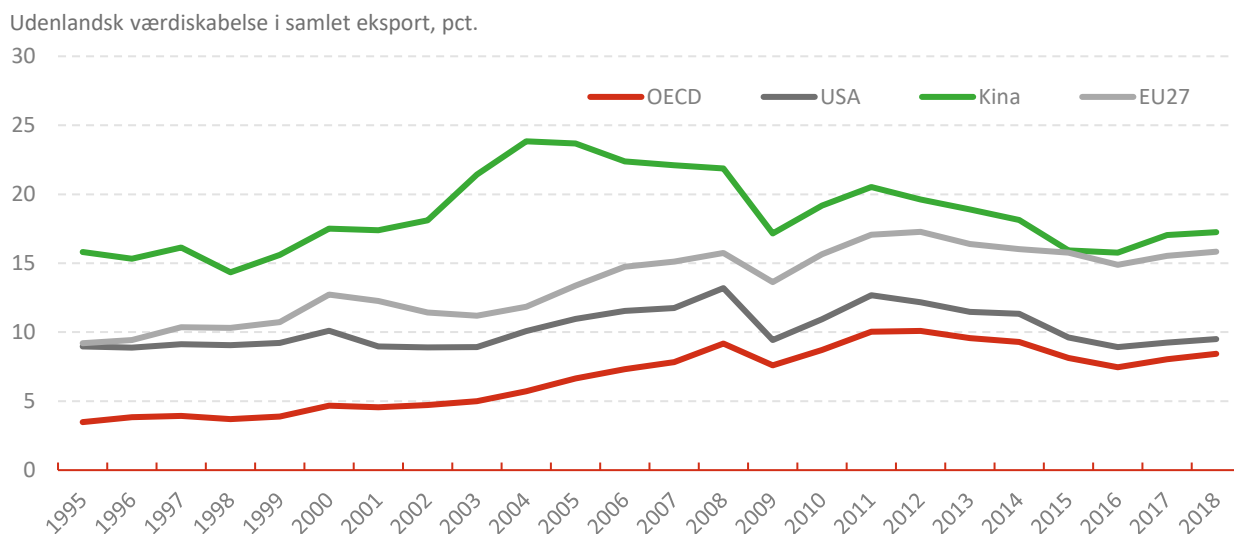
I begyndelsen af Kinas integration i den globale økonomi deltog de i høj grad som "vestens fabrik", hvor rigtig mange produkter blev produceret i Kina og importeret af og forbrugt i vestlige lande.

Kinas økonomi er dog blevet mere og mere sofistikeret gennem mange år, og i takt med en kraftigt voksende middelklasse er Kina i lige så høj grad blevet forbrugere af udenlandske produkter, som vesten er. Det bliver tydeligt, når vi ser på handlen gennem værdikæder, som OECD opgør. Herved kan vi identificere forbruget og eksporten af de dele af varernes værdiskabelse, der stammer fra hhv. indland og udland.

I takt med en kraftigt voksende middelklasse er Kina i lige så høj grad blevet forbrugere af udenlandske produkter, som vesten er.

Fra 1995 til 2004 steg den andel af værdien af kinesisk eksport, der var skabt i udlandet, fra godt 15 til knap 24 pct., jf. figur 4. Med andre ord blev Kina i stigende grad en økonomi, der modtog udenlandske input, videreforarbejdede dem, og eksporterede dem videre. Siden 2004 er den udenlandske værdiskabelses andel af den samlede eksport faldet, og ligger nu på niveau med EU. En stigende andel af værdiskabelsen af den kinesiske eksport sker med andre ord i Kina, og andelen er konvergeret mod vestlige økonomiers andel, hvilket indikerer, at Kina i stigende grad indgår i produktionskæderne på samme måde som vestlige økonomier.

FIGUR 4: LIGE SÅ HØJ ANDEL INDENLANDSK VÆRDISKABELSE I KINAS EKSPORT SOM I EU-LANDES EKSPORT

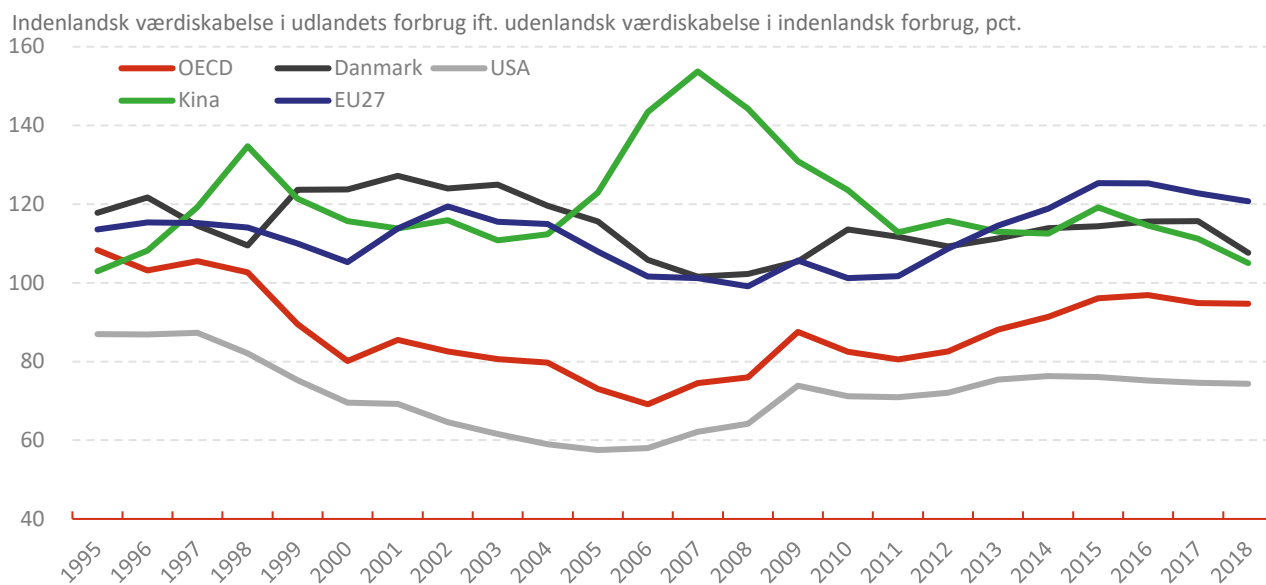


Kilde: OECD's TiVA-database

En anden måde at se den kinesiske økonomis udvikling på er at opgøre, hvor meget af Kinas værdiskabelse, der indgår i andre landes forbrug, relativt til hvor meget af Kinas forbrug, der indeholder udenlandsk værdiskabelse. Jo højere denne andel er, jo mere kan Kina kategoriseres som et producenthub eller "vestens fabrik". I tiden frem mod finanskrisen kunne Kina i stigende grad kategoriseres som en sådan producenthub, jf. figur 5. I OECD-lande som Danmark, EU og USA blev der omvendt i stigende grad udenlandsk værdiskabelse i forbruget, sammenlignet med hvor meget af vores værdiskabelse, der indgik i andre landes forbrug. Denne tendens vendte på hovedet efter finanskrisen for både Kina og OECD-landene.

Forholdet mellem indenlandsk værdiskabelse i udlandets forbrug relativt til udenlandsk værdiskabelse i indenlandsk forbrug er nu den samme i Kina som i Danmark og EU, hvilket illustrerer, at Kina i høj grad er et marked for producenter af færdigvarer, og ikke kun som "fabrik".

FIGUR 5: FINANSKRISEN VENDTE OP OG NED PÅ LANDES "PRODUCENTHUB-STATUS"

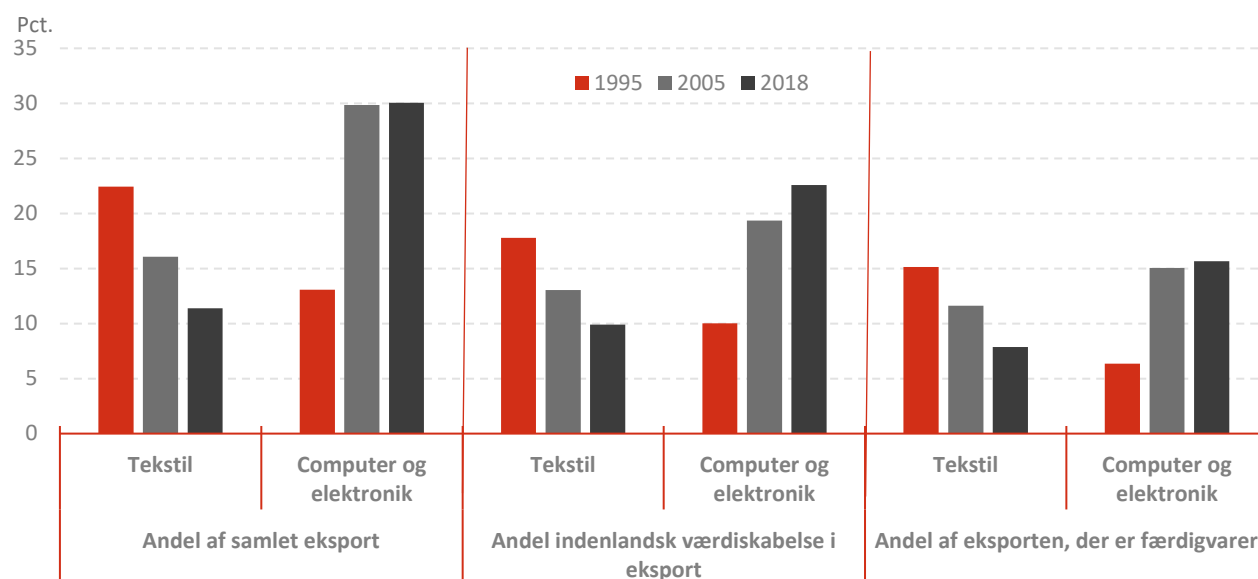


Kilde: OECD's TiVA-database

Endelig kan vi se tegn på, at kinesisk økonomi har bevæget sig kraftigt op i værdikæden, ved at se på to af deres tidligere og nuværende hovedeksportvarer, nemlig tekstil og computere/elektronik. Mens tekstil udgjorde 22 pct. af Kinas eksport i 1995, var det kun 11 pct. i 2018, jf. figur 6. Samtidig er computer- og elektronikeksporten steget fra 13 pct. i 1995 til 30 pct. i 2018.

Samme billede ser vi, når vi koncentrerer os om, hvor den kinesisk skabte værdiskabelse i den samlede eksport kommer fra. Her er tekstils andel faldet fra 18 pct. til 10 pct., mens computer og elektroniks andel er steget fra 10 til 23 pct. Tilsvarende er færdigproducerede tekstilprodukter faldet som andel af Kinas eksport mens færdigproduceret computere og elektronik er steget, jf. figur 6. Alt sammen noget der viser, at Kinas økonomi er blevet mere sofistikeret og kommet højere op i værdikæderne.

FIGUR 6: KINA BEVÆGER SIG OPAD I VÆRDIKÆDEN



Kilde: OECD's TIVA-database

DANMARKS ØKONOMISKE RELATIONER MED KINA

Danmark var det andet land i verden til at anerkende Folkerepublikken Kina (11. maj 1950), dagen efter Sverige. Bevæggrunden for, at Sverige og Danmark var de første lande til at anerkende Folkerepublikken, var, at det var i vores interesse løbende at have en dialog (fremfor ingen) og få Kina ind som en aktiv spiller i den globale orden. Denne udenrigspolitiske præmis er lige så relevant i dag, som den var for 72 år siden.

I 2008 blev relationerne cementeret, da et omfattende strategisk partnerskab blev etableret mellem Kina og Danmark (som det eneste nordiske land). Partnerskabsaftalen er en rammeaftale, der dækker de områder, hvor Danmark og Kina vil styrke det bilaterale samarbejde.

Konkret har det omfattende strategiske partnerskab ført til, at Danmark og Kina i 2017 underskrev "China-Denmark Joint Work Programme 2017-2020", der uddybende beskriver

samarbejdsaftalerne. Det ventes, at et nyt Joint Work Programme (Green China-Denmark Joint Work Programme) vil blive offentliggjort i 2023.

I takt med Kinas hastige integration i verdensøkonomien har de også fået en større og større betydning for dansk økonomi. Ser vi på den direkte handel – im- og eksporten – blev Kina vores femtestørste samhandelspartner i 2021, hvilket særligt for eksportens vedkommende er et godt skridt op ad rangstigen sammenlignet med lige før finanskrisen, jf. figur 7. Over de seneste kvartaler er Kina faldet tilbage på en 7. plads igen for eksportens vedkommende.

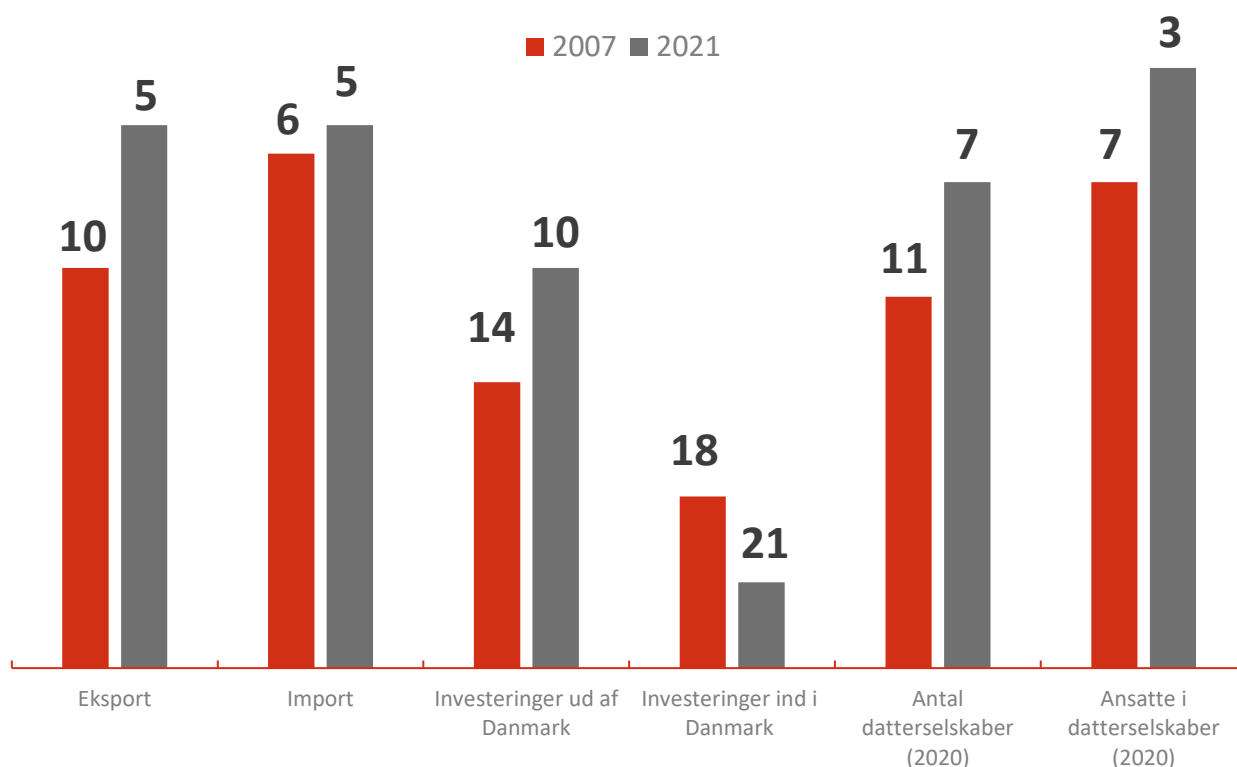
Danske virksomheders direkte investeringer i udlandet går mindre ofte til Kina – her ligger de på en 10.-plads, og Kinas direkte investeringer i Danmark er faldet fra en 18. til en 21.-plads. Dog er Kina rykket frem på ranglisten, når vi ser på antallet af danske datterselskaber i udlandet, hvor de i 2020 lå på en 7.-plads, mens de ligger på en 3.-plads, når det kommer til antallet af ansatte i de danske datterselskaber i udlandet, jf. figur 7.

Ser vi på den direkte handel – im- og eksporten – blev Kina vores femtestørste samhandelspartner i 2021.

Vi går i det følgende mere i dybden med disse former for dansk samhandel med Kina.

For at komme mere til bunds i Kinas reelle betydning for danske virksomheder, har DCBF i øvrigt p.t. et projekt med sine største medlemmer i samarbejde med Danmarks Statistik. Mange af DCBF's større medlemmer har Kina som værende blandt deres top 3 markeder, hvor de netop producerer i Kina m.h.p. at sælge til kineserne.

FIGUR 7: KINAS RANGERING IFT. ØKONOMISK SAMHANDEL



Kilde: Nationalbanken, Danmarks Statistik og Axcelfuture

Note: Investeringer er målt ved direkte investeringer (FDI) og ikke porteføljeinvesteringer

Stor stigning i im- og eksport i 2021

Danmark eksporterede varer og tjenester til Kina for 76 mia. kr. sidste år, jf. figur 8. Samtidig importerede vi varer og tjenester for 83 mia. kr. Både im- og eksporten er steget næsten uafbrudt siden 2005. I 2005 var eksporten på 13,5 mia. kr. og importen på 26 mia. kr.

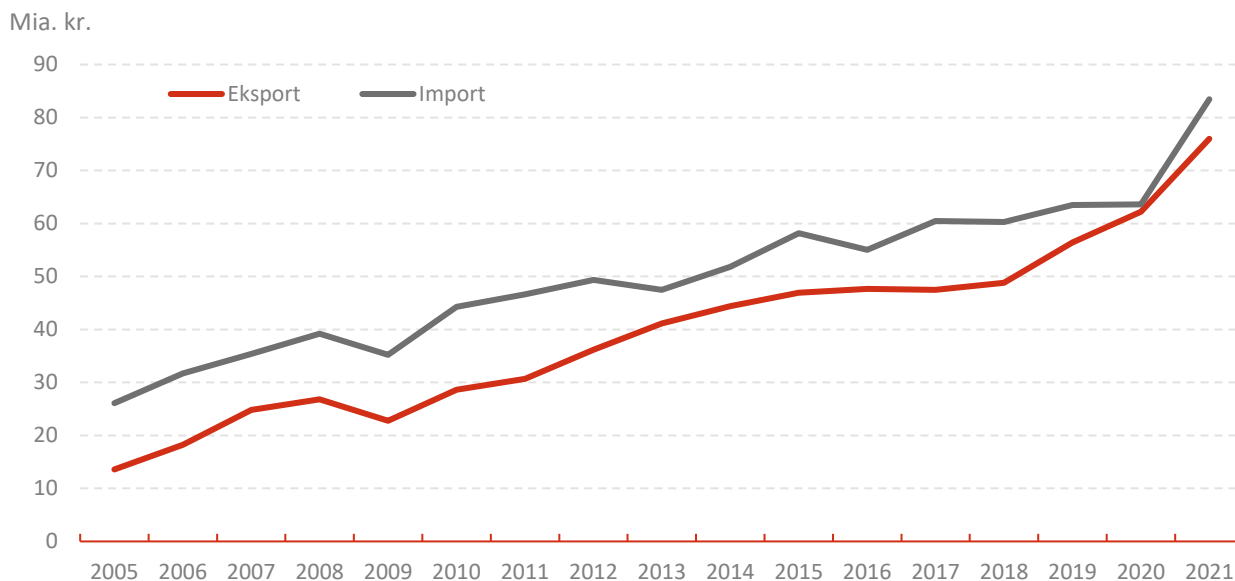
Det er særligt varehandlen, der er steget gennem perioden. Mens vi eksporterede varer for 6,4 mia. kr. i 2005, eksporterede vi varer for 46,7 mia. kr. i 2021. Det svarer til en stigning på 633 pct. Tjenesteeksporten er i samme periode steget fra 7,2 mia. kr. til 29,2 mia. kr., svarende til en stigning på 306 pct.

Vareimporten er steget fra 21,4 mia. kr. i 2005 til 68,8 mia. kr. i 2021, mens tjenesteimporten er steget fra 4,7 mia. kr. til 14,7 mia. kr. over perioden. Det svarer til stigninger på hhv. 221 pct. og 214 pct.

Danmark eksporterede varer og tjenester til Kina for 76 mia. kr. sidste år. Samtidig importerede vi varer og tjenester for 83 mia. kr. Både im- og eksporten er steget næsten uafbrudt siden 2005.

En af årsagerne til den store stigning i vores samhandel med Kina i 2021 er, at Kina kom hurtigere ud af den første runde af Coronakrisen i 2020 og 2021 end de fleste andre dele af verden.³ Med Kinas nedlukninger i løbet af 2022 og generelt en normalisering af global handel efter coronakrisen⁴ er det sandsynligt, at væksten vil aftage i 2022 – eller at samhandlen endda falder lidt tilbage.

FIGUR 8: DANSK IM- OG EKSPORT AF VARER OG TJENESTER FRA/TIL KINA



Kilde: Danmarks Statistik, betalingsbalancen

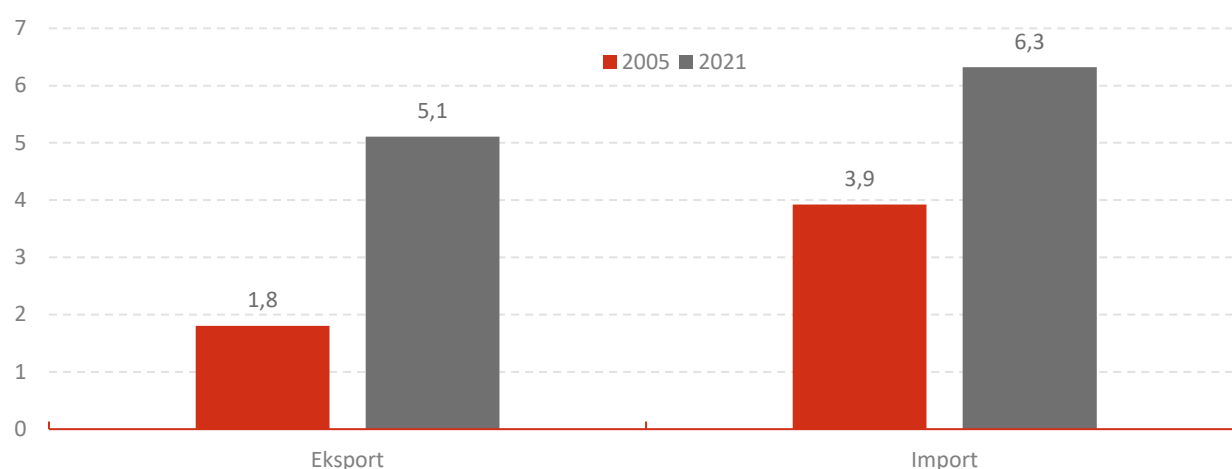
Den stigende samhandel med Kina har medført, at Kina fylder mere og mere i den samlede danske udenrigshandel, jf. figur 9. Mens eksporten til Kina udgjorde 1,8 pct. af den samlede danske eksport i 2005, udgjorde den 5,1 pct. i 2021. Tilsvarende er andelen af den samlede danske import, der kommer fra Kina, steget fra 3,9 pct. i 2005 til 6,3 pct. i 2021.

³ <https://axcelfuture.dk/s/Ingen-tegn-pa-regionalisering.pdf>

⁴ <https://axcelfuture.dk/s/Regionalisering-eller-tilbage-til-normalen.pdf>

FIGUR 9: HANDLEN MED KINA FYLDER MERE OG MERE I VORES SAMLEDE UDENRIGSHANDEL

Pct. af totalen

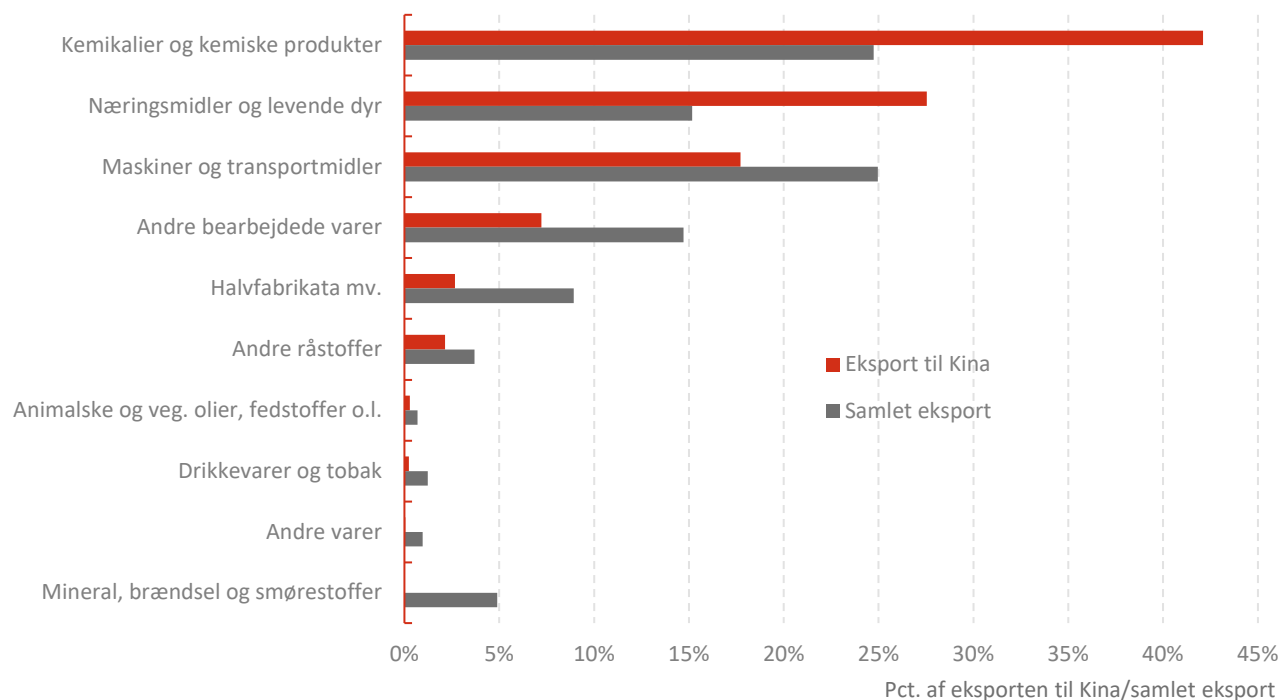


Kilde: Danmarks Statistik, betalingsbalancen

Vi eksporterer hovedsageligt medicinalvarer og fødevarer til Kina

De 29 mia. kr. tjenesteeksport i 2021 bestod næsten udelukkende af søtransport af gods. Vareeksporten er mere diversificeret, selvom kemikalier og kemiske produkter fyldte 42 pct. i 2021, jf. figur 10. Heraf udgjorde medicinalvarer 88 pct. Fødevareeksporten fylder også relativt meget med 28 pct., mens eksporten af maskiner udgør 18 pct. Sammenlignet med vores samlede vareeksport fylder medicinaleksporten og eksporten af fødevarer til Kina relativt meget, jf. figur 10.

FIGUR 10: VAREEKSPORTEN TIL KINA BESTÅR HOVEDSAGELIGT AF MEDICINAL- OG FØDEVARER



Kilde: Danmark Statistik og Axcelfuture.

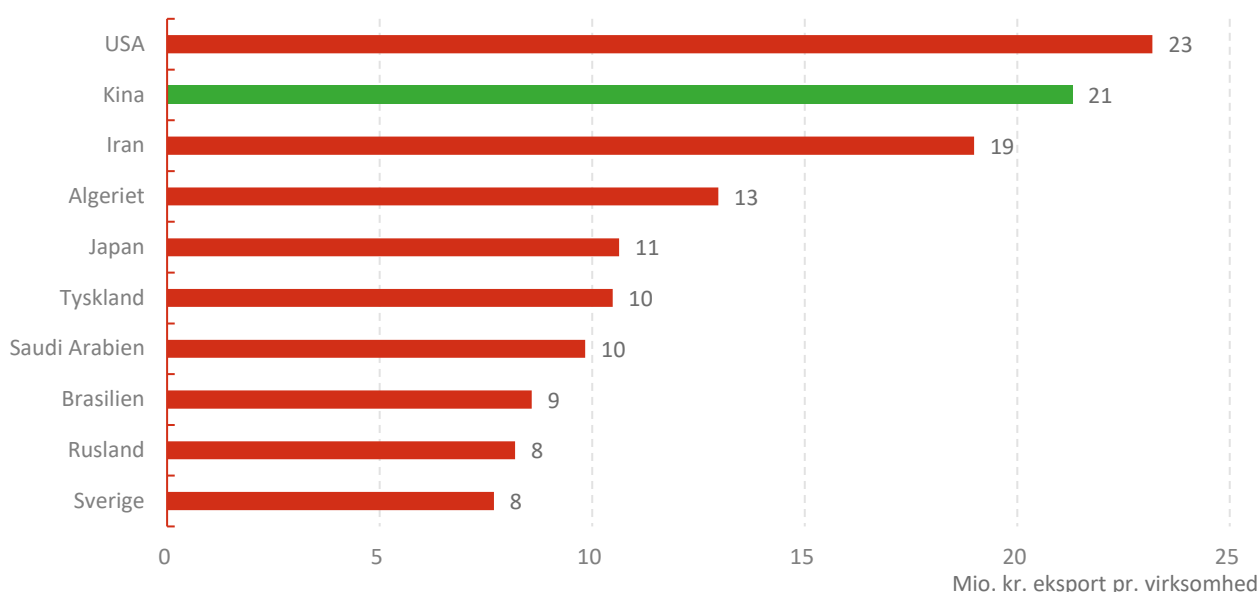
Høj gennemsnitlig eksport for virksomheder, der eksporterer varer til Kina

Mens Tyskland og Sverige er de lande, flest danske virksomheder eksporterer til, ligger Kina faktisk nede på en 26.-plads når det kommer til antallet af virksomheder, der eksporterer til det pågældende land. Når Kina alligevel ligger så højt på listen over de største eksportmarkeder, hænger det sammen med, at den gennemsnitlige eksport pr. virksomheder, der eksporterer til landet, er relativt højt. Med en gennemsnitlig vareeksport på 21 mio. kr. pr. virksomhed bliver Kina kun overgået af USA, jf. figur 11.

Med en gennemsnitlig vareeksport på 21 mio. kr. pr. virksomhed bliver Kina kun overgået af USA.

Det skyldes uden tvivl, at det er nemmere for små virksomheder at bryde igennem på de helt nære markeder som Tyskland og Sverige frem for lande langt væk som USA og Kina.

FIGUR 11: GENNEMSNITLIG VAREEKSPORT PR. EKSPORTERENDE VIRKSOMHED



Kilde: Danmarks Statistik og Axcelfuture

Note: Gennemsnitlig vareeksport udregnet som vareeksporten til hvert land ift. antal virksomheder, der eksporterer til landet

En endnu større del af vores eksport ender i Kina

De normale eksportopgørelser undervurderer reelt Kinas betydning for dansk eksport. Når danske virksomheder eksporterer til et land, ender produkterne ofte med at blive forbrugt i et andet land. Det skyldes, at eksporten ofte fungerer som input i produktionen af andre produkter i udlandet, der sælges videre til helt andre lande.

Samtidig er en del af værdien af dansk eksport skabt i andre lande. For vi importerer i stor stil input til vores egen produktion, og dette importerede input registreres som dansk eksport, når vi sælger de forarbejdede varer videre til andre lande.

For at vurdere samhandlens reelle betydning estimerer OECD hvor meget af den værdi, der skabes i det enkelte land, der ender med at blive forbrugt i et andet land. Bruger vi denne opgørelse, bliver Kinas betydning for dansk im- og eksport endnu større.

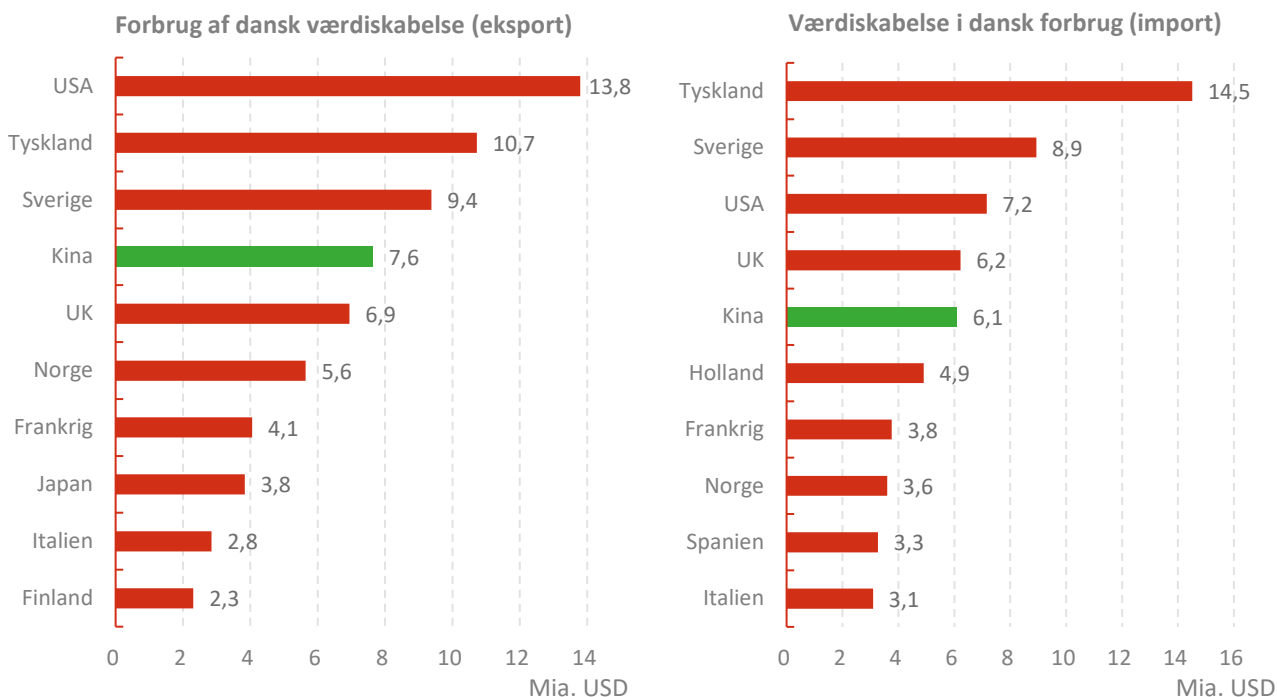
De normale eksportopgørelser undervurderer reelt Kinas betydning for dansk eksport; dels på grund af indirekte eksport, men også det faktum at danske virksomheder producerer i Kina med henblik på salg i landet!

Opgørelsen går dog kun frem til 2018, men ifølge OECD's estimater eksporterede vi dansk værdiskabelse for knap 108 mia. US dollars i 2018, og 7,6 mia. USD af dette endte med at blive

forbrugt i Kina. Det gjorde Kina til vores fjerde største eksportdestination, jf. figur 12. Ud fra de traditionelle eksportopgørelser var Kina vores syvende største eksportdestination i 2018.

Til sammenligning var der for 100 mia. USD udenlandsk værdiskabelse i det danske endelige forbrug i 2018, hvoraf de 6,1 mia. USD var blevet skabt i Kina – det rækker til en 5.-plads, jf. figur 12. Ud fra de traditionelle importopgørelser var Kina også vores syvende største partner i 2018.

FIGUR 12: KINA RYKKER FREM, NÅR VI SER PÅ, HVOR VÆRDISKABELSEN ENDELIGT FORBRUGES

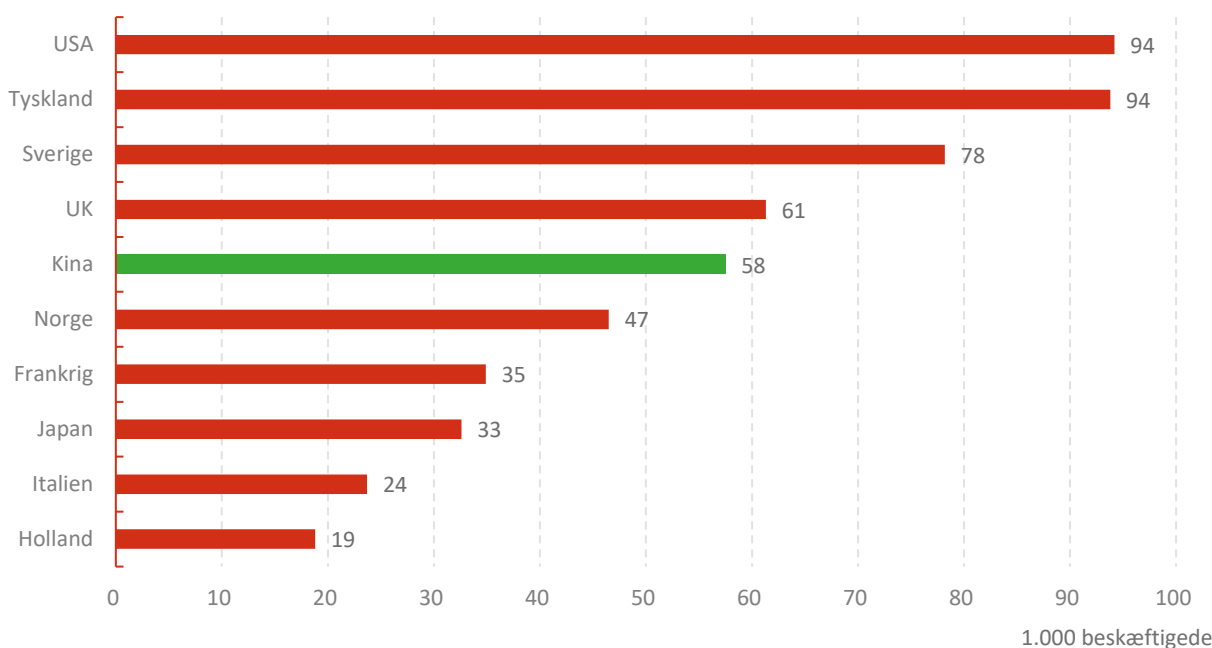


Kilde: OECD (TiVA) og Axcelfuture

Udnytter vi OECD's estimater for, hvor den danske værdiskabelse ender med at blive forbrugt, kan vi opgøre hvor mange jobs, der understøttes af denne handel. OECD estimerer, at der er knap 870.000 arbejdspladser forbundet med vores eksport, og heraf understøttes de 58.000 af den eksport, der i sidste ende forbruges i Kina, jf. figur 13. Det gør Kina til det 5. mest betydningsfulde marked målt på danske jobs forbundet med eksporten.

58.000 danske jobs understøttes af den eksport, der i sidste ende forbruges i Kina.

FIGUR 13: BESKÆFTIGELSE FORBUNDET MED EKSPORT



Kilde: OECD (TiE) og Axcelfuture

Eksport er ikke den eneste samhandelsform

Ud over at eksportere er danske virksomheder også forbundet med omverden gennem investeringer, enten ved fx at opføre fabrikker eller butikker i landet, eller ved at købe sig ind i eksisterende virksomheder. Et eksempel er LEGO, der har produktion i Kina og sælger for mere end 7 mia. kr. årligt på det marked⁵.

Ofte er det nemlig både en fordel og en nødvendighed for virksomhederne at organisere sig med datterselskaber i udlandet. Det kan skyldes, at det er u hensigtsmæssigt at transportere varerne over store afstande, eller at der er markedsmæssige eller regulatoriske forhold der tilsiger en fysisk tilstedeværelse som fx krav om lokal produktion. Disse datterselskabers produktion tæller normalt ikke som dansk eksport. Værdien heraf opgøres derfor ved at se på værdien af de investeringer, danske virksomheder har i de enkelte lande, og hvor stor en formueindkomst disse investeringer genererer til de danske hovedsæder.

Ser vi på virksomheders direkte investeringer mellem Danmark og Kina, går strømmen stort set kun én vej, da danske direkte investeringer i Kina langt overstiger kinesiske direkte investeringer i Danmark, jf. figur 14.

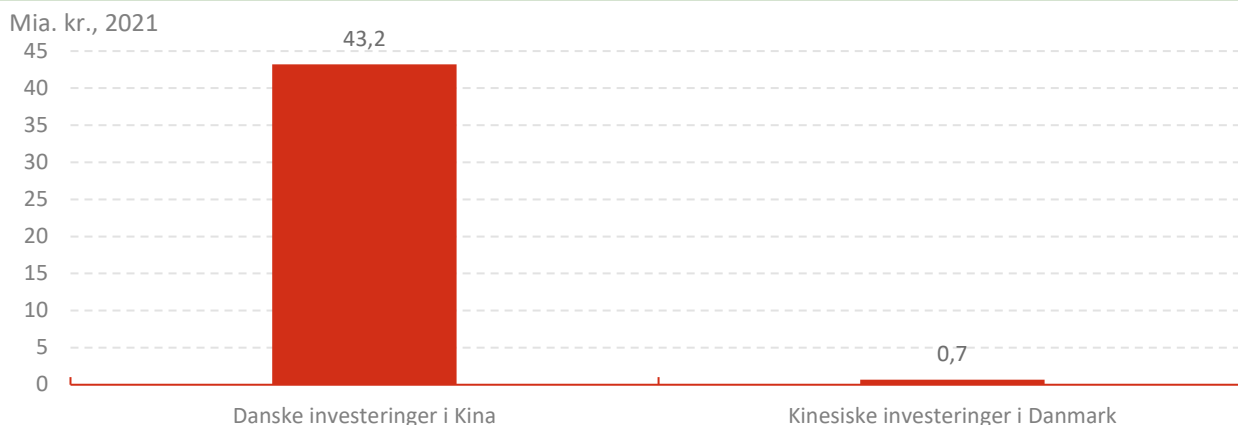
Danske virksomheder havde investeringer i Kina til en værdi af godt 43 mia. kr. i 2021, hvilket er 13 mia. kr. mere end i 2020. Lægger vi Hongkong oven i, stiger beholdningen af danske direkte investeringer til 63 mia. kr. i 2021.

Danske direkte investeringer i Kina overstiger langt kinesiske direkte investeringer i Danmark.

⁵ [Kina er gåsen, der lægger guldæg til Lego \(finans.dk\)](https://finans.dk)

Til sammenligning havde kinesiske investeringer i Danmark en værdi af blot 700 mio. kr. i 2021⁶, mens der i 2018 var investeringer i Danmark fra Hongkong til en værdi af 7,4 mia. kr. (værdien i de efterfølgende år er ikke offentliggjort af Nationalbanken af fortrolighedshensyn). Uanset om Hongkong tælles med eller ej, er de danske investeringer i Kina altså markant større end investeringerne den anden vej.

FIGUR 14: DANSKE DIREKTE INVESTERINGER I KINA ER LANGT STØRRE END OMVENDT



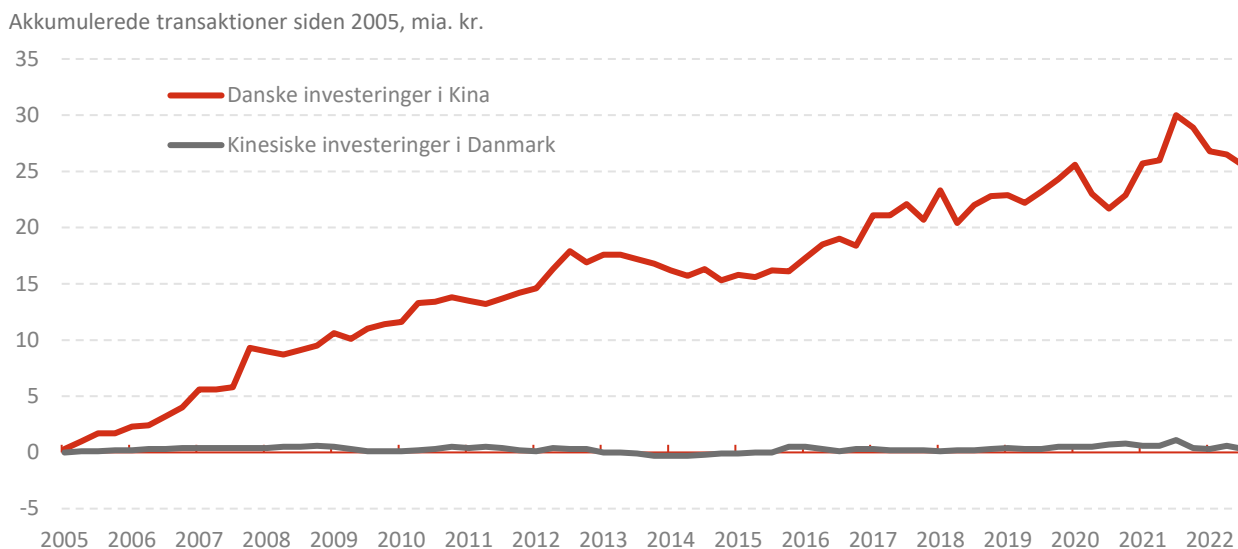
Kilde: Nationalbanken

Note: Direkte investeringer kræver mindst 10 pct. af egenkapitalen eller stemmerne i virksomheden.

Porteføljeeinvesteringer som fx pensionskasser beholdning af aktier e.l. medtages altså ikke, så længe ejerandelen er under 10 pct.

Danske virksomheder har foretaget nye investeringer i Kina gennem mange år, mens der dog det seneste års tid har været større frasalg end nye investeringer. Siden 2005 er disse nye investeringer løbet op i samlet set 25 mia. kr., jf. figur 15. I samme periode har der stort set ikke været direkte investeringer fra Kina til Danmark.

FIGUR 15: NYE DANSKE INVESTERINGER I KINA GENNEM MANGE ÅR



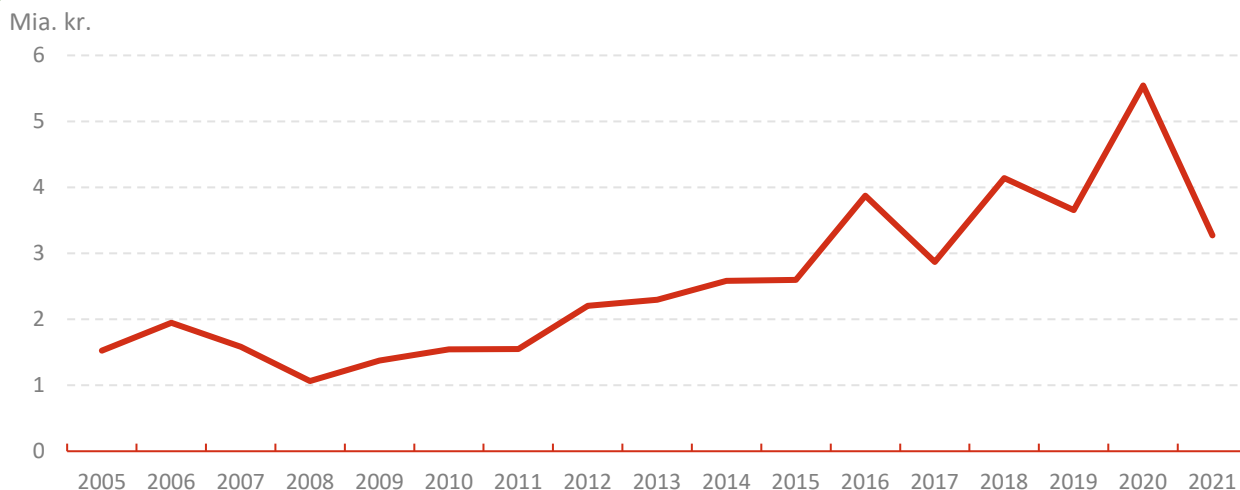
Kilde: Nationalbanken og Axcelfuture

De betydelige direkte investeringer i Kina har givet et stigende afkast siden 2008. I 2020 var

⁶ De kinesiske investeringer i Danmark inkluderer ikke Geelys køb af 51 pct. af Saxo Bank i 2018 for tæt på 7 mia.kr., da de sælgende aktionærer, herunder Lars Seier Christensen, er at betegne som udenlandske aktionærer.

afkastet på knap 5,7 mia. kr. hvilket dog faldt til 3,4 mia. kr. i 2021, jf. figur 16. Det gjorde Kina til nummer otte på listen over lande hvori danske virksomheder genererer indkomst fra direkte investeringer i 2021, en plads lavere end i 2020.

FIGUR 16: STIGENDE FORMUEINDKOMST FRA DE DIREKTE INVESTERINGER



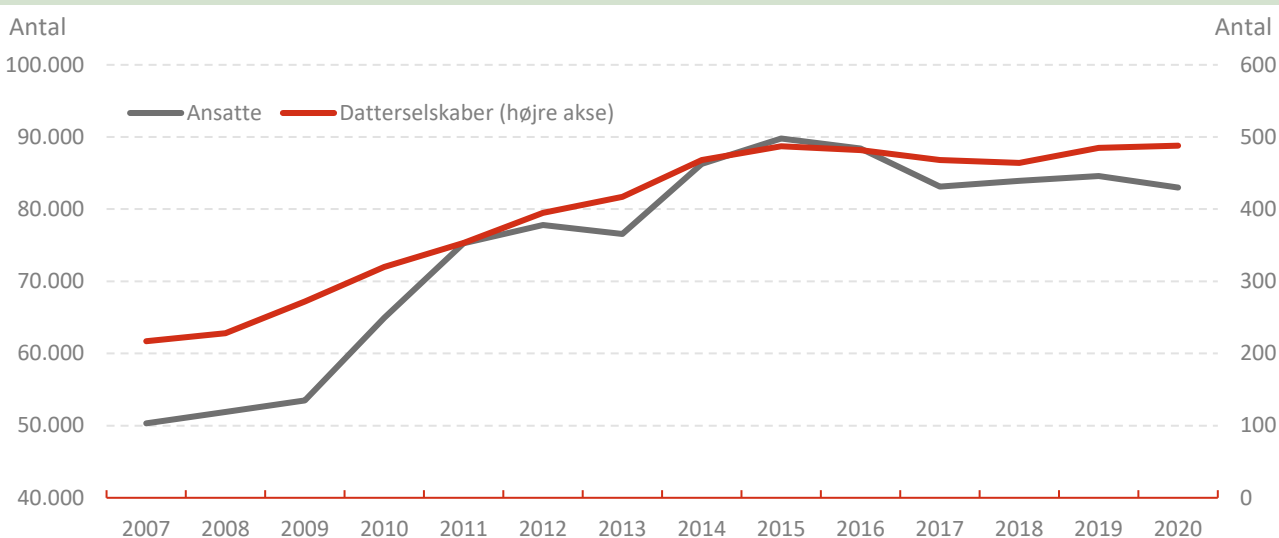
Kilde: Danmarks Statistik, betalingsbalancen

Antallet af danske datterselskaber i Kina er stagneret i 2015 og 2016

På trods af de vedvarende nye investeringer i Kina er hverken antallet af danske datterselskaber eller antallet af deres ansatte i Kina steget siden 2015, jf. figur 17. Fra 2007 til 2015 steg antallet fra 228 til 487. I 2020 havde danske virksomheder 488 datterselskaber i Kina med samlet set 83.000 ansatte. Det er dog værd at nævne, at mange af datterselskaberne er inden for samme danske koncern. Dermed er antallet af danske virksomheder med datterselskaber i Kina væsentligt lavere end antallet af datterselskaber – måske nærmere det halve.

I 2020 havde danske virksomheder 488 datterselskaber i Kina med samlet set 83.000 ansatte.

FIGUR 17: STIGNINGEN I DATTERSELSKABER I KINA ER STOPPET DE SIDSTE 2 ÅR



Kilde: Danmarks Statistik

HAR DANSKE VIRKSOMHEDER GOD NOK FORSTÅELSE FOR KINA?

Virksomheders tilstedeværelse i Kina er fyldt med både strategiske og etiske/politiske dilemmaer. Vi undersøger nu, hvorvidt danske virksomheder har tilstrækkelig med kompetencer og kontrolmuligheder ift. Kina, og vi ser nærmere på de strategiske overvejelser, der skal gøres.

BOKS 1: SURVEY OF DANISH COMPANIES IN CHINA

Den danske ambassade i Beijing, DCBF, Danish Chamber of Commerce in China (DCCC) og Sino-Danish Center (SDC) offentliggjorde i maj 2022 den anden "Survey of Danish Companies in China". Over 70 virksomheder deltog i undersøgelse, hvoraf 43 pct. var store virksomheder.

Over 4/5 af respondenterne i undersøgelsen indikerer, at deres aktiviteter i Kina er altafgørende for deres globale aktiviteter. Halvdelen indikerer, at Kina er blandt deres tre største markeder, og 17 pct. indikerer, at Kina er deres største marked. Desuden forventer respondenterne, at Kinas betydning vil stige, og om to år forventer næsten 2/3 (63 pct.), at Kina vil være blandt top-3 af deres største markeder – mere end 1/5 (21 pct.) forventer, at Kina vil være deres største marked.

Dette afspejles også i respondenternes forventning til, hvor stor en del af deres globale omsætning, der vil være genereret i Kina. 48 pct. indikerer, at denne procentdel vil stige i løbet af de næste to år, hvorimod 25 pct. forventer et fald. 48 pct. indikerer desuden, at de vil øge deres kapacitet i Kina i løbet af de næste to år – kun 5 pct. forventer at formindske deres kapacitet i Kina i løbet af de næste to år.

Danske virksomheders medarbejdere i Kina

Respondenterne er også blevet spurgt om hvor mange kinesiske medarbejdere, danske medarbejdere og medarbejdere med anden nationalitet, de har i Kina. Medianen for dette svar er 56 kinesere, 1 dansker og 0 medarbejdere med anden nationalitet. 60 pct. planlægger at øge antallet af kinesiske medarbejdere i løbet af de næste to år - kun 15 pct. planlægger at øge antallet af danske medarbejdere og medarbejdere med anden nationalitet.

Danske R&D-aktiviteter i Kina

40 pct. af respondenterne i undersøgelsen indikerede desuden, at deres virksomhed havde R&D aktiviteter i Kina. 13 af de 30 mest R&D-intensive virksomheder i Danmark har R&D aktiviteter i Kina,⁷ og Innovation Centre Denmark – Shanghai har i deres rapport "Outlook Report: Danish R&D-intensive Companies: An Understanding of R&D Activities in China" interviewet 10 af disse. Rapporten viser, at størstedelen af den danske R&D-indsats består i at tilpasse allerede eksisterende produkter til det kinesiske marked.

Kina-kompetencer i danske virksomheders bestyrelser

I "Survey of Danish Companies in China" fra 2022 indikerer 58 pct. af respondenterne, at de har prioriteret at have Kina-ekspertise på bestyrelsesniveau. I 2019-analysen var dette tal på 33 pct., hvilket viser, at danske bestyrelser nu er begyndt at give dette større opmærksomhed.

I første udgave af analysen fra 2020 havde næsten alle respondenter et til flere ledelsesbesøg fra hovedkontoret i Kina. I løbet af de sidste snart tre år har dette været stort set umuligt pga. de kinesiske corona-restriktioner. På trods af virtuelle kommunikationsmidler, kan manglen på

⁷ Innovation Centre Denmark, Shanghai, 2022: *Outlook Report: Danish R&D-intensive Companies: An Understanding of R&D Activities in China*

interaktion med ledelsen (særligt i kombination med den meget lille andel af danske medarbejdere i Kina) vanskeliggøre at sikre, at virksomhedens DNA bliver opretholdt i Kina, samt sikre, at man træffer de rigtige beslutninger, og om man dermed udnytter mulighederne optimalt.

Vi kaster nu et blik på de danske C25-selskaber for at se, hvilke af dem med store kinesiske eksponeringer har tydelige Kina-kompetencer i bestyrelsen. Det kan dog være vanskeligt at opgøre den præcise finansielle eksponering mod Kina, da årsrapporterne ikke altid opgør aktiviteter i specifikke lande. Det samme gør sig gældende for de enkelte bestyrelsesmedlemmers Kina-kompetencer. I årsrapporterne er der kun fremhævet specifik viden eller erfaring med Kina i bestyrelsen i et enkelt selskab, nemlig GN Store Nord, hvor Ronica Wang fremhæves som havende "extensive knowledge of Asia/China/Japan", jf. tabel 1. Alle andre selskaber nævner ikke Kina-kompetencer i bestyrelserne i den seneste årsrapport. Gennemgår man dog de enkelte medlemmers CV'er og LinkedIn-profiler er der lidt flere, der kan formodes at have specifikke Kina-kompetencer, jf. tabel 1. Det gælder fx Novo Nordisk, der i 2022 bragte Christina Law ind i bestyrelsen.⁸ Selvom Kina ikke nævnes som en specifik kompetence, er Cristina Law kineser og har topledereerfaring fra Hongkong.⁹ Ligeledes har Carlsberg fx hentet Punita Lal, som har ledelseserfaring fra Coca Cola i Kina, ind i bestyrelsen.

TABEL 1: C25-SELKABERS KINA-EKSPONERING OG KOMPETENCER I BESTYRELSE

Virksomhed	Kinakompetencer i bestyrelsen	Aktiviteter i Kina opgjort i årsrapport
AMBU	Ingen fremhævede i årsrapport. Dog er Michael del Prado tidligere formand for Asia-pacific regionen i Johnson & Johnson med store aktiviteter i Kina	Produktion- og udviklingsaktiver i Xiamen i Kina
A.P. Møller – Mærsk	Ingen fremhævede i årsrapport. Dog er Bernard L. Bot CFO i Kingfisher Plc, der er markedsledere på det kinesiske marked	Kina og Hong Kong udgør en andel på 5,5 pct. af samlede omsætning opgjort efter hvorfra skibene har losset
Bavarian Nordic	Ingen fremhævede i årsrapport	
Carlsberg	Ingen fremhævede i årsrapport. Dog har Punita Lal tidligere haft lederstillinger hos Coca Cola i Kina	Kina udgør 18 pct. af samlet omsætning. Kina er Carlsbergs største marked i Asien målt på volumen, omsætning og driftsresultat
Chr. Hansen Holding	Ingen fremhævede i årsrapport	
Coloplast	Ingen fremhævede i årsrapport	
Demant	Ingen fremhævede i årsrapport	
DSV	Ingen fremhævede i årsrapport	
FLSmidth & Co.	Ingen fremhævede i årsrapport	
Genmab	Ingen fremhævede i årsrapport	

⁸ <https://www.novonordisk.com/about/board-of-directors/christina-law.html>

⁹ [News Details \(novonordisk.com\)](#)

GN Store Nord	Ronica Wang (Hong Kong): har siddet i bestyrelsen siden 2015: "Extensive knowledge of Asia/China/Japan"	GN's audio- og videoprodukter er primært produceret i Kina og Sydøstasien
ISS	Ingen fremhævede i årsrapport. Dog er Kelly Kuhn tidligere President of Asia Pacific Region i CWT	Kina udgør 1 pct. af samlet omsætning
Lundbeck	Ingen fremhævede i årsrapport	Kina og Japan udgør 40 pct. af den asiatiske omsætning
Netcompany	Ingen fremhævede i årsrapport	
Novo Nordisk	Ingen fremhævede i årsrapport. Dog er det nye bestyrelsesmedlem Christina Law Group President for General Mills i Asia & Latin America og har andre ledererfaringer fra Kina	Kina udgør 14 pct. af samlet omsætning
Novozymes	Ingen fremhævede i årsrapport	
Pandora	Ingen fremhævede i årsrapport	Kina udgør 7 pct. af samlet omsætning
RockWool	Ingen fremhævede i årsrapport	
Royal Unibrew	Ingen fremhævede i årsrapport	
Simcorp	Ingen fremhævede i årsrapport	
Tryg	Ingen fremhævede i årsrapport	
Vestas Wind Systems	Ingen fremhævede i årsrapport	Kina udgør 2 pct. af samlede leverancer i 2021 og 8,5 pct. af samlede leverancer i 2020
Ørsted	Ingen fremhævede i årsrapport	

Kilde: Selskabernes årsrapporter og hjemmesider samt de enkelte bestyrelsesmedlemmers CV'er og LinkedIn-profiler
 Note. Vi ser bort fra de finansielle selskaber, da de sjældent har eksponering mod Kina.

I forbindelse med denne rapport foretog DCBF en rundspørge blandt de C25-selskaber, der har eksponering mod Kina. Ikke alle har svaret, og vi har ikke tilstrækkelige svar til, at disse kan defineres som repræsentative.

De svar vi modtog, giver dog en lille indikation på, hvordan billedet ser ud. Størstedelen svarede, at Kina er blandt deres tre største markeder, at de ikke har personer med specifikke Kina-kompetencer i bestyrelsen, men at de til gengæld har en lokalbestyrelse, dog uden eksterne bestyrelsesmedlemmer. Det peger altså på, at der kan være et behov for at øge Kina-kompetencerne i bestyrelserne i de største danske selskaber, så de på bedst mulig vis kan tage hånd om de dilemmaer og udfordringer, de bliver præsenteret for på kinesiske marked både nu og i fremtiden.

BESTYRELSENS OVERVEJELSER I EN KINAKONTEKST



Vi præsenterer nu nogle af de problemstillinger, bestyrelser i danske virksomheder med stor eksponering til Kina bør forholde sig til. Det skal alene ses som en inspiration til, hvad der bør overvejes i virksomheder, som forventer, at Kina vil være blandt deres vigtigste markeder i fremtiden. Spørgsmålet er, hvad særlige krav det stiller til såvel bestyrelsens som direktionens kompetencer, med så høj en eksponering til et land, der beskrives som en systemisk rival bl.a. som konsekvens af statskapitalisme.

Grundet at Kina betegnes som 'en systemisk rival' – og dermed er anderledes end andre vækstøkonomier – kommer 'styring af risici'/'scenarieplanlægning' til at fylde mere end normalt.

Jörg Wuttke, Formand for det europæiske handelskammer i Kina EUCCC har udtalt "at det at kunne konkurrere i Kina, er som at gå til fitness, hvis du kan klare dig i Kina, kan du klare dig overalt". Omvendt kan man desværre ikke konkludere, at det at du fravælger dig Kina, gør jo ikke, at du dermed undgår konkurrence derfra, hvilket er et argument for at holde sig tæt og forsøge efter bedste evne at holde sig skarp. Hvis man har adopteret en global/international strategi, er det svært at forestille sig, at man kan fravælge Kina som marked, uden at det har konsekvenser for ens konkurrenceevne.

Hvis man har adopteret en global/international strategi, er det svært at forestille sig, at man kan fravælge Kina som marked, uden at det har konsekvenser for ens konkurrenceevne

I det følgende præsenterer vi tre temaer:

Særlige kinesiske erhvervsforhold – hvilke forhold og tendenser i Kina, man som virksomhed skal være opmærksom på.

Strategiske dilemmaer og overvejelser – hvilke overvejelser skal der gøres, når man er på det kinesiske marked.

Fire handlemuligheder – hvilke handlemuligheder har virksomheden på baggrund af de strategiske analyser.

Generalisering er selvfølgelig en udfordring, da alle selskabers udfordringer er unikke. Derfor skal de rejste problemstillinger ses som et katalog af mulige overvejelser, virksomheder bør overveje i forskellig grad, afhængig af branche og strategiske fit.

SÆRLIGE KINESISKE ERHVERVSFORHOLD

Der er en række særlige forhold i Kina, der har betydning for muligheden for at drive virksomhed nu og fremover. Det er både politiske og regulatoriske forhold, som virksomheder med engagement i Kina skal være opmærksom på.

Decoupling og dual circulation

Decoupling og dual circulation er to begreber, der er utrolig vigtige at forholde sig til i relation til Kina. Begge begreber henviser til, at Kina ikke ønsker at være afhængig af amerikanske digitale løsninger eller i det hele taget at være afhængig af andre lande. En god tommefingerregel man bør have i baghovedet er, at Kina har ingen venner men derimod strategiske interesser, og det er som sagt ikke i Kinas interesse at være afhængig af et land som f.eks. USA.

Derfor har Kina for mange år siden indført deres eget "intranet" og indenfor 'den kinesiske mur', er kun kinesiske alternative digitale løsninger tilladt at benytte. Ønsker man derfor at være en del af det kinesiske hjemmemarked, så skal disse løsninger benyttes. Der tales derfor om **decoupling**, dvs. at virksomhederne skal kunne håndtere to forskellige standarder, hvis man har en global strategi, der indeholder Kina.

Som et eksempel herpå har Kina besluttet, at alle kraftværker skal have udskiftet sine PLC'er (kommunikationsinterfaces) til Kinesiske udviklede løsninger m.h.p. at sikre, at kraftværker, som er en vigtig del af infrastrukturen, ikke bliver lukket ned af en ekstern part i tilfælde af en krise. Det forlyder også, at samtlige PC'er i Kina over en kort årrække skal skiftes til kinesiske brands, ligesom Kinas myndigheder kun ønsker at deres egne cloud løsninger benyttes.

'**Dual circulation**' dækker over, at Kina på den ene side ønsker at producere og eksportere varer til den store verden, og på den anden side ikke ønsker at være afhængig af andre. Om end Kina er i en proces mod at blive et forbruger- fremfor eksport- og investeringsdrevet samfund, så er realiteten, at eksport-'motoren' p.t. er et af de få områder, som kører for Kina. Grundet Covid og lockdown køber den kinesiske forbruger mindre end håbet af myndighederne, og de foretager i stedet opsparing i et ellers allerede højt opsparingssamfund.

Digitalisering

På det **digitale** felt er Kina på mange områder foran den vestlige verden. Vi kan faktisk lære en del af Kina på det område. Kina er i dag et næsten kontantløst samfund, hvor digitale betalinger via WeChat og Alibaba Pay er dominerende og er i den sammenhæng langt foran USA (specielt) og Europa. I Kina er konkurrence på B2C og B2B digitale platforme så intens, at det er absolut vitalt, at virksomhederne mestrer de kinesiske sociale medier med henblik på at sikre synlighed, og at argumentet for, hvorfor ens produkt er relevant for den kinesiske forbruger (af yderste vigtighed da 'Danmark' ikke sælger sig selv), når målgruppen.

Kina har også i forbindelse med vinter-OL indført deres egen digitale valuta. Kina er desuden utrolig langt med at anvende blockchainteknologi og har i dag over 50 pct. af patenterne i verden på området. En af fordelene ved blockchain er netop 'traceability', et område Kina har meget fokus på, m.h.p. at komme korrupsion og kopiering til livs, og det er en af årsagerne til, at de har indført

I Kina er konkurrence på B2C og B2B digitale platforme så intens at det er absolut vitalt, at virksomhederne mestrer de kinesiske sociale medier

deres egen kryptovaluta. Kina er stærk modstander af andre kryptovaluta-løsninger end deres egen, da de er bange for, at det kan medføre store dræn i deres valutaeserver og dermed vil være en trussel mod systemet.

Omvendt er Kinas brug af teknologi som fx ansigtsgenkendelse og blockchain til masseovervågning af samfundet en kilde til bekymring, som danske selskaber og bestyrelser skal være bevidste om. Brugen af teknologi er således ofte et område, hvor Kina og vesten – særligt EU – har meget forskellige etiske standpunkter.

I forhold til digitaliseringen er **Tekniske standarder** indenfor de seneste år desuden blevet en af de vigtigste kamppladser i bestræbelserne på at få dominans i højteknologisektorerne, som beskrevet i Kinas CM2025-plan (Kinas pendant til Tysklands Industry 4.0 plan). Kinas ambition på området gør, at virksomhederne nu skal forholde sig til tre konkurrerende systemer, et område Europa historisk har siddet stærkt på, men er ved at tabe. Danske virksomheder bør via bestyrelserne tilsikre, at virksomheden giver deres bidrag / involverer sig i de arbejdsfora i Kina, der definerer disse tekniske standarder, på trods af sproglige barrierer, m.h.p. at sikre, at disse standarder ikke bliver for kinesiske og dermed en handelshindring.

Den mest øgede regulering de seneste år, som i øvrigt også kan henføres til decoupling, er vedrørende **datalovgivning**, som skal tilsikre, at data, der genereres i Kina, forbliver i Kina. Der er tre vigtige love i den sammenhæng; Cyber Security Law, Data Security Law og fornyligt har Kina indført en ny lovgivning, der skal beskytte den almindelige kineser a la GDPR-reglerne i Europa. Ordningen har fået navnet PIPL; Personal Information Protection Law, som basalt tilsiger, at man som virksomhed skal indhente 'customer consent' ved indsamling af data.

Der har i Kina desuden været meget fokus på **Tech crackdown**, som har til formål at øge konkurrencen i Kina mellem techudbydere. Man ønsker at reducere techmonopolerne mest muligt, hvilket er prisværdigt, men som sikkert også hænger sammen med, at man som myndighed bedre kan foretage styring, hvis sektorerne er mere fragmenteret og ikke kun er domineret af få store.

Corporate Social Credit System

Corporate Social Credit System (CSCS) er et forsøg fra Kinas side om at samkøre alle relevante offentlige databaser m.h.p. at give den enkelte virksomhed en rating, ud fra hvilken man eksempelvis kan udelukke virksomheder, som har en lav score, fra at byde på offentlige udbud. Eksempelvis vil CSCS på sigt betyde, at virksomheder bliver straffet scoremæssigt, hvis en af deres underleverandører eksempelvis ikke lever op til diverse miljøkrav. Ens virksomhed bliver derfor ansvarlig for at sikre, at dette ikke er tilfældet i fremtiden, hvis man vil undgå at blive trukket ned af andre, der ikke opfører sig som en selv. For nærværende må man formode, at CSCS-systemet, når fuldt udrullet, kunne vise sig at være en fordel for danske selskaber, der i forvejen lever op til reglerne. Den største udfordring for de respektive virksomheder er imidlertid at komme til bunds i, hvordan rating scoren udregnes m.h.p. at vide, hvor man skal sætte ind, skulle ens score falde.

First-to-file

Kina har **et first-to-file princip hvad angår IPR**, hvilket er værd at overveje konsekvenserne af, selv hvis man ikke operer på det kinesiske marked. First-to-file betyder, at den første, der ansøger om et varemærke/patent, oftest vil opnå rettighederne til dette i Kina, uanset om det reelle juridiske ejerskab ligger andetsteds. Dette kan resultere i problemer for udenlandske virksomheder, der ikke har registreret deres varemærke i tide.

Particeller i virksomheder

Det Kinesiske Kommunistiske Parti (CCP) har i sommeren 2021 fornyet sin indsats om at få etableret **particeller** i såvel offentlige som private selskaber i Kina. Det er vigtigt at forstå i den sammenhæng, at i Kina står CCP over det offentlige. Det betyder reelt set, at particellen har mere magt end f.eks. bestyrelsesformanden i et statsejet selskab (SOE). Her skal alle forhold af væsentlig karakter diskuteres i particellen først m.h.p. at komme frem til den rigtigste beslutning for partiet og dermed underforstået for Kina. European Chamber of Commerce in China (EUCCC), som er den vigtigste erhvervsorganisation i Kina for danske/europæiske selskaber, har været meget markant i sin modstand mod at få CCP-repræsentation ind. Etablering af particeller i virksomheder kan rejses af medarbejderne, i princippet også i udenlandske selskaber, men DCBF har ikke indtryk af, at det p.t. er en problematik blandt sine medlemmer. Opfattelsen er ligeledes, at det ikke har haft nogen negativ konsekvens for øvrige udenlandske virksomheder, der heller ikke har støttet en sådan etablering. Dog skal man ikke være mere naiv derhen, at medarbejdere kan etablere en particelle uden at inddrage ledelsen, måske endda i det skjulte. Det vil dog meget ofte være particeller i joint ventures med kinesiske SOE's, især hvis SOE'en har majoritetsandel. Desuden er der fx etableret en particelle i den internationale bank HSBC.¹⁰

STRATEGISKE DILEMMAER OG OVERVEJELSER

Ud over de kinesiske forhold, der har direkte indflydelse på muligheden for at drive virksomhed, er der en række dilemmaer og strategiske forhold, som virksomhederne skal overveje.

Er din virksomheds udbud relevant for Kina?

Selskabsstrategi, som jo omhandler indenfor hvilke forretningsområder man ønsker at konkurrere, bør også være et resultat af en realistisk diskussion om disse reelt har chance for at lykkes, da Kina har det med at favorisere de industrier, de ønsker at blive nummer 1 i, som er beskrevet i deres CM2025 plan. Kina er bestemt ikke for alle!

En god tommelfingerregel er, om ens produkt i Kina er **"Nice to have vs. Need to have"**. Såfremt man befinder sig i 'Nice to have' segmentet, er det meget svært at blive tilstrækkelig profitabel grundet den meget store og intense konkurrence, da hele verden jo forsøger at sælge til Kina, hvortil kommer konkurrencen fra de lokale selskaber, der oftest opererer med meget lavere omkostningsbase. 'Need to have' er derimod, hvor Kina stadig ikke er på højde teknologisk, hvorfor Kina kan blive et særdeles lukrativt marked.

Danske virksomheders historiske 'held' i den sammenhæng er, at der er en forholdsvis stor andel af nichevirksomheder, hvor den givne virksomhed i dag er blandt de 1-3 største aktører på verdensplan i en niche, og hvor markedet er for lille til, at de store MNC har interesse herfor. For at kunne træffe de rigtige valg er brancheerfaring, teknisk kundskab og markedsforståelse i direktion og bestyrelse yderst vigtig.

¹⁰ HSBC installs Communist party committee in Chinese investment bank - Financial Times 21st July 2022

Behovet for adaption til det lokale marked?

Hvilke forretningsområder skal selskabet engagere sig i, og hvilke der skal afvikles? Så vidt angår 'kun i Kina' opererer en meget stor dansk virksomhed med strategien "one company two systems". Dvs. de har én strategi for Kina og én for resten af verden. Dette formodes at være et resultat af, at Kina med sine 1,4 milliarder mennesker kan retfærdiggøre en sådan afvigelse. Et eksempel på 'kun i Kina' kunne være at udvikle et 'good enough' produkt, som er et konkurrencemæssigt prisbilligt produkt under et andet brandnavn m.h.p. at opnå maksimal succes i forskellige segmenter. 'Afvikling kun i Kina' kunne være begrundet i bekymring for kopiering, eller i segmenter der er for konkurrenceudsat. Alternativt en sektor indenfor hvilken Kina ønsker at være toneangivende, hvorfor sandsynligheden for succes for ikke-kinesiske aktører anses for at være begrænset.

Myndighedsbearbejdning

Når man opererer i Kina, er det yderst vigtigt at få bygget et godt og ordentligt forhold til lokale myndigheder, som der kan trækkes på, når det spidser til. Som eksempel kan nævnes, da Kina i efteråret 2020 havde udfordringer med mangel på elektricitet, kunne danske produktionsvirksomheder - særligt med en grøn profil - som var afhængige af strøm for at kunne opretholde produktionen, kun undgå at blive lukket ned grundet de tidligere opbyggede relationer til lokalmyndighederne. Betydningen af veludbyggede relationer til lokale myndigheder har ligeledes vist sig at være yderst værdifuld i disse tider med Coronarestriktioner f.eks. i Shanghai, hvor en stor del af danske virksomheder er lokaliseret.

Når man opererer i Kina, er det yderst vigtigt at få bygget et godt og ordentligt forhold til lokale myndigheder, som der kan trækkes på, når det spidser til

Risikoen for Social Media 'shitstorms'

Øget nationalisme i Kina forstærker risikoen for Social Media 'shitstorms'. Kinesiske forbrugere har iværksat mindst 78 boycotts af udenlandske selskaber siden 2016.¹¹ Der var bevis på statslig støtte i en tredjedel af tilfældene. Selskaber fra USA, Japan og Frankrig udgør hovedparten heraf og primært indenfor fødevarer, luksusvarer og automobilektoren. Sektorer, hvor der var et stort udbud af kinesiske alternativer, blev mødt med flest boycott-angreb. Virksomheder, der opererer i Kina, skal derfor tænke over, hvordan de håndterer ikke blot virksomhedens eksterne kommunikation men også virksomhedens ansattes ageren. Kina er meget sensitive og virksomhederne skal derfor tænke sig ekstra godt om, hvis de ønsker at ændre sin position i visse spørgsmål.

Succession (ledelsessikring)

Covid-pandemien og Kinas nultolerance-politik har gjort, at rejser de sidste 2 ½ år til/fra Kina ikke har været muligt. Dette, kombineret med at virksomhederne i dag i langt større grad er i 'Kina for Kina', har gjort, at de lokale ledelser næsten udelukkende er kinesere (og virksomhederne signalerer, at de primært vil ansætte flere heraf). Dette element bør behandles i bestyrelsen. Spørgsmålet drejer sig reelt om, hvordan man sikrer, at man har tilstrækkelig indsigt i Kinaforretningen, herunder spørgsmålet om, hvordan man sikrer bedst muligt at man kan forblive succesfuld i Kina. Er der tilstrækkelig 'checks & balances' implementeret?

Som tidligere nævnt indikerer 58 pct. af respondenterne i "Survey of Danish Companies in China", at de har prioriteret at have Kina-ekspertise på bestyrelsesniveau. I 2019-analysen var dette tal på

¹¹ <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-07-11/brands-apologize-quickly-to-china-consumers-except-on-xinjiang?leadSource=verify%20wall>

33 pct., hvilket viser, at danske bestyrelser nu er begyndt at give dette større opmærksomhed.

Som det fremgår af "Survey of Danish Companies in China" fra juni 2022, er det tydeligt, at virksomhedens 'Kinaoperation' kører ud af Kina af en primært lokal ansat ledelse. Det interessante er, hvorledes hovedkontoret og bestyrelsen kan sikre, at de har nok indsigt og forståelse for det kinesiske marked (udover den indsigt nogle af virksomhederne har i dag qua bestyrelsespersoner med særlig Kina indsigt). Spørgsmålet er også, hvordan denne indsigt holdes ved lige, nu da besøg ikke er muligt før nok tidligst i første halvår af 2023.

Spørgsmål til overvejelse:

- Findes en opdateret succession plan for Kina-operationen, skulle den nuværende ledelse af uvisst hvilken årsag pludselig forsvinde?
- Hvordan sikrer man sig, at virksomheden optimalt udnytter de muligheder, der er i Kina, og ikke blot forfølger den traditionelle model, som synes at virke, selvom Kina ændrer sig med stor hast også under Covid-pandemien?
- Har de virksomheder, som opererer med en lokal bestyrelse, tilstrækkelige med 'checks & balances' af den præsenterede strategi fra eksterne Kina-tilknyttet eksperter?

Ud fra vores rundspørge blandt C25 selskaberne indikerer de svar, vi har modtaget, at der er flere med lokale bestyrelser, dog uden eksterne bestyrelsesmedlemmer. Vi fik dog ikke tilstrækkeligt med svar til at kunne foretage en egentlig konklusion af, hvor mange blandt C25 (som opererer på det kinesiske marked) der har en lokal bestyrelse, samt sammensætningen heraf. Ej heller om der til denne bestyrelse er tilknyttet eksterne/uafhængige sektoreksperter med indsigt i kinesiske forhold, som fx eksterne etniske kinesere eller andre personer med viden om Kina og indenfor den givne sektor til at supplere/udfordre den daglige kinesiske ledelse.

Spørgsmålet er, om de Kinaansvarlige i hovedkontoret har en opdateret og kurant viden og indsigt. Kina forandrer sig jo med voldsom hast, og når Kina genåbner, så er det Kina, vi tror vi kender, allerede meget anderledes end før Covid-pandemiens opståen i forårmånederne 2020. Eksempelvis har de udenlandske konkurrenter købt op i værdikæden og blevet endnu mere kinesiske.¹²

Kina forandrer sig med voldsom hast, og når Kina genåbner, så er det Kina, vi tror vi kender, allerede meget anderledes end før Covid-pandemiens opståen i forårmånederne 2020

EUCCC – det europæiske handelskammer i Kina – berørte dette punkt i sin 2021-publikation. Da man foretog undersøgelsen i 2020, erklærede europæiske virksomheder i Kina, at de var i Kina for Kina, men den strategiske stemning var på det tidspunkt dog i høj grad at bygge mere modstandsdygtige forsyningskæder ved at diversificere til andre lande, ligesom der blev talt om reshoring på grund af handelskrigsproblemer med USA. Det interessante var, at udviklingen ikke fulgte dette udsagn. I modsætning til EUCCC 2020-rapporten, hvor fokus var på at opbygge modstandsdygtighed uden for Kina, rapporterede mange i 2021-analysen, at de i stedet har valgt at bygge modstandskraft i Kina for at sikre deres markedsposition. Eller som der stod i rapporten: "Over a quarter of manufacturers are onshoring their supply chains to China, five times as many as are offshoring." Løsningen syntes at have været både at investere i den kinesiske forsyningskæde for at gøre den mere robust, men samtidig investere i andre dele af regionen mhp at øge virksomhedens fleksibilitet.

Risikostyring

I forbindelse med coronakrisen har selskaberne reageret vidt forskelligt. De fleste opsagde

¹² EUCCC, 2021: European Business in China: Business Confidence Survey 2021

leverandørleverancer lige umiddelbart da krisen opstod, som et resultat af nedlukning. Om end en logisk første tanke, er det ikke nødvendigvis det rigtige at gøre, når man sourcer fra Kina. Her skal man forstå, at de kinesiske statsbanker primært er til for at servicere de kinesiske statsvirksomheder (SOEs) og ikke det private erhvervsliv i Kina, som oftest står som underleverandører eller sourcing-kanal for danske virksomheder. Det betyder reelt, at de private kinesiske aktører har vanskeligt ved at opnå den fornødne likviditet. Det er derfor vigtigt, at danske virksomheder med kinesiske underleverandører understøtter deres kvalitets Tier-1 leverandører med likviditet på nogle vilkår, der gør det interessant for den danske virksomhed også. Og ved at opretholde leverancen, har de danske virksomheder, der har valgt denne tilgang, muligheden for at kunne levere, da situationen i Europa blev mere normal, modsat dem der valgte at stoppe leverancerne. Dette kræver dog 'is i maven', men budskabet her er, at en krise kan være en god mulighed for at knytte sine kvalitets Tier-1 leverandører til sig, på trods af danske virksomheders relativt ringe størrelse i et internationalt perspektiv.

Kinas fremtidige vækst 'middle income trap' spørgsmålet:

Kina har siden årtusindskiftet leveret en meget høj vækst og højere end resten af verden. Spørgsmålet er, om Kina kan fortsætte hermed og dermed spørgsmålet om de kan undgå 'middle income trap'. Det er realistisk at forvente, at Kina vil have en meget lav vækst i såvel 2022 som i 2023 grundet diverse udfordringer som et resultat af bl.a. Covid-pandemien og udfordringerne på ejendomsmarkedet. Det store spørgsmål er om denne vækstkrise er kortvarig eller af mere permanent karakter. Der skal foretages en grundig analyse heraf, da virksomheden reelt kan komme til at foretage en fatal strategisk beslutning på forhold, som måske kun er kortvarige. Pressen har det med at accelerere sådanne spørgsmål, som ikke nødvendigvis er baseret på tilsvarende analyser. Tværtom må det forventes, at Kina – grundet at de stadig ikke er så integreret i den globale økonomi og dermed har andre håndtag de kan dreje på – på sigt kan genopstarte deres vækstmotor og i hvert fald opnå en vækst, der er højere end i resten af verden.

Kinas etpartisystem er afhængig af at være lydør overfor hvad hovedparten af befolkningen vil have. For at undgå social uro, skal systemet levere varen, og alene den årsag gør, at Kina skal have den fornødne økonomiske vækst. Kinas store fokus og meget konkrete tiltag indenfor eksempelvis at komme luftforurening og forurenede vand til livs, skyldes pres fra befolkningen.

Hertil skal man forstå, at det værste den kinesiske regering frygter er *social unrest*. Kina har den kedelige rekord at være verdens største udleder af CO₂ i absolutte mængder – ansvarlig for 28,5 pct. af global udledning – og udledte i 2019 mere drivhusgasser end de samlede udviklingslande til sammen. Af samme årsag har Kina besluttet at indføre sin 2030 (peak) og 2060 CO₂ neutralitets plan. Iflg. Financial Times så betyder det konkret, at Kina vil investere 46,6 billioner dollars for at komme i mål eller 1,2 billioner dollars hvert eneste år fra nu af til år 2060! Ville det ikke være rart, at Danmark fik sin bid af kagen af denne grønne transformering?

Spørgsmål til Supply Chain og regionalisering:

De seneste tegn syntes at være, at Covid og de nuværende supply chain udfordringer gør, at man helst ikke piller ved nuværende set-up. Det er simpelthen for risikabelt. En anden tendens er – for at sikre ens supply chain – at man investerer mere i Kina (for Kina), samtidig med at udvidelse af kapacitet af leverancer til udenfor Kina, foretages i øvrige dele af Asien (China plus one-strategi). At tale om, at globaliseringen er på voldsom retræte, er derfor forkert, men der sker en omstrukturering frem for hjemtagning m.h.p. at sikre den nødvendige fleksibilitet. Specielt indenfor løntunge områder, hvor Kina ikke længere er konkurrencedygtige, flyttes produktionerne typisk til f.eks. Vietnam, Cambodia, Thailand og Indonesien. Dette er dog ikke problemløst i sig selv, da disse lande nu lider af supply-chain bottlenecks (mangel på arbejdskraft og infrastrukturudfordringer som f.eks. manglende kapacitet på kritiske indfaldsveje). Det interessante er, at Kina har sat sig tungt på mange værdikæder, hvorfor det kun er den løntunge del, der reelt

flyttes, så del-komponenterne i mange sektorer stadig vil komme fra Kina.

Adgang til kompetent vestlig arbejdskraft i Kina:

Covid-pandemien har medført, at de udenlandske ansatte i Kina blev halveret i løbet af 2020/21 og de seneste nedlukninger synes at halvere de resterende 50 pct. Samtidig har de internationale skoler i Kina fået svært ved at kunne tiltrække internationale lærerkræfter. Der tales i dag om, at der er færre udlændinge, der arbejder i Kina, end der kan samles på deres nationale stadium. Der er i dag færre danskere i Shanghai end der var i 1920! Der er i det hele taget sket en væsentlig reduktion af udlændige i Kina (+80 pct.) de seneste år. Det store spørgsmål er, kommer de tilbage? De unge, der tidligere anså Kina som en karrierevej i et spændende land, forfølger de nu andre græsgange? Covid har tydeligvis gjort Singapore til den store vinder på bekostning af f.eks. Hong Kong om end Hong Kong stadig vil være en stor aktør indenfor børnoteringer og for Tech selskaber tilknyttet syd-Kina.

Løsningen er måske at satse på nyuddannede kinesiske kandidater, men det løser ikke udfordringen med, hvem der skal være den lokale garant for, at den danske virksomheds DNA/holdning til CSR og medarbejderforhold efterleveres.

Værdipolitik

En ting er en finansiel vurdering af de givne muligheder for en virksomhed, men som bestyrelse for en virksomhed, der er stor i Kina (eller kan blive det), kommer man ikke udenom at forholde sig til værdipolitik, og om hvor stor en grad det skal indvirke på selskabsstrategien. Kinas behandling af befolkningsgruppen Uighurer og masseovervågningen af samfundet er eksempler på værdipolitiske forhold, som disse virksomheder skal være opmærksomme på og tage strategisk stilling til.

Risikoen for en militærkonfrontation mellem Kina og Taiwan er desuden til stede, om end der tales mere herom i vesten end i Kina. Alle virksomheder med eksponering til Kina skal dog foretage sin egen analyse af sandsynlige udfaldsrum og konsekvenser heraf - både i forhold til tilstedeværelsen i Kina og i andre lande.

Et andet faremoment er USA's insisterende på at definere deres globale politik i ideologiske termer, som demokrati versus autokrati. Dette alene begrænser antallet af lande, der vil støtte USA officielt, da mange lande, der ikke er liberale demokratier, fravælger at støtte op på USAs side, selvom de måtte være enige med USA.

Enhver bestyrelse bør altså forholde sig til spørgsmålet om værdipolitik, og sikre at den beslutning, man når frem til, er afstemt med sine vigtigste stakeholders/aktionærer og i øvrigt følger selskabets vedtægter samt generalforsamlingsbeslutninger. Reelt set skal man være klar til at forsvare, at man aktivt har valgt at være i Kina på trods af det pres, der kan opstå fra politikere/befolkning og ens kunder på et senere tidspunkt. Den dialog skal ikke komme på bagkant, men skal tages up-front, så der er enighed og afklarethed, skulle situationen spidse til.

Enhver bestyrelse bør altså forholde sig til spørgsmålet om værdipolitik, og sikre at den beslutning, man når frem til, er afstemt med sine vigtigste stakeholders/aktionærer og i øvrigt følger selskabets vedtægter samt generalforsamlingsbeslutninger

FIRE HANDLEMULIGHEDER PÅ BAGGRUND AF DEN STRATEGISKE ANALYSE

På baggrund af grundige analyser af ovenstående forhold har virksomhederne overordnet set følgende strategiske muligheder. De kan:

- **Trække sig helt fra Kina** enten som en konsekvens af, at virksomhedens udbud befinder sig i et for konkurrenceudsat marked, eller at virksomheden er i en strategisk sektor, som Kina ønsker skal forbeholdes deres egne. Alternativt – såfremt man er i en B2C-sektor – som konsekvens af en værdipolitisk diskussion udenfor Kina.
- **Hedge sin forretning** hvilket kan gøres ved f.eks. at
 - flytte noget af sin produktion fra Kina (China Plus One supply chain strategi uden at investere yderligere i ens værdikæde i Kina), som umiddelbart vil forøge omkostningsniveauet, men som skaber større strategisk råderum i tilspidsede situationer og (umiddelbart) øge robustheden af forsyningskæderne. Her skal det overvejes, om sådanne investeringer i øvrige dele af Sydøstasien vil medføre øget 'bottle-neck' situationer der. Hertil kommer, at lavere lønninger kun er en del af værdikædeaspektet. Leverance af kritiske komponenter skal måske fortsat leveres fra Kina.
 - Reducere sit brug af cutting-edge IP-retteligheder i Kina for at undgå utilsigtet kopiering. Alternativt at sikre, at banebrydende IP udvikles og holdes uden for Kina.
 - Stoppe salg af visse produkter, men at styrke fokus på andre, som har en større chance for succes.
 - Overveje en 'politisk risiko-forsikring' hos f.eks. EKF m.h.p. at reducere den økonomiske risiko for en evt. nationalisering, som fx er risikoen i Rusland for de virksomheder, der ønsker at trække sig der.
- **Gå 'more in'**. Virksomheden kan styrke sin andel af værdikæden i Kina ved at foretage yderligere investeringer ud fra en *Chinification*-tankegang og m.h.p. at reducere risikoen i dette aspekt. Samtidig og parallelt hermed kan der eksekveres en China plus One strategi, hvor Kinas rolle som leverandør til øvrige lande som fx Indien flyttes til f.eks. Sydøstasien. Grundet investering i både Kina og i det øvrige Asien foretages simultant, vil det medføre, at Kinas overordnede andel af de samlede internationale investeringer ikke falder så hurtigt, som hvis man havde flyttet eksisterende produktion ud af landet.
- **Gå 'all in'**. Et eksempel herpå er, produktion og salg af elektriske biler. Kina mistede benzin- og dieselmiljømarkedet, men har sat sig for, at de vil være verdensførende indenfor elektriske biler og dermed også nye materialer og batteriteknologi. En seriøs vestlig aktør i denne sektor vil blive tvunget til at tage sin cutting-edge IP-retteligheder ind i Kina, med de risici dette måtte medføre, da man ellers risikerer ikke at kunne følge med frontrunnerne fremadrettet. Det samme er gældende for den kemiske sektor, hvor Kina forventes at sætte sig på hovedparten af denne sektor globalt over de næste mange årtier, hvorfor seriøse aktører i vesten er tvunget til at gå all-in. BASF har fx lanceret planer om at investere over 2,5 mia. US\$ i yderligere produktionsudvidelse i deres Kina set-up.

KONKLUSION

Kina er både et stort og voksende marked for danske virksomheder, men det er samtidig et marked præget af spændinger mellem vestlige og kinesiske værdier. Disse spændinger har for nyligt fået endnu en dimension efter Ruslands invasion af Ukraine. Pludselig blev det tydeligt, at politik og forretning ikke altid kan skilles ad.

Vi så en forsmag på det med USA's handelskrig mod Kina under Donald Trump, som bestemt ikke er afblæst under Joe Biden. Den store joker er desuden, hvad der sker til midtvejsvalget i USA d. 6. november og til det næste præsidentvalg. Hvem og hvilken politik vil USA da føre, og får vi en 'med os eller mod os' attitude? Danske virksomheder risikerer i fremtiden af skulle vælge mellem det amerikanske eller kinesiske marked. Og de risikerer, at sanktioner pålagt fra politisk hold – eller fra kunder – kan tvinge virksomhederne til at gentænke deres aktiviteter i Kina.

Vi håber, at ovennævnte illustrerer, hvorfor bestyrelsen og ledelserne i hovedkontoret hele tiden skal udfordre sig selv med, om de har tilstrækkelig brancheindsigt i Kina, teknisk kundskab, markedsforståelse og politisk forståelse til at tilsikre en vedvarende succes i Kina på sigt. Særligt nu da operationerne i Kina kører så autonomt og på kinesisk vis.

KONTAKT

JENS HJARSBECH
CHEFØKONOM, AXSELFUTURE
TLF. 26 19 65 25
JH@AXSELFUTURE.DK

HANS HENRIK PONTOPPIDAN
GENERALSEKRETÆR, DANISH-CHINESE BUSINESS FORUM
TLF. 20 20 04 81
HHP@DCBF.DK