

## Slaget om Asien

Bognyt i Børsen den 20. august 2004. Anmeldelse af:

**Peter J. Williamson. Winning in Asia: Strategies for Competing in the new Millenium, 2004. Harvard Business School Press.**

### Af Per Nikolaj Bukh

Redaktør  
STEEN HILDEBRANDT  
Professor ved  
Handelshøjskolen i Århus

---

Denne bog – *Winning in Asia* - handler om virksomheders strategiske muligheder på det asiatiske marked. Ikke, hvordan man afsætter et par containere med varer, eller hvordan man får et kinesisk produktionsdatterselskab til at fungere. Nej, det drejer sig om 'big business', hvor det er markedsdominans på hele det asiatiske marked, der er på spil.

Som udgangspunkt er denne bog derfor kun væsentlig for et fåtal af danskere – men der er alligevel mange flere, som vil kunne få essentiel viden ved at læse den. Denne lidt kryptiske indgangsbemærkning skal forstås således, at bogens egentlige målgruppe for det første er ledere af asiatisk-ejede virksomheder, fordi der med forfatteren Peter J. Williams' argumentation er behov for en strategisk nytænkning. Og for et andet er den umiddelbare målgruppe vestlige multinationale virksomheder, der opererer i Asien eller har planer om at gå ind på det asiatiske marked.

Men bogen er også særdeles interessant for danske virksomheder, som vil have blot en lille bid af det uendeligt store marked, der åbner sig med en asiatisk afsætningsstrategi, eller som møder konkurrence fra de store spillere på det asiatiske hjemmemarked. Afstanden fra en mellemstor dansk produktionsvirksomhed, som har gjort sig sine første erfaringer med at lægge dele af sine aktiviteter i et asiatisk land til de hjemlige erhvervsvilkår og sædvanlige forståelsesramme kan være uendelig stor.

Det gælder ikke blot de kulturelt bestemte normer for, hvorledes man omgås hinanden og kommunikerer – eller for eksempel det særlige samspil mellem de lokale myndigheder og de vestlige erhvervsvirksomheders muligheder for at agere. Her er vi allerede opmærksomme på, at der er

forskelle mellem Danmark og de asiatiske lande, som vi etablerer os i. Det gælder også den tilgangsvinkel, virksomheder har til konkurrence og samarbejde – og den tradition, som er indgroet i asiatiske virksomheders strategier på områder som for eksempel branding, produktudvikling og back-office-produktivitet.

Her er bogen central, fordi den indeholder en forholdsvis dybdegående analyse af grundlaget for de store asiatiske virksomheders måde at anskue konkurrencestrategier på. I forlængelse heraf påpeger Peter J. Williamson både svagheder og styrker i den såkaldte asiatiske arv, idet han skitserer forskellige strategiske udviklingsmuligheder for de virksomheders, som i de kommende år vil tage del i den uundgåelige konsolidering på det asiatiske marked. Denne analyse er ganske instrukturiv, fordi den giver et nyt perspektiv på, hvad det er, vi er oppe imod, når vi som danske virksomheder etablerer os på de asiatiske markeder med tanken om at få en del af det uendelige marked, der er ved at åbne sig.

Der har været skrevet meget om de asiatiske økonomiers succesfulde udvikling frem mod den finansielle krise i 1997 og ligeså meget om dens betydning for den fremtidige udvikling i Asien. Men der findes langt mindre litteratur om, hvilke strategier, der vil være succesfulde for virksomheder, der vil begå sig på de asiatiske markeder. Det er sådan en bog, som Peter J. Williamson har skrevet.

Undervejs i bogen gør han det desuden klart, hvilke nye udfordringer vestlige multinationale virksomheder vil komme til at stå over for i de kommende år. Ét af de forhold, som jeg fandt tankevækkende, er den vestlige tendens til at bygge stærke bånd, understøttet af strategiplaner, økonomistyring mv., mellem datterselskaberne og det globale hovedkvarter – men med en klar envejsorientering, hvor de asiatiske enheder får udstukket en rolle defineret i hovedkvarteret.

Ud over, at dette resulterer i, at de asiatiske datterselskaber får en begrænset indflydelse på strategi, organisationsdesign og udviklingen af deres egne funktioner og aktiviteter, så er dette en hæmsko for datterselskabernes indbyrdes interaktion – og dermed også for videndeling på tværs af de nationale markeder i Asien. Hvis ikke de europæiske multinationale virksomheder bliver bedre til at blive virkelig globale i deres aktiviteter, kan denne stramme styring udvikle sig til en konkurrenecemæssig ulempe i forhold til de asiatiske

virksomheder, som formår at opbygge strukturer, som går på tværs af de nationale grænser.

Alt i alt er dette en bog, som kan anbefales til alle, som interesserer sig for konkurrencevilkår på de asiatiske markeder, eller som ønsker at få en bedre forståelse for asiatiske virksomheders tilgang til strategi og konkurrence. Dermed er bogen også interessant for langt flere end dens umiddelbart snævre målgruppe i form af ledere af store asiatiske virksomheder.

**Peter J. Williamson. Winning in Asia: Strategies for Competing in the new Millenium, 2004. Harvard Business School Press, Boston (261 sider), \$32,50.**

---

Bøger til anmeldelse sendes til Steen Hildebrandt.  
Handelshøjskolen i Århus. Haslegårdsvej 10.  
8210 Århus V. shi@steenhildebrandt.dk