

# Global fordeling af produktion og den økonomiske udviklings betydning herfor

Teit Lühje, Lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, teit@sam.sdu.dk

Formålet med denne artikel er at give en indsigt i udviklingen i den globale fordeling af produktion. Indledningsvis redegøres der for strategier for udlægning af produktion. Dernæst belyses en række af de udfordringer, der er knyttet til udlægning af produktion, og i forlængelse heraf, hvilke strategier danske virksomheder typisk benytter sig af, når de omlægger produktionen. Et centralt element i artiklen er, hvorledes motivet for udlægning af produktion ændres i takt med landenes økonomiske udvikling. Afslutningsvist anvendes den økonomiske udvikling i Kina og Afrika som illustrative eksempler.

## Verdenen er ved at blive global

Den stigende globalisering har ført til, at virksomheder kan agere på et betydeligt større marked end tidligere samt i højere grad kan flytte produktionen mellem forskellige lande med færre hindringer. Virksomhedernes profitabilitet er i dag i højere grad bestemt af specialisering for at være i stand til at differentiere deres produkter i den skærpede konkurrence. Dette har ført til en omfattende global fordeling af produktionen, hvor virksomheder lægger nogle af deres delproduktioner ud til andre lande, for derved at kunne fokusere på kernekompetencerne samt fordele som virksomhederne besidder i forhold til andre virksomheder. Det kan f.eks. være adgang til råstoffer, adgang til billige inputs, stordriftsfordele, overlegen teknologi, human kapital, forskning og udvikling, tavs viden, paten-

ter, markedskendskab, mærkevarer m.m. (se f.eks. Dunning og Lundan, 2008). Der bliver derved tale om videnbaserede samt unikke goder, som er knyttet til én virksomhed, og som ingen andre virksomheder har enten fysisk eller økonomisk adgang til.

Imidlertid har en del virksomheder erkendt, at der er udfordringer forbundet med at lægge produktion ud. Dette forhold gør sig især gældende for de virksomheder, der primært har søgt at opnå omkostningsbesparelser. Denne artikel belyser en række af de udfordringer, der er knyttet til udlægning af produktion og i forlængelse heraf, hvilke strategier danske virksomheder typisk benytter sig af, når de omlægger produktionen. Et centralt element i artiklen er, hvorledes motivet for udlægning af produktion ændres i takt med den økonomiske udvikling i de lande produktionen placeres i. Afslutningsvist anvendes den økonomiske udvikling i Kina og Afrika som illustrative eksempler til at konkretisere den centrale pointe omkring betydningen af den økonomiske udvikling for fordelene ved udlægning af produktion. Indledningsvis redegøres der for centrale begreber samt strategier for global fordeling af produktionen.

## Strategier for fordeling af produktion

Fordeling af produktion kan tage form af

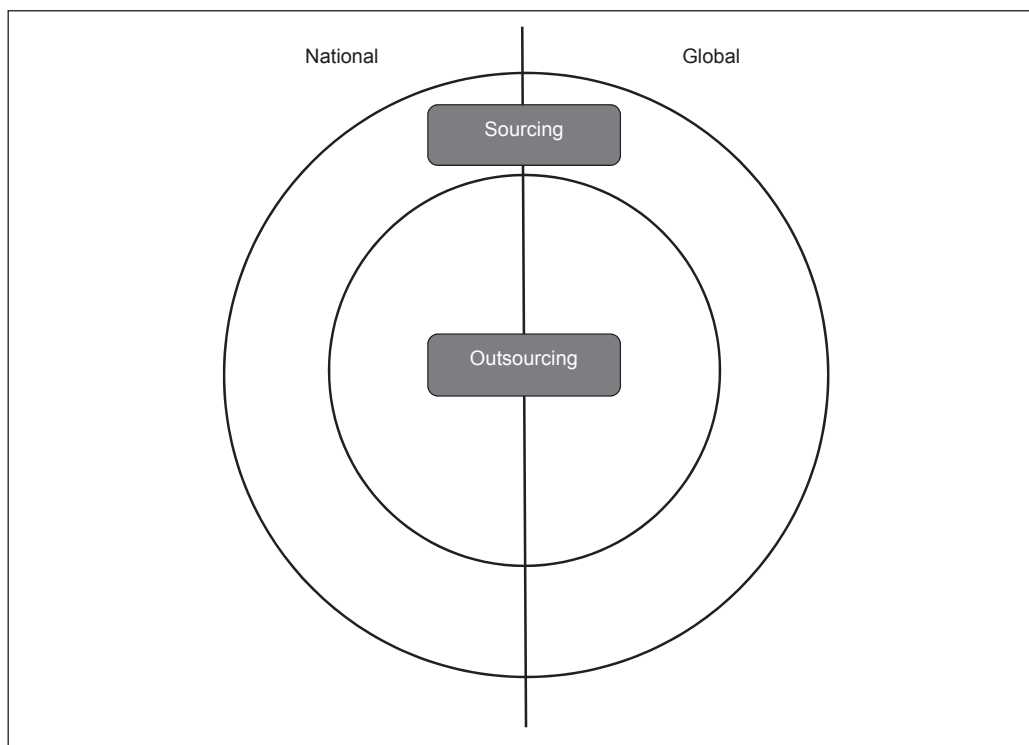
*sourcing*, hvor en underleverandør står for produktionen, og dette kan finde sted i samarbejde med såvel en national som en global underleverandør. Såfremt virksomheden udlægger produktion, den tidligere selv har stået for, er der tale om *outsourcing* og dette også til enten en national eller en global underleverandør. »out« kommer på, da produktionen før lå *indenfor* virksomhedens rammer. Så *outsourcing* skal billedeligt forstås som en ægte delmængde af *sourcing*. I forbindelse med en udenlandsk underleverandør er der således tale om global *sourcing* henholdsvis global *outsourcing*. National og global *sourcing* og *outsourcing* er illustreret i figur 1.

*Sourcing* og herunder *outsourcing* er baseret på en kontraktbaseret løsning, som f.eks. li-

censaftaler med en underleverandør. Hvis der ikke er nogen risiko for f.eks. produktimitering eller reduceret markedskontrol, kan virksomheden med fordel vælge *sourcing* eller *outsourcing* (se f.eks. Dunning og Lundan, 2008). Dette er især en fordel, såfremt der er tale om en standardproduktion, hvor underleverandøren nemt kan varetage produktionen. Det kan også være, at man har etableret kontakt til en bestemt underleverandør, der har den fornødne indsigt og erfaring. Endelig kan det være en fordel at vælge *sourcing* eller *outsourcing*, såfremt virksomheden ønsker at se tiden an eller ikke har økonomisk mulighed for at etablere sig i form af datterselskaber.

Indlægning af produktion fra en underleverandør til virksomheden betegnes *insourcing*,

Figur 1: *Sourcing og outsourcing i en national og global kontekst*



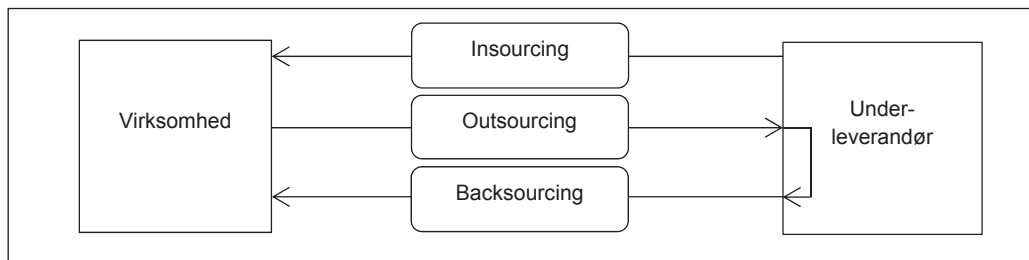
hvor »in« kommer på, da produktionen før lå udenfor virksomhedens rammer. Er der tale om indlægning af produktion, virksomheden tidligere havde outsourcet, dvs. tilbagetrækning af produktion, betegnes det *backsourcing*. Dette betyder ikke at produktionen finder sted i hjemlandet, men blot at den finder sted indenfor virksomhedens rammer. Den begrebsmæssige forståelse af forskellen mellem insourcing og backsourcing er illustreret i figur 2.

Styrer virksomheden selv den udlagte produktion, er der tale om etablering af datterselskaber, som også kan ses i såvel en national som en global kontekst. Set i en global kontekst er der derved tale om dannelse af et multinationalt selskab. Hvis produktionen i et datterselskab i udlandet før fandt sted i hjemlandet, betegnes det *offshoring*, hvorved offshoring skal ses som en del af dannelsen af datterselskaber. Fordele ved offshoring kan

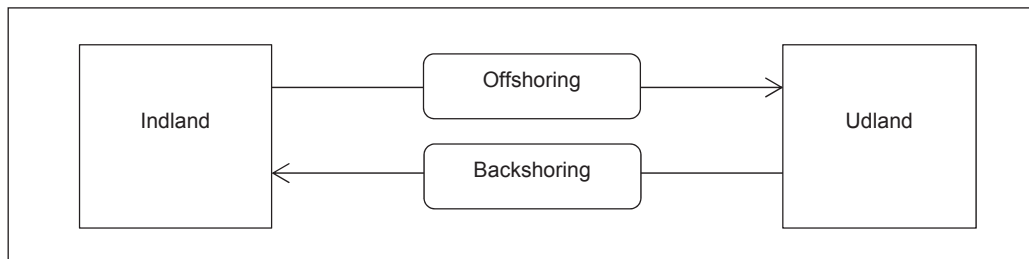
være beskyttelse af videnbaserede samt unikke goder, som er knyttet til virksomheden, og som ingen andre virksomheder har enten fysisk eller økonomisk adgang til (Dunning og Lundan, 2008). Desuden undgår man de risici, der kan være forbundet med f.eks. imitering af produktet eller en mindre kontrol med produktion, marked etc. Overførslen af den genererede viden via virksomhedsinterne kanaler omgår markedsmekanismen og giver derved det multinationale selskab en konkurrencemæssig fordel. Offshoring er også vigtigt, såfremt der ikke eksisterer et velfungerende marked. Baggrunden for offshoring er derfor, at virksomheden søger at beskytte den genererede viden og ikke vil miste den via markedet. Vælger virksomheden at trække produktionen i et datterselskab tilbage til hjemlandet, betegnes det *backshoring*. I figur 3 er de to begreber illustreret.

Valget mellem på den ene side sourcing og

Figur 2: *Insourcing versus backsourcing*



Figur 3: *Offshoring og backshoring*



outsourcing og på den anden side datterselskab og offshoring kan også have betydning for valget af det land, produktionen skal lokaliseres i. Såfremt man vil finde en underleverandør, er det vigtigt at gå efter et land, der er karakteriseret ved et troværdigt forretningsmiljø med en minimal risiko for imitering og svigt af aftaler, og dette selv om lønomkostningerne ikke er så lave som i andre lande. Desuden skal underleverandøren være i besiddelse af de fornødne kompetencer samt være til at samarbejde med.

Som en mellemløsning for disse globaliseringsstrategier findes *joint venture*, som er en forretningsaftale mellem to eller flere partnere, der er involveret i samme økonomiske samarbejde. I en *joint venture* deler partnerne såvel risici, omkostninger og tab som gevinster. Den aftalte fordeling af magt er vital for fordelene ved denne globaliseringsstrategi. I en *joint venture* har den enkelte partner mere indflydelse og magt end ved sourcing og outsourcing, samtidig med at en *joint venture* ikke betinger de samme finansielle bindinger som etablering af datterselskaber, herunder offshoring. En væsentlig betingelse er selvfølgelig, at man kan finde en partner, man kan samarbejde med, og som man har tillid til. Udfordringen ved en *joint venture* er følgelig, at man skal samarbejde om de forskellige beslutningstagninger.

### **Udfordringer ved udlægning af produktion samt løsningsstrategier**

Især de virksomheder, der har lagt produktion ud blot for at opnå lavere lønomkostninger, er stødt på problemer (se også Arlbjörn og Lüthje m.fl., 2013). Den økonomiske vækst i de lande, produktionen placeres i, har betinget lønstigninger, der har reduceret de omkostningsmæssige fordele ved at lægge produktion i landene. Ud over reduktion i de omkostningsmæssige fordele kommer problemer med produktkvalitet, mangelfuld infrastruktur, mangel på kontrol og styring samt mere besværlige arbejdsgange. Det har også

vist sig, at der i udlandet ofte er en mindre arbejdsmentalitet, selvstændighed, initiativlyst og virksomhedsloyalitet end i Danmark, samt at der er en manglende fleksibilitet på arbejdsmarkedet. Endvidere har flere virksomheder erfaret, at tavs viden, dvs. et erfaringsgrundlag der er opbygget gennem mange års arbejde, ikke bare lige kan overføres til andre arbejdere, men tager tid at indlære (Arlbjörn og Lüthje, 2012). Endelig har sproglige og kulturelle barrierer samt mangelfuld kommunikation skabt problemer.

De opståede problemer har ført til, at standardiseret produktion enten flyttes videre til andre lavlønlande, samles i et land tæt på Danmark eller trækkes helt hjem til Danmark og her bliver genstand for automatisering. Til gengæld lægges produktion af mere avancerede produkter ud i de lande, hvor efterspørgslen er ved at blomstre, hvilket indikerer, at nærhed til markedet er ved at være en central faktor for udlægning af produktion. Dette har derved ført til, at danske virksomheder typisk benytter sig af en af følgende tre forskellige strategier, når de trækker produktionen væk fra et land:

1. Produktionen flyttes videre til et andet fjernt beliggende lavlønland.
2. Produktionen samles i et europæisk lavlønland tæt på Danmark.
3. Produktionen trækkes hjem til Danmark og bliver her i højere og højere grad genstand for automatisering bl.a. ved anvendelse af robotter.

Den første strategi, hvor produktionen flyttes videre til et andet fjernt beliggende lavlønland, finder eksempelvis sted ved, at virksomheder flytter produktion fra Kina til Vietnam. I dette tilfælde vil man på sigt også opleve lønstigninger svarende til erfaringerne med Kina. En nyere og anderledes tendens omfatter de to andre strategier, hvor man i stedet koncentrerer produktionen i Europa, f.eks. i Tjekkiet, Ungarn eller Polen, eller

trækker produktionen helt hjem til Danmark. Faktisk har det vist sig, at danske virksomheder, der udlægger produktion til nabolande, opnår større fordele end virksomheder, der udlægger produktion til eksempelvis Kina (Videnskab, 29. april 2014). Der er især tale om fordele knyttet til kvalitet og kultur, der mere end modsvarer merlønninger i nabolandene.

Ved at trække produktionen tilbage til Danmark opnås en kortere reaktionstid, hvis der pludselig sker ændringer på eksempelvis markedet, og det bliver lettere at foretage kontrol og produktudvikle. Desuden opnås et stabilt flow i produktionen samt en bedre styring af forædlingskæden, og man opnår en mere simpel opbygning af hele organisationsstrukturen (Arlbjørn og Lüthje, 2012). Alt dette er især vigtigt, hvis man hele tiden udvikler nye produkter og/eller har mange varettyper og/eller producerer få enheder af hver varetype. Endvidere kan man ved samling af produktionen på færre lokaliteter opnå bedre muligheder for at udnytte stordriftsfordele. Desuden er danske medarbejdere karakteriseret ved at være selvstændigt tænkende, loyale, innovative, besidde en høj arbejdsmoral og selv at kunne tage initiativ, hvilket betyder, at danskere medarbejdere er en attraktiv arbejdskraft. Dette sammen med bl.a. en kort reaktionstid og forbedret adgang til kontrol og styring, jf. ovenfor, kompenserer for, at de danske lønninger stadig er over eksempelvis de tjekkiske.

Man skal selvsagt kun tage den produktion hjem, man har kompetence til at varetage, og man skal overveje, hvad der skal investeres i af produktionsmidler. Ansættelse af de rigtige medarbejdere er selvfølgelig også en nødvendig forudsætning, og her er såvel faglige kvalifikationer som personlighed central. Desuden kan man i markedsføringen slå på, hvor varen er produceret, dvs. at varen kan markedsføres med en label, hvor der står »Made in Denmark«, hvilket giver troværdighed om

kvalitet, mode og design mm. Derudover kan det som forbruger have en prestige-effekt, at man kan profilere sig på, at have købt et produkt, der er »Made in Denmark«.

Endelig er baggrunden for, at nogle virksomheder vælger at trække produktion hjem til Danmark, den effektivisering og det teknologiløft, der har fundet sted i landet. Den teknologiske udvikling er bl.a. kommet til udtryk ved, at robotteknologien er løftet markant. Alene prisen på en robot er faldet til en fjerdedel gennem de seneste år. Desuden er robotter langt mere fleksible, hurtigere at programmere og kan anvendes til langt flere opgaver end tidligere. Dette betyder, at omkostningerne ved at automatisere hurtigt er vundet ind igen, og at selv mindre virksomheder har råd til at investere i dem (Dansk Metal, 2014). Det har også ført til, at flere virksomheder er nødt til at køre med holdskift for at udnytte robotterne så meget som muligt, så der også skal ansættes folk til aften- og nathold samt i weekenderne.

Men der er endnu større fordele i vente ved i endnu højere grad at udnytte de muligheder, der er for teknologiløft og automatiseringer. Lene Kromann m.fl. (2011) har set på, hvilken betydning automation har for fremstillingssektoren. Automation måles som antallet af industrirobotter pr. million arbejdstimer. Lene Kromann m.fl. belyser bl.a. virkningen på produktivitet og beskæftigelse inden for de enkelte brancher, såfremt de analyserede lande indførte et automationsniveau svarende til niveauet i det land, der er mest automatiseret indenfor den pågældende branche. Dette betyder imidlertid, at analysen ikke tager højde for fremtidige teknologiske løft, hvorved resultaterne kan være undervurderede. De brancher, Danmark i dag er førende inden for mht. automation, er metal- og maskinindustrien, tekstil, læder og beklædning samt træ og trævarer. Det helt centrale budskab i analysen er, at produktiviteten i den danske fremstillingssektor kan øges med ca. 15 procent,

såfremt der anvendes den samme automation som i de lande, der er nået længst i denne sammenhæng. Dette gør sig især gældende for transportmiddelindustrien, men også for kemisk industri og elektronisk udstyr.

At der kan være tale om en undervurdering af de mulige produktivetsgevinster ved automatisering i Danmark, jf. ovenfor, underbygges af, at det ifølge Ugebrevet A4 (26. april 2012) skønnes, at hele 90 procent af brancherne vil kunne automatiseres inden for de næste 25 år. I en anden undersøgelse af Ugebrevet A4 viste det sig, at 95 ud af 213 virksomheder har installeret robotter, og at lidt over halvdelen af de resterende virksomheder vil investere i robotter i løbet af de kommende år (Ugebrevet A4, 18. juni 2012). Blandt de virksomheder, der har installeret robotter, har 84 procent oplevet, at robotterne har forbedret deres konkurrenceevne.

Anvendelsen af robotter og den heraf afledte øgede produktivitet kan have to modsatrettede effekter på beskæftigelsen. Lene Kromann m.fl. (2011) vurderer, at automationen lige nu og her vil betinge et fald i beskæftigelsen på 7 procent, mens beskæftigelsen på længere sigt vil stige med 5 procent grundet den forbedrede konkurrenceevne. Der er typisk tale om et mindre behov for ufaglært arbejdskraft samt et øget behov for faglært arbejdskraft og ingeniører. Dette bekræftes af Dansk Metal (2014), der fremhæver, at der er behov for flere industriteknikere, automatteknikere og smede på mange industriarbejdspladser til at programmere, finjustere og vedligeholde robotter.

### **Den økonomiske udviklings indvirkning på motiverne for at lægge produktion ud**

Når man vil finde et land at udlægge produktion til, skal man have fokus på, at fordelene herved afhænger af landets økonomiske stadie samt ændres i takt med den økonomiske udvikling i landet. Dunning og Lundan (2008) belyser et lands økonomiske udvik-

ling ved at se på betydningen heraf for landets ud- og indgående direkte investeringer ved hjælp af »the Investment Development Path«, hvor den økonomiske udvikling i et land deles op i 5 faser.

*1. fase* er karakteriseret ved, at landet hverken har indgående eller udgående investeringer pga. utilstrækkelige fordele ved offshoring bortset fra naturressourcer. Desuden er arbejdskraften ringe uddannet og det teknologiske niveau lavt. Der er kun en begrænset offentlig intervention med henblik på at udvikle infrastruktur som f.eks. transport- og kommunikationsfaciliteter samt human kapital. Det offentlige initierer også handelshindringer i form af beskyttelse mod import og subsidier til eksport. I *2. fase* udvikler landet mere attraktive fordele f.eks. i form af infrastruktur og uddannelse, hvilket tiltrækker investeringer. Virksomhedernes kompetencer løftes på grund af øget produktion af vidensintensive produkter og klyngedannelser. Den heraf afledte økonomiske vækst danner basis for samhandel og udgående investeringer. De lønmæssige fordele bliver knap så udtalte, mens fordele ved infrastruktur og uddannelse øges. I den *3. fase* stiger de udgående investeringer, mens de indgående investeringer gradvist begynder at falde. Landets teknologiske niveau matcher kravene ifm. standardproduktion, og produktionen finder også sted i form af vidensintensive produkter. Den stigende levestandard betinger en øget efterspørgsel efter produkter på et højere kvalitetsniveau, hvorved nærhed til markedet bliver mere centralt. Lønningerne stiger kraftigere, hvorved de omkostningsbaserede fordele reduceres. Løftet i virksomhedernes kompetencer i fase 2 styrkes yderligere pga. øget uddannelse, ny teknologi, innovation og klyngedannelser. Landet er i *fase 4*, så økonomisk veludviklet, at ikke bare overstiger de udgående investeringer de indgående investeringer, men beholdningen af de udgående investeringer er også større end beholdningen af de indgående investeringer. Virksomhedernes kom-

petencer er baseret på skabte aktiver, og produktionen er kapitalintensiv. De indgående investeringer kommer typisk fra andre fase 4-lande. I fase 5 svinger balancen mellem udgående og indgående investeringer. Det økonomiske udviklingsniveau er svarende til andre højtudviklede landes niveau. De udgående investeringer er primært drevet af ønsket om at øge virksomhedernes kompetencer. Intet land har dominans over aktiver, og virksomhedernes kompetencer afhænger af deres evne til at organisere deres fordele effektivt. Virksomhedernes nationalitet bliver sløret, og de har ikke fokus på hjemlandets interesser.

Industrialiserede lande er derved med til at skabe vækst i udviklingslande ved dels udlægning af produktion og dels samhandel. Dette har følgelig en konsekvens for såvel udviklingslandenes produktionsside som efterspørgselsside og dermed for fordelene ved at placere produktion i disse lande. Landenes forsyning af produktionsfaktorer bliver mere kapitalrig samt bliver løftet op på et højere teknologisk niveau. Dette betyder, at landene ren produktionsmæssigt i højere og højere grad kommer til at ligne de industrialiserede lande. Knyttet hertil vil lønningerne stige, hvilket også er baggrunden for, jf. ovenfor, at de omkostningsmæssige fordele ved at lægge produktionen ud reduceres over tid. Den økonomiske vækst løfter også uddannelsesniveauet, hvilket giver mulighed for dels at trække på viden i de pågældende lande, og dels at forbrugerne opnår de forudsætninger, der skal til for at kunne anvende de industrialiserede landes avancerede produkter. I takt med de stigende lønninger og det højere uddannelsesniveau vil efterspørgslen derved blive løftet og rettet mod differentierede produkter på et højere kvalitetsniveau, heriblandt produkter, hvor danske virksomheder står stærkt. Dette betyder, at vigtigheden af nærhed til markedet øges i takt med den økonomiske vækst i udviklingslandene. Følgelig er det centralt at få en fod indenfor på et hastigt

voksende marked for at være på *forkant med udviklingen*.

Så valget af, til hvilke lande produktionen skal udlægges, afhænger selvsagt af fordelene ved dette, *men* disse fordele ændres altså i takt med den økonomiske udvikling landene imellem. De fordele, der i høj grad påvirkes af den økonomiske udvikling, kan derved opdeles i følgende to hovedgrupper:

1. Omkostningsbesparelser mm.  
*versus*
2. Nærhed til markedet hhv. trækken på viden.

De to hovedgrupper hænger sammen og vægten mellem dem ændres i takt med den økonomiske udvikling og skal derfor ses i et *dynamisk* perspektiv – intet er statisk. Dette betyder, at ved økonomisk vækst bliver nærhed til markedet og trækken på den viden, der udvikles i det pågældende land, vigtigere, mens fordelene ved omkostningsbesparelser og herunder lavere lønninger reduceres. Sagt på en anden måde så er »medaljens forside« for en virksomhed ved de forringede lønfordele, at befolkningen i stedet får råd til at købe dens produkter samt udvikler kompetencer til *dels* at bruge dem og *dels* at indgå i produktionen af dem på et mere avanceret niveau. Det vil sige, at økonomisk vækst betyngter, at hovedgruppe 2 bliver vigtigere i forhold til hovedgruppe 1.

Motivet for trækken på viden er primært drevet af ønsket om at øge en virksomheds kompetencer mm. Denne faktor er også central for vækstøkonomiers placering af produktion i industrialiserende lande. Afledt af den økonomiske vækst i udviklingslandene er der virksomheder i disse lande, der outsourcer og offshorer til Danmark samt automatiserer produktionen såvel i deres eget land som i de lande, hvor de vil sælge produkterne.



### **Kina og Afrika som illustrative eksempler**

I det følgende bruges den økonomiske udvikling i Kina og Afrika som cases til at illustrere den centrale pointe omkring betydningen af økonomisk vækst for bl.a. fordelene ved udlægning af produktion. Derved gives der eksempler på, at man ikke i samme omfang som tidligere blot skal lægge produktion ud for at producere billigt, men snarere for at få nærhed til markedet. Og via samhandel med og investeringer i udviklingslande er man faktisk med til at forstærke væksten i disse lande og dermed at bidrage til at gøre landene til potentielle markeder for mere avancerede produkter, hvor Danmark står stærkt.

#### *Kina*

Kina er verdens næststørste økonomi kun overgået af USA, og Kinas befolkning udgør næsten 20 procent af verdens befolkning (Danmarks Statistik, 2014). Den økonomiske vækst i Kina har betinget lønstigninger på over 10 procent om året, hvilket har reduceret de omkostningsmæssige fordele ved at lægge produktion i landet. Det skønnes, at de kinesiske lønninger om få år er kommet op på EU-niveau, og for længst har lønninger for ingeniører med specialistkompetencer og lederansvar i vækstområder som Beijing og Shanghai overhalet de danske ingeniørlønninger (Copenhagen Capacity, 2012). En virksomhed, der har gjort en sådan erkendelse, er eksempelvis T-Rex, der laver effektpedaler til guitarer. »Kina er begyndt at have stor vækst, og det betyder, at lønninger, afgifter og råvarer stiger i pris. Det er en tendens, der er startet for et stykke tid siden, og vi ser, at den fortsætter. Samtidig er produktionen i Danmark blevet billigere, fordi virksomhederne har brugt krisetiden på at effektivisere og automatisere,« siger direktør Steen Meldgaard til MetroXpress (4. jan. 2012).

Vigtigheden af *nærhed* til det kinesiske marked er derfor øget, i takt med at den kinesiske vækst har betinget en højere levestandard og dermed en større efterspørgsel efter

mere avancerede produkter, hvor vestlige virksomheder har mulighed for at satse (se f.eks. Landbrug og fødevarer, 2011; Krogh 2012; Politiken, 2014). Den kinesiske middel- og overklasse efterspørger i stor stil vestlige brands og dette inden for såvel transportmidler som tøj, sko, tasker, fødevarer og vin. Sammen med denne forbrugsudvikling følger typisk også livsstilssygdomme, hvorved farmaceutiske produkter også kommer i betragtning. Desuden er vindmølleindustrien også i hastig vækst. I takt med den hastigt voksende kinesiske middelklasse kan der også opstå et marked for danske varer, der så at sige er »tilstrækkeligt gode« med henblik på at kunne afsættes til en pris, den kinesiske middelklasse har råd til. Kina er det land, der er rykket hurtigst op ad listen med danske samarbejdspartnere og indtager med 3 procent af den danske eksport en ottendeplads inden for Danmarks samlede eksport og med 7 procent af den danske import en fjerdeplads inden for Danmarks samlede import (Danmarks Statistik, 2014).

Afledt af den økonomiske vækst i Kina er der virksomheder her, der også investerer i de industrialiserede lande samt automatiserer produktionen såvel i deres eget land som i de lande, hvor de vil sælge produkterne. At kinesernes interesse ikke længere kun omfatter køb af udenlandske virksomheder med rettigheder til naturressourcer som mine- og olieselskaber, kan netop forklares ved deres hastigt voksende hjemmemarked. Eksempelvis investerer Kina i Danmark inden for bl.a. sundhed, miljøteknologi, shipping, maskiner, IT, ejendomme, fødevarer, beklædning og industrielt design, hvor Danmark står godt rent kvalitetsmæssigt (se bl.a. Berlingske, 2013; Børsen, 2015b). Den kinesiske interesse for investeringer i Danmark har derfor især fokus på danske kompetencer for derved at nyde fordel af dansk teknologi og viden. Selvom Kinas samlede udgående investeringer til andre lande er stigende, er de set som helhed



dog stadig mindre end de indgående investeringer til dette land (OECD).

### *Afrika*

Afrika er den næststørste verdensdel, og den afrikanske vækst har også betinget en højere levestandard og dermed en større efterspørgsel efter mere avancerede produkter, hvor vestlige virksomheder har mulighed for at satse. En tredjedel af Afrikas indbyggere udgør i dag en middelklasse og har et reelt forbrug, og en fjerdedel af de afrikanske lande havde i 2012 en vækstrate på mere end syv procent, så der er gode vækstmuligheder for danske virksomheder på kontinentet (Berlingske, 2014). Samlet set var den årlige vækst fra 2000 til 2012 på 4,6 procent, hvilket gjorde Afrika til en af de hurtigst voksende regioner i verden (Dansk Industri, 2014). Desuden skønnes det, at Afrika vil have en årlig vækst på over 5 procent frem mod 2018.

Starten for den afrikanske vækst kan tilskrives dels efterspørgslen efter de afrikanske landes naturressourcer så som olie, diamanter og mineraler, samt dels den omfattende gældseftergivelse. Dertil kommer, at de afrikanske regeringer i højere grad er begyndt at bekæmpe korruptionsniveauet, som dog stadig er højt. Entreprenører, arkitekter og rådgivende ingeniører oplever en markant vækst i Afrika, og inden for byggebranchen er Afrika gået fra at være et nichemarked til at være et kernemarked for flere danske virksomheder (Børsen, 2015a). Desuden danner den kraftige vækst i flere afrikanske lande basis for store udvidelser af infrastrukturen.

Væksten spiller således også ind på den teknologiske udvikling i Afrika. Bl.a. Kenyas informations- og kommunikationssektor udgør fem procent af det samlede bruttonationalprodukt, og i Kenya og andre dele af Østafrika har brugen af mobilbank udviklet banksektoren, hvilket har givet adgang til nye kundegrupper (Dragsted, 2014). Dette har også ført til, at væksten i f.eks. Nigeria

ikke længere kun er betinget af olieeksport men også af eksport indenfor tele-, bank- og detailsektoren. Desuden spiller landbruget og fødevarerektoren en central rolle for skabelsen af økonomisk vækst, hvilket giver gode muligheder for den danske fødevarerektor, der på mange områder er førende inden for opbygning af en effektiv fødevarereproduktion (Pedersen, 2014).

En af Afrikas største samhandels- og investeringspartnere er Kina (Dansk Industri, 2014). Samhandlen mellem Afrika og Kina har været stærkt stigende de seneste år, og den største del af de kinesiske investeringer i Afrika er rettet mod servicesektoren samt også mod landbrug og industri. Det forventes, at udviklingen forstærkes af opbygningen af industriparker i lande som Nigeria, Ghana, Kenya og Sydafrika, idet formålet hermed er at tiltrække produktionsvirksomheder. Vil man etablere sig i Afrika, er det en fordel at skabe kontakt til et netværk af folk med kendskab til de afrikanske virksomheder og de lokale områder. Desuden er det klogt at møde fysisk frem og følge samarbejdspartnere og ens egen virksomhed tæt.

Ifølge Dansk Industri (2014) gik 1,5 procent af den danske eksport i 2013 til Afrika, og hvis man korrigerer for antallet af indbyggere, svarer den danske eksport til Afrika til kun halvdelen af EU15-gennemsnittet. Dog er den danske eksport til Afrika de seneste år steget med 30 procent, og dette især til de rigere afrikanske lande så som Egypten, Algeriet, Marokko og Sydafrika (Berlingske, 2014). Især Sydafrika er et vigtigt marked for Danmark pga. den økonomiske vækst i landet. Men overordnet set benytter danske virksomheder sig ikke særlig meget af de nye vækstmuligheder på det afrikanske kontinent. En mulig forklaring på dette er manglende erfaring med et svært tilgængeligt afrikansk marked, samt at danske virksomheder måske er for forsigtige og ikke har erkendt, at det er vigtigt, at få en fod indenfor på et hastigt

voksende marked for at være på forkant med udviklingen. Som nævnt ovenfor vil de stigende lønninger og det højere uddannelsesniveau løfte efterspørgslen og rette den mod differentierede produkter på et højere kvalitetsniveau, heriblandt produkter, hvor danske virksomheder står stærkt.

Dertil kommer, at flere afrikanske lande stadig er svære markeder at komme ind på pga dårlig infrastruktur og korrupsion, hvilket især danske virksomheder ikke har den store erfaring med. Dette underbygges af, at Danmark er karakteriseret ved at have mange små og mellemstore virksomheder, mens det ift. udfordringerne i Afrika ville være godt at have en stor virksomhed.

### **Konklusion: Hvad danske virksomheder skal have fokus på i den globale udvikling**

Det fremgik, at motivet for at lægge produktion ud ændres i takt med den økonomiske udvikling i de lande, man lægger produktionen i. Standardproduktion flyttes enten videre til andre fjernt beliggende lavlønslande eller samles i et europæisk lavlønsland tæt på Danmark eller trækkes hjem til Danmark og bliver her i højere og højere grad genstand for automatisering. Produktion af mere avancerede produkter lægges ud i de lande, hvor efterspørgslen er ved at blomstre, hvorved nærhed til markedet bliver den centrale faktor. Dvs. motivet for at lægge produktion ud ændres i takt med den økonomiske udvikling i de lande, man lægger produktionen i. En økonomisk udvikling, man selv har været med til at skubbe til ved dels samhandel og dels outsourcing og de investeringer, der er knyttet til offshoring. Afledt af den økonomiske vækst i udviklingslandene er der virksomheder i disse lande, der også outsourcer og offshorer til eksempelvis Danmark.

Dertil kommer, at danske medarbejdere er karakteriseret ved at være selvstændigt tænkende, loyale, innovative, i besiddelse af en høj arbejdsmoral og ved selv at kunne tage

initiativ. Dvs. mange af de positive karakteristika, danske virksomheder er stødt på som mangler ved eksempelvis kinesiske medarbejdere. Danske virksomheder kan i kraft af kinesiske investeringer også hente teknologi og ny viden fra Kina. Teknologi, der kan bygges videre på, og som derved også skaber vækst og arbejdspladser i Danmark.

Det er selvsagt vigtigt at have fokus på, hvad danske virksomheder er gode til at producere og dermed skal satse på i den globale konkurrence. Idet Danmark står stærkt inden for forskning, udvikling og innovation, har landet en konkurrencefordel, hvad angår kvalitet, design og service. Dette forhold kommer også til udtryk ved, at 47 procent af de danske virksomheder var innovative i perioden 2008-2010 (Danmarks Statistik, 2012a), og at mere end hver fjerde danske virksomhed i dag arbejder med design, når de skal fremstille nye produkter og brands (Danmarks Statistik, 2012b).

Omfanget af den danske eksport af højkvalitetsprodukter kan tages som et udtryk for, hvad der har betydning for den danske konkurrenceevne, samt give indikationer på, hvilke faktorer der er centrale for denne konkurrenceevne. Dansk Industri (2014) har belyst den danske eksport af højkvalitetsprodukter ved brug af de såkaldte upmarket-produkter. Eksport af upmarket-produkter består af varer, der er mindst 15 procent dyrere end gennemsnittet for varen blandt EU15-landene. Dog skal man have for øje, at der typisk er tale om en kort tidsperiode, før upmarket-produkterne bliver presset ned i pris, idet konkurrenterne kan kopiere produkternes egenskaber. Dansk Industri fandt frem til, at hele 47 procent af den danske vareeksport til de øvrige EU15-lande består af upmarket-produkter. Omvendt er eksportandelen af upmarket-produkter lav for lande som Norge, Polen, Spanien, Tyrkiet, Indien, Brasilien og Kina, hvorfor disse lande er mere sårbare mht. prisen i den globale konkurrence end

Danmark er. Så for en del af den danske eksport er prisen ikke afgørende, hvilket forstærkes af de ovennævnte betragtninger, dvs. dels at den arbejdskraftunge del af produktionen i Danmark er genstand for automatiseringer og effektiviseringer, og dels at danske medarbejdere er kendetegnet ved at være en attraktiv arbejdskraft.

## Litteratur

- Arlbjørn, Jan Stentoft og Teit Lüthje (2012), Global Operations and their Interaction with Supply Chain Performance, *Industrial Management & Data System*, 112(7): 1044-64.
- Arlbjørn, Jan Stentoft og Teit Lüthje m.fl. (2013), *Danske producenters udflytning og hjemtagning af produktion*. KRAKS FOND.
- Berlingske, 4. november 2013 (af Nick Hækkerup MF (S), Handels- og europaminister). *Kinesiske investeringer gavner Danmark*.
- Berlingske, 24. oktober 2014, *Lysere udsigter for danske vækstambitioner i Afrika*.
- Børsen (2015a), 6. januar 2015, *Afrika nyt kernemarked for byggevirksomheder*.
- Børsen (2015b), 12. januar 2015, *Kina på teknologijagt i Danmark*.
- Copenhagen Capacity (2012), *Ingeniører Kina contra Danmark*.
- Danmarks Statistik (2012a), Innovation i erhvervslivet. *Nyt fra Danmarks statistik*. Nr. 94, 27. februar 2012.
- Danmarks Statistik (2012b), »Hver fjerde virksomhed arbejder aktivt med design«, *Nyt fra Danmarks statistik*. Nr. 160, 26 marts 2012.
- Danmarks Statistik (2014), *Statistisk Årbog 2014*.
- Dansk Industri (2014), *Sådan ligger landet: Globaliseringsredegørelse 2014*.
- Dansk Metal (2014), »Industriarbejdere forudser højere produktion og flere job«, *Metal & fakta, analysebrev fra Dansk Metal*. 1: 2-5.
- Dragsted, Stine Kromann (2014), »Er Afrikas væksteventyr bæredygtigt?« *Djøfbladet*, 8: 2014.
- Dunning, J.H. og Lundan, S.M. (2008), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2. udgave, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Krogh, Mikkel (2012), »Kina i overhalingsbanen«, *Djøfbladet*. 1: 2012.
- Kromann Lene, Jan Rose Skaksen og Anders Sørensens (2011), »Automation, labor productivity and employment – a cross country comparison«, *Working Paper*, CEBR, Copenhagen Business School.
- Landbrug og fødevarer (2011), »Væksten i den kinesiske middelklasse – muligheder for dansk eksport«, *Økonomisk analyse*, 31. maj.
- MetroXpress, 4. januar 2012. *Flere danske virksomheder vender hjem igen*.
- OECD, Stats.oecd.org
- Pedersen, Mads (2014), *Tre grafer udstiller potentialet i Afrika*, *Foodculture* 29. april 2014.
- Politikken, 17. marts 2014. *De er hele verdens luksusdyr: Kinas forbrugere vil ændre verden*.
- Ugebrevet A4, 26. april 2012. *Robotter kan bremse udflytning af job*.
- Ugebrevet A4, 18. juni 2012. *Robotter fordriver ufaglærte*.
- Videnskab, 29. april 2014. *Outsourcing til Kina betaler sig ikke*.