



Den 20. april 2016 fik vores mongolske partnere besøg af to folketingsmedlemmer fra Danmark. Besøget fandt sted i partnerskabsnetværkets hovedkontor i Ulaanbaatars centrum. I midten sidder gæsterne Tine Bramsen (S) og Josephine Fock (Å) omgivet af Mongolsk Dansk Selskabs bestyrelse og medlemmer, bestyrelsesmedlemmer og medarbejdere i partnerskabsnetværket NTS samt repræsentanter fra NTS-lokalafdelingen i Khan-Uul.

Styrkelse af Partnerskabsnetværk 2016

Projektet fik tilladelse til en såkaldt *no cost extension* (forlængelse uden yderligere omkostninger), således at projektets støtte fra Danida gennem CISU (Civilsamfund i Udvikling) er afsluttet den 20. december 2016. Projektet fik ca. 3 måneders projektforlængelse.

Ved årets udgang var der etableret 94 lokale *business*-udviklingsgrupper, som omfatter 1.462 familier. Grupperne har opsparet 299 mio. tugrik [846.000 kr.]. Spare- og Lånegrupperne har ydet lån til deres medlemmer på i alt 796 mio. tg. [2,3 mio. kr.]. Gruppernes socialfond rådede over 9,2 mio. tg. [26.000 kr.].

Projektets lokale partner NTS faciliterede større lån til udvikling af relevante medlemmers iværksæteri gennem kontakt og fortalervirk-

somhed over for finansielle institutioner og kommunale myndigheder. På den måde fik nogle lokale *business*-udviklingsgrupper eller gruppe-medlemmer adgang til større lån. Lån for 66 mio. tg. [187.000 kr.] kom fra banker og 60 mio. tg. [170.000 kr.] fra lokale myndigheds udviklingsfonde. Det nyligt etablerede Spare- og Lånekooperativ har ydet lån for 67 mio. tg. [190.000 kr.] til sine medlemmer siden kooperativets etablering i 2015.

85 mikro- og små-*businesses* har udvidet deres forretninger, 52 nye *businesses* er blevet etableret og 22 *businesses* er blevet omdannet til registrerede virksomheder eller kooperativer.

Generelt har projektet været en stor succes, og næsten alle målene er opnået til trods for Mongoliets

økonomiske krise, der har påvirket projektet og projektets målgrupper på mange måder.

Dansk Mongolsk Selskabs bestyrelse besluttede i efteråret 2016 at bevilge de 535.000 kr., som selskabet råder over for at støtte de igangsatte sociale projekter. Med denne støtte kan projektet fortsætte på lavt blus i 2 år. Derefter regner vi med, at vores lokale partnerorganisationer kan blive selvbårne.

2016 var endnu et år med mange aktiviteter:

- Afholdt 4 centrale kurser for 120-130 personer.
- Afholdt 4 kurser i hvert af de involverede lokale områder med deltagelse af ca. 1300 personer.

fortsættes side 28

Konsulent **Jes Colding** har været tilknyttet Styrkelse af Partnerskabsnetværket i 2016. På baggrund af en række interviews med udvalgte medlemmer af NTS-netværksgrupperne udarbejdede han en serie *business cases*, som giver et indblik i de forskellige problemstillinger, som skal håndteres af de mange initiativrige iværksættere. De tre første *cases* bringes på de næste sider. Flere følger i kommende numre af Ger.

Case #1

Tod Goyol: En ny skrædderforretning

Enkhmaa Puerudorj lærte at sy, mens hun deltog i en af NTS's selvhjælpsgrupper i Dundgobi Aimag. I maj 2016 slog hun sig sammen med Mukh-erdene Shagdarjav og to andre i et forsøg på at stå på egne ben som iværksættere med egen skrædderforretning: Tod Goyol (Enkelt Design). Men før man etablerer et firma, er der mange beslutninger, der skal tages, og mange forberedelser, der skal gøres.



Enkhmaa Puerudorj og Mukh-erdene Shagdarjav i deres nye skrædderi.

Går man med en drøm om at starte egen virksomhed, er det vigtigste at gøre sig klart, om man har et produkt eller en viden, andre mennesker er villige til at betale penge for. Efter flere års opsparet erfaring i en NTS-sygruppe og deltagelse i

et kursus i syning af europæisk tøj mente Enkhmaa, at der måtte være et marked her. Sammen med tre andre begyndte hun i maj 2016 at sy sportstøj og tøj efter mål i en europæisk-mongolsk blandingsstil. Kunderne kommer med deres egne snitmønstre og stof. De har modtaget ordrer fra skoler, børnehaver og enkeltpersoner. De bruger ingen penge på reklame og sætter foreløbig deres lid til kundernes anbefalinger.

Produktionen finder sted dels i et lille, lejet lokale, dels i hjemmet. Maskinerne og udstyret er finansieret gennem privat opsparing, selv om Enkhmaa er medlem af en NTS

Spare- og Lånegruppe. Men sygruppen ønsker at ekspandere og har derfor behov for at indkøbe materialer og nyere og mere moderne maskiner. Dertil skal de bruge 5 mio. tugrik [14.000 kr.], som de håber at kunne låne fra NTS's

lånekooperativ. Konkurrencen på det lokale marked er stor, da der findes adskillige andre konkurrerende skræddere på det forholdsvis lille marked. De kender ikke deres produktionsomkostninger og er ikke sikre på, hvor mange penge de tjener på hver ordre. De kender heller ikke deres kapacitet. Deres langsigtede mål er at etablere en egentlig virksomhed med deres eget *brand* og deres eget design.

Vejen frem

For at gøre sig kvalificeret til at optage et så stort lån som 5 mio. tg. må Tod Goyul foretage en række undersøgelser, analyser og beslutninger, som de skal præsentere i en forretningsplan. Selv om de måske alligevel ikke ansøger om et lån, er det vigtigt, at de tager en række beslutninger og planlægger, hvordan de vil nå deres mål:

1. Hvad er det, der gør dem til noget særligt i forhold til andre skræddere? (Hvad er deres USP eller *Unique Selling Points*).

2. Vil de specialisere sig i fabrikation af fx sportstøj? Hvis de gør det, har de mulighed for at opbygge særlige kompetencer og/eller kunne reducere omkostningerne.
3. Kan de sælge mere, hvis deres priser er lavere? Hvis de specialiserer sig, kan de sælge deres produkter til lavere priser.
4. Hvad koster det at fremstille tøjet? De bliver nødt til at beregne deres fremstillingsudgifter inklusive udgifterne til materialer, arbejdskraft og en andel af de faste omkostninger.
5. Vil de kun fremstille skræddersyet tøj eller også udvikle deres egne modeller og designs? Hvis de vil sælge stangtøj, bliver de nødt til at investere i lagerstyring, produktudvikling og markedsføring.
6. Ønsker de at sælge deres produkter uden for lokalområdet? Hvis det er tilfældet, skal de finde ud af, hvordan man afsætter og distribuerer produkterne i fjernere beliggende markeder som fx Ulaanbaatar eller nabo-aimagerne.

7. Hvor stort er deres marked? Når de har besluttet sig for, hvilket produkt de vil specialisere sig i, må de gennemføre markedsanalyser for at forstå størrelsen af og væksten i dette marked.

8. Hvordan vil de gøre folk opmærksom på deres produkter? De må beslutte sig for, hvilke reklameaktiviteter, de vil investere i som fx udstillinger, skilte, kataloger, hjemmeside, brochurer osv.

9. Hvis de ønsker at udvikle et *brand* for Tod Goyol, må de investere i et logo, måske genoverveje firmanavnet og finde måder at gøre sig synlig på over for kunderne.

10. Er det nødvendigt at optage et lån, eller kan de vente og spare penge op af deres eget overskud til nye investeringer? Det er bedst at undgå låntagning, hvis det på nogen måde kan undgås.

11. Hvor meget ønsker de at sælge, og hvor meget kan de producere? Det er afgørende vigtigt, at de afstemmer afsætningen af

deres produkter med deres produktionskapacitet for ikke at havne i forsinkede leverancer og utilfredse kunder.

12. Hvor hurtigt ønsker de at vokse? Det er vigtigt at være tålmodig og have en glidende vækst, når man etablerer et mindre firma samt at have nogle realistiske forestillinger om, hvordan og hvornår målene kan nås.

Jes Colding



Mukh-erdene og Enkhmaa har store planer for fremtiden.

Fokuspunkter

- *Hvis man gerne vil starte et nyt firma, er det ikke tilstrækkeligt at have et produkt, en faglig kunnen eller at brænde for sagen. Man må også forberede sig og beslutte sig for, hvilke behov virksomheden skal dække, og hvad der skal være dens særkende i forhold til konkurrenterne - hvorfor skulle kunderne vælge netop dit firma og ikke et af de andre?*
- *Det kan være en god idé med et præcist fokus, da det er bedre at være virkelig god til at fremstille ét produkt end halvdårlig til 10 forskellige.*
- *Opsæt mål og udarbejd en forretningsplan, der beskriver hvordan og hvornår, du planlægger at nå dine mål.*

Case #2

Kollektiv Kraft: Drømme er ikke nok

Mujil blev NTS-medlem i 2011 og sluttede sig til Spare- og Lånegruppens 18 medlemmer. Sammen med fem andre besluttede han at danne en gruppe med navnet Kollektiv Kraft, der skulle dyrke og sælge grøntsager fra 1 hektar land. Skønt gruppen har udviklet arealet, produktionen og salget gennem de sidste 3 år, har den også måttet sande, at det er meget krævende at virkeliggøre drømmen om at blive en succesrig iværksætter.



Mujil er ikke længere på arbejdsmarkedet, men bruger nu sin energi på at oplære andre i at dyrke grøntsager og udvikle sit eget jordlod.

Foruden at producere uldartikler og sy tøj i en NTS-gruppe besluttede Mujil sig for at danne en gruppe til at drive et mindre kommercielt landbrug på 1 hektar land lige uden for Mandalgobi. Efter sin pensionering som russisklærer besluttede han sig for at forfølge sin livslange passion for havedyrkning og at bidrage til Mongoliets »Grønne Revolution«, hvor befolkningen gen-

nem de sidste 20 år er blevet tilskyndet af regeringen til at dyrke grøntsager til eget forbrug og med henblik på salg.

Han har undervist mere end 200 personer i 15 sum over hele Dundgobi Aimag i at dyrke grøntsager og bruge dem som en stadig vigtigere ingrediens i det mongolske køkken. Hans drøm er – sammen med sine fem kolleger fra NTS – at opdyrke den tildelte hektar land 100% og dyrke tilstrækkeligt med grøntsager til at drive en lille, men profitabel forretning. Han tror på, at de kan nå op på en totalomsætning på 20 mio. tugrik [56.000 kr.] fra grundstykket ved at dyrke efterspurgte afgrøder og udvide den dyrkede del af arealet fra 33% til 100%.

Han har investeret mange penge i at indhegne og klargøre arealet, men hans nuværende brønd leverer kun tilstrækkeligt vand til vanding af 1/3 del af arealet. Derfor er han på jagt efter 15 mio. tg. til en ekstra pumpe. Af den nuværende produktion sælger han kun ca. 1/3, da størstedelen af produktionen går til ham selv og hans familie. Så for

øjeblikket er salget meget begrænset og aktiviteten ikke kommercielt lønsom. Mujil drømmer også om at skabe et *brand*.

Kollektiv Kraft har også en anden udfordring, da fire af de fem medlemmer er over 70 år. De får derfor hjælp af en medarbejder, som bor på stedet og udfører meget af det hårde arbejde mod gratis husleje og adgang til grøntsagerne.

Nu skal gruppen beslutte hvilket miks af grøntsager, der skal dyrkes på basis af egne behov og den lokale efterspørgsel og ikke på grundlag af hvilke afgrøder, der giver den største fortjeneste pr. m². Mujil håber, at det lokale bystyre vil bidrage til finansieringen af en ny brønd, ligesom det også bevilgede pengene til den første brønd og til selve jordlodet.

Vejen frem

I sagen Kollektiv Kraft er gruppens udfordringer meget store og forekommer næsten uløselige. Hvis ikke det lokale bystyre eller nogen anden beslutter sig for at donere en ny brønd, og hvis ikke sammensæt-

ningen af NTS-gruppen får tilført yngre kræfter, vil den intensive udnyttelse af hele arealet forblive en drøm. Da de lokale myndigheder i disse år understreger betydningen af bæredygtighed, vil de kræve af



Grundet mangel på vand og arbejdskraft udnytter Kollektiv Kraft kun 33% af det areal, der er til rådighed.

Mujil, at han i form af en ansøgning/forretningsplan dokumenterer, hvordan gruppen forestiller sig at opnå en fortjeneste og kunne tilbagebetale et lån, hvis de agter at optage et. Noget lignende vil gælde for NTS's lånekooperativ. Den Spare- og Lånegruppe, som Mujin er medlem af, vil ikke være i stand til at yde et lån på 15 mio. tg. Man vil også kræve, at Kollektiv Kraft undersøger, om udbyttet fra 1 hektar rent faktisk kan nå op på 20 ton,

og om efterspørgslen på det lokale marked er tilsvarende stor nok. Dertil skal undersøges prisniveauet og typen af afgrøder.

Den anden større forhindring for, at Kollektiv Kraft kan leve op til gruppens målsætning om at blive en levedygtig virksomhed, er manglen på arbejdsevne hos gruppens medlemmer. Det kan dog løses ved at ansætte mere arbejdskraft i det omfang, indtægterne tillader det. Men det bedste vil være, hvis flere yngre medlemmer af NTS slutter sig til gruppen.

Gruppens ønske om at etablere et *brand* er måske ikke relevant i dette tilfælde. Formålet med at skabe et *brand* er at sikre en øjeblikkelig og positiv genkendelse hos kunderne og dermed bane vejen for at acceptere højere priser, end hvad der ellers er standardprisen på markedet. Kunden til et varemærkeprodukt baserer sit køb på den antagelse, at produktet er af en bedre kvalitet end standardproduktet, hvilket tillader sælgeren at forlange en højere pris, end hvad de faktiske produktionsomkostnin-

ger tilsiger. *Branding* handler således ikke kun om at være en kendt producent eller produkt, som mange NTS-iværksættere har en tilbøjelighed til at mene, men indebærer investeringer i at blive genkendt på markedet gennem forskellige kanaler som fx events, annoncer, skilte m.v. *Branding* indebærer normalt også udformningen af et logo og et navn, der er let genkendeligt og forståeligt for kunderne, og som uden besvær bliver associeret med produktet.

Jes Colding



Artiskokker dyrkes i Kollektiv Krafts eneste drivhus.

Fokuspunkter

- Ikke alle grupper er i stand til at udvikle sig til levedygtige virksomheder. I nogle tilfælde er de strukturelle forhindringer for store, som her hvor investeringsbehovet og arbejdskraften ikke er afstemt med iværksætternes forestillinger.
- Ikke alle mennesker er iværksættere eller har de fornødne evner til at drive en virksomhed - det er ikke ensbetydende med, at Kollektiv Krafts samlede indsats er irrelevant eller uden betydning. De producerer både sunde og basale fødevarer til en rimelig pris til mange mennesker samtidig med at styrke fællesskabet i gruppen.
- Ikke alle produkter behøver at stræbe efter at blive et 'brand'.

Case #3

Tíllíd: Arbejdsløs i byen eller selvstændig på landet

Erdeneshoo Tsamba sluttede sig til NTS i 2014, da hun boede i et lille hus som arbejdsløs alenemor i Ulaanbaatar. Med et lån på 2 mio. tugrik [5.600 kr.] fra sin NTS Spare- og Lånegruppe i ryggen besluttede hun i 2015 at blive hyrde og flytte til Khan-Uul. Siden da har hun til stadighed udvidet sin forretning med salg af mælk til den lokale befolkning og et nærliggende yoghurtmejeri. Hun har planer om at fortsætte udvidelsen af sin virksomhed for en skønne dag at blive i stand til at tilbyde andre medlemmer af NTS et job.



Før Erdeneshoo blev hyrde, levede hun et glædesløst og inaktivt liv i Ulaanbaatar.

Erdeneshoo Tsambas liv har ikke altid været let. Hun mistede sit job som salgsmedarbejder kort efter revolutionen i 1991 og har siden kæmpet for at give sine børn en god opvækst som alenemor. Da hun tilsluttede sig NTS i 2014 og blev medlem af en Spare- og Lånegruppe, var hun alene, nedtrykt og uden arbejde. Året efter besluttede hun sig for at ændre sit liv. Hun investerede sin beskedne opsparing i

en ger og flyttede fra hovedstaden til Khan-Uul-distriktet ca. 40 km uden for Ulaanbaatar. Hun rejste sit nye hjem på et lille jordlod og fik et lån på 2 mio. tg. [5.600 kr.] fra NTS til at indkøbe to køer. Hun betalte lånet tilbage i løbet af 6 måneder og fik et nyt lån på 2 mio. tg. til at købe to køer mere. Også dette lån er nu tilbagebetalt.

Med 40 liter mælk dagligt når Erdeneshoo op på en omsætning på næsten 1 mio. tg., og udover at betale sine to lån tilbage har hun investeret fortjenesten i et hegn om sit grundstykke og en lille muret staldbygning. Hun er nu i stand til at købe foder til sine fire køer til den kommende vinter og overvejer for tiden et nyt lån til to køer mere, som sammen de ventede kalve vil bringe hendes besætning op på 8. Hun regner med at fortsætte denne vækstmodel, til hun når op på 10-12 køer i 2017, som er det antal, der er plads til i stalden, og som er den mængde mælk, hun kan håndtere på egen hånd.

Erdeneshoo lagde ud med at sælge sin mælk til de lokale og

foretage daglige ture til områder nær lufthavnen. Nu har hun opdaget, at et nærliggende yoghurtmejeri er parat til at købe al hendes mælk, hvis hun er villig til at indgå i en leveringsaftale, der forpligter hende til daglige leverancer af en vis minimumsmængde. Mejeriet vil dog også kunne aftage hendes mælk ud over det aftalte minimum. Hun er allerede sluppet igennem dets kvalitetstest, og leveringsstedet er ikke langt fra hendes hjem. Hvis hun skriver under på aftalen, vil det ikke blot reducere hendes daglige transportomkostninger med 5.000-20.000 tg., men også give hende mere tid sammen med køerne eller til andre ting.

Gennem de 2 sidste år er prisen på dyrefoder til vinteren steget meget, fordi efterspørgslen er vokset, og Erdeneshoo er bekymret for, at det vil sluge hele hendes fortjeneste, da hun allerede bruger mere end 2 mio. tg. årligt på proteinpulver.

Siden hun forlod Ulaanbaatar for at blive selvstændig hyrde, er hendes livskvalitet blevet væsent-

ligt forbedret, og hun mærker glæden over sin egen succes. Selv om hun måske kunne gå på pension allerede næste år, er pensionen lille, og hun regner da også med at fortsætte udvidelsen af sin forretning.

Vejen frem

Erdeneshoo ser frem til at nå sin kapacitetsgrænse på 10-12 køer og derefter se tiden an. Hun har netop modtaget licensen på sit jordlod, og hun vil også gerne bygge et hus på stedet, da geren er dyr og besværlig at vedligeholde. Hun har regnet ud, at hvis hun sælger al sin mælk til yoghurtmejeriet, som betaler en rimelig pris for mælken, og dermed kan reducere sine transportomkostninger med 3 mio. tg., vil hun kunne opnå et overskud efter udgifter til dyrefoder på 7 mio. tg. pr. fire køer, som årligt vil beløbe sig til en fortjeneste på omkring 20 mio. tg. ved fuld kapacitet.

Hun kan endda muligvis forbedre resultatet yderligere ved at købe dyrefoder fra andre leverandører end de lokale i Khan-Uul, og måske kan hun slå sig sammen med andre hyrder og foretage fællesindkøb for at opnå endnu lavere priser. Denne form for kooperativ appellerer til Erdeneshoo, som oprinde-

lig sluttede sig til NTS for netop at blive en del af et fællesskab.

Og Erdeneshoos ambitioner rækker endnu længere. Hun bliver lejlighedsvis hjulpet af sin datter, men er ellers den eneste person i denne NTS-gruppe. Hun synes, at hun lærer en masse, og når hun har nået grænsen for sin kapacitet, kunne hun måske tænke sig at dele sine erfaringer med andre NTS-medlemmer, som også kan blive hyrder og slutte sig til hendes gruppe. Sammen kan de købe foder, forhandle kontrakter i fællesskab med yoghurtmejeriet for at opnå bedre priser og måske indkøbe en varevogn, som de alle kan få gavn af, og som måske kan give en ekstraintægt ved at sælge transport til andre af de små, lokale virksomheder, som ikke selv har råd til at investere i et køretøj. Erdeneshoo er klar over, at det måske er bedre for forretningen, hvis hun køber en bil, før hun bygger sit hus, selv om hun er ivrig efter at forbedre sin livskvalitet.

Ved fremover at dele sine erfaringer med andre NTS-medlemmer eller arbejdsløse føler Erde-

neshoo, at hun kan medvirke til skabe jobs og give noget tilbage til NTS, som inspirerede og gjorde hende i stand til at blive en uafhængig forretningskvinde på landet i stedet for en deprimeret arbejdsløs i byen.

Jes Colding



På mindre end 2 år er det lykkedes for Erdeneshoo at etablere denne lille kvægfarm i Khan-Uul på et stykke jord, hun netop har modtaget licens til. Udviklingen af virksomheden har hun finansieret gennem lån fra NTS og indtægter fra driften.

Fokuspunkter

- Hvis man er tilstrækkelig målbevidst og har et vist mål af forretningssans, kan man på relativt kort tid tage sit liv i egne hænder og forandre det til det bedre - med lidt hjælp fra fællesskabet og lån fra NTS.
- En tålmodig tilgang til forretningsudvikling reducerer risikoen og gør det gradvist muligt selv at finansiere ekspansionen, hvis man er parat til at reinvestere de første års indtægter i forretningen.
- En god forståelse af markedet (potentielle kunder) parallelt med en god forståelse af omkostningsstrukturen og mulige salgspriser giver et solidt grundlag for at skabe en bæredygtig virksomhed.

Traditionelt Kunsthåndværk: Unge iværksættere

I maj 2015 dannede seks unge medlemmer af NTS i Undurshil Sum en gruppe med henblik på at fremstille uldprodukter og andet, som efterspørges lokalt. Som startkapital fik de et lån fra NTS Spare- og Lånegruppen og fra lokalstyrets udviklingsfond. De har nu fået en vis erfaring og står over for vigtige beslutninger omkring produkter, marked og priser, så de kan yde deres bidrag til at holde på de unge i lokalsamfundet.



Sammen med tre andre unge stiftede Urantugs, Demchigsuren og Uranbaigali virksomheden Traditionelt Kunsthåndværk i Undurshil Sum i maj 2015 for at skabe jobs til de unge i lokalsamfundet.

Undurshil Sum i Dundgobi Aimag er et lille samfund bestående af 400 familier med i alt 1.500 indbyggere. Som så mange andre små landsbysamfund er Undurshil ikke i stand til at holde på de unge, så snart de har nået den arbejdsdygtige alder. Dertil bliver der skabt alt for få jobs lokalt.

Sammen med tre andre NTS-medlemmer besluttede Urantugs Dolgorjav, Demchigsuren Namjildorj og Uranbaigali Munkhtsetseg sig for at prøve at ændre på situa-

tionen ved i maj 2015 at oprette Traditionelt Kunsthåndværk. Det lokale bystyre havde allerede gennem nogen tid forsøgt at motivere lokale iværksættere ved at oprette en 150 mio. tugrik [438.000 kr.] stor jobskabelsesfond, men en stor del af lånene blev brugt til privatforbrug og aldrig betalt tilbage. Derfor blev lånene omdirigeret til kun at kunne søges af grupper. Traditionelt Kunsthåndværk søgte og fik bevilget et lån på 8,5 mio. tg. [24.800 kr.]. Desuden opnåede gruppen et lån på 3,5 mio. tg. fra den lokale NTS Spare- og Lånegruppe; tilsammen gjorde lånene det muligt at anskaffe det første udstyr og materialer til at starte en produktion op.

Blandt de seks gruppemedlemmer var der allerede opnået stor erfaring med at fremstille filttøfler, bl.a. fordi nogle af medlemmerne havde lært filthåndværket i den lokale NGO, Asral, som havde nedroslet sine aktiviteter og afskedi-

get personale. Gruppen havde også kendskab til salgspriser og havde beregnet, at de ville kunne fremstille tøfler med en omkostning, der gjorde det muligt at sælge tøflerne for 25.000 tg. [73 kr.] pr. par i stedet for de 40.000 tg., som Asral havde solgt dem for.

Gruppen, der startede med at fremstille kager og mongolske dell, besluttede sig også for at producere andre efterspurgte lokale produkter som fx puder, sadeltasker, ger-dækkener og måtter for dermed at kunne holde gang i omsætningen på alle tider af året til den lokale sum og fra 2017 til nabo-distrikterne.

Men deres beregninger viste, at produktionsomkostningerne i forbindelse med flere produkter ville blive af en sådan størrelse, at de ikke ville være konkurrencedygtige med andre producenters varer på markedet. De blev hurtigt klar over, at de måtte indkøbe materialer i store kvanta for at kunne reducere produktionsomkostningerne og dermed opnå en fortjeneste. Fremstillingsprisen blev beregnet på grundlag af en timeløn på 1000

tg. [3 kr.] og en bruttofortjeneste på 50%.

Produktionen foregår i et kommunalt fælleshus, hvor de betaler en mindre husleje. Salget sker primært gennem udstillinger. Gruppen vil gerne ekspandere for at skabe jobs og tiltrække flere medlemmer til en egentlig fabrikationsvirksomhed. Man ønsker at kunne tilbyde filttøfler og andre produkter af høj kvalitet og spændende designs på basis af en sund forretningsmodel. På længere sigt vil de gerne i et samarbejde med danske designstuderende udvikle moderrigtige modeller, som har appel til turister, og som desuden har eksportpotentialer.

Vejen frem

Da Traditionelt Kunsthåndværk ved, hvordan man ret præcist beregner sine produktionsomkostninger, er de også i stand til at afgøre, om de kommer til at tjene penge på at fremstille et produkt holdt op mod den pris, som folk på markedet er villige til at betale. Hvis ikke de kan opnå et tilstrækkelig interessant overskud (30-50%), må de enten beslutte sig for at standse produktionen af dette produkt eller undersøge muligheden for at redu-

cere omkostningerne gennem en mere effektiv fremstillingsmetode eller lavere materialepriser, fx ved direkte indkøb i Kina.

De kan også forsøge at få markedet til at acceptere en højere pris ved at tilføje produktet en merværdi set med kundens øjne. Det kan gøres ved dels at udvikle nye og anderledes designs, som ikke ses andre steder på markedet (fx i samarbejde med danske designere), dels at skabe et *brand*, som de markedsfører som værende bedre end markedets standardprodukter.

Hvis de beslutter sig for at øge salget ud over det direkte salg til kunder på diverse udstillinger, skal de huske at foretage en grundig analyse af nye markeder og indregne en fortjenstmargen til de forhandlere, de ønsker at gøre brug af i distributionskæden. Da medlemmerne er unge, kan de også overveje at bruge internettet og de sociale netværk og sælge direkte til slutbrugerne og dermed beholde hele fortjenesten selv. Denne løsning må kombineres med en brandingstrategi og udvikling af et logo og måske et nyt navn, der er lettere at identificere for både de mongolske og udenlandske kunder.

Der er stadig mange beslutninger, der skal tages af gruppens

medlemmer og mange forhold, der skal tages i betragtning, når de skal planlægge firmaets fremtid: valg af produkter, markedssegment, reklame- og brandingaktiviteter, USP (*Unique Selling Points*), kapacitet, distribution osv. Den bedste vej til at skabe et overblik, som fremtidige beslutninger kan bygge på, vil være at nedfælde det hele i en forretnings- og tidsplan, hvor væksten kan planlægges trin for trin – man må lære at kravle, før man kan gå. Men efter den unge gruppes flyvende start vil de uden tvivl være i stand til at foretage de rigtige valg og overvinde de mange forhindringer, de kommer til at møde på deres vej.

Jes Colding



Traditionelt Kunsthåndværk har anskaffet sig nyt udstyr som denne filtkartemaskine, der gør, at de nu kan koncentrere sig om at få produktionen og salget i gang.

Fokuspunkter

- *En solid viden om produktionsomkostningerne er et godt grundlag for at træffe de rigtige valg af produkter, som kan give en fortjeneste med en forsvarelig margin. Det er vigtigt ikke at ville det hele og fokusere på produkter med en stærk USP.*
- *I mange områder er støtte fra lokalstyrets udviklingsfond til rådighed for iværksættere, der gør sig umage med at analysere deres forretningsmodel og demonstrerer en evne til at tilbagebetale lån og udvikle deres forretning.*
- *Samtidig med, at det er godt at have høje ambitioner og planer for fremtiden, er det lige så vigtigt at planlægge væksten trin for trin for dermed at nedbringe risikoen og have tid til at samle erfaringer og løbende tilpasse sig forholdene.*

Bayanbogd: Mere salg til nicheprodukt

Da Chuluuntsatsral Tsagaanmaam i 2006 flyttede fra sin nomadetilværelse på landet til byen Sainshand i Dornogobi Aimag for at børnene kunne komme i skole, kunne hun ikke få noget arbejde. I 2008 meldte hun sig ind i en NTS-gruppe med fem andre medlemmer, der syede og dyrkede grønsager. Med muligheden for at få et lån hos NTS bestemte hun sig for at etablere en virksomhed for at opdyrke en hidtil overset niche i markedet: salg af gedeost gennem detailhandelen.



Tsagaanmaam har brugt sine færdigheder fra barndommen til at etablere Bayanbogd og har dermed formået at komme ud af arbejdsløsheden.

Som barn i en nomadefamilie lærte Chuluuntsatsral at fremstille mejeriprodukter på den traditionelle måde. Det kom hende til gode, da hun trods sin uddannelse som skolelærer kom til at stå uden for arbejdsmarkedet, da hun flyttede til byen af hensyn til sine børns uddannelse. I 2013 fik hun sit første lån på 600.000 tg. [1.750 kr.] i hen-

des NTS Spare- og Lånegruppe, som derefter hjalp hende med at udarbejde en forretningsplan og søge om et lån på 20 mio. tg. [58.500 kr.] fra regeringens nomadeudviklingsfond. Hendes drøm var at sælge gedeost gennem detailhandelen – et efter hendes vurdering temmelig uopdyrket marked.

Hun investerede stort i udviklingen af en serie smukt designet og tillokkende emballage, som evnede at fange kundernes opmærksomhed i butikkerne. Hun klarede også at få et lån hos et lokalt mineselskab, som er forpligtet til at støtte sociale initiativer i lokalområdet. Det gjorde hende i stand til at opnå en godkendelse fra de mongolske sundhedsmyndigheder og sætte strekkoder på emballagen. Hun anslår, at hun med det nuværende salg kan opretholde sin levestandard de kommende 7-8 år.

Hun bor nu igen på landet, hvor hun holder 1000 geder. Hun producerer selv osten bistået af sine børn og løst tilknyttede studerende i højsæsonen. Selv om hendes emballa-

ge er udformet med henblik på salg i supermarkeder, er det kun 30% af salget, der går via denne kanal. 70% sælges direkte til forbrugerne på udstillinger og lokalt. Firmaet har en fortjeneste på 50%; heri er dog ikke indregnet udgifter til arbejdskraft i salgsprisen. Detailbutikkerne sælger hendes produkter til en pris, der ligger 20-30% højere end ved det direkte salg til kunderne. Chuluuntsatsral har på det seneste oplevet et pres på priserne, som hun mener skyldes den økonomiske krise i Mongoliet, og hun har måttet nedsætte priserne for at opretholde den samme produktion, som hun har haft i 2014 og 2015.

Bayanbogds nuværende produktionskapacitet er begrænset til, hvad Chuluuntsatsral kan producere over en åben ild i sin ger med begrænset udstyr og produktionspartier på kun 20 liter. Hun drømmer om at investere i udstyr på professionelt niveau og indrette en fabrik i byen, hvor hun kan forarbejde mælk fra andre leverandører. Hun ønsker at blive den fjerde in-

dustrielle leverandør af udelukkende gedeost på det mongolske marked og at indregistrere et firma, investere i maskiner til produktion af yoghurt, ansætte arbejdsløse medarbejdere og afsætte produkterne i hele Mongoliet. Men hun kan godt mærke, at hun mangler kapital for at realisere alle sine planer og drømme.

Vejen frem

Skønt Chuluuntsatsral har været i stand til at tilbagebetale alle sine lån, er det ikke på baggrund af sin årlige indtægt, som med ca. 10 mio. tg. [30.000 kr.] er alt for beskeden til at afvikle lån. Hun har således måttet betale lånene tilbage ved hjælp af andre indtægter fra landbruget. Det er derfor uklogt for Bayanbogd at påtage sig yderligere låneforpligtelser, før der er opnået sikkerhed for, at salget kan vokse og finansiere tilbagebetalingen af lån i fremtiden.

Selv om Chuluuntsatsral har en stærk fornemmelse af, at hun kan sælge ubegrænsede mængder af gedeost til det mongolske marked, har hun ingen sikkerhed for, at det virkelig er tilfældet. Med bistand fra NTS har hun undersøgt marke-

det og talt med forhandlere i Ulaanbaatar, hvor mere end 50% af Mongoliets befolkning lever. Overalt har hun fået positiv respons. Men indtil nu har hun ikke solgt større partier gennem detailhandelen og har ingen erfaring med at sælge produkterne uden for de lokale supermarkeder. Det vil derfor indebære en meget stor risiko at optage store lån på dette tidspunkt og investere i en fabrik, før efterspørgslen i markedet er blevet efterprøvet. På den anden side er det forståeligt, at Chuluuntsatsral er nervøs for at påtage sig store leverancer på 500 enheder til supermarkederne, før hun rent faktisk er i stand til levere sådanne mængder.

En måde at komme uden om dette hønen-og-ægget-dilemma er at skabe større produktionskapacitet ved at slå sig sammen med andre hyrder – hvoraf nogle måske er NTS-medlemmer – og lægge dele af produktionen ud til dem i overensstemmelse med Bayanbogds krav til kvalitet i produktion og emballering. På denne måde kan firmaet nærme sig supermarkeder-



Gennem de sidste 3 år har Bayanbogd investeret et stort beløb i produktudvikling og markedsføring. Firmaet er nu parat til at udvide salget til supermarkeder i hovedstaden Ulaanbaatar.

ne i Ulaanbaatar og tilfredsstille servicekravene.

Det vil dog kræve, at Bayanbogd indregner udgifter til lønninger i sine kalkulationer, så at underleverandørerne kan afregnes med korrekte priser for deres produkter, hvor de leverer både mælk og arbejdskraft. Ved at bruge underleverandører vil Bayanbogd kunne øge sit salg, og den samlede indtjening vil relativt hurtigt øges, hvilket med tiden vil kunne finansiere etableringen af den fabrik, Chuluuntsatsral drømmer om – måske endda uden at optage flere lån.

Jes Colding

Fokuspunkter

- Hvis man kun foretager store investeringer i produktudvikling, er det svært at skabe en lønsom virksomhed. Når udvalget af produkter er på plads, må fokus rettes mod salg og markedsføring for at vinde fodfæste på markedet.
- Kapacitetsbegrænsninger grundet den håndværksmæssige produktion kan forbigående afhjælpes ved at etablere et netværk af underleverandører, der arbejder i henhold til firmaets specifikationer. Det giver både en fleksibel produktion og holder omkostningerne nede, indtil en stabil, høj efterspørgsel er etableret.
- At påtage sig store låneforpligtelser kan sløre billedet og skjule det faktum, at en produktion muligvis ikke er rentabel. Det samme gør sig gældende, hvis arbejdslønnen ikke er medregnet i omkostningskalkulen.

Elbeg: Fra hobby til landsdækkende virksomhed

Dulamjav Chultem arbejdede i 29 år som skolelærer, før hun gik på pension i 2007. For pensionsudbetalingen købte hun en ny symaskine, så hun kunne udvikle sin hobby: at sy kunsthædige dragter til skolearrangementer. I 2014 åbnede hun et værksted og butik. I 2015 tilmeldte hun sig NTS i Khan Uul, fordi hun ønskede at være med i et fællesskab. Ved hjælp af lån fra NTS er hun nu på vej frem og har planer om at ansætte folk for at kunne imødekomme en større efterspørgsel i markedet efter traditionel beklædning.



Dulamjav har oplevet en stabil vækst, siden hun startede Elbeg i 2014. Hun er sikker på, at markedet for traditionel beklædning vil fortsætte med at vokse grundet den styrkede kulturelle bevidsthed i Mongoliet.

Gennem sine 29 år som lærer havde Dulamjav Chultem ofte lejlighed til at bruge sine færdigheder i at sy traditionelle mongolske dragter i forbindelse med arrangementer på skolen. Da hun gik på pension, var det derfor naturligt for hende at videreføre sin hobby med at sy for skoler og folk i nabolaget.

Hun opdagede hurtigt, at der var et stort behov for den form for beklædning som følge af den større kulturelle bevågenhed for alt mongolsk efter revolutionen i de tidlige 90'ere. Hun bemærkede også en tendens mod at kombinere de relativt få traditionelle modeller med mere moderne kreationer præget af den skiftende mode. Hun fornemmede, at der lå et marked og ventede, og i 2013 tog hun skridtet og indrettede et værksted nær hendes private hjem. Året efter oprettede hun virksomheden Elbeg.

Hun arbejdede hårdt og begyndte at føle sig isoleret og alene i sit værksted, så i 2015 sluttede hun sig til NTS, hvor hun tilmeldte sig en Spare- og Lånegruppe og oprettede sammen med sin søn en lille produktionsenhed. Sammen har de oplevet en støt vækst i virksomheden med salg til skoler (80%) og lokale (20%). Dulamjav har flere gange fået og tilbagebetalt lån på ½ mio. tg. [1.450 kr.] fra NTS til en rente på 5% pr. måned for at kunne købe nye råvarer og udstyr. Tidligere kunne hun få mikrofinanslån

til kun 0,85% i rente pr. måned, men det er mere fleksibelt og fordelagtigt for gruppen at låne hos NTS.

Foruden produkternes fremragende kvalitet er Elbeg også konkurrencedygtig på prisen, som er den halve af, hvad skrædderne i Ulaanbaatar tager. Dulamjav foretrækker en fleksibel prismodel, hvor hun vurderer, hvad kunderne har råd til at betale. Så selv om hun har en god fornemmelse af sine produktionsomkostninger, er det ikke altid det afgørende for salgsprisen.

Elbeg sælger sine varer gennem det personlige netværk og anbefalinger inden for det mongolske skolevæsen. Dulamjav har været så langt borte som i Erdenet for at tage imod ordrer og tage mål. Hun har også brugt netværket gennem NTS og deltaget i salgsudstillinger organiseret af NTS. Hendes eneste salgsmateriale er en prøvebog med fotos og kommentarer fra de 100 kunder, hun har betjent siden starten. Hendes kapacitet er begrænset til hende selv og lejlighedsvis hen-

des søn, som også driver en virksomhed med udstyr til snustobak. Hun overvejer nu, hvordan hun kan ekspandere for at blive i stand til at honorere efterspørgslen.

Dulamjav føler, at hun er ved at blive for gammel til at løfte produktionen alene, så hun drømmer om at ansætte 3-4 unge mennesker og oprette en produktionslinje, som vil frigøre hende til at udføre salgsarbejde og udvikle nogle af hendes andre småvirksomheder: bagning af brød og sko til børn.

Vejen frem

Med Dulamjavs fortid i skolesektoren har hun mulighed for at drage fordel af sine erfaringer. Hun bør derfor rette sin salgsstrategi mod skoler i hele Mongoliet, hvor efterspørgslen efter dragter til skolearrangementer er voksende. Alle andre forretningsmuligheder, hun støder ind i på sin vej, bør hun engagere sig i efter omstændighederne. Som den improviserende iværksætter Dulamjav er, må hun huske at holde fokus og ikke sprede sig for meget, hvilket hun risikerer, hvis hun ønsker at udvide skræddervirksomheden samtidig med bageriet og børneskoene. Hun bliver nødt til at vælge og koncen-

trere sig om den mest lovende forretning, som synes at være skrædderiet.

Hvis Elbeg skal nå sit mål om at kunne indkøbe tilstrækkeligt produktionsudstyr til 3-4 ansatte, er det påkrævet, at overskuddet på de igangværende aktiviteter øges, så der er midler til at reinvestere i virksomheden. Det kan ske ved at indføre en mere stram prispolitik og sikre, at alle ordrer giver et overskud på 40-50%. Desuden må Dulamjav kende sine omkostninger inklusive udgifter til arbejdskraft, før hun ansætter personale, som skal aflønnes med en timeløn.

På markedsføringssiden har Elbeg en realistisk mulighed for at etablere sine produkter som et *brand* inden for det forholdsvis snævre skolesegment. Det vil indebære udarbejdelsen af et logo, som kan sys ind i den enkelte vare, samt videreudvikling af hendes referencebog til et egentligt produktkatalog. Salget til skoler i hele Mongoliet kan understøttes af et website, hvor skolerne kan finde inspiration til deres arrangementer samt placere ordrer og fremsende måltagninger. Som supplement hertil kan Dulamjav besøge skoler rundt om i landet for at yde rådgivning og personligt salg.

Dulamjav har mulighed for at finde personale i NTS-netværket, og når kapaciteten først er opbygget, kan hun overveje at byde ind på de større udbud af standard-skoleuniformer, hvor hun måske kan opbygge et lager af forholdsvis billigt stof i forbindelse med storindkøb.

Jes Colding



Dulamjav vil gerne ansætte folk til at udføre det meste af syarbejdet under hendes ledelse, så at hun i fremtiden kan koncentrere sig mere om salg og markedsføring.

Fokuspunkter

- *Hvis du har noget, der gør dig særlig, er det vigtigt at udnytte denne særlige kunden eller viden, da det giver dig en konkurrencefordel.*
- *Hvis du er den fødte iværksætter, er fristelsen til at se forretningsmuligheder overalt stor, og der er en risiko for, at manglende fokus vil få det hele til at løbe ud i sandet.*
- *Når motivationen er af social karakter, hvilket er kendetegnende for mange NTS-medlemmer, kan det nogen gange være fristende at sælge uden fortjeneste. Men i det lange løb vil denne indstilling forhindre virksomheden i at udvikle sig og skabe nye jobs, som også er et socialt gode. Det er vigtigt at tænke langsigtet.*

Munkh Ashig: Overlevelse kræver overskud

I 2012 vandt en NTS-gruppe på 9 medlemmer et udbud om at blive forpagtere i 10 år af et 5 hektar stort areal, støttet af et tjekkisk udviklingsprojekt. Landmand Gantulga Lhamjav og hans hustru Ulziiǵargal Choijamc, som er ledere af gruppen, har nu gennem 4 år indhøstet nyttige erfaringer med hensyn til hvilke afgrøder, der er egnede til Dornogobis tørre klima. Skønt et stigende salg er de under pres for at øge indtjeningen, så de i løbet af 6 år kan blive økonomisk bæredygtige og måske blive i stand til at forlænge forpagtningsaftalen.



Mineingeniør Ulziiǵargal Choijamc, som har været tilknyttet NTS gennem 20 år, og hendes ægtefælle, landmanden Gantulga Lhamjav, står i spidsen for gruppen Munkh Ashig.

I 2008 dannede 11 NTS-medlemmer i Sainshand Sum – alle med erfaringer inden for landbruget – Munkh Ashig Union. Formålet var at udbrede viden om landbruget, hvilket der ikke er tradition for i Gobiområdet. Men efter en målrettet indsats fra myndighedernes side og oplæring ved bl.a. Munkh Ashig, har dette ændret sig gennem de sidste 20 år, og mange kan nu leve af at dyrke jorden.

Gruppen, som nu er reduceret til 9 medlemmer, fik et større gen-

nembrud, da de i 2012 vandt et udbud om at forpagte 5 hektar land under et tjekkisk udviklingsprojekt i samarbejde med Dornogobi Aimag. Af projektets oprindelige 8 parceller er gruppens den største. I dag er der kun 3 aktive parceller tilbage, hvilket hovedsageligt skyldes, at tilværelsen som bonde ikke er forenelig med den nomadiske livsform. Gruppen behøvede ikke at foretage de indledende investeringer på 300 mio. tg. [860.000 kr.] i jord og maskiner, da dette blev stillet frit til rådighed gennem projektet. Men den er ansvarlig for alle driftsomkostninger i forbindelse med dyrkningen.

I gruppen er det Gantulga Lhamjav, der er uddannet landmand. Han har gennem årene udviklet en særlig evne til at udpege afgrøder, der er specielt egnede til klimaet i Gobi. I de første år af forpagtningen lagde man stor vægt på at eksperimentere med forskellige sorter kartofler, chili, løg, meloner, tomater, agurker og mange andre afgrøder på de 5 hektar, herunder tre store drivhuse. Man har ikke

skelet særlig meget til markedspriserne, når man har skullet udvælge plantearter. Produkterne opbevares i underjordiske bokse og sælges året rundt.

Gruppen har reserveret en del af de 5 hektar land til fortsat oplæring i dyrkningsmetoder. Andre NTS-medlemmer har mulighed for at låne et mindre grundstykke, hvor de kan dyrke deres egne afgrøder – et tilbud 18 medlemmer har benyttet sig af. Til at finansiere driftsudgifterne det første år fik gruppen et lån på 8 mio. tg. [23.000 kr.] fra Landbrugets Udviklingsfond, som efterfølgende er betalt tilbage. Siden det første driftsår i 2012 med et salg på 20 mio. tg. [57.000 kr.] er indtægten kun steget med 20% til 24 mio. tg. i 2015. Med et fast personale på 2-4 personer og 10 sæsonarbejdere samt andre driftsomkostninger har gruppen endnu ikke genereret et overskud. De har dog heller ikke tabt penge, og de har sat 10% af salget ind på en konto til uforudsete udgifter.

Alt salg foregår direkte til kunderne, og 80% af omsætningen



Munkh Ashig er særligt begunstigede ved ikke at skulle afsætte penge til afskrivninger på driftsmidler, da disse ejes af aimagen.

sker lokalt, mens 20% sælges i Ulaanbaatar og Dundgobi via lejlighedsvis afsætning af hele lastvognfulde meloner af gruppens medlemmer. De har forsøgt sig med at drive en detailbutik i Sainshand, men måtte lukke den få år senere på grund af for høje omkostninger.

Munkh Ashig vil gerne fortsætte med at udbrede kendskabet til dyrkningsmetoder og afgrøder, der passer til de lokale forhold. Samtidig vil de gerne have, at deres bedrift står som et eksempel for andre til at blive økonomisk selvberende. De har også testet nye afgrøder som fx soya og sorte ris for mulig

eksport til det japanske marked på længere sigt, og de har fået positiv respons på kvaliteten af deres produkter.

Vejen frem

Med 6 år tilbage af kontrakten er det afgørende for Munkh Ashig, at de koncentrerer sig om at blive økonomisk bæredygtige i fremtiden. Strengt taget arbejder gruppen delvist på basis

af statsstøtte, da de hverken betaler leje af jorden eller afskrivninger på maskinparken. De betaler kun en lav skat på 500.000 tg. [1.400 kr.] om året. Med andre ord ville det oplevede 0-resultat faktisk vise sig at være et underskud, hvis renter og afskrivninger blev tillagt driftsomkostningerne.

Et areal på 5 hektar burde yde det dobbelte eller endda det tredobbelte i forhold til den nuværende afsætning på 24 mio. tg. om året. Skønt nogle af dyrkningsforsøgene bør fortsætte på langt sigt, skal gruppen både analysere, hvilke afgrøder der kan opnå den højeste markedspris pr. m² dyrkningsareal

og reducere forsøgsarealet for dermed at opnå en større produktion.

Samtidig skal Munkh Ashig reducere deres afhængighed af det lokale marked, da der kan forekomme lokale overskudspukler af visse produkter, som det fx er sket med meloner, hvor priserne faldt lokalt. De har allerede indledt denne proces ved at opsøge andre markeder som fx Ulaanbaatar og Dundgobi, men der skal flere undersøgelser til for at finde ud af, hvilke priser produkterne kan sælges til på de forskellige markeder.

De kan også overveje at afsætte deres produkter via mellemhandlere på andre markeder, hvor de ikke selv er til stede. Her må de være opmærksom på transportomkostningerne og købmændenes avancer. Gruppens store udfordring bliver derfor adgang til nye markeder og mindre afhængighed af det lokale marked. Det vil kræve mere omfattende markedsundersøgelser samt analyser af de mest velegnede afgrøder og distributionskanaler.

Jes Colding

Fokuspunkter

- *Når et forretningskoncept er støttet udefra, kan det medvirke til at sløre virksomhedens egne præstationer. For at sikre en sund økonomi på langt sigt må virksomheden have fokus på indtjeningen.*
- *For stor afhængighed af det lokale marked kan destabilisere en virksomhed, som kan blive tvunget til at nedsætte priserne, hvis hjemmemarkedet er overforsynet. Derfor bør alle virksomheder undersøge mulighederne for at afsætte deres produkter på andre markeder end det lokale.*
- *Også inden for landbruget er det af afgørende betydning at kende sine omkostninger og den potentielle indtægt pr. kvadratmeter, så at man kan foretage de rette dispositioner med hensyn til valg og salg af afgrøder.*

Mongol Deel: Fremskridt gennem øget produktivitet

Da Tserenlham meldte sig ind i NTS i 2007, var hun alene i sin lille virksomhed. Nu ville hun gerne være en del af et større fællesskab. Siden da er hendes NTS-gruppe vokset til 30 medarbejdere, der alle arbejder i eget hjem. Med et svigtende syn ser Tserenlham sin fremtidige rolle som vejleder og koordinator i takt med, at firmaet udvider sine aktiviteter.



Efter sin tilmelding til NTS i 2007 har Tserenlham Bazar ikke alene udmærket sig ved at være en habil syerske, men også en driftig forretningskvinde, der skaber mange jobs og tager lærlinge.

Tserenlham Bazar fandt hurtigt ud af, at hun som enlig syerske i eget hjem ikke ville være i stand til at drage fordel af den forøgede efterspørgsel efter traditionel mongolsk beklædning i kølvandet på den nationale vækkelse efter sovjetperioden. Da hun sluttede sig til NTS, mødte hun mange andre kvinder, der var lige så dygtige til kvalitets-syning, som hun selv, eller kvinder, der var parat til at tage ved lære af hende. Siden da er hendes gruppe vokset til 30, som alle arbejder hjemme under hendes opsyn.

Det viste sig, at Tserenlham ikke alene er en ualmindelig dygtig syerske. Også som iværksætter og forretningskvinde gør hun sig bemærket. I starten mødte kunderne op med deres egne snitmønstre og materialer, men efterhånden har hun fået overbevist 30% af kunderne om at købe stoffene af hende i hendes lille engrosudsalg, som hun har indrettet i sit hjem.

Hun har en dyb forståelse af virksomhedens omkostninger og er i stand til at realisere en fortjeneste på 25% på skræddervirksomheden og 50-60% på stofsælget, hvilket samlet set giver et tilfredsstillende overskud. Desuden har Tserenlham opdaget, at hun ved at specialisere hver syerske til kun at sy hver sin del af en dell kan opnå lavere produktionsomkostninger, højere kvalitet, hurtigere levering og større produktion samtidig med, at det gør det vanskeligere for andre at kopiere hendes modeller. Hun har opdelt produktionen i fem specialiserede operationer, alle med faste priser og kvalitetsmål.

I 2012 besluttede hun sig for at lade sit firma registrere som en officiel virksomhed, som ud over de 30 hjemmesyersker beskæftiger

fem tidligere arbejdsløse medarbejdere som lærlinge. Med tiden er det hendes plan, at sønnen, som driver en stofforretning i Ulaanbaatar, skal overtage firmaet.

Som en konsekvens af, at Mongol Deel drives fra hendes private hjem i Mandalgobi, er familien generet af den konstante trafik til og fra huset. Tserenlham er derfor under pres for snart at finde et andet sted at drive forretning. Hun drømmer om at bygge en lille fabrik, idet hun regner med at kunne producere fem gange den nuværende produktion med hendes 30 syersker.

Med det nuværende aktivitetsniveau med et salg på ca. 4-5 mio. tugrik [ca. 12.000 kr.] om måneden og en positiv vækst og indtjening er realiseringen af hendes drøm inden for rækkevidde. Med hensyn til markedsføring og distribution har Mongol Deel hidtil betjent sig af kundenbefalinger og udstillingssalg. Hun har nu taget de første skridt henimod en egentlig brandingstrategi ved at sy varemærker i alle sine produkter. I dag sælger hun ca. 70% af sine produkter lokalt og 30% i hovedstaden, hvor målene til tøjet bliver taget.

Vejen frem

Foruden at skåne familielivet ved at flytte til en anden lokalitet og måske opføre sin egen fabrik har Tserenlham mange andre planer:

1. Hun ønsker at udvide sin forretning med salg af stoffer i Ulaanbaatar og ved at importere stoffer direkte fra Kina.
2. Hun deltog for nyligt i en NTS-salgsudstilling i Kina, hvor hun lærte meget om nødvendigheden af produktudvikling for at tilfredsstille og tilpasse sig kinesisk smag og størrelser på tøj. Hun vil gerne ind på dette marked, hvor hun også opdagede, at mongolske knapper er meget populære og efterspurgt.
3. I kølvandet på en øjenoperation ønsker Tserenlham at nedrosle sit eget syarbejde og i stedet koncentrere sig om at fungere som produktionsleder, salgschef og mentor for de mange nye lærlinge, så at firmaet kan udvikle sig endnu mere i fremtiden.

Foruden de ovennævnte basale initiativer overvejer Mongol Deel en

række andre aktiviteter, som kan medvirke til at udvikle firmaet og udnytte den prisfordel, som den specialiserede produktionsmetode medfører:

1. Bede en grafisk designer om at udforme et enkelt og identitetsskabende logo og sy det ind i hvert eneste klædningsstykke sammen med et telefonnummer.
2. Oprette en hjemmeside med mulighed for direkte salg i hele Mongoliet.
3. Udarbejde et opdateret katalog med eksempler på populære modeller og kvalitetsprøver på udvalgte stoffer.
4. Med kataloget som inspirationskilde for kunderne kan Mongol Deel måske begynde at afsætte sine produkter via detailhandlen og vil sandsynligvis dermed kunne påvirke kunderne til at vælge stofferne fra firmaets katalog og dermed øge omsætningen.
5. Benytte NTS-netværket på landsplan til afsætning af produkter ved at inddrage det i salgsarbejdet og måltagningen mod en vis provision af salget.

6. Etablere et afsætningssystem med henblik på mongoler i udlandet, som kan bestille deres dell via hjemmesiden.

7. Ansætte en yngre person med en uddannelse inden for design og marketing til at udvikle paletten af produkter og salgsarbejdet, så at Tserenlham kan koncentrere sig om hendes styrker inden for produktionen.

Jes Colding



Ved at udvide forretningen med salg af stoffer har Mongol Deel været i stand til at øge fortjenesten på de fremstillede dell. Nu er de på udkig efter at indkøbe stoffer direkte fra Kina.

Fokuspunkter

- Hvis man udvikler forskellige produktionsmetoder, kan man reducere sine omkostninger og dermed opnå en prisfordel på markedet – dvs. sælge mere – eller opnå en større fortjeneste – eller begge dele.
- Ved trin for trin at reinvestere fortjenesten i firmaet – i denne case et stoflager – kan man udvikle andre forretningsmodeller, der kan medvirke til en større fortjeneste og bidrage til at finansiere opførelsen af en lille fabrik.
- Det er en vigtig forudsætning at have fuld kontrol over produkternes kvalitet, før man starter med at sælge sine produkter som et brand, da kundernes forventninger til et noget dyrere varemærkeprodukt skal opfyldes.

King of Plant: Rid med på helsebølgen

Da Gan-Adiya Davaasambuu startede salgsarbejdet for det multinationale pyramideselskab DXN i 2009, var hun nok opmærksom på den voksende interesse blandt mongoler for at forebygge eventuelle helbredsproblemer, men hun havde ingen anelse om den rolle, den røde svamp fra Malaysia skulle komme til at spille i hendes liv.



Siden Gan-Adiya begyndte at sælge DXN's Reishi-svampe for 7 år siden er hun blevet selvfinansierende og planlægger nu de næste trin i firmaets udvikling.

Mongolerne er generelt meget optaget af deres sundhed. Det har banet vejen for en mængde medicinske og sygdomsforebyggende produkter i de senere år. Ikke mindst det malaysisk hjemmehørende MLM-firma [netværksbaseret markedsføring – red.] DXN har forstået at ride med på denne bølge, siden det begyndte salgsarbejdet i Mongoliet for 10 år siden.

Efter at have meldt sig ind i NTS-netværket i 2009 blev Gan-Adiya Davaasambuu hurtigt en af DXN's supersælgere med hovedvægten på afsætning i Dundgobi Aimag. På basis af MLM-konceptet leder hun ikke alene salget af DXN-produkter fra sit medlemskontor i Mandalgobi, hun er også ansvarlig for at rekruttere og uddanne nye supersælgere. Hun får provision af begge aktiviteter.

Siden hun fik sit første 2.500 kroners lån til inventar og driftsudgifter fra sin NTS Spare- og Lånegruppe, gør hendes nuværende månedlige pengestrøm på ca. 5.000 kr. det muligt at finansiere hendes eget lager af produkter og de dermed forbundne omkostninger. Hun beskæftiger nu én fuldtidsansat medarbejder.

Selv om hun har oplevet en salgsfremgang på 50% i løbet af de sidste 3 år, frygter hun stadig for at miste omsætning, hvis hun ikke har varerne på lager, som er det kunderne kræver, når de kommer ind fra ørkenen. Hun ønsker derfor at fordoble butikkens lagerbeholdning ved at fortsætte med at reinvestere dele af sin fortjeneste i firmaet. DXN forlanger forudbetaling af

alle ordrer og tilbyder dag-til-dag leverancer.

Hun har også investeret i en bærbar computer og projektor for at kunne tilgå DXN's centrale økonomistyringssystem og for at lave præsentationer for nye medlemmer. Hver lørdag afholder hun informationsmøder, hvor hun forsøger at rekruttere nye medlemmer. Hun rejser også jævnligt til andre egne af Mongoliet for at sælge sine produkter. Hun har erhvervet sin viden om produkterne gennem kurser i Ulaanbaatar og to gange i Malaysia.

Hendes personlige mål er at sikre sin fremtid, sin families sundhed og velstand og at fortsætte med selv at kunne finansiere sin forretning. Hun vil gerne op på et salgsniveau svarende til »Storambassadør« inden for DXN-systemet og opnå en månedlig indtægt på 20.000-80.000 kr. i løbet af 10 år, hvor hendes søn kan overtage forretningen.

Hun føler, at dette mål er realistisk dels på baggrund af den hidtidige vækst, dels fraværet af direkte konkurrenter og den stadig stigende efterspørgsel i markedet for helseprodukter.



King of Plant driver et distributionscenter i Mandalgobi i Dundgobi Aimag. Det er nødvendigt at have et bredt udvalg af varer på lager for ikke at gå glip af et salg, når nomaderne kommer forbi.

Vejen frem

Gan-Adiya planlægger at nå sit mål ved at forøge lagerbeholdningen til over 25.000 kr. og intensivere sit salgsarbejde uden for Dundgobi Aimag til selv fjerntliggende egne, herunder også Kina. Så hun er nødsaget til at frigøre sig fra andre aktiviteter for at få mere tid.

Hun får brug for 20 supersælgere som medlemmer inden for DXN-systemet – i dag har hun kun ét medlem. Hun regner med at nå dette mål ved at oplære 5 talentfulde medlemmer ad gangen. Blandt hendes nuværende 1.500 medlemmer er der kun 10 forhandlere, og hendes plan er at øge dette antal

ved at lægge mere pres på medlemmerne i fremtiden.

Skønt det er Gan-Adiyas plan at blive ved med at strikke og bruge al sin energi på at udvikle salget af DXN-produkter, har hun også mulighed for at vælge en anden vækststrategi ved at bygge videre på hendes aktiv, som er de 1.500 medlemmer/kundekreds. Så længe aktiviteterne ikke er i konkurrence med DXN's produkter, er det tilladt. Hun kan fx gøre følgende:

1. Gøre udvalget af produkter større ved at inkludere andre helserelaterede produkter, som potentielt kan have interesse for hendes nuværende, sundhedsbevidste kundekreds (fx rensecreme, massageprodukter, puder, massageudstyr osv.).
2. Acceptere andre MLM-spillere, der kan supplere hendes vareudvalg, da hun allerede er fortrolig med salgsapparatet (fx skønhedsprodukter).



King of Plant beskæftiger for tiden én medarbejder på fuld tid i servicecentret i Mandalgobi.

3. I sin markedsføring gøre brug af kundenmeldelser, både af kendte personer (kendiseffekten) og almindelige forbrugere, som har haft positive oplevelser med anvendelsen af DXN's produkter.
4. Gøre mere brug af internettet og de sociale medier som Facebook for at rekruttere nye medlemmer og holde medlemmerne informeret om nye produkter.

Jes Colding

Fokuspunkter

- *Evnen til at opsnappe nye tendenser i samfundet, som i dette tilfælde den nye helsebølge, er nøglen til langvarig succes i forretningslivet. En SWOT-analyse (styrker, svagheder, muligheder, trusler) kan være et nyttigt redskab til en vurdering af markedet.*
- *Ved at reinvestere størstedelen af sit overskud i firmaet kan indtjeningen forøges eksponentielt fx som i denne case, hvor et større varelager eller bedre salgsværktøjer direkte kan øge salget.*
- *Skønt det ofte kan være en god strategi at holde sig til det kendte, må iværksættelsen konstant overveje, om der er lavthængende frugter, der uden alt for mange ressourcer kan øge omsætningen og skabe et større kundeunderlag.*

Ochir Zorigt: Fra jord til bord

Da Erdenebat Lkhaaya efter nogle års arbejde i Korea vendte tilbage til Mongoliet i 2010, havde han sparet tilstrækkeligt op til at kunne købe 3 hektar land i Khan Uul-distriktet ca. 45 km fra Ulaanbaatar. Han stillede værdien af sin jord som sikkerhed for et banklån på 10.000 kr. til at starte et landbrug. Siden da har Erdenebat opbygget en rentabel virksomhed med en omsætning på 130.000 kr. Når virksomheden har nået sin maksimale produktionskapacitet, planlægger han at gå ind i direkte salg til forbrugerne.



NTS-gruppeleder Enkh-Uugan P. til venstre og grundlægger og ejer af Ochir Zorigt, Erdenebat Lkhaaya, har fundet en kreativ måde at samarbejde på. De opnåede en vækst i produktion og salg i 2015 på 30%.

Gennem de senere år er mongolernes madvaner blevet mere og mere forfinede. Restauranter med fremmed mad er blomstret op overalt i landet, dog især i Ulaanbaatar. Det har skabt en stigende efterspørgsel efter flere grønsager og dermed banet vejen for oprettelsen af Ochir Zorigt, et kooperativ grundlagt af agronomen Erdenebat Lkhaaya, der leverer et stort udvalg af grønsager året rundt: kartofler, salater, svampe, broccoli, tomater, agurker, paprika, squash m.m.

På hans eget 3 hektar store areal med 10 drivhuse og 2 hektar forpagtet jord til dyrkning på friland nåede han i 2015 op på et samlet salg på ca. 130.000 kr. og indkasserede en nettofortjeneste på ca. 10%, hvoraf størstedelen blev reinvesteret i to nye drivhuse og større driftskapital. Erdenet finder hele tiden på nye smarte måder at minimere sine produktionsomkostninger på, således er en af hans originale ideer nu blevet kopieret af mange andre farmere i området. De bygger nye drivhuse af gratis, beskadigede bilforruder. Det er billigere og giver et større høstudbytte end drivhuse af plast.

Men også på andre områder har Erdenebat demonstreret sine innovative talenter: han planlægger at dyrke mere kostbare afgrøder og høste dem, når priserne er høje. Han har etableret en lille besætning bestående af 10 køer, som ikke alene leverer mælk til eget forbrug og salg, men også leverer gratis gødning til produktionen af økologiske grønsager. Han holder øje med, hvad andre farmere dyrker, og

undersøger markedet for, hvilke produkter der efterspørges, og hvilke afgrøder det ikke kan betale sig at dyrke. Han sørger for kun at dyrke grønsager, der har en høj salgspris pr. kvadratmeter udbytte.

Erdenebat meldte sig ind i NTS for 3 år siden, og gennem sit medlemskab af en Spare- og Lånegruppe fik han let adgang til kortfristede lån (2.000 kr.) til forårssåningen og beskæftigelse af sæsonarbejdere. Han fik også mulighed for at fastansætte medarbejdere, og tre i hans nuværende stab på seks personer er medlemmer af den 11 medlemmer store NTS-gruppe, han dannede sammen med Enkh-Uugan P., som er gruppeleder.

Med undtagelse af 20%, som sælges lokalt, bliver størstedelen af produkterne afsat gennem syv forhandlere på forskellige lokale markeder med en bæredygtig fortjeneste på 40-50%. Ochir Zorigt er ikke i stand til at efterkomme den stadig større efterspørgsel, selv om tilførelsen af tre ny drivhuse i 2015 forøgede produktionskapaciteten med 30%. Så for øjeblikket forsøger

Erdenebat ikke at finde nye må-
der at afsætte sine varer på.



*Erdenebats originale idé med at bruge ødelagte bilfor-
ruder til sine drivhuse giver ikke blot lave byggeudgif-
ter, men giver også et større udbytte end drivhuse af
plast.*

Vejen frem

Inden for de næste 5 år har Ochir Zorigt planer om at opføre endnu fem drivhuse og optimere udbyttet og kvaliteten af produktionen. Når det er gennemført, vil firmaet oprette sine egne udsalg. På den måde får de bedre kontrol over distribu-
tionen og er ikke afhængig af kun syv forhandlere. Det vil også medføre en større gennemsigtighed og generere nyttig information om markedet som fx kundernes præferencer og prisudviklingen, vigtig

information når der skal tages be-
slutninger om hvilke afgrøder, der
skal dyrkes i de 15 driv-
huse og på det 5 hektar
store areal.

Endelig vil invol-
veringen i distribu-
tionsleddet sikre, at den
fortjeneste på 40-50%,
som i øjeblikket ligger
hos forhandlerne, vil til-
falde Ochir Zorigt under
forudsætning af, at om-
kostningen ved at drive
detailhandel ikke over-
stiger den større ind-
tjening. Med Erdene-
bats hidtidige måde at
agere på, er det-
te scenarie ikke

sandsynligt.

Med 40% af den mon-
golske befolkning under
18 år vil et stigende antal
unge erhvervsstuderende
eller andre veluddannede
unge søge ud på arbejds-
markedet i de kommende
år. Til at bistå med over-
gangen til direkte salg bør
Ochir Zorigt overveje at
ansætte en af disse yngre
kandidater til en lav løn,
men med mulighed for bo-
nus i tilfælde af succes.

En sådan medarbejder kunne
også bidrage til at udvikle et egent-
ligt Ochir Zorigt varemærke, idet
firmaet kommer til at kontrollere
både produktkvalitet og distribu-
tion og dermed eventuelt kunne
tage en højere pris for varerne, hvis
markedet responderer positivt.

En direkte ugentlig leverance af
kvalitetsprodukter fra sæsonens
grønsager til travle bymennesker
og til en høj pris har vist sig succes-
rigt i andre lande og kan også vise
sig at være en farbar vej for Erde-
nebat og hans medarbejdere.

Jes Colding



*Rigelige mængder organisk gødning opbevaret i
blå tønder fra landbrugets 10 køer sikrer både en
billigere og bedre produktkvalitet og en 100% ga-
ranteret økologisk produktion.*

Fokuspunkter

- *Originale og utraditionelle produktionsmetoder kan være en effektiv måde til at reducere omkostningerne på og få virksomheden til at vokse hurtigere.*
- *Selv når man har at gøre med en moden virksomhed, kan NTS-netværket tilføre medlemmerne konkurrencemæssige fordele som i dette tilfælde, hvor en let tilgang til midlertidig finansiering og pålidelig arbejdskraft har bidraget til at få en allerede etableret forretning til at vokse.*
- *Ofte kan en utraditionel tankegang, hvor man søger nye aktiviteter med relation til den allerede igangværende produktion, bidrage til at befæste virksomheden og øge indtjeningen og kontrollen med markedet.*

Zagsgal the: Stærk personlighed fremmer væksten

Da Doljin Dashgaa i 2002 fik stillet diagnosen leverkræft, som hun overlevede efter en operation, begyndte hun at drikke the af blade fra krydderplanten zagsgal, der vokser i Gobiørkenen. På mirakuløs vis opdagede hun, at theen havde en gavnlig virkning på hendes helbred. I 2008 startede hun en produktion af the. Med bred støtte fra NTS, som hun tilmeldte sig i 2007, har hun siden udviklet sin forretning til den i dag er en multimillion-virksomhed med Doljin som central pr-figur og international mediedarling.



Doljin Dashgaa er en omvandrende reklame for sit produkt, hvilket styrker dets troværdighed, brandet og salgspotential.

Kort efter at Doljin Dashgaa i 2007 havde meldt sig ind en NTS-gruppe for at fremstille kager, dannede hun i 2008 en gruppe med fem andre medlemmer, der producerede the på basis af zagsgal-planten. Hun var selv begyndt at drikke theen, som havde haft en gavnlig virkning på hendes helbred.

Fra gammel tid er zagsgal-planten, der gror vildt i Gobiørkenen, blevet brugt til urtethe for at styrke

immunforsvaret hos mennesker. I dag er effekten videnskabeligt beviset, og theen er meget udbredt i hele Mongoliet.

Gruppen fik et banklån på 50.000 kr. til anskaffelse af udstyr og et lån på 13.000 kr. hhv. 3.000 kr. fra NTS til indkøb af emballage. Doljins datter kautionerede for lånene, som nu er betalt tilbage. NTS' lokale koordinator hjalp Zagsgal the med låneansøgningerne, udformning af emballage, deltagelse i salgsudstillinger, stregkoder til detailhandlen, nomineringer til produktpriser og meget mere. I 2011 var salget steget til et niveau, der muliggjorde en formel registrering af *Zagsgal Tea Production LLC*.

Indtil 2015 afsatte Zagsgal the sine produkter, der nu er oppe på fem forskellige varekategorier, alene gennem 10 supermarkeder i Dornogobi, men efter at distributionen er blevet udvidet til tre supermarkeds kæder i Ulaanbaatar er salget i 2015 mere end fordoblet på 1 år, og efterspørgslen ser ikke ud til at have toppet.

Værdikæden er nøje planlagt for at sikre, at hvert led i kæden har en tilfredsstillende indtjening – to forhandlere i Ulaanbaatar tjener 20% for deres rolle som forhandlere, og supermarkedet tjener 38%, af hvilke de betaler 10% i moms. Når det kommer til produktionsomkostningerne er disse begrænsede, da råvaren er frit tilgængelig i ørkenen, og de faste omkostninger er lave, fordi produktionen finder sted i et anneks ved siden af Doljins private bolig.

Den største variable omkostning er de fem ansatte og emballagen, men alligevel er Zagsgal the i stand til at opnå et bæredygtigt overskud på mellem 50% og 60%. For nylig deltog Doljin i en NTS-organiseret salgsudstilling i Kina, hvor hun blev kontaktet af en kinesisk leverandør, som kunne levere emballage til en pris, der var 75% lavere end den mongolske leverandør. Doljins markedsuddannede datter, som har tilbragt 7 år i Shanghai, har hjulpet til med at producere og oversætte reklamemateriale, skilte og firmaets Facebookside.



I dag tilbyder Zagsgal the fem produkter, hvilket betyder, at produktionen stadig er relativt overskuelig. Aimagstyret har udstedt en tilladelse til, at firmaet kan indsamle zagsgalplanter inden for en radius af 60 km fra byen.

Virksomheden har ansøgt om og fået en godkendelse af de mongolske sundhedsmyndigheder og har desuden indsendt en patentansøgning for 3 år siden. Antallet af modtagne priser – for det meste baseret på NTS' nomineringer og én for at være forbilledlig skattebetaler – er imponerende. Det har resulteret i en vedvarende interesse fra massemediernes, som gerne vil bringe Doljins personlige historie. En TV-dokumentar om hende og hendes firma er blevet optaget og udsendt på mongolsk TV, og en

russisk TV-kanal har også planer om at bringe et program om hende.

I kølvandet på Doljins deltagelse i en salgsdelegation til Japan, organiseret af den lokale aimagbestyrelse i Dornogobi, kom fem japanske videnskabsfolk til Sainshand for at besøge hende. Håbet er, at besøget inden længe kan bane vejen til det japanske marked. Zagsgal the sælger også godt i Kina på salgsudstillinger to gange om året. For nuværende er produktionskapaciteten tilstrækkelig, men den kan let udvides ved at ansætte flere arbejdsløse medarbejdere og ved at producere i to- eller treholdsskift.

Vejen frem

I forlængelse af hendes lovende gennembrud på de to nye markeder, Japan og Rusland, overvejer Zagsgal the at udarbejde salgsmateriale på forskellige sprog om theens mange kvaliteter, om Doljins egen historie og måske om forbrugernes erfaringer. Hvis salgsgennembruddet lykkes vil det sikkert også være en god idé, hvis patentbeskyttelsen udvides til lande uden for Mongoliet.

Efter sin 25 år lange karriere som røntgentekniker er det uden tvivl en overvældende udvikling

for Doljin, men bevidstheden om, at det produkt, som hjalp hende, også kommer mange andre mennesker til gode i fremtiden, er dybt tilfredsstillende. Også for NTS er det en stor tilfredsstillelse, at en af organisationens selvhjælpsgrupper med dens støtte har udviklet sig til en international succeshistorie.

Jes Colding



Doljin står ved siden af sin theposemaskine, som kan dække behovet i nogen tid med ansættelse af mere personale og skifteholdsarbejde.

Fokuspunkter

- *Når en virksomhed har et enkelt stærkt produkt, som stikker ud på markedet, er vejen til succes som regel kortere end under normale konkurrencebetingelser.*
- *En god historie tiltrækker mediernes opmærksomhed og skaber brand- og reklamевærdi for millioner og booster salget.*
- *En klar distributionsstrategi fra begyndelsen, der leverer passende incitament til alle led i værdikæden, baner vejen for hurtig vækst. Det er kun muligt, hvis startomkostningerne er tilstrækkeligt lave og det alment accepterede prisniveau på markedet er højt nok til at opretholde en lang værdikæde.*

Spare- og Lånegruppe genbesøgt: Hvordan gik det?

I Ger 97 fra 2017 kan man læse historien om Yanjmaa Demberel: hvordan hun efter at have sluttet sig til NTS i 2014 forvandlede sig fra at være en ulykkelig, arbejdsløs singlemor i Ulaanbaatar til at blive en dynamisk, selvstændig forretningskvinde i Khan-Uul med salg af mælk til lokalbefolkningen og leverancer af mælk til det lokale youghurtmejeri. En fascinerende historie om en kvinde, der bliver ved med at suge viden til sig og udvide sin forretning. Denne og de følgende cases er skrevet i efteråret 2019.



Til venstre viser Yanjmaa stolt en af sine kalve frem i selskab med sit barnebarn, som besøger hende i skoleferien. På billedet til højre står hun sammen med den tidligere lokale NTS-koordinator, Bayra.

Yanjmaa Demberel sidder aldrig stille. I 2016 solgte hun mælk fra fire køer og var netop begyndt på at levere mælk til et youghurtmejeri, hvor hun selv måtte betale dyrt for at få transporteret mælken. Efter 3 år råder hun nu over 15 køer og har tegnet leveringskontrakter med tre anerkendte youghurtfirmaer, som på daglig basis afhenter mælken på hendes bedrift efter først-til-mølle-princippet. Det giver hende en indtægt på 20-28.000 tugrik [45-60 kr.] om dagen.

For at konsolidere sin forretning har Yanjmaa udvidet sin virksomhed med svinavl. I maj 2018 købte hun to drægtige grise, og i dag, 12 måneder senere, er hun den glade ejer af fem grise (hvoraf den ene er drægtig) og 20 smågrise. Hendes plan er at opfodre dem til de er fuldt udvoksede og kan opnå en pris på 400-500.000 tg. stykket [ca. 1000 kr.]. Hun har allerede med held afsat nogle få svin på markedet i Ulaanbaatar. Priserne er stigende på grund af en større efterspørgsel efter mongolske svin i Kina. Yanjmaa agter at indhente pristilbud fra flere indkøbere i markedet, når hun afsætter flere svin ad gangen.

Yanjmaa er også blevet klogere, når hun indkøber dyrefoder, idet hun forsøger at købe det meste om efteråret, når priserne er 20% lavere.

Det er ikke hele hendes fortjeneste, der er blevet reinvesteret i virksomheden. Hun har også fået mulighed for at forsøge tilværelsen med en bil, en lille varevogn, et nyt tv og et køleskab.

Og så er Yanjmaa ikke længere alene – hun har fundet en ny mand, som hun har giftet sig med.

Også hendes familiemedlemmer har nydt godt af hendes succes. De får regelmæssigt gratis mælk af hende. Og hendes børnebørn besøger hende i deres skoleferier, hvor de nyder den rene landluft og hjælper til på bedriften. Forhåbentlig lader de sig også inspirere af deres bedstemors forretningsans.

Vejen frem

Yanjmaa ønsker fortsat at udvikle virksomheden og bygge nye stalde, men hun vil også gerne bygge et hus på grunden, da hendes ger er dyr og besværlig at vedligeholde.

Jes Colding

'Mongolske pickles' bruger Facebook som salgskanal

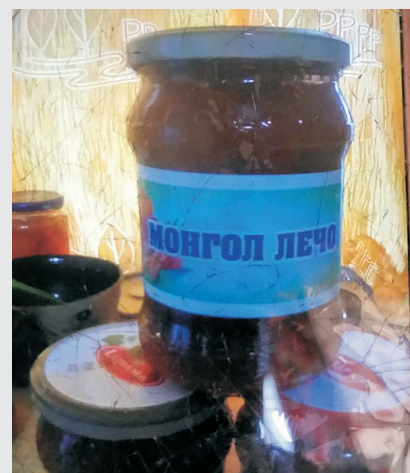
Da Oyunnemekh Dashdondog arbejdede som ingeniør kunne hun ikke forestille sig, at hun en dag ville starte sin egen forretning, der både ville give hende et mere tilfredsstillende arbejdsliv og en god indtægt. Efter at hun for 6 år siden havde tilmeldt sig en NTS Spare- og Lånegruppe var hun i stand til at starte sin første succesrige virksomhed. I dag driver hun en velassorteret forretning, der sælger grøntsager, pickles, frøplanter samt madlavningskurser, og hun bruger internettet til at markedsføre sine produkter. Oyoko - hendes kæle navn - er et dynamisk og lysende eksempel for andre på, at tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet ikke er ensbetydende med afslutningen på en aktiv tilværelse, men kan være en mulighed for at bruge sine evner og erfaringer til at udleve sin drøm om at starte egen virksom-



Oyoko tilbyder sine kunder undervisning i, hvordan man tilbereder råvarerne både online og i sin lejlighed i Ulaanbaatar, hvor kunderne også kommer for at afhente deres varer.

For 12 år siden flyttede Oyoko på landet for at være nærmere sine forældre, som havde købt et jordstykke i Khan-Uul. Som faguddannet ingeniør var hun i tvivl om, hvad hun skulle tage sig til ude på

steppen. Hun forsøgte sig med svineavl, men fandt hurtigt ud af, at det indebar for meget arbejde og en ulidelig stank. Hun følte sig også ensom og isoleret efter at have levet mange år i Ulaanbaatar. Men så – for 6 år siden – mødte hun den lokale NTS-koordinator Bayra, som foreslog hende at slutte sig til en NTS Spare- og Lånegruppe med aktiviteter inden for dyrkning af grøntsager. Her lærte hun, hvordan man på bedst mulig måde dyrker grøntsager, og hun udvekslede erfaringer med de andre ni medlemmer af gruppen. Hvert år siden da optog hun et lån fra Spare- og Lånegruppen. I begyndelsen brugte hun pengene til at købe frø for, bygge drivhuse og en brønd til overrisling af arealet. I 2018 investerede hun 1,5 mio. tg. [3.300 kr.] i produktionsudstyr til pickles. Allerede det første år producerede hun 3000 glas pickles, som indbragte hende en sindtægt på 6 mio.



Oyoko markedsfører sine pickles og andre produkter under brandet MONGOL. Hun er meget bevidst om betydningen af at opbygge et brand for at indgyde kunderne tillid til hendes produkter og for at bevare deres loyalitet.

tg. I 2019 planlagde hun at forøge produktionen til 6000 glas, især agurke-pickles. Glassene, som hun indsamler fra kunder, venner og familie, sætter hun en label på med hendes varemærke MONGOL.

Foruden picklesproduktionen dyrker Oyoko 16 forskellige slags grøntsager og sælger mere end 1000 frøplanter.

Til afsætning af produkterne anvender Oyoko moderne teknologi: hun har mere end 5000 følgere på Facebook, hvor hun reklamerer for sine produkter. Indtil videre overstiger efterspørgslen hendes produktionskapacitet. Hun transporterer sine produkter til sin lejlighed i UB, som hun har beholdt efter at være flyttet på landet. Kunderne afhenter deres indkøb i lejligheden, som Oyoko også benytter til madlavningskurser, hvor kunderne lærer, hvordan de skal tilberede deres råvarer. Hun underviser også andre NTS-medlemmer i grøntsagsdyrkning. I vinters deltog hun i Landbrugsministeriets seks kurser i »Grøn udvikling«, og hun er blevet certificeret træner i miljøvenlig grøntsagsdyrkning.

På grund af det direkte salg til kunderne kan Oyoko sælge sine produkter til en lavere pris end i detailforretningerne. Andre medlemmer af hendes NTS-gruppe bringer jævnligt deres egne produkter til

lejligheden i UB, hvor de også kan sælge deres varer, så Oyoko er stadig meget aktiv i NTS, hvor hun er leder af deres Spare- og Lånegruppe.

Vejen frem

Selv om Oyoko har haft stor succes med sine aktiviteter, som bl.a. har gjort det muligt for hende at bygge et nyt hus til sig selv og sine forældre samtidig med, at hun bruger det gamle hus til at producere pickles, har hun planer om at udvide forretningen. Fordi hun har sin egen brønd, opsamler regnvand og genbruger vand i en septiktank, har hun masser af vand til sin rådighed, som hun kan bruge til at etablere bedefaciliteter til folk i nabolaget og til et vaskeri.

Jes Colding



Oyoko i et af sine drivhuse lige efter såningen. Hun har i alle 6 år, siden hun begyndte, sørget for at investere i sit firma. Kun i 2017 gjorde hun en undtagelse, da hun besluttede at bygge et nyt hus til sin familie og sine forældre. Det gør, at hun nu kan bruge det gamle hus til fabrikationen af pickles.

Fokuspunkter

- *At gøre brug af moderne teknologi som fx Facebook er en effektiv måde at forkorte salgskæden på, så man hurtigere kan række ud efter kunderne og undgå fordyrende mellemlid. Det gør det muligt at opnå en højere indtægt eller mere konkurrencedygtige priser.*
- *Hvis man kan tilbyde sine kunder en merværdi ud over selve produktet, som fx kurser i madlavning både online og fysisk, opnår man med stor sandsynlighed en større loyalitet blandt kunderne.*
- *Man må markedsføre sine produkter for at gøre dem attraktive over for kunderne, så de har tillid til produkterne og i sidste ende er villige til at betale en højere pris for dem.*
- *Tilbageatrækning er ikke ensbetydende med afslutningen på en aktiv tilværelse – det kan være starten på en ny karriere.*

Spare- og Lånegrupperne: NTS' bæredygtige rygrad

Siden 2012 har NTS arbejdet for at etablere Spare- og Lånegrupper i såvel lokale landdistrikter som i bysamfund over hele Mongoliet. I årene 2012-16 blev der oprettet 97 Spare- og Lånegrupper i otte geografiske områder med i alt 1.462 medlemmer. Selv efter projektets afslutning har de fleste af grupperne fortsat deres aktiviteter. Et lysende eksempel på en gruppe, som har fortsat og udvidet sin virksomhed, har hjemsted i Khan-Uul.



Erdeneshoo står foran den ger, der i årevis var familiens hjem. Takket være Spare- og Lånegruppen har svineavl og nu kvægdriften sat familien i stand til at opføre huset i baggrunden.

I 2013 indmeldte den i dag 58-årige Erdeneshoo Tsedendozji sig i en NTS Spare- og Lånegruppe på 10 medlemmer. Hun syntes straks godt om at være en del af fællesskabet og etablerede mange venskaber inden for NTS. Gennem årene har hun modtaget adskillige lån fra Spare- og Lånegruppen, som har hjulpet hende og hendes familie med at købe dyrefoder til 50 svin, reparere deres tag og for nyligt til indkøb af kvæg. Hun har tilbagebetalt samtlige lån inden for 3 måneder og tilmed været i stand til at betale den månedlige

rente på 5%, som gør det så attraktivt for gruppens medlemmer at spare op hver måned.

Gennem de seneste år har Erdeneshoo været leder af den lokale NTS Spare- og Lånegruppe, hvor hun har haft succes med at udvide aktiviteterne. På et tidspunkt, da Spare- og Lånegruppen havde nået et medlemstal på 20 medlemmer, var de tvunget til at dele gruppen i to, idet en Spare- og Lånegruppe fungerer bedst med kun 10-15 medlemmer.

Et af årene lykkedes det for hendes gruppe at opspare 15 mio. tg., og grundet en hyppig udlånsaktivitet realiserede gruppen et udbytte på 6,2 mio. tg., hvilket betød, at gruppens medlemmer fik udbetalt mellem 200.000 tg. og 800.000 tg. i tillæg til deres opsparing ved den årlige udbetaling.

Vejen frem

Erdeneshoo har to hovedambitioner for fremtiden: den ene er at opspare tilstrækkeligt med midler til at kunne købe en lille varevogn, der kan bruges til at transportere



Efter adskillige år med svineavl har Erdeneshoo og hendes familie for nyligt besluttet sig for at investere og fokusere mere på kvægavl. I dag har de 13 køer.

produkter til hende selv og hendes NTS-kolleger på forretningsmæssig basis. Hun har allerede påbegyndt opsparingen i Spare- og Lånegruppen.

Hendes anden ambition er at fortsætte med at udvikle den Spare- og Lånegruppe, hun er formand for, så at flere mennesker lærer, hvordan man sparer op og får adgang til at optage lån til finansiering af deres små virksomheder i fremtiden.

Jes Colding

NNTS' Spare- og Lånekooperativ: finansiering af små virksomheder

Som en del af det CISU-finansierede projekt i årene 2012-16 oprettede NTS 97 Spare- og Lånegrupper i 8 områder i Mongoliet. Skønt grupperne var i stand til at yde de fleste mikro-virksomheder et lån, var de ofte for små til at tilfredsstille udlånskraevne i små og mellemstore virksomheder. Derfor oprettede NTS et Spare- og Lånekooperativ kaldet NNTS med en tilstrækkelig kapacitet til at finansiere dette vigtige virksomhedssegment.



I januar 2019 blev Oyungerel Vangan (til venstre) udnævnt til direktør for NNTS efter Tungalag Nyamaa.

NNTS blev oprettet med 23 medlemmer i 2014. Juni 2019 har NNTS 115 medlemmer og en kapital på over 100 mio. tg. [220.000 kr.], som lånes ud til omkring 40 lånere, som hver har optaget et lån på 0,5-8 mio. tg. I de forløbne 4-5 år har kun én låntager ikke betalt lånet tilbage i henhold til reglerne, men afdrager stadig på lånet, så der indtil nu ikke er registreret nogen misligholdelse. Men grundet manglen på kvalificeret personale

på NTS' regionale kontorer til at vurdere lånernes kreditværdighed, er lånerne i dag koncentreret i Ulaanbaatar og byens umiddelbare omegn.

Eksempler på små og mellemstore virksomheder, som ikke har kunnet få lån hos bankerne eller diverse udviklingsfonde, men som har nydt godt af lån fra NNTS er:

1. En syforretning
2. En producent af filttøfler
3. En smykke- og souvenirproducent

Under ledelse af Tungalag Nyamaa i årene 2004-18 har NNTS konsolideret både sin vækst og sit organisatoriske grundlag, da NNTS indførte en ledelsestruktur bestående af en hovedbestyrelse med fem medlemmer, et tilsynsvalg på tre medlemmer og et kreditvalg på fem medlemmer som krævet af Mongoliets kooperativlov. I januar 2019 overtog Oyungerel Vangan direktørstillingen. Hun har 39 års erfaring fra den finansielle sektor og stor ledelseserfaring.

NNTS har bevist sin finansielle bæredygtighed, efter at støtten fra CISU ophørte i 2016. Det har kun været muligt ved dels at aflønne personalet under mindstelønnen, dels ved hjælp af frivilliges indsats og dels ved generelt at spare på omkostningerne. Alligevel har NNTS lykkedes med i samme periode at etablere både en risiko- og reservefond og en social udviklingsfond.

Vejen frem

NNTS' forretningsstrategi er at forøge medlemstallet til 300 med en samlet opsparing på min. 180 mio. tg. [400.000 kr.], da det vil gøre det muligt for kooperativet at operere på fuld forretningsmæssig basis. Da NTS i perioden 2019-22 agter at oprette regionale organisationer med lokale koordinators i 13 områder over hele Mongoliet, kan NNTS bruge de lokale koordinators til at yde lån til de små og mellemstore virksomheder i landdistrikterne også i fremtiden.

Jes Colding