

# Nye superkøbmænd tordner

**Cash flow** De er en helt ny forretningstype, superkøbmændene, der tjener penge på, at de store producenter tager forskellige priser for deres produkter på forskellige markeder. Mød Sunico med en omsætning på næsten tre mia. kroner og kun fire ansatte.

Af Morten Sørensen,  
Berlingske Tidendes  
Nyhedsmagasin

Berlingske Tidendes  
**NYHEDS  
MAGASIN**

I løbet af det sidste årti har Danmark fået en række nye handelsvirksomheder, der på rekordtid har opbygget milliardomsætninger. De har udnyttet EU's indre marked, murens fald og liberaliseringen af verdensmarkedet til på rekordtid at opbygge milliardomsætninger.

Sunico er en af dem. Virksomheden har præsteret en omsætningsvækst, der formentlig er enestående i dansk erhvervsliv, siden virksomheden i 1996 blev et aktieselskab, og Sunil Harwani, der er grundlæggerens søn, kom ind i virksomheden. Omsætningen var i 1998/1999 på 36 mio. kr., i 1999/2000 på 87 mio. kr., i 2000/2001 på 248 mio. kr. og i 2001/2002 på 3,7 mia. kr.

Men ambitionerne er alligevel ikke indfriet.

»Vi har appetit på risiko,« gentager den 30-årige Sunil Harwani igen og igen. Han er direktør for virksomheden Sunico, der har adresse på en lille vej i Københavns nordvestkvarter ved siden af Sjakket, der er et tilholdssted for gadebørn på Nørrebro, og en klub for thailandsk boksning.

Selv om der kun er fire ansatte står de veltjente skriveborde tæt i firmaet, der ligger side om side med andre virksomheder på en lang gang på førstesalen af en flad betonbygning. Sunico præsenterer sig i modsætning til flere andre virksomheder på gangen med et rigtigt firmaskilt og ikke bare med et visitkort på døren.

Sunico, der handler med mobiltelefoner på det globale marked, er da også langt fra en af nordvestkvarterets typiske små virksomheder.

I det seneste regnskabsår var Sunico - hvis man kun måler ud fra omsætningen - større end kendte danske produktionsvirksomheder som Ecco Sko, Superfos, IC Companys eller Det Berlingske Officin. Sunico er dermed nummer 83 på Berlingske Tidendes Nyhedsmagasins seneste Guld 1.000-liste over de største danske virksomheder, selv om virksomhedens tyngde, når man ser på kapitalgrundlag og antal af ansatte, naturligvis er langt mindre end industrivirksomhedernes.

»Vi kunne godt have været større. Ledelsen i dette selskab er meget ung, og konkurrenterne har ikke samme appetit på risiko. Men vi kom sent ind i markedet, og i begyndelsen manglede vi penge og selvtillid,« siger Sunil Harwani.

Han har i dag alløst sin far, firmaets grundlægger, den indisk fødte Mangharam Harwani (52), som administrerende direktør.

## Volumenselskaber

Sunico er med sin enorme vækst et af de mest ekstreme eksempler på en ny type hastigt voksende danske handelselskaber med få ansatte og meget stor omsætning - superkøbmændene.

Mange af dem handler med mobiltelefoner. Det gælder for eksempel Dangaard Telecom, Tel-Ka, Sunico og Comitel, der tilsammen har skabt ny omsætning på hen ved 20 mia. kr. - men på basis af vidt forskellige forretningsmodeller.

Der er også eksempler på superkøbmænd i IT-branchen og i langt ældre brancher som korn og foderstoffer.

Fælles for dem er, at de i de seneste fem til ti år har set nogle helt nye muligheder for - ofte med ganske få ansatte og et ofte beskedent kapitalgrundlag - at gøre global forretning og til at skabe nye milliardomsætninger i løbet af de seneste fem år.

»Der er opstået mange nye muligheder både for at finde afsætningsmuligheder og for at finde sourcing-muligheder - altså gode leverandører - rundt om i verden. Det er den her type virksomheder ekstremt gode til at udnytte,« mener professor Tage Koed Madsen fra Syddansk Universitet. Han har studeret, hvordan danske virksomheder har brugt de chancer, som globaliseringen og den internationale arbejdsdeling har givet i de seneste fem-ti år.

Tage Koed Madsen tror, at superkøbmændenes forretningsmodeller også kan være eksempler til efterfølgelse for andre produktions- og handelselskaber. I løbet af de seneste ti år er der nemlig ændret grundigt på forudsætningerne for international handel.

■ For det første har informations- og kommunikationsteknologien udviklet sig. Mange af de traditionelle barrierer, der holdt små virksomheder tilbage fra international handel, er dermed forsvundet. Kontaktnet kan lettere oprettes og vedligeholdes. Information er langt lettere tilgængelig, og det er meget nemmere at betale hen over grænserne. Det er vigtigt, fordi mange af superkøbmændene skal være



»Vi har appetit på risiko,« siger den 30-årige Sunil Harwani, forrest. Han er direktør for virksomheden Sunico, der har adresse på en lille vej i Københavns nordvestkvarter, en omsætning på næsten tre mia. kr. og fire ansatte. Det store ryk for firmaet skete i 1996, da Sunil Harwani kom med i familiefirmaet, som faderen, Mangharam Harwani, havde stiftet. Foto: Søren Hald

i stand til at reagere på små prisforskelle på nationale markeder og små valutaudsving.

■ For det andet er transport blevet meget billigere. Det betyder, at transaktionsomkostningerne ved at drive international virksomhed er blevet meget lavere.

■ For det tredje har langt flere mennesker - især i den vestlige verden - i dag international erfaring. Mange har studeret, arbejdet eller rejst i udlandet i hele eller halve år. Dermed er det iøjeblikke Tage Koed Madsen i løbet af de seneste 15 år sket en grundlæggende ændring i mange danskeres holdning til at arbejde sammen med udlændinge.

■ For det fjerde er de politiske betingelser for den internationale handel blevet ændret. I løbet af de seneste ti år er EU's indre marked blevet en realitet, verdenshandelen er blevet liberaliseret, samtidig med at en række vigtige lande - blandt andet Kina og landene i

den tidligere østblok - har åbnet deres markeder.

Andre af mobilbranchens superkøbmænd, f.eks. Sunico og Comitel, har en anden rolle i forhold til de store producenter. De gør gode forretninger på tværs af grænserne ved at udnytte, dels at de multinationale producenter af mobiltelefoner stadig forlanger forskellige priser på forskellige markeder, dels udsving i valutakurserne. Dermed fungerer de som en slags arbitragehandlere. De store producenter er ikke altid udelte tilfredse med denne omfattende parallelhandel. Men liberaliseringen af verdenshandelen og især principperne i EU's indre marked gør, at de multinationale i modsætning til tidligere ikke kan stille meget op over for den.

## Et element af gambling

Uden for mobiltelefonbranchen er Rosler Distribution og Orion Europe blandt de virksomheder, som i løbet af få år

har skabt sig en stor omsætning ved at handle med IT-udstyr. Også Rosler i Glostrup tjener mange af sine penge ved at udnytte internationale prisforskelle på IT-hardware.

»Der kan være markeder, hvor bestemte producenter måske er særligt interesseret i at komme ind, og hvor de derfor dumper priserne en smule. Hvis man har fingeren på pulsen, så ved man den slags. Vi kan også gøre store indkøb direkte fra producenterne med store rabatter. Det gør, at hvis vi er tilstrækkeligt skarpe til at forudse mangelsituationer, kan stå med et stort vareparti til en fordelagtig pris. Der er selvfølgelig et vist element af gambling i det, men vi synes jo ikke, at vi for alvor er spillere. Nu har vi trods alt gjort det her med succes i mange år uden under-skud. Ofte tror jeg da også, at vi i realiteten hjælper de store producenter, for vi sørger for, at deres varer er tilgængelige

på markedet. Når deres eget logistikapparat ikke fungerer optimalt, så undgår de, at en konkurrent løber med ordren,« siger salgschef Jakob Nielsen, der er medejer og medstifter af Rosler Distribution.

Virksomheden Rosenkrantz i Aalborg har demonstreret, at der også er nye handelsmuligheder i mere traditionelle brancher. Siden midten af 1990'erne har de få ansatte opbygget en omsætning på tæt på 1 mia. kr. ved at handle med korn og foderstoffer i Østeuropa og det tidligere Sovjetunionen.

Direktør Peder Rosenkrantz de Lassen fra Rosenkrantz underreger betydningen af, at have et kontaktnet på plads i rette tid:

»Min særlige konkurrencefordel var helt klart, at jeg var tidligt ude at skaffe forbindelser. Det skete omkring 1990, først i Estland og Litauen, så ind i det tidligere Sovjetunionen.

# frem

## ☑ Sunico

■ Sunicos omsætning var i regnskabsåret 2001/2002 på 3,7 mia. kr., og resultatet efter skat blev 17 mio. kr. Omsætningen er gennem de seneste fire offentliggjorte årsregnskaber vokset med 9.289 procent. Ifølge direktør Sunil Harwani faldt omsætningen i 2002/2003 til ca. 2,7 mia. kr. Selskabet er stiftet i 1996. Virksomheden handler især med mobiltelefoner. Der var i 2001/2002 fire ansatte.

## ☑ Tel-Ka

■ Tel-Ka Head-koncernens omsætning var i 2001/2002 på 4,7 mia. kr., og resultatet efter skat var 54 mio. kr. Omsætningen er gennem de seneste tre offentliggjorte årsregnskaber vokset med 449 procent. Selskabet er stiftet i 1993. Virksomheden handler især med mobiltelefoner. Der er 17 ansatte.

## ☑ Comitel

■ Comitels omsætning var i 2002 på 1,226 mia. kr., og resultatet efter skat på 8 mio. kr. Omsætningen er gennem de seneste fire offentliggjorte årsregnskaber vokset med 379 procent. Virksomheden handler især med mobiltelefoner. Der er 27 ansatte.

## ☑ Røsler Holding

■ Røsler Holding, der er oprettet i 1994, havde i 2001/2002 opnået en omsætning på 717 mio. kr. og et resultat efter skat på 36 mio. kr. I 2002/2003 er omsætningen faldet til 386 mio. kr., og resultatet efter skat til 6 mio. kr. Der er 14 ansatte.

## ☑ Rosenkrantz

■ Rosenkrantz omsætning var i 2002 på 891 mio. kr. og et resultat efter skat på 5 mio. kr. Virksomheden blev efter en vækst på 35 procent fra 2001 til 2002 Danmarks niendørste i korn- og foderstofbranchen. Omsætningen er gennem de seneste tre offentliggjorte årsregnskaber steget med 49 procent. Selskabet er stiftet i 1994. Der er seks ansatte.

## ☑ Dangaard

■ Dangaard Telecom Holding-koncernens omsætning var i 2002 på 7,7 mia. kr., og resultatet efter skat på 60 mio. kr. Omsætningen er gennem de seneste fire offentliggjorte årsregnskaber steget med 70 procent. Ifølge administrerende direktør Steen Pedersen er omsætningen i 2003 steget yderligere til over 9 mia. kr. Selskabet har i 1995 indledt sine nuværende aktiviteter. Virksomheden handler især med mobiltelefoner. Der er ca. 1.250 ansatte.



**Vi kunne godt have været større. Ledelsen i dette selskab er meget ung, og konkurrenterne har ikke samme appetit på risiko. Men vi kom sent ind i markedet, og i begyndelsen manglede vi penge og selvtilid.**

Sunil Harwani, direktør i Sunico

nen. De bedste partnere var dengang åbne og ikke forpligtede over for andre. I dag vil det næsten være umuligt at starte op på samme måde, siger han.

Det gode kontaktnet og risikoviljen hænger sammen. Hver enkelt handel indebærer en stor risiko - måske på et millionbeløb.

Men den skal slutes hurtigt og på basis af få oplysninger og tilliden til en stemme i den anden ende af telefonlinjen. Derfor er kvaliteten af kontakterne afgørende.

Selv om man er omhyggelig, går det galt en gang imellem. Røsler Distribution er i det seneste regnskabsår ramt af store uventede tab, fordi betydelige kunder ikke kunne betale, og overskuddet efter skat er faldet fra 36 til 6 mio. kr. Men med en egenkapital på 90 mio. kr. ved udgangen af regnskabsåret 2001/2002 har Røsler dog været ganske godt rustet til at tage tab.

Nogle af superkøbmændene er mindre solide og roser deres pengeinstitutter, der accepterer at finansiere milliardomsætningerne.

### Altid plads til de små

Der er også en mere langsigtet risiko ved forretningsmodellen hos de superkøbmænd, der først og fremmest lever af, at de store producenter tager forskellige priser på forskellige markeder.

For det første er der en tendens til, at de multinationale selskaber gradvis udligner prisforskellene - en proces, som arbitragehandlerne naturligvis selv er med til at fremskynde. Jo større omsætning af mobiltelefoner, de internationale grossister opnår, des mindre vil multinationale leverandører være i stand til at opretholde forskellige priser på forskellige geografiske markeder.

Jakob Nielsen fra Røsler tror, at der altid vil være muligheder for de hurtigt reageren-

de internationale superkøbmænd:

»Vi er et lille skib i et meget stort hav, og vi er parate til at manøvrere meget hurtigt, mens mange af de multinationale selskaber manøvrerer som store supertankere. Det er vores fordel.»

Nogle af superkøbmændene vil sikkert løbe ind i vanskeligheder - for deres forretning er mere risikobetonet end mange andre. Men alligevel tror professor Tage Koed Madsen, at mange andre danske virksomheder kan lære noget af superkøbmændene - at de nye vilkår for den internationale handel udgør et stort uudnyttet potentiale for danske virksomheder.

»Pointen er, at den globale mulighed er der for alle i dag. Begrænsningen er ikke længere i de fysiske forhold. Begrænsningen er i folks hoveder.»

business@berlingske.dk



## Læs i Nyhedsmagasinet mandag

### Discountkrig i Danmark

Tyske Lids invasion i Danmark er formentlig udskudt til 2005, men den enorme discountkæde har allerede rusket op i dansk detailhandel. En række danske byer bliver i bogstaveligste forstand oversvømmet med discountbutikker, som kæmper om kunderne og de bedste placeringer - for at komme før Lidl.

### Børsmestrene 2004

ØK's topchef Mark Wilson er analytikernes nye yndling blandt de børsnoterede selskaber. I årets analyse af investorrelationer - IR-analysen 2004 - bliver han kåret som den mest troværdige og tilgængelige topchef. Sammen med enzymvirksomheden Novozymes placerer ØK sig som bedste selskab til at kommunikere med omverdenen om selskabets sundhedstilstand og udviklingsretning.

### Regeringen kortsletter velfærdsdebat

Det nytter ikke, når en finansminister benægter behovet for reformer! Det er indiskutabelt, at der ikke vil blive råd til det hele. Sådan lyder den klare melding fra professor Nina Smith, medlem af Velfærdskommissionen. Hun insisterer på en debat om de nødvendige prioriteringer.

### Gratis overblik

Spring køen på cirkulationslisten over og få et hurtigt overblik hver mandag morgen. Tilmeld dig vores gratis nyhedsbrev, som giver dig et resume over de vigtigste artikler i Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin. Så er du orienteret fra morgenstunden. Tilmeld dig på [www.bnysalg.dk](http://www.bnysalg.dk)