

Το 2004, ο Ting Hsin είχε ήδη κάνει σημαντική πρόοδο προς την επίτευξη των οραμάτων του να γίνει ο ηγετικός όμιλος στον τομέα των τροφίμων στην ευρύτερη Κίνα.¹ Η Tingyi, η θυγατρική του ομίλου που είχε εισέλθει στο χρηματιστήριο του Χονγκ-Κονγκ, το 2003 είχε έσοδα 1,3 δισ. δολάρια και αξία επιχείρησης 1,9 δισ. δολάρια.² Η Tingyi, με έδρα την Tianjin, έλεγχε τη Master Kong (ένα από τα πιο αναγνωρισμένα εμπορικά σήματα καταναλωτικών ειδών στην Κίνα) και ένα εκτεταμένο δίκτυο διανομής που συμπεριλάμβανε 344 γραφεία πωλήσεων, τα οποία εξυπηρετούσαν, σχεδόν, πέντε χιλιάδες χονδρεμπόρους και πενήντα χιλιάδες λιανεμπόρους σε όλη τη Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας. Στο τέλος του 2003, η Tingyi ήταν ηγέτης της Κινεζικής αγοράς των στιγμιαίων λαζανιών με μερίδιο αγοράς 44%, του έτοιμου τσαγιού με μερίδιο αγοράς 47% και των κράκερς για σάντουιτς με σχεδόν το ένα τέταρτο της αγοράς. Εκτός από το μερίδιό του στην Tingyi, ο Όμιλος Ting Hsin έλεγχε, επίσης, τη Wei Chuan (τη δεύτερη σε μέγεθος εταιρεία τροφίμων της Ταϊβάν), καθώς και τη Hymart (μια αλυσίδα υπεραγορών και εμπορικών κέντρων στην Κίνα), την Buynow (ένα μεγάλο κατάστημα λιανικής πώλησης PC στο Πεκίνο) και την DICOS (μια αλυσίδα φαστ-φουντ με περισσότερα από διακόσια μαγαζιά στην Κίνα).

Η Ταπεινή Προέλευση του Ομίλου Ting Hsin

Η ηγετική θέση του Ομίλου Ting Hsin στην αγορά είναι εντυπωσιακή, ιδιαίτερα αν σκεφτούμε την καθυστερημένη είσοδό του στην αγορά τροφίμων της Κίνας. Ο Ting Hsin πούλησε το πρώτο πακέτο στιγμιαίων λαζανιών τον Αύγουστο του 1992. Δεν έγινε, όμως, η εισβολή του στον τομέα των συσκευασμένων τροφίμων από μια πλεονεκτική θέση, αλλά μάλλον σαν μια ύστατη προσπάθεια να εισέλθουν στην αν-

θούσα αγορά της ηπειρωτικής Κίνας τέσσερις αδελφοί που προέρχονταν από την Ταϊβάν. Ο Ting Hsin προέρχεται από το εργοστάσιο Ting Hsin Oil Plant, που ίδρυσε ο Hede Wei στην αγροτική Changhua της Ταϊβάν, το 1958. Η επαρχία Changhua, που βρίσκεται στην κεντροδυτική Ταϊβάν, είναι γνωστή ως ο «σιτοβολώνας της Ταϊβάν». Ο Hede Wei είχε ένα μικρό εργαστήριο όπου επεξεργαζόταν λάδι για μαγειρέμα. Οι τρεις κόρες του και οι τέσσερις γιοι του μπήκαν όλοι στην επιχείρηση μόλις τελείωσαν το λύκειο. Καθένας από τους Wei είχε μια συγκεκριμένη δουλειά, από την παρακολούθηση της κατσαρόλας με το λάδι έως την εποπτεία των αλληπάλληλων πέσεων των σπόρων για την εξαγωγή του λαδιού. Ο Hede Wei ήταν ένας μάνατζερ αυστηρός και οικονόμος. Τα παιδιά θυμόντουσαν αργότερα ότι αν κάποιος από αυτούς προσπερνούσε έναν ελαιόσπορο χωρίς να τον σηκώσει, ο πατέρας τους, τους έστριβε το αφτί με το δάχτυλό του σαν τιμωρία για την απροσεξία τους.

Όταν ο Hede Wei πέθανε από καρδιακή προσβολή το 1978, τα παιδιά του έμαθαν με μεγάλη έκπληξή τους ότι το παθητικό της εταιρείας ήταν ίσο με το ενεργητικό της, 317.000 δολάρια, αφήνοντάς τους μηδενικό κεφάλαιο για να αναπτύξουν την εταιρεία. «Έπρεπε ν' αρχίσουμε από το μηδέν», θυμάται αργότερα ο μεγαλύτερος αδελφός, Ing-Chou. Παρά τους περιορισμένους τους πόρους, οι τέσσερις αδελφοί αποφάσισαν να συνεχίσουν την επιχείρηση μαγειρικού λαδιού στην Ταϊβάν. Είχαν, όμως, περιορισμένες ευκαιρίες για ανάπτυξη γιατί η αγορά μαγειρικού λαδιού στην Ταϊβάν ήταν ώριμη και οι μικροί παίκτες, όπως η Ting Hsin, είχαν να αντιμετωπίσουν καθιερωμένους ηγέτες της αγοράς. Επειδή οι προοπτικές τους στην Ταϊβάν ήταν μικρές, οι αδελφοί Wei έστρεψαν την προσοχή τους στην Κίνα. Όπως λέει ο Ying-Chiao, ο δεύτερος από τους αδελφούς: «Όταν κληρονομήσαμε την εταιρεία από τον πατέρα μας, η Uni-President ήταν ήδη η υπ' αριθμόν ένα εταιρεία τροφίμων στην Ταϊβάν, αλλά στην Κίνα ο τομέας αυτός ήταν ακόμη ένα επίπεδο πεδίο δράσης. Είτε ήσουν μεγάλος παίκτης είτε μικρός, άρχιζες από το ίδιο σημείο εκκίνησης».

Η Τρίτη Προσπάθεια ήταν και η Καλύτερη

Η επιτυχία της Ting Hsin στην Κίνα δεν ήρθε εύκολα ή γρήγορα. Το 1988, με αρχικό κεφάλαιο 5,5 εκατ. δολάρια, που συγκεντρώθηκε από φίλους και συγγενείς, ο μικρότερος από τους αδελφούς Wei, ο Yin-Heng, άφησε την Ταϊβάν για να εξερευνησει την αγορά της Κίνας. Όταν ο εικοσιοκτάχρονος Yin-Heng έφτασε στο Πεκίνο, διαπίστωσε ότι πολλοί καταναλωτές χρησιμοποιούσαν, ακόμη, χαμηλής ποιότητας μαγειρικό λάδι. Έτσι, ίδρυσε μια κοινοπραξία για την παραγωγή υψηλής ποιότητας μαγειρικού λαδιού, κοινό στην Ταϊβάν. Το ανώτερης ποιότητας αυτό λάδι ει-

σήλθε στην αγορά με το εμπορικό σήμα Tinghao και υποστηρίχτηκε από μια επιθετική τηλεοπτική διαφημιστική εκστρατεία. Το λάδι Tinghao, με την εξαιρετική ποιότητά του, κόστιζε δύο με τρεις φορές περισσότερο από τα προϊόντα μαγειρικού λαδιού που επιχορηγούνταν από την κυβέρνηση. Οι καταναλωτές αναγνώρισαν την υψηλή ποιότητα του λαδιού και το αγόραζαν περιστασιακά σαν δώρο. Ήταν, όμως, πολύ ακριβό ώστε να το χρησιμοποιούν οι καταναλωτές καθημερινά, και οι πωλήσεις ήταν απογοητευτικές.

Η έλλειψη, επιπλέον, υποδομής στην Κίνα υποχρέωσε την Ting Hsin να επενδύσει σε άλλες εργασίες για την υποστήριξη της επιχείρησης μαγειρικού λαδιού. Οι αδελφοί Wei επένδυσαν σε μια σειρά από υποστηρικτικές επιχειρήσεις, όπως εξειδικευμένα φορτηγά για τη μεταφορά του λαδιού και αποκλειστικούς μεταφορείς για να διατηρείται η ποιότητα σε όλο το εύρος της αλυσίδας διανομής. Μαζεύτηκε πολύ μεγάλο κόστος. Και σαν να μην έφτανε αυτό, οι τοπικοί ανταγωνιστές είχαν υποστήριξη από τις τοπικές κυβερνήσεις, για να εξασφαλίζουν πρόσβαση σε πρώτες ύλες χαμηλού κόστους. Φορτωμένη με υψηλό σχετικό κόστος και χαμηλότερα από τα αναμενόμενα έσοδα, η Ting Hsin εγκατέλειψε τον τομέα του μαγειρικού λαδιού.

Χωρίς να απογοητευτεί, όμως, από την αποτυχία, ο Yin-Heng ανακάλυψε μια άλλη επιχειρησιακή ευκαιρία στην παραγωγή και πώληση egg rolls. Το 1991, η Ting Hsin εισήγαγε στην αγορά τα egg rolls με το εμπορικό σήμα Konglai, από τις εγκαταστάσεις παραγωγής της την Jinan, πρωτεύουσας της επαρχίας Shandong. Η Tingyi χρησιμοποιούσε υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες και παρουσίασε το εμπορικό σήμα Konglai σαν εξαιρετικής ποιότητας προϊόν σε σύγκριση με τα υπάρχοντα egg rolls. Η Ting Hsin διεξήγαγε μια επιθετική διαφημιστική εκστρατεία στη βόρεια Κίνα τονίζοντας την υψηλή ποιότητα του προϊόντος της. Η πραγματική ζήτηση, όμως, όπως και με το μαγειρικό λάδι, ξεπέρασε και τις πιο δυσοίωνες προβλέψεις. Η διαφήμιση και η υψηλή ποιότητα του προϊόντος το έκαναν γνωστό, αλλά οι υψηλές του τιμές περιόρισαν την υιοθέτησή του από τους καταναλωτές. Στο τέλος του 1991, ο Yin-Heng είχε εξαντλήσει όλα, σχεδόν, τα κεφάλαια που είχαν μπει στην άκρη για την αγορά της Κίνας και δεν είχε ακόμη δημιουργήσει μια κερδοφόρα επιχείρηση. Την ίδια χρονιά, οι αδελφοί Wei ίδρυσαν την International Food Company Tianjin Tingyi, σκοπεύοντας να παράγουν μπισκότα σε μια ύστατη προσπάθεια να εδραιωθούν στην Κίνα.

Η ευκαιρία χτύπησε τότε απροσδόκητα την πόρτα τους. Για να εξοικονομεί χρήματα, ο Yin-Heng ταξίδευε με το τρένο (στην πιο φτηνή θέση, που είχε άβολες, σκληρές θέσεις) και ετοίμαζε μόνος του το φαγητό που έπαιρνε μαζί του. Κατά τη διάρκεια ενός ταξιδιού δεκαοκτώ ωρών προς το Πεκίνο, ο Yin-Heng άνοιξε ένα πακέτο στιγμιαίων λαζανιών που είχε φέρει από την Ταϊβάν. Τα αρωματικά λαζάνια τράβη-

ξαν την προσοχή κάποιων άλλων επιβατών του τρένου. Ο νεότερος Wei μοιράστηκε τα λαζάνια του με τους συνεπιβάτες του που καταβρόχθισαν τα αρωματικά λαζάνια. Ο Yin-Heng διεξήγαγε μια γρήγορη και ανεπίσημη έρευνα αγοράς και ανακάλυψε ότι η αγορά στιγμιαίων λαζανιών στην Κίνα διαιρείτο σε δύο άκρα. Πολλοί ανταγωνιστές πουλούσαν χαμηλής ποιότητας λαζάνια σε εξευτελιστικές τιμές. Οι αδελφοί Wei έμαθαν ότι τα πρώτα στιγμιαία λαζάνια εισήχθησαν στην Κινεζική αγορά στις αρχές της δεκαετίας του '70. Είκοσι χρόνια μετά, υπήρχαν πάνω από 350 εταιρείες παραγωγής στιγμιαίων λαζανιών στην Κίνα. Οι παραγωγοί κατασκεύαζαν προϊόντα χαμηλής ποιότητας σε ευτελή συσκευασία, χωρίς επενδύσεις σε εμπορικό σήμα. Στο άλλο άκρο, ήταν τα υψηλής ποιότητας εισαγόμενα λαζάνια, όπως αυτά που τράβηξαν τόσο πολύ την προσοχή των επιβατών στο τρένο. Αυτά ήταν ένα προϊόν πολυτελείας, που υπήρχε σε αεροδρόμια και μπουτίκ, σε τιμές πέρα από τις δυνατότητες του μέσου καταναλωτή.

Το Εμπορικό Σήμα Master Kong Κατακτά την Αγορά Λαζανιών

Η προέλευση των λαζανιών διχάζει τους ιστορικούς. Κάποιοι, πάντως, πιστεύουν ότι πρώτοι οι Άραβες έμποροι χρησιμοποίησαν τα αποξηραμένα ζυμαρικά σαν έναν τρόπο συντήρησης τροφίμων κατά τη διάρκεια των μεγάλων διαδρομών τους μέσα στην έρημο.³ Οι Κινέζοι τρώνε λαζάνια τουλάχιστον από την εποχή της Δυναστείας των Han, πριν από δύο χιλιάδες χρόνια, αιώνες πριν να τα εισάγει ο Marco Polo, σύμφωνα με την παράδοση, στη Δυτική μαγειρική μετά τις περιπλανήσεις του σε όλη την Κίνα. Σύμφωνα με την Κινεζική παράδοση, τα μακριά λαζάνια συμβολίζουν τη μεγάλη διάρκεια ζωής και τρώγονται συχνά σε μέρες γιορτής για να φέρουν μακροζωία. Τα πρώτα στιγμιαία λαζάνια παρουσιάστηκαν στην Ιαπωνία μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο από τον Momofuku Ando, που εισήγαγε στην αγορά τα στιγμιαία Ramen, ως λαζάνια υψηλής ποιότητας που μπορούν να φαγωθούν οπουδήποτε, οποιαδήποτε στιγμή της ημέρας. Το 1958 η εταιρεία του Ando, η Nissin Foods, εισήγαγε στην αγορά τα πρώτα στιγμιαία λαζάνια Ramen, που αφού τους αφαιρούσε κανείς το πλαστικό περιτύλιγμα, μπορούσε να τα βάλει σε ένα μπολ, να τα σκεπάσει με βραστό νερό και να τα καταναλώσει τρία λεπτά μετά. Παρόλο που στην αρχή οι Ιαπωνικές εταιρείες τροφίμων και οι λιανοπωλητές δυσφίμιζαν το προϊόν, οι καταναλωτές το υιοθέτησαν με ενθουσιασμό. Στις αρχές της δεκαετίας του '70, τα στιγμιαία λαζάνια είχαν κάνει την εμφάνισή τους στις περισσότερες αγορές του κόσμου μολονότι το πάχος και η γεύση διέφεραν από τόπο σε τόπο. Σε όλη την Κίνα, παραδείγματος χάριν, τα γλυκά φαγητά συνδέονταν με το νότο, τα πικρά με την ανατολή, τα

αλμυρά με το βορρά και τα πικάντικα με τη δύση (Sichuan ή Szechuan, όπως μεταφράζεται καμιά φορά).

Η ιστορία των στιγμιαίων λαζανιών δεν ήταν γνωστή στους αδελφούς Wei, που δεν ήξεραν τίποτε για εκείνο το προϊόν. Πίστευαν, όμως, ότι τους είχε παρουσιαστεί μια χρυσή ευκαιρία. Ήθελαν να βγάλουν στην αγορά υψηλής ποιότητας λαζάνια σε προσιτή τιμή για τη μαζική αγορά. Αναγνωρίζοντας ότι υπήρχαν διαφορές στις προτιμήσεις από περιφέρεια σε περιφέρεια, διεξήγαγαν λεπτομερείς έρευνες για να κατανοήσουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Διεξήγαγαν δοκιμές γεύσης σε δεκάδες χιλιάδες καταναλωτές και έκαναν επάλληλες εκλεπτύνσεις του προϊόντος, σύμφωνα με τα προηγηθέντα αποτελέσματα.

Η έρευνά τους αποκάλυψε ότι οι καταναλωτές στο βορρά, σε πόλεις όπως το Πεκίνο και η Tianjin, προτιμούσαν παχιά σιταρένια λαζάνια με δυνατή γεύση βοδινού. Τα αδέρφια Wei ήθελαν, επίσης, να ενσωματώσουν στη νέα τους προσπάθεια τα μαθήματα που είχαν πάρει από τις προηγηθείσες αποτυχίες τους. Αποφασισμένοι να μην ανεβάσουν την τιμή του προϊόντος πάνω από αυτό που μπορούσε να πληρώσει ο μέσος καταναλωτής, οι Wei χρησιμοποίησαν την έρευνά τους για να εντοπίσουν μια τιμή που ενώ ήταν πάνω από αυτή των λαζανιών κατώτερης ποιότητας, ήταν αρκετά κάτω από αυτή των εισαγόμενων. Για να περιορίσουν το πάγιο κόστος, μετέτρεψαν το εργοστάσιο στην Tianjin από κατασκευαστή μπισκότων σε παραγωγό συσκευασμένων λαζανιών. Έπεισαν, επίσης, τους προμηθευτές τους από την Ταϊβάν να επωμισθούν το κόστος υποστηρικτικών εγκαταστάσεων και υπηρεσιών αντί να τα κάνουν όλα μόνοι τους.

Τον Αύγουστο του 1992, η Ting Hsin έβγαλε στην αγορά τα πρώτα στιγμιαία λαζάνια με το εμπορικό σήμα Master Kong. Οι αδελφοί Wei προσέλαβαν ειδικούς στο μάρκετινγκ από την Ταϊβάν για να τους βοηθήσουν να προωθήσουν τη μάρκα Master Kong στην αγορά. Δημιούργησαν, επίσης, ένα λογότυπο, με το σκίτσο ενός σεφ με ανοιχτά τα χέρια, σήμα που είναι τώρα πανταχού παρών στα καταστήματα τροφίμων της Κίνας. «Kong» στα Κινέζικα σημαίνει υγεία, επισημαίνοντας ότι σκοπός της εταιρείας ήταν να παρέχει στους καταναλωτές υγιεινά και θρεπτικά προϊόντα. Η λέξη «Master» εκφράζει σεβασμό και ειλικρίνεια και η Ting Hsin τη χρησιμοποίησε για να επισημάνει τη δέσμευσή της προς τους καταναλωτές. Στις αρχές της δεκαετίας του '90, η τιμή της διαφήμισης σε ώρα αιχμής στο κρατικό εθνικό τηλεοπτικό δίκτυο της Κίνας, το CCTV, ήταν μόνο 60 δολάρια. Οι αδελφοί Wei επωφελήθηκαν της ευκαιρίας που πρόσφεραν οι χαμηλές τιμές διαφήμισης και βομβάρδισαν στην κυριολεξία τους καταναλωτές με το σκίτσο του Master Kong. Στο Πεκίνο, οι διαφημίσεις –στο απόγειό τους– εμφανίζονταν πάνω από εκατό φορές την ημέρα. Εκείνα τα χρόνια πολ-

λοι Κινέζοι καταναλωτές έβλεπαν αχόρταγα τηλεοπτικά προγράμματα από την Ταϊβάν, γνωστά για τα καλοφτιαγμένα τους σενάρια και τον επαγγελματισμό τους τόσο στην παραγωγή όσο και στην ηθοποιία. Οι αδελφοί Wei τοποθέτησαν τις διαφημίσεις τους ακριβώς πριν την έναρξη σειρών της τηλεόρασης της Ταϊβάν, για να δημιουργήσουν ταύτιση με προϊόντα υψηλής ποιότητας από την Ταϊβάν.

Μετά από την εισαγωγή του διαφημιστικού μπαράζ στην εθνική τηλεόραση, οι Wei κάλεσαν υψηλά ιστάμενους μανάτζερ των κυβερνητικών φορέων να παραστούν στην επίσημη εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά. Εκείνη τη μέρα, η Ting Hsin έκλεισε τριών μηνών αξίας παραγωγής, της μοναδικής εργοστασιακής της σειράς παραγωγής. Η άμεση επιτυχία ήταν ζωτικής σημασίας, γιατί οι Wei είχαν πείσει τους προμηθευτές εξοπλισμού παραγωγής και συσκευασίας λαζανιών να μην πάρουν τη συνηθισμένη τους προκαταβολή, με αντάλλαγμα την πληρωμή τους σύμφωνα με τις παραγγελίες που θα έπαιρναν. Στην αρχή εστίασαν την περιορισμένη παραγωγή τους στην εξυπηρέτηση της αγοράς του Πεκίνου. Γρήγορα την κατέκτησαν, προτού εξαπλωθούν σε όλη τη χώρα. Προετοιμάστηκαν για εισαγωγή στην αγορά περιφερειακών προϊόντων με εκτεταμένη έρευνα προϊόντος και μεγάλες επενδύσεις σε τοπικές εγκαταστάσεις παραγωγής. Μέσα σε δεκαοκτώ μήνες, η Ting Hsin επένδυσε πάνω από 300 εκατ. δολάρια σε παραγωγική ικανότητα, που τα απέκτησε από τραπεζικά δάνεια και χρηματοδότηση από πωλητές.

Στο τέλος του 1994, η Ting Hsin παρήγαγε πάνω από 3,3 εκατ. πακέτα λαζάνια την ημέρα. Το 2004, η Κίνα ήταν η μεγαλύτερη αγορά στιγμιαίων λαζανιών στον κόσμο, καταναλώνοντας περισσότερο από τα μισά στιγμιαία λαζάνια που τρώγονται στον κόσμο (σε όγκο). Σε όγκο, τα προϊόντα Master Kong αντιπροσώπευαν το 33% όλων των στιγμιαίων λαζανιών που πωλούνται στην Κίνα και το 44% αν το μετρήσουμε σε πωλήσεις.⁴ Το μερίδιο αγοράς των λαζανιών του Master Kong ήταν περισσότερο από το διπλάσιο του Uni-President, του πρώτου κατά σειρά ανταγωνιστή του. Η πρωτιά αυτή είναι αξιοσημείωτη γιατί ο Uni-President είναι ο μεγαλύτερος και ιστορικά ο πλέον επιτυχημένος όμιλος τροφίμων της Ταϊβάν. Είχε ιδρυθεί και διευθυνόταν από τον Chin-yen Kao, έναν αξιοσέβαστο Ταϊβανό επιχειρηματία. Ο Uni-President ήταν ο μεγαλύτερος παραγωγός λαζανιών στην Ταϊβάν και τα ανώτερα στελέχη του είδαν, επίσης, την ευκαιρία να πουλήσουν στιγμιαία λαζάνια στην Κίνα. Πράγματι, η εταιρεία εισήγαγε το προϊόν της στην αγορά μόλις δύο εβδομάδες μετά τον Master Kong. Το 2003, οι αδελφοί Wei μετέφεραν τη μάχη πίσω στην Ταϊβάν, εισάγοντας τα λαζάνια Master Kong στο «γήπεδο» του Uni-President. Άρπαξαν ένα μερίδιο 17% τον πρώτο χρόνο, παρόλη την ισχυρή αντίσταση του ηγέτη της αγοράς.

Η Ting Hsin έπραξε σωστά όταν μπήκε στην αγορά συσκευασμένων λαζανιών.

Δυστυχώς, έσφαλε αρκετές φορές από τη στιγμή που κυριάρχησε στην αγορά λαζανιών. Οι αδελφοί Wei άρχισαν διάφορες επιχειρήσεις άσχετες με τα λαζάνια όπως υπεραγορές, λιανική πώληση PC και μαγαζιά φαστ-φουντ. Αυτές οι πολυσχιδείς δραστηριότητες οδήγησαν τον όμιλο, μεταξύ άλλων παραγόντων, και σε εξάντληση των πόρων του και ανάγκασαν την οικογένεια να αναζητήσει χρηματοδότηση από συνεταιίρους. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο Όμιλος Ting Hsin είναι ένα υπόδειγμα όλων των πλευρών της διοίκησης μιας επιχείρησης μέσα σε μια απρόβλεπτη αγορά. Η είσοδος, όμως, της Ting Hsin στην αγορά λαζανιών, διαφωτίζει ένα σημαντικό σημείο που θα συζητήσουμε γενικότερα στο υπόλοιπο κεφάλαιο.