

Arla Foods i Kina

Dette er en serie artikler, som er skrevet i 2004, da samarbejdet om Mengniu Arla var ret nyt. Du kan derfor ikke forvente, at oplysningerne er opdaterede til i dag, eller at de omtalte personer beskæftiger sig med det samme nu. I stedet kan du bruge artiklerne til at få en masse gode baggrundsoplysninger om engagementet i Kina. Mere aktuelle oplysninger kan du finde ved fx at søge på hjemmesiden www.arlafoods.dk eller ved at kigge i årsrapporterne.

Udviklingen på verdens hurtigst voksende marked foregår i et rasende tempo. For Arla Foods kan det betyde, at det allerede om kort tid bliver nødvendigt med yderligere investeringer for at imødekomme efterspørgslen. Arla Foods' egen internationale publikation - *Arla World* - har besøgt landet, som alle taler om - Kina



Mengniu Arla griber chancen i mulighedernes land

Læs historien om, hvordan Arla Foods kom ind på det kinesiske marked og hvordan selskabet fik kontakt til den lokale partner, China Mengniu Dairies.



"Det er jo i Kina, det sker!"

Forvandlingen af millionbyen Hohhot er komplet. I takt med den økonomiske vækst er grusveje blevet til boulevarder, mens faldefærdige huse er blevet revet ned til fordel for nye skinnende højhuse.



Lillie spiller en nøglerolle

Lillie Li Ekhard har været en central person i forbindelse med Arla Foods' satsning i Kina. I dag står hun i spidsen for Mengniu Arlas markedsføring.



Li Yougang tjener godt på fire køer

Man behøver ikke at have en stor kvægbesætning i Kina for at klare sig. Li Yougang tjener meget mere på sine fire malkekøer, end han kunne have gjort som fabriksarbejder.



Et kig indenfor på Mengnius modelgård

Nogle kilometer fra Mengnius hovedsæde ligger virksomhedens egne mælkegårde. Her græsser op mod 8000 køer.



Growth is part of daily life at Mengniu

Arla Foods' partner in China is experiencing phenomenal growth.

Mengniu Arla griber chancen i mulighedernes land



Udviklingen på verdens hurtigst voksende marked foregår i et rasende tempo. For Arla Foods kan det betyde, at det allerede om kort tid bliver nødvendigt med yderligere investeringer for at imødekomme efter-spørgslen. Arla Foods' egen internationale publikation - *Arla World* - har besøgt landet, som alle taler om - Kina.

Det første halve år i Kina har bekræftet, at mulighederne her er store for Arla Foods. Men selv om opstarten har været vellykket er det ingen garanti for succes. Hele verdenseliten er på plads i landet og kæmper om de kinesiske forbrugeres gunst.

"Vores satsning er kommet forholdsvis sent. Men takket være det, at vi både med held og dygtighed har fået en meget stærk lokal partner, ser vores fremtidsudsigter gode ud", siger Jais Valeur.

Han indtog direktørstolen i Mengniu Arla 4. januar i år. Det var blot nogle måneder efter, at Arla Foods og China Mengniu Dairy - Kinas hurtigst voksende mejerivirksomhed - underskrev en aftale om sammen at markedsføre højtførædlede mælkepulverprodukter på det kinesiske marked.

Jais Valeurs kontor og resten af administrationen ligger et stenkast fra mælkepulverfabrikken i det Indre Mongoliet. På den samme grund ligger hovedkvarteret for China Mengniu Dairy's - i daglig tale Mengniu - og fire af virksomhedens i alt mere end tyve produktionsanlæg. Området og dets bygninger gør et storslået, nærmest pompøst indtryk med sine fontæner og vældige skulpturer.

Her er rent og moderne, og hovedparten af medarbejderne - der overvejende er unge mennesker - går med rank ryg rundt på fortovene. Inde på kontorlokalerne hersker der total koncentration og disciplin. Men stemningen præges også af storskærmen, der viser musikvideoer fra MTV i kantinen og i pauserummet, hvor der spilles bordtennis.

"Jeg tror, at mange hjemme i Skandinavien ville blive forbavsedede, hvis de så, hvor langt fremme vi er med udviklingen her. Kina er ganske vist et land med utroligt mange ansigter, men generelt findes her en enorm fremdrift. Og folk er med på toget. Du kan uden videre vende en trend og en udvikling sådan her", siger Jais Valeur og knipser med fingrene.



*Managing Director
Jais Valeur.*

Seks måneder inde i Mengniu Arlas første virksomhedsår tyder alt på, at produktions-kapaciteten på 8000 tons snart er fuldt udnyttet. Og det er endda først nu efter sommeren, at Mengniu Arla for alvor begynder sit fremstød på det kinesiske marked.

Der er blevet luget grundigt ud i det hidtidige produktsortiment, og fire varemærker bliver nu til to. Det ene, Mengniu Arla, repræsenterer middelklasse-sortimentet, som produceres lokalt på Arlas nye fabrik. Det andet, Milex, repræsenterer topsortimentet, som importeres fra Arla Foods i Skandinavien.



Varemærkerne introduceres på et detailmarked for mælkepulver, der med 360.000 tons er verdens største. Og markedet står ikke stille. Alene sidste år havde det en vækst på 15 pct. Dertil kommer det faktum, at det ikke er lavprisprodukter, som i store dele af den vestlige verden, men derimod dyre, højtforædlede produkter, der driver mælkepulvermarkedet.



Potentialet i Kina er - kort sagt - enormt. Men samtidig er konkurrencen knivskarp. Mengniu Arlas nuværende omsætning på 260 mio. skal ses i lyset af, at der findes internationale aktører i Kina, som kan fremvise en årlig omsætning på flere milliarder.

Konkurrencen er ikke mindst tydelig stormagasinerne i Beijing, hvor hver en centimeter hyldeplads i afdelingen for pulverprodukter er fyldt op. Og dette allerede inden Mengniu Arla er kommet ud med sine produkter i stor skala. Hvordan skal det regnestykke gå op?

"Det er vores opgave at løse det", siger Jais Valeur med et lille smil.



- Mengniu Arla er et joint venture mellem Arla Foods og China Mengniu Dairy. Arla Foods ejer 49 pct. af virksomheden.
- Omsætningen er i øjeblikket 260 mio. kr.
- Virksomheden har 440 medarbejdere, heraf arbejder 250 i produktionen.
- Den lokale produktionskapacitet er 8000 tons. Råvaren - mælken - købes af China Mengniu Dairy for 1,34 kr. pr. kg.
- Mengniu Arla forventes at importere 1000 tons mælkepulver fra Skandinavien i det kommende år.

“Det er jo i Kina, det sker!”



Forvandlingen af millionbyen Hohhot er komplet. I takt med den økonomiske vækst er grusveje blevet til boulevarder, mens faldefærdige huse er blevet revet ned til fordel for nye skinnende højhuse.

"Hohhot er stadig en lille by i Kina. Men den begynder mere og mere at ligne en metropol," siger Michael Zhu Lin, 24, som er født og opvokset her. I dag arbejder han som direktionssekretær i Mengniu Arla, som har sit hovedkontor lige udenfor Hohhot, provinshovedstaden i Det Indre Mongoliet. Den økonomiske vækst i området har igennem de sidste tre år ligget på cirka 30 pct. om året, hvilket har skabt bedre karrieremuligheder end nogensinde for de mange veluddannede unge i regionen.

"Der er sket utroligt meget i de seneste fem år. I år var der 220.000 studerende, som blev færdiguddannede ved universitetet i Hohhot, hvilket er en fordobling i forhold til begyndelsen af det nye årtusinde. Det er et tydeligt tegn på de forandringer, vi ser i øjeblikket," siger Michael Zhu Lin.

Men i virkeligheden behøver han blot gå ned ad Hohhots hovedgade og pege i hvilken som helst retning for at tydeliggøre udviklingen. Næsten alt omkring ham er nyt. Højhuse med blinkende neonskilte står side om side langs den nyasfalterede boulevard.

Unge mennesker strømmer ind og ud af tøjbutikkerne, der stort set sælger samme mærkevarer, som er på mode i Europa. Udenfor er det de sidste nye bilmodeller, der holder for rødt i lyskrydset og bidrager til storbypulsen. Det er svært at forstå, at her kun lå grusveje og gamle, slidte huse for blot fem år siden.



"Alle de store, internationale kæder er flyttet hertil. Du kan sågar købe danske Ecco-sko i Hohhot," siger Michael Zhu Lin med et smil og tilføjer, at han har tænkt sig at blive boende.

"Da jeg var yngre, drømte jeg om en fremtid et andet sted. Men nu, hvor alt findes her i Hohhot, drømmer jeg ikke længere om Beijing eller Shanghai. Udlandet frister mig heller ikke længere. Det ville selvfølgelig give mig en god erfaring at arbejde i udlandet, men... Det er jo i Kina, det sker!"

Lillie spiller en nøglerolle



Lillie Li Ekhard har været en central person i forbindelse med Arla Foods' satsning i Kina. I dag står hun i spidsen for Mengniu Arlas markedsføring.

"Selvfølgelig er min kinesiske baggrund en fordel. Jeg kan finde den kulturelle balance og hjælpe parterne med at forstå hinanden. Jeg tror nok, at jeg gør hverdagen ti gange lettere for Jais Valeur (Mengniu Arlas danske administrerende direktør)... Samtidigt er det her en fantastisk chance for mig karrieremæssigt."

Lillie Li Ekhard er født og opvokset i Shanghai, men har boet i Højbjerg udenfor Århus med sin danske mand i de sidste fem år. Hun har arbejdet i Arla Foods siden 2002, og da virksomheden begyndte at overveje at træde ind på det kinesiske marked, var det Lillie Li Ekhard, der fik til opgave at tage sig af den indledende kontakt med potentielle kinesiske partnere.

"Det gav sig selv, at vi skulle arbejde med nogen af de største. Jeg startede med at mødes med 12 virksomheder og sorterede gradvist dem bort, som af den ene eller anden grund ikke var interessante for os. Det endelige valg faldt på China Mengniu Dairy, da Jais Valeur, daværende salgsdirektør i Global Ingredients, og Peter Lauritzen, chef for Global Ingredients, deltog i samtalerne med de sidste kandidater."

Da den nye samarbejdspartner var udpeget og aftalen underskrevet, fik Lillie Li Ekhard jobbet som Vice President med ansvar for at markedsføre det nye selskab. Hun har siden været dybt involveret i at opbygge den nye organisation, som blev lanceret i februar.



"Under møderne med de forskellige mejerivirksomheder var det mest ældre mænd og senior-rådgivere, der deltog. Og så var der mig, en ung kvinde. Senere hen blev nogle af dem enige om, at de ikke var sikre på, om jeg virkelig vidste, hvad jeg talte om, eller om jeg bare var god til at lyve..."

"Mengnius gamle pulverdivision manglede en tydelig strategi. Der var et stort fokus på

distributørerne i stedet for på forbrugerne. Jeg har også fokuseret på at opbygge en identitet for vores brands, så de står for noget. Ellers er der en risiko for, at det kun kommer til at handle om prisen," siger Lillie Li Ekhard. Hun bor stadig i Danmark, men rejser regelmæssigt til Kina og tilbringer meget tid derude. Det har været en revolutionerende oplevelse at se sit hjemland igen, fortæller hun. "Kina har forandret sig ufatteligt meget på kort tid. Landet syder af liv. Alle taler om forandring, penge, uddannelse og fremtiden."

Li Yougang tjener godt på fire køer



Man behøver ikke at have en stor kvæg-besætning i Kina for at klare sig. Li Yougang tjener meget mere på sine fire malkekøer, end han kunne have gjort som fabriksarbejder.

"Hver ko giver mig den samme indkomst som lønnen på en fabrik. Selvfølgelig har jeg også udgifter, for det er relativt dyrt at fodre køerne, men jeg kan leve et godt liv og forsørge min familie," siger han.

Li Yougang er en af Mengnius omkring 200.000 leverandører. Han bor på en støvet sidegade et par kilometer fra mejeriets hovedsæde. Lige rundt om hjørnet ligger en lang række butikker i små rønner, og udenfor dem spiller unge og gamle mænd billard i solskinnet. Grise og får springer på kryds og tværs over vejen, som er livligt trafikeret af alskens køretøjer.

Inde i den støvede gyde ligger husene side om side. Li Yougangs bolig skiller sig ikke ud fra de andre; det er de fastbundne køer udenfor porten afslører, at han er mælkebonde.

"Tidligere leverede jeg min mælk til det andet store mejeri, Yili. At Mengniu blev bygget og med det samme blev så fremgangsrigt har været positivt for os mælkebønder. Samtidig har det skabt job for folk herfra," siger Li Yougang.

Hans køer bliver malket på en såkaldt opsamlingsplads, hvor der findes professionelt udstyr. Her kommer egnens bønder morgen og aften. Det er derfor en naturlig del af det brogede gadebillede at se en kineser på vej med sine køer. Men selv om Li Yougang og de fleste andre mælkebønder i Kina har en meget lille bestand, findes der også nogle, som har flere køer.



Li Yougang bor ligesom majoriteten af Kinas mælkebønder i det Indre Mongoliet. Forrige år øgedes mælkeproduktionen i regionen med 56 pct.

"Nogle her på egnen har mellem 30 og 40 køer. Selvfølgelig kunne jeg også satse på en større besætning, men så kræver det, at jeg ansætter folk og investerer mere. Det er lettere sådan her. Jeg klarer mig med mine fire køer," siger han.

Et kig indenfor på Mengnius modelgård



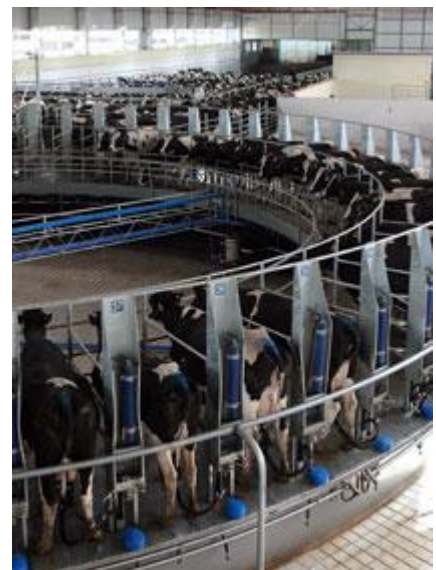
Nogle kilometer fra Mengnius hovedsæde ligger virksomhedens egne mælkegårde. Her græsser op mod 8000 køer.

På den såkaldte 'modelgård' drives virksomheden ud fra tre modeller; den new zealand-ske, den amerikanske og den europæiske. Mælken leveres til Mengnius mejerier, men det er samtidig et vigtigt formål at give kinesiske mælkebønder viden og inspiration.

Den enorme gård er derfor bygget, så besøgende kan få et overblik over staldene, køerne og produktionsudstyret fra store vinduer på den overliggende etage. Alt det tekniske udstyr er fuldstændigt nyt.

"Da vi diskuterede et joint venture med Mengniu, var det modelgården, som imponerede mig mest. Måske ikke gården i sig selv, men tankegangen bag. Den viste, at Mengniu havde visioner," siger Lillie Li Ekhard, som er en del af ledelsen i joint venture-virksomheden Mengniu Arla.

Mengniu planlægger at bygge yderligere ti modelgårde i Kina med op mod 4000 køer på hver gård. Virksomheden drives sammen med en australsk virksomhed og går under navnet Mengniu Austasia International Dairy Farm.



Størstedelen af køerne i Kina er importeret fra Australien. På Mengnius modelgård giver hver ko 9000 kg. mælk hver år.

Growth is part of daily life at Mengniu



Arla Foods' partner in China is experiencing phenomenal growth.

The listed China Mengniu Dairy, or simply “Mengniu”, was established as recently as 1999. Since then, the company has become the market leader with regard to UHT milk and ice-cream. Two years after launching its first yoghurt product, Mengniu is now also market leader within yoghurt.

The key to this success is clever marketing, including the sponsorships of China’s first astronaut and a highly popular youth programme on Chinese TV. Both initiatives have resulted in the company achieving a brand awareness factor of almost 100% in China.

The impressive marketing has generated explosive growth for Mengniu. Since its formation seven years ago, Mengniu has built around 20 dairies across China, employed a workforce of 26,000 and set up a visitors’ programme which attracts 300,000 visitors per year. The business has also won a plethora of honours. Last year’s turnover of DKK 8.5 billion is expected to double this year.



Within the important powder segment, however, Mengniu has been less successful, which forms the background for the partnership with Arla Foods and the joint venture, Mengniu Arla.



“Mengniu’s management is used to achieving spectacular growth,” says Jais Valeur. “One of my most important challenges at Mengniu Arla is to guide the expectations in such a way that both parties agree on the objectives. In the final analysis, it’s a question of finding the right level in terms of size and the pace of the investment.”

Although the joint venture was set up to market powder products, the launch of cheese could be part of future plans. While Arla Foods currently has some exports of butter and cheese to China Mengniu, Arla could become the gateway for much larger volumes once this segment has matured.

“It’s certainly possible that our partnership with Mengniu will expand in the longer term,” says Jais Valeur. “This would mean that we could contribute further to Arla Foods’ earnings for the benefit of Swedish and Danish dairy farmers.”