

# Strategi for globalisering skal tænkes om

Antagelsen om at Danmark kan leve af innovation, når produktion og serviceopgaver er flyttet til lavtløns-områderne, er skudt i sæk. Ny strategi er i støbeskeen

AF SUSANNETHOLSTRUP

I dag lyder startskuddet for et nyt ambitiøst forskningsprojekt, der skal munde ud i en ny strategi for danske virksomheders globalisering. Bag projektet står Industriens Fond og Universe Fonden, der inviterer otte virksomheder med i projektet, der skal sikre mindre og mellemstore danske virksomheder andel i den gigantiske vækst, der trækkes af den stærkt voksende middelklasse i især Kina og Indien.

»Danske virksomheder kan ikke konkurrere på at sælge lændeclædenåle i Indien, men skal satse på at sælge produkter til den hastigt stigende middelklasse i BRIK-landene. Men vi kan ikke sidde på den jyske hede og udtænke, hvilke produkter, vi skal sælge til dem. Vi skal udvikle og producere ude på de nye markeder. Og vi skal finde en måde at gøre det på, så vi fremtidsikker værdiskabelsen i Danmark i form af arbejdspladser,« siger adm. direktør for Industriens Fond Mads Lebech.

Forskningsprojektet hedder »Suitable for Growth« og hviler på den antagelse, at 40 pct. af verdens vækst over de kommende år vil ske blandt lavindkomstgrupperne i Kina og Indien.

»En købedygtig middelklasse begynder nu at vokse



frem i de lande, og vi kan se, at de virksomheder, der har succes på de markeder, forstår at producere deres varer, så de præcist træffer de behov, der er i segmentet,« siger direktør for Universe Fonden Peter Skat-Rørdam.

Han henviser til research hos en mindre kinesisk virksomhed, der genererer en kæmpe omsætning hvert år ved lokalt at sælge vandvarmere, der er designet til de små kinesiske lejligheder, hvor der ikke er kælder eller carport til at gemme dem i. Mens forskningsprojektets kortsigtede mål er at få de

danske virksomheder til at innovere og udvikle ude på vækstmarkederne, er det langsigtede mål at udvikle en forretningsmodel, som tilgodeser værdiskabelsen i Danmark gennem produktion og udvikling.

## Går glip af milliarder

Den danske globaliseringsstrategi har hidtil hvilet på troen på, at det netop er innovationen, de danske indkomster skal komme fra, mens der produceres og serviceres i lavtlønslandene. Men det er utopi nu, hvor

frontløber som Novo Nordisk, Vestas, Novozymes og Lego i et rask tempo flytter deres forskning og udvikling ud til vækstmarkederne, og hvor det nu står lysende klart, at de mindre og mellemstore virksomheder går glip af milliarder, hvis de ikke følger med. Men hvad skal Danmark så leve af i fremtiden?

Peter Skat-Rørdam: »Vi skal finde svaret i forskningsprojektet, men vi har den hypotese, at Danmark har en masse viden om produktion, processer og design, som kinesere og indere

ikke har, og som vi kan udnytte lokalt. Derimod er de gode til lynhurtigt at få deres produkter på markedet, og det skal vi gøre dem efter.»

Han forestiller sig en model, hvor der bygges bro mellem aktiviteter i Danmark og produktion og udvikling på lokalmarkederne. Kunsten er så at tilføre det lokale konkurrencekraft fra Danmark, som de andre ikke har.

»Hvis vi virkelig får fat i de her markeder, kan det give en fantastisk konkurrencekraft og føre til nye produkter, som kan eksporteres til

bage til Vesten. Det er ikke målet med projektet, men kan blive en afledt effekt,« siger Peter Skat-Rørdam. Industriens Fond er ifølge Mads Lebech gået med i projektet med det formål at sikre den danske værdiskabelse, i takt med at videnarbejdspladser flytter ud.

»Nogle virksomheder har beholdt den mest specialiserede produktion i Danmark for at beskytte deres viden og i erkendelse af, at man ikke kan have en udviklingsafdeling uden at have produktion. Derfor bliver vi nødt til at tænke i helheder for at fin-

## Børsen Fakta

### Projekt Suitable for Growth

- Suitable for Growth er et partnerskabsprojekt udviklet af Universe Fonden og Industriens Fond. I projektet inviteres en række danske store virksomheder med en omsætning på mellem 0,5 mia. kr. og 5 mia. kr. til at deltage i et udviklingsforløb om at skabe specifikke produkter rettet mod mellemindkomstforbrugere i Kina og Indien.
- De deltagende virksomheder skal gennemføre intensive udviklingsforløb med støtte fra erfarne undervisere. Forskere skal undervejs udele erfaringer om, hvad der skal til i hele virksomheden for at få succes på de asiatiske middelklassemarkeder. Erfaringerne skal blandt andet bruges til at skabe en bæredygtig model for arbejdsdelingen mellem Danmark og Asien, for at den større markedsandel også udmønter sig i produktion og udvikling i Danmark.
- Universe Fonden og Industriens Fond finansierer projektet med hhv. 4,5 mio. kr. og 16,5 mio. kr. Virksomhedernes investeringer i udviklingsprojekterne forventes sammenlagt at løbe op i en tilsvarende størrelse, men kan ved kommerciel succes også blive større.
- Industriens Fond har som formål at udvikle og støtte nyskabende, inspirerende og økonomisk bæredygtige projekter og initiativer, der styrker dansk industri og erhvervslivs konkurrenceevne. Fonden støtter viden, udvikling og nytænkning og innovative projekter, der kan udvikle ny viden til gavn for dansk industri. Industriens Fond udvikler initiativer og projekter inden for tre overordnede områder:
  - viden og kompetencer
  - virkelyst og iværksætteri
  - samt internationalisering og åbenhed
- Universe Fonden er en almennyttig projektfond, der giver Danmark ny viden om læring, undervisning, kreativitet og innovation. Udgangspunktet for alle projekter er, at de tager udgangspunkt i praktikernes behov, samt at projekternes resultater og viden udredes effektivt til de relevante målgrupper.
- Universe Fonden har gennem årene drevet en række forsknings- og udviklingsprojekter i samarbejde med nogle af Danmarks største virksomheder og kommuner. Universe Fondens medarbejderstab består af både forskere, udviklere og praktikere.

Adm. direktør for Industriens Fond Mads Lebech (t.h.) og direktør for Universe Fonden Peter Skat-Rørdam skal sammen med otte virksomheder og 40 mio. kr. drive et forskningsprojekt, der kan anvise, hvordan vi udnytter globaliseringen og samtidig sikrer tilstrækkelig med danske arbejdspladser.

de ud af, hvordan vi kan beholde noget rentabelt produktion i Danmark for at holde på videnarbejdspladserne. Her spiller automation og robotteknologi ind,« siger Mads Lebech. Industriens Fond støtter forskningsprojektet med 16,5 mio. kr., Universe har afsat 4,5 mio. kr. til det, og hertil skal lægges de deltagende virksomheders bidrag, så det samlede budget lander i nærheden af 40 mio. kr.

»Suitable for Growth« løber i seks år – de første to er halvt år i et intensivt samar-

bejde med virksomhederne om at identificere behov i de nye middelklasser, som kan omsættes til produkter og sendes på marked. Med jævne mellemrum vil partnerne mødes i boot camps, hvor virksomhederne kan få løst deres problemer i samspil med eksperter og forskere.

Rekrutteringen af egne virksomhedsdeltagere med en omsætning på 0,5-5 mia. kr. starter med offentliggørelsen af projektet dag.