

**Analyse af
de fynske underleverandører
inden for jern- og metalindustrien**

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	1
2. Resume	3
3. Jern- og metalindustrien på Fyn	8
3.1. Udviklingen i antallet af arbejdspladser hidtil	8
3.2. Forventningerne til udviklingen fremover	8
3.3. Underleverandørerne inden for jern- og metalindustrien.....	9
4. Model over forskellige underleverandørtyper	10
4.1. Kategorisering af underleverandørtyper	10
5. De fynske underleverandører inden for jern- og metalindustrien	14
5.1. Hvordan er det gået de fynske underleverandører inden for de seneste år og forventninger til fremtiden.....	14
5.2. De fynske underleverandører – er de rustet til at imødegå fremtidens udfordringer?	19
6. Generationsskifteproblematikken	43
7. Sammenfatning og forslag til initiativer	45
7.1. Sammenfatning	45
7.2. Forslag til initiativer.....	47

1. Indledning

Baggrund for analysen

Underleverandørernes¹ rolle og funktion i den industrielle arbejdsdeling har været under stor forandring inden for de seneste årtier. Særligt har den teknologiske udvikling og globaliseringen haft stor betydning for underleverandørernes udvikling. Men også de ordregivende virksomheders brug af underleverandører har ændret sig væsentligt inden for de senere år. Således har der været en stigende tendens til, at underleverandørerne inddrages i de ordregivende virksomheders produkt- og procesudvikling, og at mere komplekse opgaver lægges ud til underleverandører. Ligeledes har der i de seneste årtier været en stigende tendens til, at de ordregivende virksomheder outsourcer opgaver til underleverandører i lavtlønslande, særligt simple produktionsopgaver, men også i stigende omfang mere komplekse underleverancer. Endelig har der i de senere år været en tendens til, at ordregivende virksomheder reducerer antallet af underleverandører for at satse på underleverandører med bredere kompetencer, fx i form af udviklingsorienterede underleverandører.

Analysens formål

Formålet med denne analyse er at give en status for de fynske underleverandører inden for jern- og metalindustrien, herunder i hvilket omfang den økonomiske globalisering og ovennævnte udviklingstræk har påvirket underleverandørerne. Der vil endvidere blive foretaget en analyse af, hvorvidt de fynske underleverandører synes at være rustet til at håndtere de udfordringer, som globaliseringen af underleverandørmarkedet og den teknologiske udvikling i stigende omfang stiller underleverandørerne over for. Analysen vil ende op med en række konklusioner og forslag til initiativer.

Som en særskilt problematik belyses kort generationsskifteproblematikken. Problematikken omkring generationsskifte er ikke speciel for underleverandører inden for jern- og metalindustrien, men generel for (små) ejerledede virksomheder. Hovedparten af underleverandørerne inden for jern- og metalindustrien er netop ejerledede virksomheder, og det synes derfor interessant at belyse emnet, eftersom en stor generation står over for at lade sig pensionere inden for de kommende år. Nationalt anslås det, at hele 45.000 danske virksomheder står over for et generationsskifte inden for de næste 5 år.

Datagrundlag og metode

Analysen er først og fremmest baseret på en spørgeskemaundersøgelse blandt fynske underleverandører inden for jern- og metalindustrien med mere end 3 ansatte. Spørgeskemaundersøgelsen er foretaget i november 2003 og har været anonym. Spørgeskemaet er udsendt til 402 virksomheder inden for jern- og metalindustrien på Fyn. Da det ikke på forhånd har været muligt at udsøge underleverandørerne, er virksomhederne blevet bedt om at be-/afkræfte, om de er underleverandører og i bekræftende fald udfylde spørgeskemaet. 184 virksomheder har besvaret den udsendte rundspørge, heraf er 90 underleverandører, som har besvaret det fulde spørgeskema, hvoraf 2 besvarelser er ugyldige.

¹ I analysen defineres en underleverandør som: "En virksomhed, der leverer halvfabrikata, dele, komponenter o.l., der underkastes videre forarbejdning eller monteres i et færdigt produkt hos den aftagende virksomhed. Den aftagende virksomhed producerer et komplet slutprodukt, som sælges til købere. Underleverandørens produkter er altså en del af det færdige produkt, men ikke dét endelige produkt".

Selve analysen af datamaterialet er primært baseret på krydstabuleringer. De fundne sammenhænge er kontrolleret via statistiske test². Der kan dog være andre uafhængige variabler, som kan påvirke de fundne samvariationer mellem de to variabler. Grundet datamaterialets karakter har det ikke været muligt statistisk at påvise indflydelsen fra andre variabler, men der er undervejs forsøgt at tage forbehold for indvirkningen af andre faktorer.

Analysen bygger endvidere på omfattende litteraturstudier samt interview med kyndige personer inden for analysens område.

Såvel afgrænsningen af analysen, udformningen af spørgeskemaet samt analysens konklusioner er blevet diskuteret i en nedsat følgegruppe bestående af medlemmer fra Dansk Metal, Dansk Industri, DS Håndværk og Industri samt Fyns ErhvervsCenter.

Struktur i opgaven

Analysen består af 6 afsnit, som foruden nærværende afsnit omfatter:

- Afsnit 2, der består af et kort resume af analysen.
- Afsnit 3, der omhandler en kort beskrivelse af jern- og metalindustrien på Fyn.
- Afsnit 4, der omfatter en beskrivelse af de forskellige typer af underleverandører.
- Afsnit 5, der består af det analytiske afsnit baseret på spørgeskemaundersøgelsen, herunder en detaljeret beskrivelse af 7 konkrete tiltag.
- Afsnit 6, der kort diskuterer generationsskifteproblematikken.
- Afsnit 7, der består af en sammenfatning og forslag til initiativer.

² Med testen undersøges, hvorvidt den fundne sammenhæng er statistisk sandsynlig og generelt er gældende blandt alle underleverandører inden for jern- og metalindustrien på Fyn.

2. Resumé

Den fynske erhvervsstruktur er karakteriseret ved mange små virksomheder. Blandt de deltagende underleverandører inden for jern- og metalindustrien har 70 % færre end 30 ansatte.

Antallet af arbejdspladser inden for jern- og metalindustrien på Fyn har fra 1993 til 2002 ligget relativt konstant på mellem 22.000 og 23.000. Inden for de sidste par år har der dog været et lille fald i antallet af arbejdspladser.

En prognose for udviklingen i antallet af ansatte frem til 2006 på Fyn forudser, at udviklingen inden for branchen fortsætter med et lille fald i antallet af arbejdspladser frem til slutningen af 2004 eller starten af 2005. For 2006 forventes en svag stigning i antallet af arbejdspladser til samme niveau som i 2003.

På baggrund af undersøgelsen vurderes andelen af helt eller delvise underleverandører at udgøre knap 50 % af virksomhederne inden for jern- og metalindustrien på Fyn.

I undersøgelsen opereres med tre typer af underleverandører, som er defineret ud fra, i hvilket omfang underleverandørerne samarbejder med de ordregivende virksomheder og kompleksiteten af deres leverancer (jf. figur 4.2). Blandt deltagerne i undersøgelsen er 72 % kategoriseret som traditionelle underleverandører, 20 % som udviklingsorienterede underleverandører og 8 % som standardvareleverandører. Undersøgelsen viser desuden, at der blandt virksomheder med flere end 41 ansatte er en overvægt af udviklingsorienterede underleverandører, mens der blandt virksomheder med 3-10 ansatte er en overvægt af traditionelle leverandører.

De fynske underleverandører

Sammenholdt med landsdækkende tal for udviklingen i økonomien og beskæftigelsen inden for jern- og metalindustrien viser analysen, at de fynske underleverandører har klaret sig relativt godt inden for de seneste 3 år. Dette til trods for, at en overvejende del af underleverandørerne har oplevet negative konsekvenser af rationaliseringer blandt ordregivende virksomheder i samme periode.

Således har netto 23 %³ haft en stigende omsætning. Dette tal dækker dog over, at 30 % af underleverandørerne i perioden har haft en faldende omsætning.

På beskæftigessiden har et lille flertal af de fynske underleverandører haft et fald i antallet af ansatte inden for de seneste 3 år. Bedst er det gået underleverandørerne med flere end 41 ansatte, hvor 31 % (netto) har haft en stigning i antallet af ansatte. Hvad angår fremtiden, forventer 32 % af underleverandørerne at få flere ansatte. Modsat forventer 14 % af underleverandørerne at have færre ansatte inden for de næste 3 år. De fynske underleverandørers forventninger til fremtidens beskæftigelse er således mere positive, end landsdækkende og regionale prognoser foreskriver⁴.

³ Netto = Andelen med stigende omsætning – andelen med faldende omsætning.

⁴ I relation hertil skal det bemærkes, at virksomheders forventninger til fremtiden generelt er en smule mere positive, end virkeligheden siden hen viser sig at være.

De 7 forslag til løsninger på fremtidens udfordringer

Analysen peger på 7 tiltag, der kan bidrage til at forbedre underleverandørernes konkurrenceevne. Spørgeskemaundersøgelsen indikerer, at samtlige 7 tiltag i mere eller mindre grad har en positiv effekt på underleverandørernes økonomi og/eller robusthed⁵ over for konsekvenser af rationaliseringer blandt kundevirksomhederne.

Tabel 2.1 er en opstilling af de mulige tiltag underleverandørerne kan benytte sig af for at ruste sig til fremtidens udfordringer. Tabellen angiver ligeledes, i hvilken grad de fynske underleverandører har benyttet sig af de forskellige tiltag.

Tabel 2.1: Andelen af underleverandører, der benytter sig af de 7 oplyste tiltag/muligheder

Tiltag/mulighed	Fakta
Kundesamarbejde	70 % samarbejder med kunder om udvikling af produkter/processer.
Produkt- og procesudvikling	49 % har inden for de seneste 3 år foretaget betydelige produkt-/procesinnovationer. 40 % har en udviklingsafdeling eller en struktur omkring udviklingsopgaver.
Automatisering	56 % har inden for de seneste 3 år indført øget automatisering af produktionen. 51 % er interesseret i at automatisere produktionen i Danmark yderligere inden for de næste 3 år.
Leverandørsamarbejde	65 % samarbejder med andre underleverandører, heraf samarbejder: 47 % om systemleverancer (25% af alle underleverandører), 64 % om udnyttelse af produktionskapacitet (40% af alle).
Eksport	66 % eksporterer en større eller mindre del af produktionen.
Outsourcing af opgaver	23 % har inden for de seneste 3 år outsourcet nogle af sine opgaver til andre udenlandske underleverandører. 40 % har inden for de seneste 3 år outsourcet nogle af sine opgaver til andre danske underleverandører.
Anvendelse af informationsteknologi	95 % kommunikerer med kunder via internet/e-mail. 50 % hhv. 51 % anvender IT til lagerstyring hhv. planlægning. 24 % anvender EDI til udveksling af data mellem virksomheden og kunderne. 15 % byder på ordrer/opgaver via internet-markedspladser.

Blandt de deltagende underleverandører har blot en enkelt virksomhed valgt ikke at benytte sig af nogle af de ovennævnte initiativer. Underleverandørerne har i gennemsnit kombineret mellem 3 og 4 af initiativerne, mens 6 % af de deltagende underleverandører har gennemført samtlige 7 tiltag.

Ses der på underleverandørernes størrelse, er der en umiddelbar tendens til, at jo større virksomheden er, desto flere tiltag har den benyttet sig af.

⁵ Robusthed måles ud fra spørgsmålet: "Har rationaliseringer hos kunder haft negative konsekvenser for din virksomhed (økonomisk beskæftigelsesmæssigt osv.)?"

Analysen finder yderligere, at der er sammenhæng mellem størrelsen af underleverandørvirksomhederne og fokus på udviklingsopgaver, eksportandelen, og hvorvidt virksomheden anvender IT til planlægning og/eller lagerstyring.

De umiddelbart mest effektfulde tiltag

Ud fra det foreliggende datamateriale kan det ikke afgøres, hvilke af de 7 tiltag der har størst effekt⁶. **Samarbejde med kunder**, vægt på **udviklingsopgaver**, **eksportandel** og **outsourcing** synes dog især at have en effekt i forhold til underleverandørernes udvikling i overskud og robusthed. Særligt samarbejde med kunder og eksport tyder på at have en positiv effekt i forhold til de mindre underleverandører (3-20 ansatte), mens alle 4 synes at være effektfulde over for de lidt større underleverandører (over 21 ansatte). Endvidere gælder det, at effekten af initiativerne forekommer at være størst for underleverandører med over 21 ansatte.

Kundesamarbejde

Blandt de adspurgte tilkendegiver 70 %, at de i større eller mindre omfang samarbejder med kunder om produkt- og procesudvikling. Af disse har 68 % øget samarbejdet inden for de seneste 3 år. Analysen viser endvidere en tendens til at større underleverandører (over 21 ansatte) oftere samarbejder med kunder end de mindre underleverandører (3-20 ansatte). Ikke desto mindre samarbejder 60 % af underleverandørerne med 3-10 ansatte med ordregivende virksomheder.

Lidt overraskende finder analysen, at de underleverandører, der samarbejder med ordregivende virksomheder om produkt- og procesudvikling, i mindre grad end de øvrige underleverandører er afhængige af få kunder.

Endelig ses der at være en sammenhæng mellem samarbejde med kunder og fokus på produktudvikling. Således har 50 % af de underleverandører, der samarbejder med kunder, en udviklingsafdeling, mens det kun er gældende for 16 % af de øvrige underleverandører.

Produktudvikling

Analysen finder, at især de større underleverandører har en udviklingsafdeling eller en struktur omkring udviklingsopgaver. Det gælder således for 61 % af underleverandørerne med over 21 ansatte, mens det kun gælder for 23 % af underleverandørerne med mellem 3 og 20 ansatte.

Endvidere finder undersøgelsen en - ikke uventet - sammenhæng mellem de underleverandører, der har en udviklingsafdeling/struktur omkring udviklingsopgaver og de, der har foretaget betydelige produktinnovationer inden for de seneste 3 år. Ligeledes kan der alt andet lige konstateres en sammenhæng mellem det at have en udviklingsafdeling/struktur omkring udviklingsopgaver, og hvorvidt der er ansat medarbejdere med en længerevarende uddannelse.

Automatisering

Analysen finder, at der ingen forskel er på andelen af henholdsvis små og store underleverandører, der har indført øget automatisering inden for de seneste 3 år. Det kunne derfor tyde på, at teknologien er blevet mere tilgængelig end tidligere.

⁶ Som nævnt i indledningen har det grundet datamaterialets karakter ikke været muligt at undersøge den isolerede effekt af de enkelte initiativer.

Endvidere er det interessant, at analysen ikke umiddelbart finder en sammenhæng mellem indførelse af automatisering og udviklingen i antallet af beskæftigede. Altså kan det blandt de fynske underleverandører ikke påvises, at automatisering har ført til nedlæggelse af arbejdspladser. Det kunne således tyde på, at de ressourcer, der frigives i forbindelse med automatisering, benyttes til andre funktioner i virksomheden.

Leverandørnetværk

Når underleverandørerne samarbejder med andre underleverandører, er det især om udnyttelse af produktionskapacitet og om systemleverancer. Således samarbejder 40 % af de adspurgte underleverandører om udnyttelse af produktionskapacitet, mens 25 % samarbejder om systemleverancer.

Endvidere finder analysen, at der er en overvægt af mindre underleverandører (3-20 ansatte) blandt de, der samarbejder med andre om udnyttelse af produktionskapacitet. Desuden gælder det, at underleverandører, der samarbejder om udnyttelse af produktionskapacitet, prioriterer udvikling og innovation lavere end de øvrige underleverandører samt, at betydeligt færre eksporterer.

Internationaliseringen, herunder eksport

34 % af de fynske underleverandører har ingen eksport, mens 27 % eksporterer mere end ¼ af produktionen. Som forventet er der en sammenhæng mellem virksomhedens størrelse og eksportandelen. Således er det kun 48% af underleverandørerne med 3-10 ansatte, der eksporterer, mens 88 % af underleverandørerne med over 41 ansatte eksporterer.

Analysen viser endvidere, at 37 % af de adspurgte underleverandører har foretaget eksportfremstød til udlandet. Mere bemærkelsesværdigt er det dog, at 25 % af samtlige underleverandører i analysen ønsker at forblive lokal/national. Hovedparten af disse har få ansatte og intet kendskab til de eksportrådgivningsmuligheder, der findes.

Outsourcing

Ud over, at 47 % allerede har outsourcet opgaver til leverandører i enten Danmark eller udlandet, overvejer 36 % at outsource opgaver til enten danske eller udenlandske leverandører inden for de næste 3 år. Særligt de udviklingsorienterede underleverandører har valgt at outsource opgaver til danske eller udenlandske underleverandører, mens det gælder en mindre del af de traditionelle leverandører (jf. figur 5.3).

Analysen bekræfter endvidere formodningen om, at outsourcing af opgaver til udlandet alt andet lige koster danske arbejdspladser. Der ses dog ikke en sammenhæng mellem outsourcing til danske leverandører og udviklingen i antallet af ansatte.

Endelig synes der at være en ventet sammenhæng mellem eksportandel og outsourcing af opgaver til udlandet. Således har de underleverandører, der har outsourcet opgaver til udlandet, en betydeligt højere eksportandel end de øvrige underleverandører i analysen.

Anvendelse af IT

Det eneste område, hvor analysen finder en entydig sammenhæng mellem anvendelse af IT og andre parametre, er til udviklingsarbejdet. Således er der betydeligt flere blandt de

underleverandører, der anvender IT til lagerstyring og planlægning, der har en udviklingsafdeling og ansatte med en længerevarende uddannelse end blandt de øvrige underleverandører.

Generationsskifteproblematikken

I denne analyse har 65 % svaret bekræftende på, at virksomheden er ejerledet. Hovedparten af disse er underleverandører med under 20 ansatte (61 %), mens kun 12 % har over 41 ansatte.

Blandt de deltagende underleverandører i spørgeskemaundersøgelsen står 16 virksomheder, svarende til 18 %, over for et generationsskifte. Heraf har 77 % forberedt sig på generationsskiftet. Disse tal synes en smule overraskende i relation til prognoserne på landsplan, hvor det vurderes, at 45.000 danske virksomheder står over for et generationsskifte inden for de næste 5 år. Ligeledes vurderes det, at en stor del af disse ikke har forberedt sig på generationsskiftet. Det gælder særligt de små ejerledede virksomheder.

Ud fra datamaterialet kan det dog konkluderes, at de fynske underleverandører tilsyneladende er relativt godt forberedte på kommende generationsskifter – vel vidende at tallene kan dække over forskellige forhold. De optimistiske tal kan således bl.a. dække over, at nogle virksomheder står over for andre og mere presserende problemstillinger, og at de derfor ikke har erkendt problemstillingens omfang, men blot umiddelbart føler sig forberedt på generationsskiftet.

3. Jern- og metalindustrien på Fyn

Det fynske arbejdsmarked er karakteriseret ved, at jern- og metalindustrien sammen med fødevarerindustrien og transportindustrien udgør 60 % af den samlede private beskæftigelse på Fyn. Således var 22.147 af Fyns 225.404 arbejdspladser i 2002 placeret inden for jern- og metalindustrien. Dette svarer til 9,8 % af de fynske arbejdspladser. På landsplan var 6,9 % af alle arbejdspladser placeret inden for jern- og metalindustrien i 2002. Jern- og metalindustrien udgør således en større andel af arbejdsmarkedet på Fyn end på landsplan.

Den fynske erhvervsstruktur er ydermere karakteriseret ved mange små virksomheder, hvor mere end 75 % har under 5 ansatte, mens kun 3 % af virksomhederne har mere end 100 ansatte. Hovedparten (70 %) af underleverandørerne i denne analyse, har således også færre end 30 ansatte, jf. i øvrigt afsnit 4.2.

3.1. Udviklingen i antallet af arbejdspladser hidtil

Antallet af arbejdspladser inden for jern- og metalindustrien på Fyn har i perioden fra 1993 og frem til 2002 ligget relativt konstant mellem 22.000 og 23.000 arbejdspladser⁷. Ligeledes har udviklingen gennem perioden fulgt udviklingen på landsplan. Den forholdsvis konstante udvikling dækker dog over et forløb med omstruktureringer og medfølgende tab af arbejdspladser som følge af den teknologiske udvikling og globaliseringen. Omvendt har højkonjunktoren medført pæne vækstrater, hvorfor der har været stigende efterspørgsel efter produkter inden for jern- og metalindustrien.

Fra 1. kvartal 2002 til 1. kvartal 2003 er beskæftigelsen på landsplan dog faldet med 13.500 fuldtidsansatte personer inden for industrien⁸. Heraf har jern- og metalindustrien, som er stærkt repræsenteret på Fyn, haft et fald på 8.800 personer, svarende til 2/3 af det samlede fald inden for industrien.

3.2. Forventningerne til udviklingen fremover

En analyse for 4. kvartal 2003 foretaget af Foreningen af Smede- og Maskinvirksomheder i Danmark påpeger, at der på landsplan er stigende optimisme inden for metal- og maskinindustrien⁹. Ifølge analysen har et flertal af virksomhederne i branchen positive forventninger til det kommende år, hvilket er første gang siden foråret 2002. Dette begrundes bl.a. i, at den samlede omsætning i branchen fra januar til august 2003 var større end den tilsvarende omsætning i 2002. Samme analyse viser dog også, at antallet af underskudsramte virksomheder inden for branchen er steget fra 22,8 % i 2000 til 32,2 % i 2003, men at antallet af konkurstruede virksomheder ikke er steget voldsomt, hvilket vidner om en generel stor modstandsdygtighed inden for branchen.

⁷ "Arbejdsmarkedet på Fyn", Arbejdsmarkedsrådet Fyn, 2003

⁸ "Den erhvervsøkonomiske situation – juni 2003", Arbejderbevægelsens Erhvervsråd.

⁹ "Fakta og forventninger – 4. kvartal 2003", Foreningen af Smede- og Maskinvirksomheder i Danmark, 2003.

Forventninger til jern- og metalindustrien på landsplan er knap så positive i rapporten "Øje på beskæftigelsen"¹⁰, som forudser et svagt fald i beskæftigelsen i 2004. Fra 2005 til 2006 forventes en uændret beskæftigelse i branchen i forhold til 2004.

På Fyn forventes et fortsat fald i beskæftigelsen inden for jern- og metalindustrien i 1. kvartal 2004 i forhold til 1. kvartal 2003¹¹. En prognose for udviklingen i antallet af arbejdspladser på Fyn frem til år 2006 forudser, at udviklingen inden for branchen vender enten i slutningen af 2004 eller i starten af 2005. Denne forventede udvikling i antallet af arbejdspladser inden for jern- og metalindustrien på Fyn fremgår af tabel 3.1 nedenfor.

Tabel 3.1: Prognose for udviklingen i antal arbejdspladser på Fyn

	2001 ¹⁾	2002 ¹⁾	2003	2004	2005	2006
Industri og håndværk	57.056	55.891	55.100	54.700	54.400	54.100
- heraf jern- og metalindustrien	22.140	22.147	21.700	21.500	21.600	21.700
I alt	225.662	225.408	224.900	224.700	224.900	225.100

¹⁾Faktiske tal for det pågældende år.

Kilde: Det fynske arbejdsmarked 2003-2006.

Af tabel 3.1 ses ligeledes, at det forventede antal arbejdspladser inden for jern- og metalindustrien i 2006 er på niveau med antallet af arbejdspladser i 2003. Ovenstående prognose gør sig ikke nødvendigvis gældende for underleverandørerne, idet der her er tale om en prognose for den samlede branche, som omfatter både underleverandører og ordregivere.

3.3. Underleverandørerne inden for jern- og metalindustrien

Ses specifikt på underleverandørerne, udgør disse på landsplan omkring 42 % af samtlige industriens virksomheder¹². De ansatte i underleverandørvirksomheder udgør dog kun omkring 30 % af alle ansatte i industrien. Det skyldes, at der blandt underleverandørerne er en overvægt af små og mellemstore virksomheder.

Der findes ingen officielle opgørelser over andelen af underleverandørvirksomheder inden for jern- og metalindustrien, men på baggrund af besvarelserne af det udsendte spørgeskema vurderes underleverandørerne¹³ at udgøre knap 50 % af virksomhederne inden for jern- og metalindustrien på Fyn.

¹⁰ "Øje på beskæftigelsen", LO, november 2003.

¹¹ "Arbejdsmarkedsredegørelse for Fyn – januar kvartal 2004", Arbejdsmarkedsrådet Fyn, 2004.

¹² "Den globale udfordring – Danske underleverandørers internationalisering", Erhvervs- og boligstyrelsen, maj 1998.

¹³ Helt eller delvise underleverandører.

4. Model over forskellige underleverandørtyper

I dette afsnit vil der blive set nærmere på en teoretisk model for forskellige underleverandørtyper og de fynske underleverandørers indplacering i denne model.

4.1. Kategorisering af underleverandørtyper

Der er betydelig forskel på, hvordan underleverandører arbejder, herunder på deres funktioner og relationer til ordregiverne. Disse forskelle kan bl.a. illustreres ved at inddele underleverandørerne i forskellige kategorier. Opdelingen afspejler, på hvilken måde underleverandøren samarbejder med ordregiverne, samt hvilke typer opgaver underleverandøren udfører.

4.1.1. Model over underleverandørtyper

Som ovenfor beskrevet udgør underleverandørvirksomheder omkring halvdelen af virksomhederne inden for jern- og metalindustrien på Fyn. Heraf er hovedparten udelukkende underleverandører, mens andre både producerer underleverancer og færdigvareprodukter. Hovedparten af underleverandørerne er små, dvs. at de har færre end 50 ansatte¹⁴. På Fyn har over 70 % af underleverandørvirksomhederne inden for jern- og metalindustrien under 30 ansatte. Selv om de fleste underleverandører på Fyn altså er relativt små, udgør de ikke en ensartet gruppe.

Inddelingen af underleverandører kan foretages mere eller mindre detaljeret. Vi har valgt en enkel typologi, hvor der opereres med 3 hovedtyper¹⁵.

- **Standardvareleverandør (komponentleverandør):** Underleverandører, der udvikler, producerer og sælger en/flere standardkomponent(er), som kan anvendes af forskellige kunder i deres produkter. Produktionen af komponenterne kræver som regel ikke nogen omfattende koordination mellem aftager og underleverandør. Standardvareleverandørers overlevelsesstrategi består ofte i at skabe etableringsbarrierer i form af stordriftsfordele.
- **Traditionel underleverandør (leverandør af kundespecifikke produkter):** Kunder specificerer opgaver ved at tilsende underleverandøren tegninger og specifikationer for et produkt/en komponent, som skal indgå som en del af kundens færdige produkt. Underleverandørens produkter er med andre ord kundetilpassede og kræver koordination mellem kunden og virksomheden. Kundetilpasningen er central for de traditionelle underleverandører.
- **Udviklingsorienteret underleverandør (systemleverandør):** Underleverandøren leverer en væsentlig, kompliceret og betydelig andel af kundens færdige produkt. Forholdet mellem underleverandør og ordregiver har ofte karakter af et partnerskab og indebærer som regel

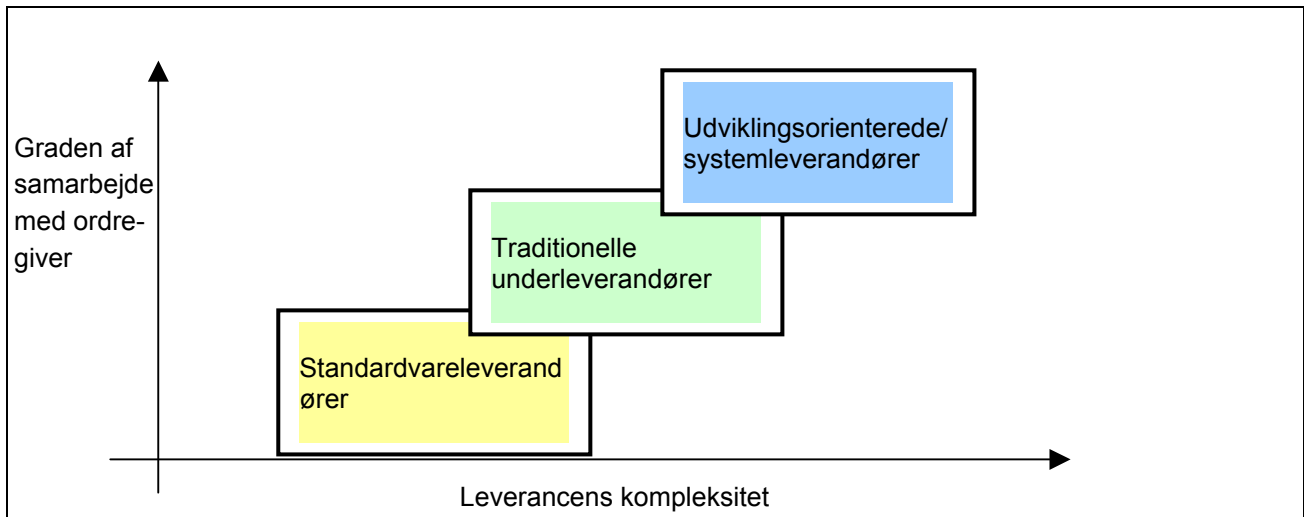
¹⁴ Jf. Europa-kommissionens definition.

¹⁵ Se Erhvervsfremmestyrelsen 1992: "Industriens brug af underleverandører" for en 5-delning af underleverandørtyper.

langsigtede rammeaftaler. Partnerne er bundet til hinanden i kraft af en stor gensidig strategisk værdi. Den udviklingsorienterede underleverandør har således et meget tæt samarbejde med kunder om udviklingen af komponenter og integrationen af disse i det færdige produkt.

Figur 4.1 illustrerer de tre grupperinger efter variable *leverancens kompleksitet* og *graden af samarbejde med ordregivere*. Som figuren illustrerer, spænder den enkelte kategori relativt bredt.

Figur 4.1: Model over forskellige typer underleverandører



Som det ses af figuren, er der altså en klar sammenhæng mellem omfanget af samarbejde med kunder og leverancens kompleksitet. Således er standardiserede komponenter som regel lidt komplekse og kræver ikke koordination mellem underleverandør og ordregiver, mens systemleverancer generelt er komplekse og kræver stor kundetilpasning og tæt koordination mellem underleverandør og ordregiver. Inden for de senere år har antallet af udviklingsorienterede underleverandører været i vækst, hvilket bl.a. skal ses i lyset af de ordregivende virksomheders øgede krav til underleverandørernes kompetencer og leverancernes kompleksitet.

4.1.2. De fynske underleverandørers placering efter underleverandørtyper

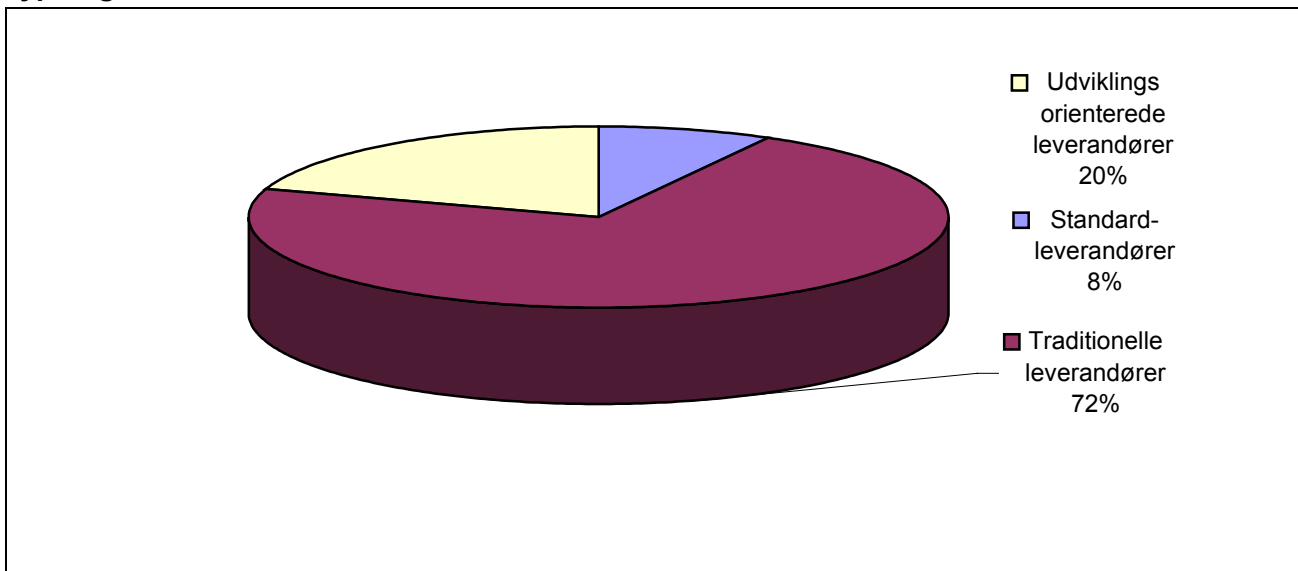
”Den globale udfordring – danske underleverandørers internationalisering” er en analyse af de danske underleverandører inden for industrien generelt. Heri fordelte underleverandørerne sig således, at 23 % af virksomhederne udgjorde standardvareleverandører, 42 % var traditionelle underleverandører og 35 % var udviklingsorienterede underleverandører. Indplaceringen af virksomhederne blev i analysen foretaget på baggrund af de besvarelser, underleverandørerne¹⁶ havde afgivet i et spørgeskema omkring deres kunderelationer mv.

I spørgeskemaet til denne analyse valgte vi at lade virksomhederne indplacere sig selv efter den beskrivelse, der passede bedst på virksomheden. Vi præsenterede således de fynske underleverandører for ovennævnte typologi og bad respondenterne indplacere virksomheden i en

¹⁶ Underleverandører inden for industrien generelt med over 9 ansatte.

af de tre kategorier. Resultatet af de 88 besvarede spørgeskemaer viser, at de fynske underleverandører fordeler sig som vist i figur 4.2.

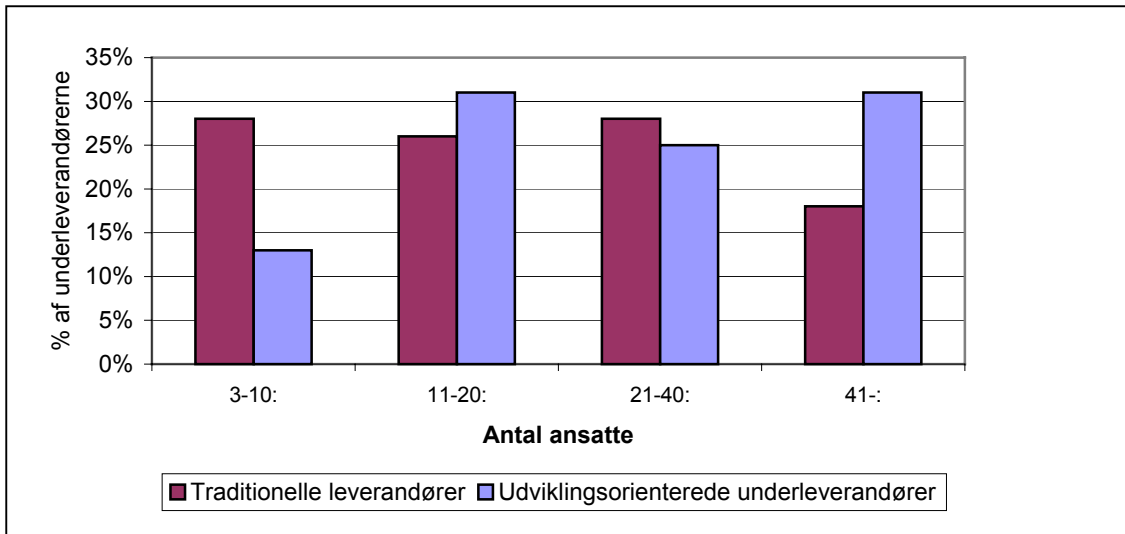
Figur 4.2. De fynske underleverandører inden for jern og metalindustriens indplacering i typologien



Som det fremgår af figuren, er langt hovedparten af de fynske underleverandører traditionelle underleverandører. I forhold til landsgennemsnittet for dansk industri generelt er der på Fyn betydeligt færre standardvareleverandører og udviklingsorienterede underleverandører, mens der er væsentligt flere traditionelle underleverandører. Da der ikke foreligger en national opgørelse over fordelingen af underleverandører inden for jern- og metalindustrien, kan det ikke afgøres, om de fynske underleverandører afviger fra fordelingen i branchen generelt.

Foruden forskelle i de arbejdsopgaver, de tre underleverandørtyper udfører, er der også betydelige forskelle i antallet af ansatte inden for de forskellige typer underleverandører. Grundet det lave antal standardvareleverandører er det ikke statistisk interessant at dele kategorien op i underkategorier, men ser vi på de traditionelle og udviklingsorienterede underleverandører, fordeler antallet af ansatte sig som vist i figur 4.3.

Figur 4.3: Antallet af ansatte inden for henholdsvis traditionelle og udviklingsorienterede underleverandører



Af figuren fremgår det, at mens godt 50 % af såvel traditionelle som udviklingsorienterede underleverandørvirksomheder har mellem henholdsvis 11-20 ansatte og 21-40 ansatte, så er der betydeligt flere blandt de udviklingsorienterede underleverandørvirksomheder, der har over 41 ansatte (31 %) end blandt de traditionelle underleverandører (18 %). Omvendt er andelen af virksomheder med under 10 ansatte væsentligt større blandt traditionelle underleverandører (28 %) end blandt udviklingsorienterede (13 %).

Ovennævnte opdeling i henholdsvis traditionelle og udviklingsorienterede underleverandører vil indgå undervejs i analysen, og karakteristika/forskelle mellem de to typer vil blive yderligere belyst¹⁷.

¹⁷ Standardvareleverandører vil som nævnt ikke indgå i den videre analyse grundet de relativt få underleverandører, der har indplaceret sig i kategorien (7 virksomheder).

5. De fynske underleverandører inden for jern- og metalindustrien

Underleverandørernes vilkår og opgaver har gennem de sidste årtier ændret sig markant som følge af den teknologiske udvikling og den øgede internationale konkurrence. Således er det i stigende grad internationale forhold, der er afgørende for arbejdsbetingelserne for de fynske underleverandører.

Særligt tre forhold har i de senere år påvirket brugen af underleverandører, herunder de fynske. Ikke mindst har der gennem en længere årrække været en stadigt stigende international orientering i brugen af underleverandører, jf. bl.a. outsourcing-problematikken. Endvidere har der blandt de ordregivende virksomheder været et øget fokus på kernekompetencer, hvilket har impliceret, at en stigende mængde, heriblandt mere komplekse opgaver, er blevet lagt ud til underleverandører. Endelig har trenden i de senere år været, at de store ordregivende virksomheder rationaliserer deres underleverandørbaser for at samle flest mulige opgaver ved færrest mulige underleverandører.

Indledningsvist i dette afsnit vil de senere års udvikling blandt de fynske underleverandører inden for jern- og metalindustrien kort blive belyst. Vi vil således se på udviklingen inden for en række centrale parametre, herunder i hvilket omfang underleverandørerne har været ramt af rationaliseringer blandt de ordregivende virksomheder. Endvidere vil underleverandørernes forventninger til fremtiden kort blive skitseret.

Efterfølgende foretages en analyse af de fynske underleverandører, herunder i hvilket omfang de fynske underleverandører synes at være rustede til at håndtere de udfordringer, som globaliseringen af underleverandørmarkedet og den teknologiske udvikling i stigende omfang stiller underleverandørerne over for.

5.1. Hvordan er det gået de fynske underleverandører inden for de seneste år og forventninger til fremtiden

I spørgeskemaundersøgelsen er underleverandørerne blevet spurgt, hvordan udviklingen har været i virksomheden de sidste 3 år på en række centrale parametre. Ligeledes er virksomhederne blevet spurgt til deres forventninger til de kommende 3 år inden for samme parametre. I det følgende skitseres resultatet af de indkomne svar.

5.1.1. Udviklingen i antal ansatte

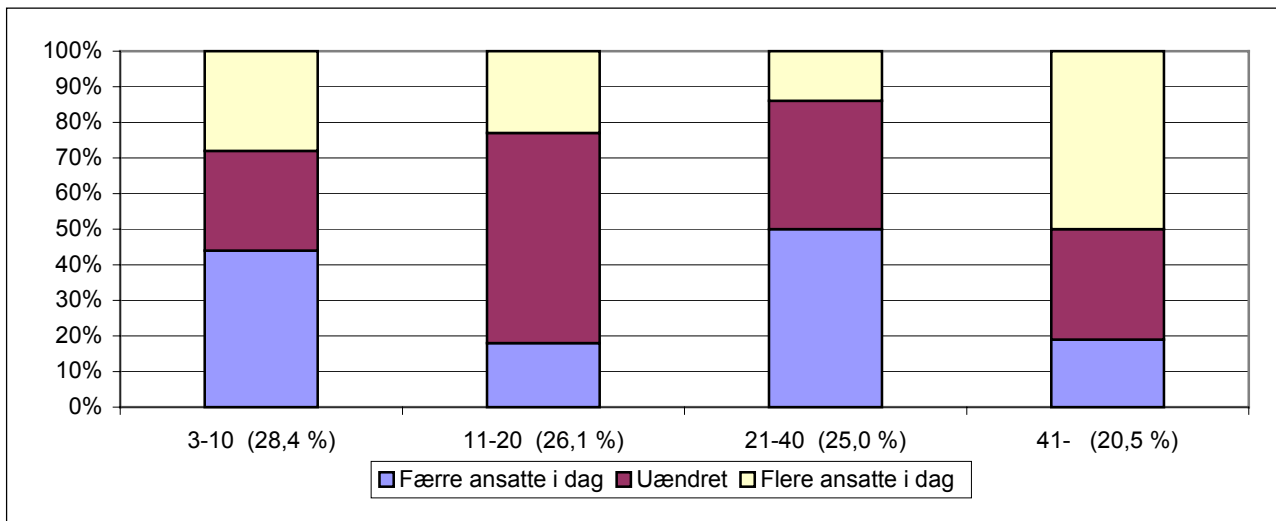
Som gennemgået i afsnit 3, har antallet af ansatte inden for jern- og metalindustrien på Fyn været nogenlunde konstant de sidste 10 år, dog med et lille fald inden for det sidste år. Spørgsmålet er, om det samme gør sig gældende, hvad angår antallet af beskæftigede inden for underleverandørvirksomhederne i jern- og metalindustrien.

På baggrund af spørgeskemaundersøgelsen tyder det på, at der har været et svagt fald i beskæftigelsen blandt de fynske underleverandører. Således viser besvarelserne, at mens 39 % af

virksomhederne har haft en uændret beskæftigelse, så har 34 % haft et fald i antallet af beskæftigede, og 27 % har haft en stigning i antallet af beskæftigede.

Af figur 5.1 ses det endvidere, at virksomheder med henholdsvis 3-10 og 21-40 ansatte netto har færre ansatte i dag end for 3 år siden. Ligeledes ses det, at en overvejende del af virksomhederne med flere en 41 ansatte har flere ansatte i dag end for 3 år siden.

Figur 5.1: Udvikling i antal ansatte inden for de sidste 3 år fordelt på virksomhedens størrelse



Note: I parentes gruppens andel af samtlige virksomheder, der har besvaret spørgeskemaet).

Endvidere fremgår det af spørgeskemaundersøgelsen, at et flertal af de fynske underleverandører forventer en stigende eller uændret beskæftigelse, mens kun 14 % af virksomhederne forventer at få færre ansatte inden for de næste 3 år. Hovedparten af de virksomheder der forventer færre ansatte, er virksomheder med flere end 41 ansatte.

Endelig viser undersøgelsen, at underleverandørerne i gennemsnit har ansat mellem 1 og 2 lærlinge. Endvidere ses, at de helt små underleverandører med færre end 10 ansatte, ikke overraskende, generelt har færre lærlinge ansat, ligesom virksomheder med flere end 41 ansatte også har et større antal lærlinge end gennemsnittet. Yderligere ses, at langt hovedparten af underleverandørerne (70 %) forventer at have et uændret antal lærlinge ansat inden for de næste 3 år. Derudover finder undersøgelsen, at den forventede stigning i antallet af ansatte (netto) vil medføre en tilsvarende stigning i antallet af lærlinge.

5.1.2. Udviklingen i omsætningen og overskuddet

På landsplan har omsætningen inden for jern- og metalindustrien været stigende i det sidste år, dog har omsætningen for underleverandørerne i branchen været faldende. Således faldt omsætningen blandt underleverandørerne med 3,7 % fra 3. kvartal 2002 til 3. kvartal 2003¹⁸.

¹⁸ "Metalindustrien i fremgang" & "Sund metalindustri godt igennem krisen", Erhvervsbladet, den 17/11-2003.

Samlet set er antallet af virksomheder inden for jern- og metalindustrien med vækst i omsætning faldet betydeligt fra 63 % i 2000 til 42 % i 2003. Tilsvarende udvikling ses på antallet af virksomheder med vækst i bruttoavance.

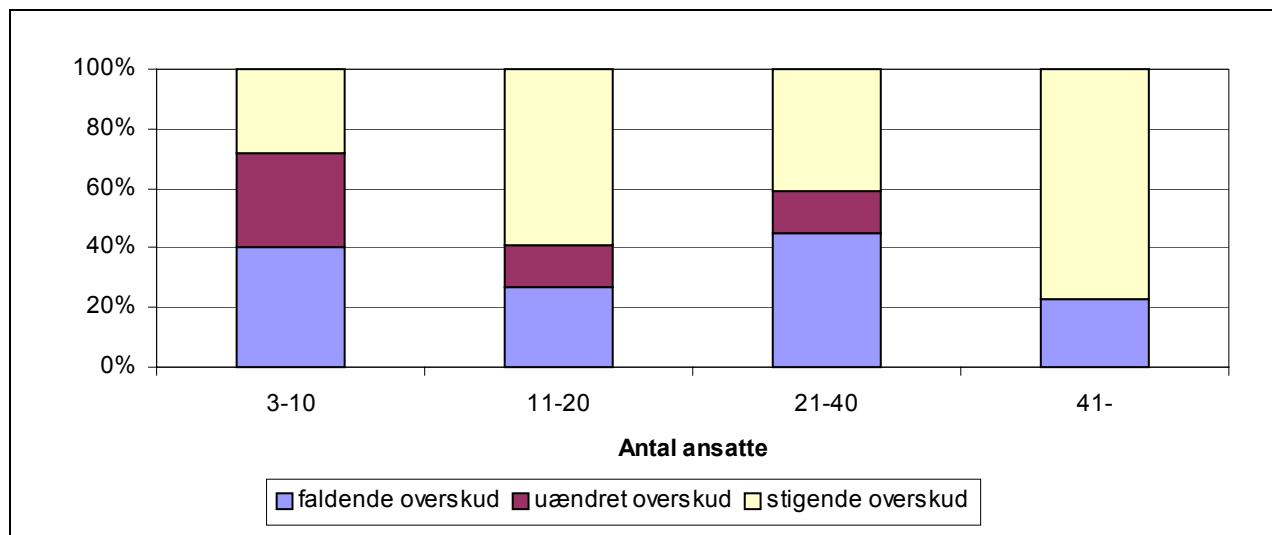
Noget tyder på, at de fynske underleverandører inden for jern- og metalindustrien har klaret sig relativt godt i forhold til udviklingen på landsplan. Blandt de adspurgte virksomheder har 53 % af underleverandørerne således haft en stigende omsætning inden for de sidste 3 år, mens 17 % har oplevet en uændret omsætning, og 30 % har haft en faldende omsætning. Endvidere har halvdelen af virksomhederne haft et stigende overskud inden for de sidste 3 år, mens 16 % har haft et uændret overskud og godt 1/3 har haft et faldende overskud.

Ser man på virksomhedernes størrelse (ud fra antal ansatte), er det iøjnefaldende at hele 89 % af virksomhederne med flere end 41 ansatte har haft stigende omsætning inden for de sidste 3 år, mens det samme kun er tilfældet for 40 % af virksomhederne med 3-10 ansatte. Derimod har 36 % af virksomhederne med 3-10 ansatte oplevet en faldende omsætning inden for de sidste 3 år, det gælder kun 6 % af virksomhederne med flere end 41 ansatte. Disse tal er i overensstemmelse med udviklingen på landsplan inden for jern- og metalindustrien, hvor det primært er relativt store virksomheder, der har haft vækst i omsætningen, mens der for de små virksomheder har været tale om en nedgang i omsætningen.

Af besvarelserne ses yderligere, at 81 % af de udviklingsorienterede underleverandører har haft en stigende omsætning, mens dette er tilfældet for 46 % blandt de traditionelle leverandører.

En analyse af sammenhængen mellem overskud og virksomhedernes størrelse og leverandørtype, giver samme billede som for omsætningen, jf. figur 5.1.2.

Figur 5.2. Udviklingen i overskud inden for de sidste 3 år fordelt efter underleverandørstørrelse.



Som det ses i figuren, har underleverandører med 11-20 ansatte haft en mere positiv udvikling i overskuddet end underleverandører med 21-40 ansatte. Det kan skyldes, at der mellem de to grupper af virksomhedsstørrelser er et fordyrende mellemlid i form af ekstra investeringer.

5.1.3. Udviklingen i rationaliseringer blandt ordregivende virksomheder

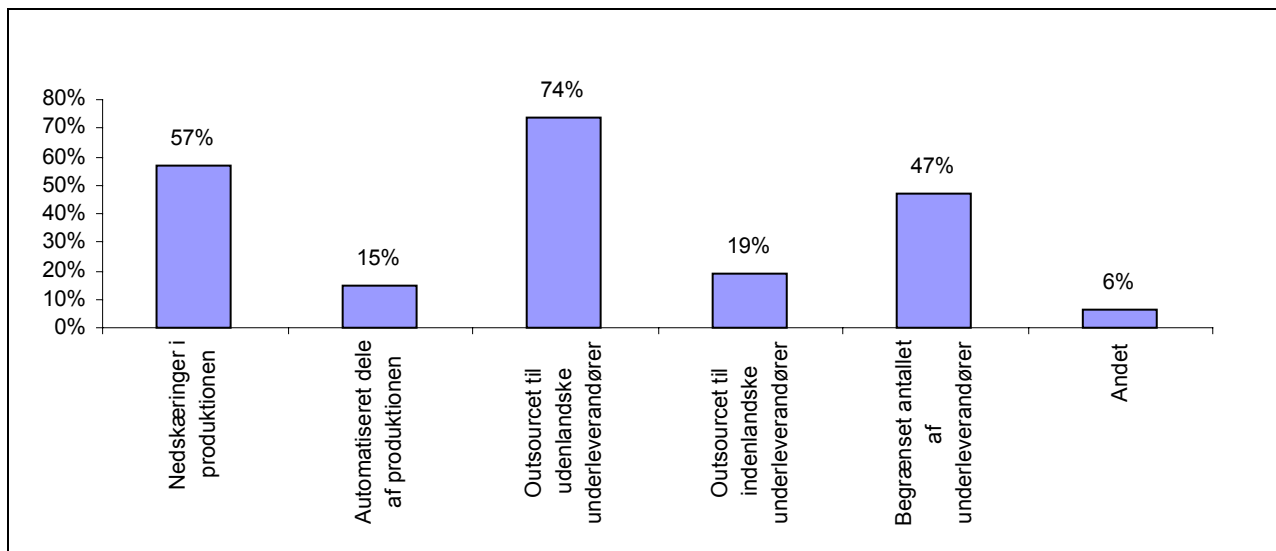
Den øgede internationale konkurrence og for nogle virksomheder dollarens fald har bevirket et øget fokus på omkostningsminimering blandt de ordregivende virksomheder. Derfor har en del ordregivende virksomheder foretaget rationaliseringer i produktionen i de senere år.

Rationaliseringerne i de ordregivende virksomheder kan bl.a. give sig udtryk i:

- Flytning/dannelse af egne fabrikker til/i udlandet.
- Automatisering af egen produktion.
- Outsourcing, dvs. udflytning af opgaver/produktion til udenlandske eller indenlandske underleverandører.
- Reduktioner i antallet af underleverandører.

Underleverandørerne i undersøgelsen er blevet spurgt, om de inden for de sidste 3 år har oplevet rationaliseringer hos de ordregivende virksomheder. De indkomne svar viser, at 4 ud af 5 underleverandører har oplevet rationaliseringer, og for 22 % af disse underleverandører har rationaliseringerne i stort eller meget stort omfang haft negative konsekvenser. Positivt er det dog, at for 1/3 af de underleverandører, der har oplevet rationaliseringerne blandt de ordregivende virksomheder ikke eller kun i begrænset omfang har oplevet negative følger deraf.

Figur 5.3: Rationaliseringer foretaget blandt kunderne inden for de sidste 3 år



Blandt de underleverandører, der har oplevet rationaliseringer hos de ordregivende virksomheder inden for de sidste 3 år, har næsten 3 ud af 4 oplevet, at ordregiverne har outsourcet til udenlandske underleverandører, mens hver 5 har oplevet, at ordregiveren har outsourcet til indenlandske underleverandører. 57 % af de underleverandører, der har oplevet rationaliseringer

blandt ordregiverne, har oplevet rationaliseringerne ved, at ordregiveren har foretaget nedskæringer i produktionen.

Figur 5.3 viser, i hvilket omfang underleverandørerne har oplevet rationaliseringer blandt de ordregivende virksomheder inden for de sidste 3 år.

De fynske underleverandører ser dog relativt lyst på fremtiden, hvad angår forventningerne til at blive påvirket af rationaliseringer i ordregivende virksomheder. Således forventer halvdelen af virksomhederne, at de ikke eller kun i begrænset omfang vil blive ramt negativt af rationaliseringer blandt kundevirksomheder inden for de næste 3 år, mens 8 % forventer at blive ramt negativt i stort eller meget stort omfang.

5.1.4. Dollarfaldets indflydelse på de danske virksomheder

En aktuell problemstilling, der har forbindelse til globaliseringen, er det markante fald i dollaren. Dollaren er gennem de seneste 2 år faldet med mere end 30 % over for den europæiske valuta¹⁹. Dette betyder, at europæiske varer, herunder danske, alt andet lige er blevet mere end 30 % dyrere over for USA og asiatiske lande, der følger dollaren tæt.

Den umiddelbare konsekvens af dollarens fald er, at danske virksomheder har fået sværere ved at eksportere deres varer til udlandet og at deres konkurrenceevne er blevet svækket over for amerikanske virksomheder. Ikke alle danske virksomheder er dog lige påvirket af dollarens fald. Særligt de store virksomheder klarer sig bedst over for det markante dollarfald²⁰. En af årsagerne hertil er, at danske virksomheder køber råvarer i dollar, og at de dermed ikke blot taber på den lave dollarkurs, men også tjener på den. En anden årsag er, at flere af virksomhederne har indgået valutakontrakter, der sikrer, at varerne sælges til en bestemt dollarkurs for en periode. Dermed bliver virksomhederne ikke ramt af faldet i dollaren (i hvert fald ikke før de skal indgå nye kontrakter). Endelig har flere store danske virksomheder etableret egen produktion forskellige steder i verden, herunder i Asien, hvor valutaen følger dollarkursen. Dermed får de fordel af den lavere dollarkurs. Små virksomheder derimod har som oftest ikke etableret egen produktion uden for Europa og høster dermed ikke samme fordel af den lavere dollarkurs.

Yderligere har der inden for den senere tid været en del debat omkring tab af danske arbejdspladser som konsekvens af den lave dollarkurs. Bevares den lave kurs på dollaren, vil flere danske virksomheder overveje at flytte produktionen til Asien, hvor en lav dollarkurs gør det billigt at producere. Der er dog her tale om et område, hvor økonomerne er uenige om, hvor store konsekvenserne vil blive. Således forventer Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, at den direkte konsekvens af dollarens lave kurs kan koste 74.000 danske arbejdspladser over en 3-årig periode. Nordea derimod vurderer, at der vil være tale om, at den lave dollarkurs vil koste 27.000 danske arbejdspladser over 3 år²¹.

¹⁹ "Økonomisk redegørelse – December 2003", Det Økonomiske Råd.

²⁰ Jf. flere artikler i Berlingske Tidende, herunder "Danske virksomheder er dygtige til at håndtere dollarfaldet", bragt den 27. januar 2004.

²¹ "Dollarfald koster arbejdspladser", Berlingske Tidende, 26. januar 2004.

Hvor store konsekvenserne af dollarens fald er for de fynske underleverandører inden for jern- og metalindustrien, afdækkes ikke i denne analyse. Der er dog ingen tvivl om, at dollarens fald har en indflydelse på en del af underleverandørerne, hvis ikke direkte, så indirekte via berørte ordregivende virksomheder.

5.2. De fynske underleverandører – er de rustet til at imødegå fremtidens udfordringer?

Rationaliseringer blandt de ordregivende virksomheder, jf. afsnit 5.1.3, har i forskelligt omfang konsekvenser for underleverandørerne. Generelt indebærer rationaliseringer blandt kundevirksomheder, herunder de stigende globaliseringstendenser (outsourcing), at underleverandørerne for at bevare deres konkurrencedygtighed må overveje om nye, og i så fald hvilke initiativer der skal iværksættes for at imødekomme fremtidens udfordringer.

I det følgende skitseres 7 mulige løsninger på nogle af de udfordringer underleverandørerne står over for. De nævnte løsninger er fremkommet på baggrund af litteraturstudier og samtaler med aktører inden for branchen og er:

- 1) Samarbejde med ordregivende virksomheder om bl.a. produkt- og procesudvikling.
- 2) Automatisere produktionen eller dele heraf ved hjælp af bl.a. robotteknologi.
- 3) Øge fokus på produktudvikling og innovation, således at der kan konkurreres på viden frem for pris.
- 4) Samarbejde med andre underleverandører/indgå i leverandørnetværk. Samarbejdet kan omfatte bl.a. udviklingsopgaver, systemleverancer, uddannelse, fælles markedsføring, herunder eksportfremstød mv.
- 5) Øge fokus på salg og markedsføring, herunder internationalt.
- 6) Outsource simple produktionsopgaver til andre underleverandører i bl.a. lavtlønslande.
- 7) Øge fokus på anvendelse af de informationsteknologiske muligheder både på internt i produktionen og planlægningen, såvel som eksternt i kontakten til samarbejdspartnere og i markedsføringsøjemed.

I spørgeskemaundersøgelsen er underleverandørerne blevet bedt om at prioritere ovennævnte mulige løsninger ud fra, hvad virksomheden ser som de bedste og mest realistiske løsninger på fremtidens udfordringer.

Tabel 5.1 viser underleverandørernes gennemsnitlige prioritering af de oplyste løsningsforslag. I alt 64 af de adspurgte underleverandører har valgt at give en prioritering af de mulige løsninger. Af tabellen ses, at samarbejde med kunder om bl.a. produktudvikling i gennemsnit er den løsning, der blandt underleverandørerne vurderes at være den bedste løsning på fremtidens udfordringer.

Tabel 5.1: Underleverandørernes prioritering af de bedste og mest realistiske løsninger på fremtidens udfordringer

	Antal besvare lser	Gennem- snitlig prioritering ¹
At indgå tættere samarbejde med kunder om bl.a. produktudvikling	56	5,7
At satse mere på produktudvikling og innovation	49	4,7
At investere i ny produktionsteknologi/automatisere produktionen yderligere	56	4,4
At indgå samarbejde med andre underleverandører i leverandørnetværk	54	4,2
At satse på øget eksport – øge markedsføringen af virksomheden i udlandet	54	4,1
At outsource simple produktionsopgaver	53	3,5
At øge anvendelsen af IT i forbindelse med bl.a. lagerstyring og planlægning samt i forbindelse med markedsføring af virksomheden og bud på opgaver	51	2,8

¹Det højst mulige gennemsnit er 7.

I det følgende vil der blive foretaget en analyse af, i hvilket omfang de fynske underleverandører har iværksat et eller flere af ovenstående initiativer, og hvilke forskelle der, alt andet lige, synes at være mellem virksomheder, der har/ikke har indført et eller flere af tiltagene. Endvidere vil der blive set nærmere på, hvilke planer underleverandørerne har med hensyn til at gennemføre et eller flere af de nævnte initiativer og dermed, hvor godt de fynske underleverandører synes at være rustet til fremtidige udfordringer.

De 7 tiltag vil blive gennemgået én for én. Derefter foretages der i afsnit 7 en samlet vurdering af de fynske underleverandørers situation i dag og deres umiddelbare fremtidsudsigter. Det skal bemærkes, at der i visse spørgsmål er spurgt til, om virksomheden har iværksat et af de 7 initiativer inden for de sidste 3 år. Det indebærer en vis usikkerhed i forhold til at bestemme, om iværksættelse af et af ovennævnte initiativer endnu har haft en effekt på andre parametre (beskæftigelse, økonomi ol.), eller om en eventuel effekt endnu ikke har vist sig.

5.2.1. Samarbejdet med kunderne

En overlevelsesstrategi for mange underleverandører er at gøre sig uundværlige over for de kunder, de leverer til. I praksis sker det ofte ved, at underleverandøren indgår et tæt og strategisk samarbejde med kunden om udvikling af produkter/processorer, og derigennem i højere grad fungerer som partnere end traditionelle underleverandører. For kunden betyder et tæt samarbejde med underleverandøren, at der er betydelige omkostninger forbundet med at skifte til en anden leverandør.

Meget tyder på, at underleverandører i stigende grad indgår tæt samarbejde med kundevirksomheder. Det sker ikke mindst i takt med kundevirksomhedernes stigende udlægning af komplekse opgaver, hvilket indebærer, at afgørende dele af produktionsværdien laves af underleverandører.

Bestemmende for de i afsnit 4.2 skitserede underleverandørtyper er bl.a. kundesamarbejde. Således er *graden af samarbejde med kunder* den ene af de to variabler, der afgrænser modellen.

Udviklingsorienterede underleverandører udgør den type underleverandører, der har det tætteste samarbejde med kunder.

I spørgeskemaet blev underleverandørerne spurgt, om de samarbejder med kunder om udvikling af produkter/processer. 70 % tilkendegav, at de samarbejder med kunder i større eller mindre omfang. Heraf havde 68 % øget samarbejdet med kunder inden for de seneste 3 år.

Altså samarbejder godt 2/3 af underleverandørerne i analysen med kunder. Ikke overraskende har langt hovedparten af de udviklingsorienterede underleverandører (81 %) svaret, at de samarbejder med kunder om produktudvikling eller procesudvikling. De resterende 19 % blandt de udviklingsorienterede underleverandører samarbejder formentlig med kunder om andre typer opgaver, men grundet de adspurgtes anonymitet har det ikke været muligt at afklare, hvilke opgaver det drejer sig om. 68 % af de traditionelle leverandører samarbejder ligeledes med kunder.

Positiv sammenhæng mellem kundesamarbejde og udvikling i overskud

Umiddelbart kan det forventes, at samarbejde med kunder styrker underleverandørernes konkurrenceevne og i sidste ende økonomien. Således vil underleverandører, der samarbejder tæt med ordregivende virksomheder, alt andet lige være mindre sårbare over for rationaliseringer i disse virksomheder.

Denne forventning bekræftes af det foreliggende datamateriale. Således har 57 % blandt de underleverandører, der samarbejder med kunder, haft stigende overskud inden for de sidste 3 år. Det samme gælder for 32 % af de underleverandører, der ikke samarbejder med kunder.

Flest blandt de store underleverandører samarbejder med kunder

Ser man på forskellige karakteristika for de underleverandører, der samarbejder med kunder, synes der umiddelbart at være en sammenhæng mellem virksomhedernes størrelse og sandsynligheden for, at virksomheden samarbejder med kunder. Således samarbejder 60 % af virksomhederne med 3-10 ansatte, mens hele 83 % af virksomhederne med flere end 41 ansatte samarbejder med kunder.

Samarbejde med kunder betyder ikke afhængighed af få kunder

Alt andet lige kan det forventes, at en underleverandør, der samarbejder tæt med en ordregivende virksomhed og bruger mange ressourcer på dette samarbejde, også leverer en overvejende andel af produktionen til denne virksomhed. Med andre ord forventes det, at virksomheder der samarbejder med ordregivende virksomheder, også er relativt afhængige af disse virksomheder.

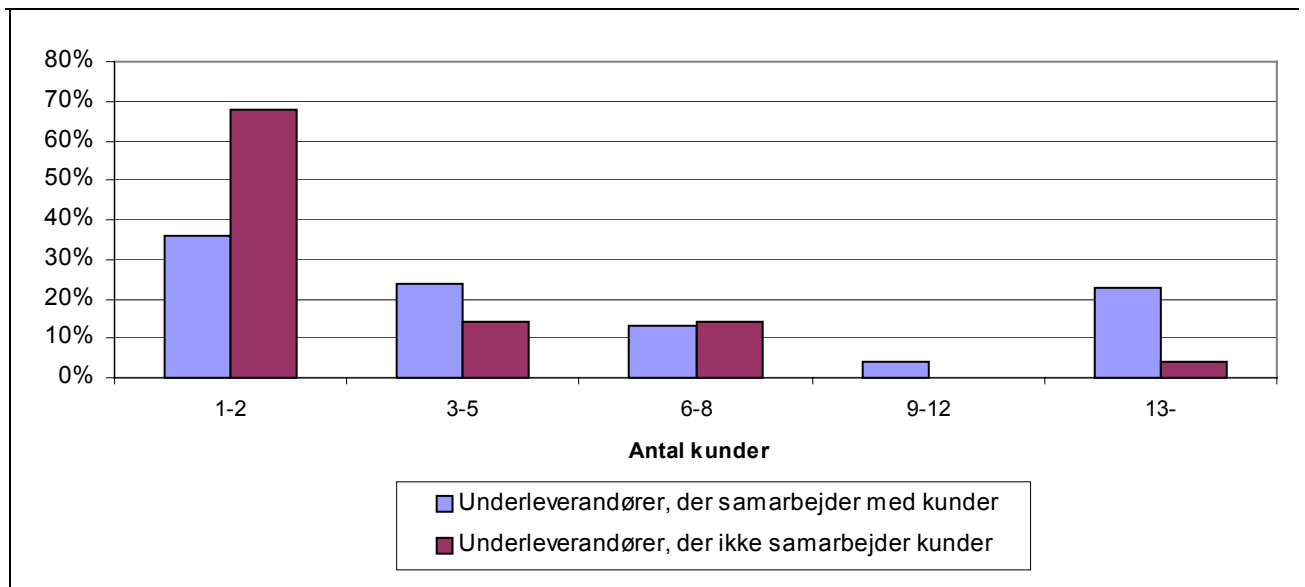
Lidt overraskende viser datamaterialet, at en større andel af de underleverandører, der ikke samarbejder med kunder, er afhængige af 1-2 ordregivende virksomheder²² end blandt de underleverandører, der samarbejder med kunder. Blandt de underleverandører der ikke samarbejder med kunder, er hele 68% afhængige af 1-2 ordregivende virksomheder. Det gælder kun 36% af de underleverandører, der samarbejder med kunder. Ikke meget tyder på, at dette billede vil blive ændret, således forventer hele 74 % af de underleverandører, der samarbejder

²² Har svaret "ja" til spørgsmålet: "Aftager 1-2 kunder sammenlagt over 50 % af virksomhedens produktion".

med kunder, at de vil udbygge antallet af kunder inden for de næste 3 år. Det samme gør kun 46 % af de underleverandører, der ikke samarbejder med kunder.

De lidt overraskende tal kan eventuelt forklares med, at vi ud fra besvarelserne ikke kan se omfanget af underleverandørernes samarbejde med kunderne, og at en vis andel af underleverandørerne formentlig samarbejder med kunder på et relativt begrænset niveau.

Figur 5.4: Så mange kunder aftager omkring 50 % af virksomhedens produktion



Samarbejde med kunder og sårbarhed over for rationaliseringer

Alt andet lige, kan det forventes, at des mere omfangsrigt samarbejdet med en kunde er, des mindre udsat er underleverandøren for at blive ramt af rationaliseringer i den ordregivende virksomhed.

De deltagende underleverandører blev i spørgeskemaet spurgt, om de inden for de seneste 3 år er blevet negativt påvirket økonomisk eller beskæftigelsesmæssigt af rationaliseringer blandt kundevirksomheder²³.

Hertil svarede godt 22 %, at de i stort eller meget stort omfang er blevet ramt af rationaliseringer i kundevirksomheder. Dog tyder det på, at rationaliseringerne er gået hårdest ud over de underleverandører, der ikke samarbejder med kunder. Således er 33 % af disse blevet ramt i stort eller meget stort omfang, mens det kun gælder 18 % af de underleverandører, der samarbejder med kunder (der er dog ikke en statistisk sammenhæng, hvilket skyldes, at omkring 40 % i begge grupper har sat kryds i kategorien "i nogen grad").

Stor fokus på udvikling blandt virksomheder, der samarbejder med kunder

Inden for de senere år har der været en betydelig vækst i ordregivende virksomheders udlægning af komplekse og videnstunge opgaver til underleverandører. Disse typer opgaver kræver ofte

²³ Jf. de i figur 5.3 nævnte rationaliseringer.

samarbejde mellem den ordregivende virksomhed og underleverandørerne. Endvidere stiller de komplekse opgaver krav til underleverandørernes forskning og udviklingskompetencer.

Ud fra ovenstående kan man således forvente, at en stor del af de underleverandører, der samarbejder med kunder, også vil have en udviklingsafdeling eller en struktur omkring udviklingsopgaver. Det viser sig også at være tilfældet. Således har 50 % af de underleverandører, der samarbejder med kunder, en udviklingsafdeling eller en struktur omkring udviklingsopgaver. Det har kun 16 % af de virksomheder, der ikke samarbejder med kunder.

I tråd med ovennævnte sammenhæng viser analysen, at mens godt 2/3 af de virksomheder, der samarbejder med kunder, har personer ansat med en længerevarende uddannelse, gælder det knap 1/2 af de virksomheder, der ikke samarbejder med kunder.

Meget tyder således på, at flere og flere underleverandører indgår samarbejde med kunder og at dette samarbejde, grundet opgavernes stigende kompleksitet, medfører øget fokus på udviklingsopgaver samt ansættelse af længerevarende uddannede.

Ovenstående bekræftes, hvis der ses på produkt- og procesudvikling, som også synes at spille en fremtrædende rolle for de underleverandører, der samarbejder med kunder. Således har 56 % foretaget betydelige produkt/procesinnovationer inden for de seneste 3 år. Det gælder kun 33 % af de virksomheder, der ikke samarbejder med kunder. Altså synes de underleverandører, der samarbejder med kunder om produkt- og procesudvikling, at være mere innovative end gennemsnittet.

Samarbejde med kunder og outsourcing

Da samarbejde med kunder i stigende grad kræver øget fokus på bl.a. udviklingsopgaver, kan det forventes, at et stigende antal af de underleverandører, der samarbejder med kunder, vil outsource simple og løntunge opgaver. I datamaterialet finder vi også en statistisk sammenhæng mellem outsourcing og kundesamarbejde, således er der næsten dobbelt så mange, der har outsourcet blandt de underleverandører, der samarbejder med kunder end blandt de underleverandører, der ikke samarbejder med kunder.

Samarbejde med kunder øger tilsyneladende anvendelsen af EDI

Forholdet mellem underleverandører og kunder kræver generelt tæt kommunikation om væsentlige forhold for produktet. Samarbejde om produktudvikling mellem underleverandør og kunder kræver i sagens natur endnu tættere kommunikation om produktets udvikling, lagerbeholdning etc. En måde at sikre det på er ved hjælp af EDI (Electronic Data Interchange), som er beregnet på, at store mængder fortrolig data kan udveksles mellem to eller flere parter. De datatyper der som regel udveksles, er ordrer, ordrebekræftelser, fakturaer, produktionsdata, leveringsinformationer, fragtbreve mv.

Generelt er der relativt få fynske underleverandører, der anvender EDI til udveksling af data. Der er dog væsentligt flere af de underleverandører, der samarbejder med kunder om produkt- og procesudvikling, der anvender EDI i forhold til de øvrige underleverandører. Det gælder således henholdsvis 30 % og 12 %.

5.2.2. Produktudvikling og -innovation

Et fremtrædende element i efterhånden flere avisartikler er de mange historier om danske underleverandører, der møder større og større konkurrence fra underleverandører i lande med lave lønomkostninger. En stor del af disse artikler peger på, at hvis de danske underleverandører skal klare sig på det globale marked, skal virksomheden tilføres mere viden, så der kan konkurreres på viden frem for pris.

Ud over at underleverandørerne således bør gøre sig uundværlige over for de ordregivende virksomheder via et tæt samarbejde, jf. afsnit 5.2.1, bør de også satse på at tilføre virksomheden den sidste nye viden. Dette kan bl.a. gøres ved at opkvalificere medarbejderne, men også ved at satse på forskning og udvikling, evt. i samarbejde med kunder, andre leverandører eller uddannelses-/forskningsinstitutioner.

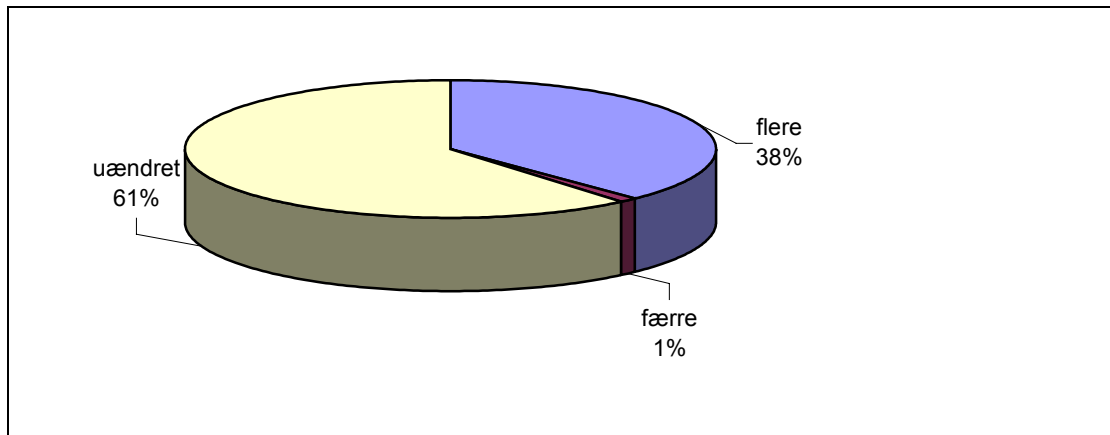
Blandt de adspurgte underleverandører har knap halvdelen inden for de seneste 3 år foretaget betydelige produkt-/procesinnovationer. Yderligere har 2 ud af 5 virksomheder en udviklingsafdeling eller en struktur omkring udviklingsopgaver. Ikke overraskende viser undersøgelsen en sammenhæng mellem de, der har foretaget betydelige produkt-/procesinnovationer, og de, der har en udviklingsafdeling eller en struktur omkring udviklingsopgaver. Således har to ud af tre af de leverandører, der har foretaget betydelige produkt-/procesinnovationer inden for de seneste 3 år, ligeledes en udviklingsafdeling eller en struktur omkring udviklingsopgaver.

Prioritering af og ressourcer til udviklingsopgaver

Underleverandørerne blev endvidere spurgt om, deres prioritering af udviklingsopgaver. På dette spørgsmål svarer 64 % af leverandørerne, at de prioriterer udviklingsopgaver højt eller meget højt, mens 8 % svarer, at udviklingsopgaver ikke prioriteres. Endvidere vurderer 62 % af leverandørerne, at de prioriterer udviklingsopgaver tilstrækkeligt højt i forhold til på sigt at kunne klare sig i den internationale konkurrence.

Endelig har 38 % af leverandørerne planer om at bruge flere ressourcer på produktudvikling/innovationsopgaver, mens 61 % ingen planer har om at ændre på andelen af ressourcer til produktudvikling, jf. figur 5.5.

Figur 5.5: Underleverandørernes planer om at bruge færre/flere ressourcer på produktudvikling/innovationsopgaver (andel af i alt)



Blandt de 38 % af leverandørerne, der vurderer, at de ikke prioriterer udviklingsopgaver tilstrækkeligt højt til at klare sig internationalt, har kun en tredjedel planer om at bruge flere ressourcer på udviklingsopgaver. Dette er en smule overraskende, idet det var forventet, at disse leverandører ville opprioritere udviklingsopgaverne og derfor benytte flere ressourcer til dette.

Betydning af produktudvikling for overskuddet

Ud over at produktudvikling vil tilføre virksomheden ny viden, forventes den også at være medvirkende til et øget overskud for virksomheden – i hvert fald på sigt.

Undersøgelsen viser dog ingen tydelig sammenhæng mellem, hvorvidt virksomheden har fokus på udviklingsopgaver eller ej og udviklingen i overskuddet. Således har henholdsvis 53 % og 56 % blandt de leverandører, der har en udviklingsafdeling eller en struktur omkring udviklingsopgaver, haft betydelige produktinnovationer inden for de seneste 3 år og stigende overskud. Blandt de, der ikke har en udviklingsafdeling/produktudvikling, har 45 % haft stigende overskud.

Medarbejderne og udviklingsarbejdet

Som antydnet tidligere i dette afsnit, er der blandt de virksomheder, der ikke har særlig fokus på udviklingsopgaver, en overvægt af mindre virksomheder. Dette er ikke specielt overraskende, idet det er ressourcekrævende, både personalemæssigt og økonomisk, at gennemføre forsknings- og udviklingsopgaver.

Undersøgelsen viser også, at der er en sammenhæng mellem antallet af ansatte, og hvorvidt virksomheden har en udviklingsafdeling eller en struktur omkring udviklingsopgaver. Således har blot hver fjerde af de adspurgte leverandører med 3-10 ansatte en udviklingsafdeling, mens dette er tilfældet blandt 2 ud af 3 leverandørerne med flere end 41 ansatte. Ligeledes ses en klar sammenhæng mellem antallet af ansatte og de leverandører, der inden for de seneste 3 år har foretaget betydelige produkt-/procesinnovationer.

Mindst lige så interessant er det, at der er en sammenhæng mellem, hvorvidt virksomheden har ansat personale med en længerevarende uddannelse og virksomhedens fokus på udviklingsopgaver²⁴. Således har 4 ud af 5 leverandører blandt de, der har fokus på

²⁴ Med fokus på udviklingsopgaver menes, at sammenhængen gør sig gældende både for de leverandører, der har en udviklingsafdeling eller en struktur omkring udviklingsopgaver, og for de leverandører, der inden for de seneste 3 år har foretaget betydelige produkt-/procesinnovationer.

udviklingsopgaver, ansat højtuddannede, mens "kun" halvdelen af de leverandører, der ikke har fokus på udviklingsopgaver, har ansat højtuddannede.

Sammenhængen understøttes af en rapport fra Erhvervsfremme Styrelsen²⁵, der påpeger, at anvendelsen af ansatte med en længerevarende uddannelse afspejles i et højt innovationsniveau.

Endelig ses en sammenhæng mellem udviklingen i antallet af ansatte med en længerevarende uddannelse og virksomhedens fokus på udviklingsopgaver.

Innovative leverandører er mindre sårbare

Leverandørerne blev i undersøgelsen spurgt, hvorvidt der har været rationaliseringer blandt kunderne inden for de seneste 3 år, og i givet fald, i hvilket omfang disse rationaliseringer har haft negative konsekvenser for leverandøren. Det var umiddelbart forventet, at den innovative leverandør ikke blev ramt så betydeligt af disse rationaliseringer, som den ikke-innovative leverandør. Baggrunden for disse forventninger er formodningen om, at kunden i tilfælde af rationaliseringer vil foretrække at beholde opgaver hos de leverandører, der forsøger at tilføre virksomheden ny viden.

Ses der på de 81 % af underleverandørerne, der har oplevet rationaliseringer blandt kunderne inden for de seneste 3 år, findes en sådan sammenhæng også. Kun for hver tiende underleverandør med en udviklingsafdeling har rationaliseringer blandt kunderne haft negative konsekvenser for virksomheden i stort eller meget stort omfang, mens det gælder for hver tredje af de underleverandører, der ikke har en udviklingsafdeling.

Produktudvikling og samarbejde med hhv. kunder og andre underleverandører

Der henvises til afsnit 5.2.1 hhv. 5.2.4 for en beskrivelse af sammenhængen mellem virksomhedens samarbejde med kunder hhv. andre underleverandører og virksomhedens fokus på udviklingsarbejde.

Sammenhæng mellem fokus på udvikling og outsourcing

Et middel til at få virksomheden til at konkurrere på viden frem for pris er ved at outsource en del af virksomhedens løntunge opgaver.

Undersøgelsen finder da også en klar sammenhæng mellem de virksomheder, der har outsourcet opgaver, og de der har fokus på udviklingsopgaver. Således har 3 ud af 5 blandt de leverandører, der har fokus på udviklingsopgaver, outsourcet opgaver til enten danske eller udenlandske underleverandører inden for de seneste 3 år. Blandt de leverandører, der ikke har særlig fokus på udviklingsopgaver, har omkring en tredjedel outsourcet opgaver inden for de seneste 3 år.

5.2.3. Automatisering af produktionen og investeringer i produktionsteknologi

En anden mulig vej til at forbedre underleverandørernes konkurrenceevne er at øge automatiseringen af virksomhedens produktion. Robotter vil kunne overtage en del af det monotone og nedslidende arbejde, samtidig med at de er fleksible i produktionsøjemed. I samspil

²⁵ "Metalindustri/Produktionsteknologi", Erhvervsfremme Styrelsen, 2001.

med den øvrige planlægning af produktionen vil automatisering af produktionen kunne medvirke til, at underleverandørerne, kan leve op til de ordregivende virksomheders stigende krav om fleksibilitet (se i øvrigt afsnit 5.2.7).

Indførelsen af robotteknologi vil som ovenfor nævnt kunne overtage en del af det monotone og nedslidende arbejde. Automatisering vil således medføre, at der frigives ressourcer, der vil kunne varetage andre funktioner, alternativt vil de frigjorte ressourcer kunne spares væk, hvilket vil betyde nedlæggelse af arbejdspladser. Den øgede automatisering vil, uagtet denne problematik, kunne medvirke til en forbedret konkurrenceevne for virksomheden, og jern- og metalindustrien er da også allerede i dag en af de største aftagere af industrirobotter²⁶.

Robot-, automations- og produktionsteknologi er en del af brobyggerprojektet på Fyn – et samarbejdsprojekt mellem Odense Kommune og Fyns Amt. Brobyggerprojektet fokuserer på fire vækstområder, såkaldte kompetenceklynger, som kan tilføre den fynske region økonomisk vækst. Kompetenceklyngen for robot-, automations- og produktionsteknologi markedsføres under navnet RoboCluster. RoboCluster er et kompetencenetværk/videnscenter, hvor der indsamles og videreudvikles på eksisterende viden om robot- og automationsteknologi. Klyngen producerer således ikke robotter, men samler den viden, der eksisterer inden for klyngen. RoboCluster har tæt kontakt til flere fynske virksomheder, bl.a. inden for jern- og metalindustrien, og må anses som et potentiale også for underleverandører i branchen.

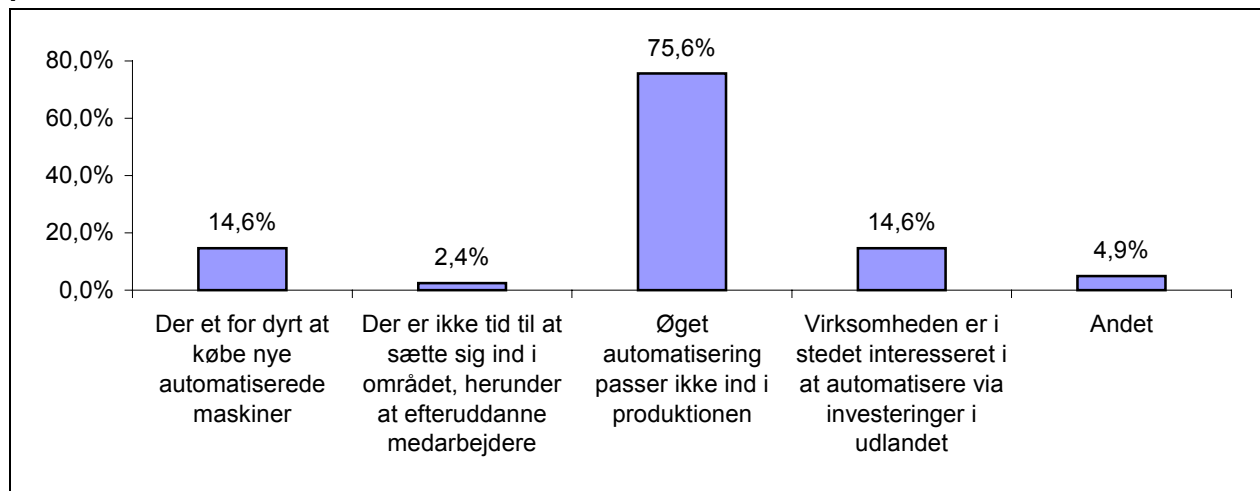
Underleverandørerne og automatisering

En barriere for indførelsen af øget automatisering har tidligere været de høje omkostninger forbundet med erhvervelsen af teknologien. Det betød, at det førhen hovedsageligt var de større virksomheder, der havde ressourcer til at indføre teknologien. Udviklingen på området har dog medvirket til et fald i priserne på robotteknologi, så også mindre virksomheder i dag har adgang til teknologien. Nærværende undersøgelse viser også, at der ingen forskel er på andelen af henholdsvis små og store underleverandører, der har indført øget automatisering inden for de sidste 3 år. Samlet set har 56 % af de adspurgte leverandører indført øget automatisering inden for de sidste 3 år.

Endvidere er omkring halvdelen af virksomhederne interesseret i at automatisere produktionen i Danmark yderligere inden for de næste 3 år. Blandt den halvdel, der ikke er interesseret heri, finder 3 ud af 4 leverandører, at øget automatisering ikke passer ind i produktionen, jf. figur 5.6 nedenfor. Endvidere ses, at kun 15 % af de, der ikke ønsker at automatisere, finder, at det er for dyrt at købe maskinerne.

²⁶ Erhvervsbladet, 19/4-2002, "Salget af robotter vokser voldsomt".

Figur 5.6: Årsager til, at virksomheden ikke ønsker at indføre øget automatisering af produktionen



Det kunne således tyde på, at robotterne er blevet mere tilgængelige, forstået som at de både er lettere at betjene og billigere at erhverve end tidligere.

Endelig vurderer 9 ud af 10 af leverandørerne, at de er bekendte med de forskellige muligheder, der findes for automatisering af produktionen.

Positiv sammenhæng mellem automatisering og overskud

En anden fordel ved at indføre øget automatisering af produktionen er en reduktion i omkostningerne – i hvert fald på sigt – som følge af robotternes effektivitet og de eventuelt sparede lønomkostninger. En øget automatisering bør således, alt andet lige, medvirke til en stigning i overskuddet.

Undersøgelsen bekræfter da også, at der er en sammenhæng mellem udviklingen i overskuddet, og hvorvidt der er indført automatisering i virksomheden.

Robotter fører ikke umiddelbart til nedlæggelse af arbejdspladser

Som nævnt indledningsvis vil øget automatisering kunne medføre en nedgang i antallet af ansatte. Dette er dog ikke nødvendigvis tilfældet. Således kan det personale, der frigives i forbindelse med indførelsen af automatisering, ofte kunne anvendes til andre funktioner i virksomheden. Det vil som regel kræve en vis efteruddannelse af medarbejderne. Alternativt vil automatisering til dels kunne medføre en udskiftning i personalesammensætningen, fra ufaglært til faglært eller højtuddannet arbejdskraft.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at 4 ud af 10 blandt de leverandører, der har øget automatiseringen inden for de sidste 3 år, i samme periode har fået færre ansatte. Blandt de leverandører, der ikke har indført øget automatisering, har 3 ud af 10 fået færre ansatte. Der kan dog ikke påvises nogen statistisk sammenhæng²⁷ mellem indførelsen af automatisering og udviklingen i antallet af ansatte. En nærmere undersøgelse af datamaterialet kan heller ikke påvise

²⁷ Jf. fodnote 2.

en sammenhæng mellem indførelsen af automatisering i virksomheden og udviklingen i antallet af ansatte med en længerevarende uddannelse.

Automatisering gør underleverandører mindre sårbare over for rationaliseringer

En af hensigterne med at indføre øget brug af automatisering i produktionen er at kunne leve op til de ordregivende virksomheders stigende krav om fleksibilitet. Ved at indføre automatisering øger leverandøren sin konkurrenceevne, og står derved stærkere, når kunderne skærer i antallet af underleverandører.

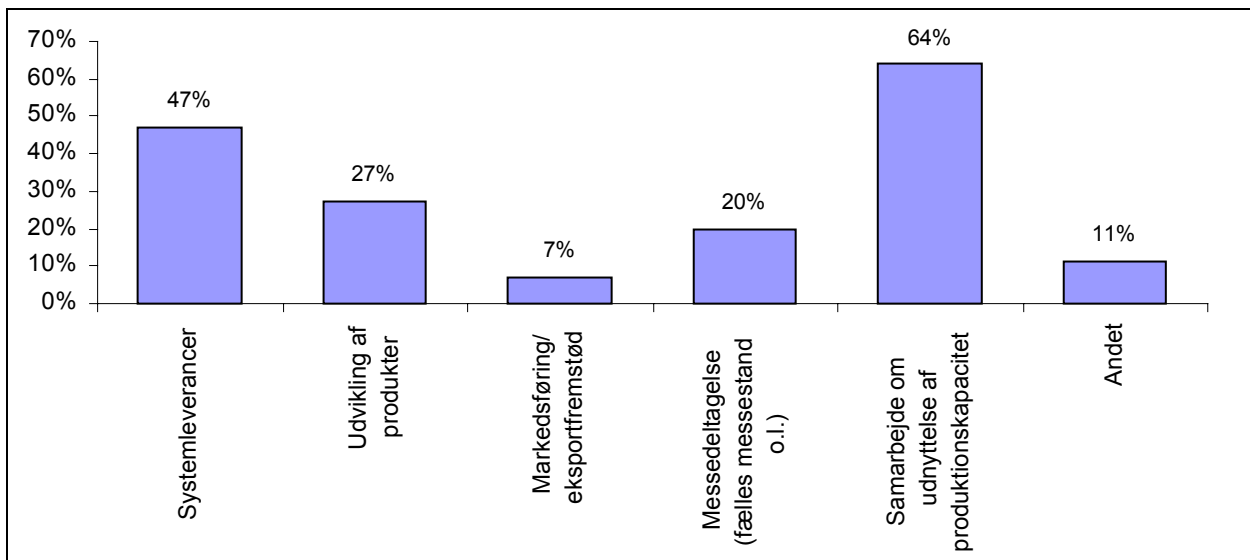
Blandt de leverandører, der har indført øget automatisering, har 16 % været ramt negativt i stort eller meget stort omfang af de rationaliseringer, kunderne har foretaget. Derimod har 29 % af de leverandører, der ikke har indført øget automatisering, været ramt negativt i stort eller meget stort omfang af kundernes rationaliseringer. Der kan dog ikke påvises nogen statistisk sammenhæng mellem øget automatisering og underleverandørernes sårbarhed over for rationaliseringer.

5.2.4. Samarbejde med andre underleverandører

Som følge af den stigende globale konkurrence og de ordregivende virksomheders øgede krav til underleverandørerne har eksperter spået en usikker fremtid for de små underleverandørvirksomheder inden for jern- og metalindustrien. Det skyldes to centrale ønsker fra de ordregivende virksomheder om dels at samle underleverancerne ved så få underleverandører som muligt, dels at underleverandørerne skal være i stand til at levere systemleverancer. For at kunne honorere disse ønsker er eneste løsning for mange små og mellemstore underleverandører at indgå et samarbejde med andre underleverandører. Derved kan de styrke deres position og løfte større og mere komplekse opgaver og derigennem matche de øgede krav fra de ordregivende virksomheder. Sådanne former for underleverandørsamarbejde har i praksis vist sig succesfuldt i bl.a. den rustfri stålindustri i Trekantområdet.

Samarbejdet med andre underleverandører kan være mere eller mindre formaliseret og foregå på forskellige niveauer. 65 % af underleverandørerne i undersøgelsen tilkendegav, at de samarbejder med andre underleverandører. Nedenstående figur illustrerer, på hvilke områder de samarbejder med andre underleverandører.

Figur 5.7: Opgaver underleverandørerne samarbejder med andre leverandører om (% af de underleverandører, der samarbejder med andre underleverandører)



Blandt de, der samarbejder med andre underleverandører, har 77 % samarbejdspartnere på Fyn, 73 % har samarbejdspartnere i det øvrige Danmark (uden for Fyns Amt), mens 20 % samarbejder med leverandører i udlandet.

Generelt synes der ud fra datamaterialet, ikke at være en sammenhæng mellem, om leverandørerne samarbejder med andre leverandører, og hvordan de klarer sig på centrale parametre (udvikling i økonomi, beskæftigelse etc.). Det skyldes formentlig, at leverandørsamarbejde dækker over meget forskellige opgavetyper, jf. figur 5.7.

De to hyppigst forekommende samarbejdsformer – samarbejde om udnyttelse af produktionskapacitet og samarbejde om systemleverancer er interessante, fordi de repræsenterer to meget forskellige måder at samarbejde på. Mens samarbejde om udnyttelse af produktionskapacitet repræsenterer en traditionel og mindre kompleks måde at samarbejde på, er samarbejde om systemleverancer ofte en mere nuanceret og integreret samarbejdsform. Datamaterialet viser også, at der er betydelige forskelle på, hvordan underleverandører, der samarbejder om henholdsvis udnyttelse af produktionskapacitet og systemleverancer, klare sig på væsentlige parametre. I det følgende vil der derfor blive set nærmere på disse to samarbejdsformer. En lignende undersøgelse af de underleverandører, der samarbejder om udvikling af produkter, er om end interessant, ikke mulig grundet for lille datamateriale.

Leverandørtype og samarbejdets indhold

Som ventet er der en relativ stor andel blandt de udviklingsorienterede underleverandører, der samarbejder om systemleverancer (44 %). Endvidere gælder det, at hele 82 % af de underleverandører, der samarbejder om udnyttelse af produktionskapacitet, er traditionelle underleverandører.

Tegn på sammenhæng mellem samarbejde om systemleverancer og udvikling i økonomien

Generelt gælder det, at de underleverandører, der samarbejder med andre underleverandører, ikke har haft en mere positiv udvikling i økonomien end de underleverandører, der ikke samarbejder – tværtimod.

Der ser dog ud til at være en positiv sammenhæng mellem samarbejde om systemleverancer og økonomisk udvikling (om end sammenhængen ikke er statistisk signifikant). Derimod ser der ikke ud til at være en sammenhæng mellem samarbejde om udnyttelse af produktionskapacitet og udviklingen i økonomien.

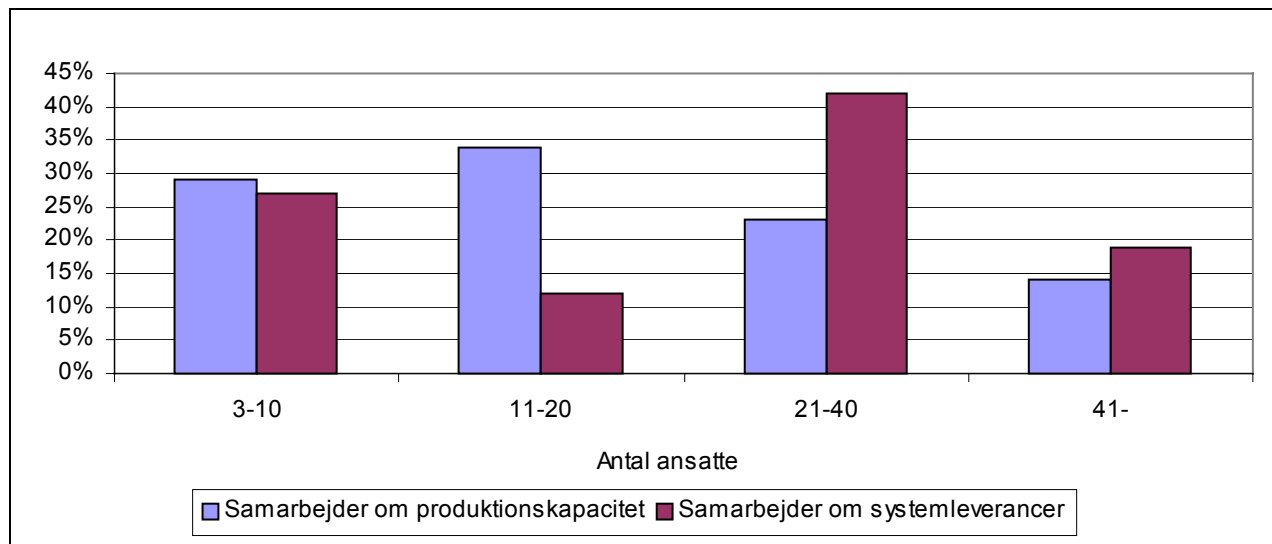
Overvægt af små virksomheder, der samarbejder om produktionskapacitet

Umiddelbart kan det forventes, at især de små og mellemstore underleverandører vil have gavn af at samarbejde med andre underleverandører for derved at øge deres kompetencer og muligheder for at byde ind på større opgaver.

Generelt gælder det, at lidt flere af de mellemstore underleverandører samarbejder med andre underleverandører om diverse opgaver end de små og store underleverandører. Således samarbejder ca. 74 % af underleverandørerne med henholdsvis 11-20 og 21-40 ansatte med andre underleverandører, mens henholdsvis 60 % af de små underleverandører (3-10 ansatte) og 50 % af de store underleverandører (flere end 41 ansatte) samarbejder med andre underleverandører.

Flertallet af underleverandører, der samarbejder om udnyttelse af produktionskapacitet, er forholdsvis små – 63 % har under 20 ansatte. Derimod er flertallet af underleverandører, der samarbejder om systemleverancer, relativt store – 62 % har flere end 21 ansatte - jf. figur 5.8. Det skyldes formentlig, dels at små virksomheder oftere har behov for at supplere kapaciteten, dels at systemleverancer ofte stiller krav om flere og mere videnstunge kompetencer.

Figur 5.8: Fordelingen af antallet af ansatte for underleverandører der samarbejder om hhv. udnyttelse af produktionskapacitet og systemleverancer



Betragtes udviklingen i antallet af ansatte, synes samarbejde om henholdsvis udnyttelse af produktionskapacitet og systemleverancer at ske delvis på bekostning af antallet af ansatte. Således har netto²⁸ 21 % og 16 % af de underleverandører, der samarbejder om de nævnte opgaver, oplevet et fald i antallet af ansatte inden for de seneste 3 år. Mens de øvrige underleverandører, der ikke samarbejder om de pågældende opgaver, netto har haft en uændret beskæftigelse.

De underleverandører, der samarbejder om systemleverancer, har dog mere positive forventninger til fremtiden end de underleverandører, der ikke samarbejder om systemleverancer, hvad angår antallet af ansatte. Således tror hele 65 % af de underleverandører, der samarbejder om systemleverancer, på en stigning i antallet af ansatte inden for de næste 3 år. Det gør "kun" 48 % af de underleverandører, der ikke samarbejder.

Spørgsmålet er, hvad der kan forklare den tilsyneladende modsætning mellem udviklingen i antallet af ansatte inden for de seneste 3 år og forventningerne til de kommende 3 år. En mulig forklaring er, at en del af de underleverandører, der samarbejder med andre underleverandører om systemleverancer, først for nylig har indgået et sådant samarbejde. Dette understøttes af, at 79 % af de underleverandører, der samarbejder med andre underleverandører om systemleverancer, har øget samarbejdet inden for de sidste 3 år.

For de underleverandører, der samarbejder med andre underleverandører om udnyttelse af produktionskapacitet, er forventningerne til antallet af ansatte i fremtiden dog mere beskedne. Således forventer gennemsnittet af de pågældende virksomheder, at antallet af ansatte vil være uændret.

Få underleverandører, der samarbejder om produktionskapacitet, har en udviklingsafdeling

Umiddelbart må det forventes, at behovet for en udviklingsafdeling/struktur omkring udviklingsopgaver er væsentligt større blandt de virksomheder, der samarbejder med andre underleverandører om systemleverancer, end blandt de underleverandører, der samarbejder om produktionskapacitet. 42 % af de underleverandører, der samarbejder om systemleverancer,

²⁸ Netto = andelen af underleverandører med stigende beskæftigelse - andelen af underleverandører med faldende beskæftigelse.

svarer således også bekræftende på spørgsmålet (hvilket er en smule over gennemsnittet), mens det samme kun er tilfældet for 23 % af de underleverandører, der samarbejder om produktionskapacitet.

Højere eksportandel blandt underleverandører, der samarbejder om systemleverancer

77 % af de underleverandører, der samarbejder om systemleverancer, eksporterer. Det gælder kun 49 % af de underleverandører, der samarbejder om udnyttelse af produktionskapacitet. Det kan formentligt forklares med, at systemleverancer alt andet lige, vil bidrage til at højne en underleverandørs konkurrenceevne også internationalt.

5.2.5. Eksport og markedsføring i udlandet

Som beskrevet i afsnit 4, har der blandt de ordregivende virksomheder igennem de senere år været en tendens til at reducere antallet af underleverandører. Yderligere har den stigende internationalisering medført, at de ordregivende virksomheder undersøger adskillige markeder, inden de vælger de underleverandører, der skal udføre opgaverne for virksomheden. Disse tendenser gør sig ikke kun gældende blandt danske ordregivende virksomheder, men også blandt udenlandske virksomheder. Som følge af internationaliseringen står de danske underleverandører ikke længere automatisk forrest i køen som leverandør til danske ordregivende virksomheder, men har omvendt også mulighed for at vinde indpas blandt udenlandske virksomheder.

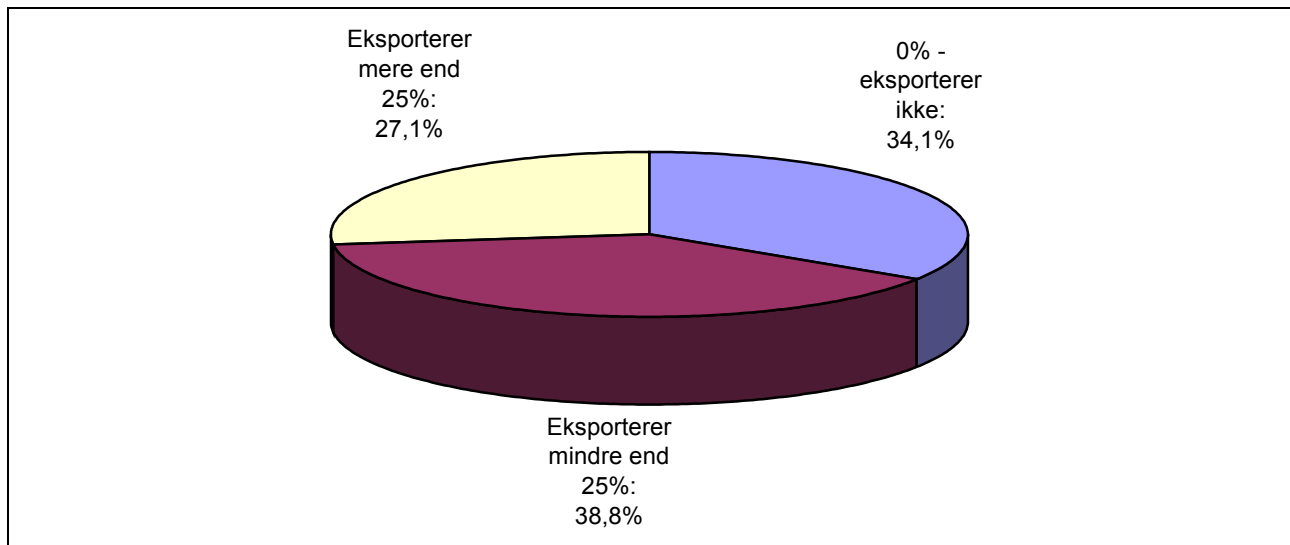
Et notat udarbejdet under Danmarks Eksportråd²⁹ beskriver mulige strategier for at øge eksporten blandt underleverandørvirksomheder. Valget af strategi bør træffes ud fra, hvilken type underleverandør virksomheden er, jf. figur 4.1. Notatet kommer med forslag til, hvilken strategi de forskellige typer af underleverandører bør satse på.

Ifølge samme notat eksporterer ca. 40 % af underleverandørerne på landsplan deres produkter, mens den tilsvarende andel udgør ca. 56 % for samtlige industrivirksomheder på landsplan.

Figur 5.9 viser fordelingen af virksomhederne i spørgeskemaundersøgelsen ud fra, hvor stor en andel af deres produktion, der eksporteres.

²⁹ "Underleverandørstrategier under omvurdering", www.smv-portalen.dk under Danmarks Eksportråd, november 2003.

Figur 5.9: Fordelingen af underleverandører ud fra eksport

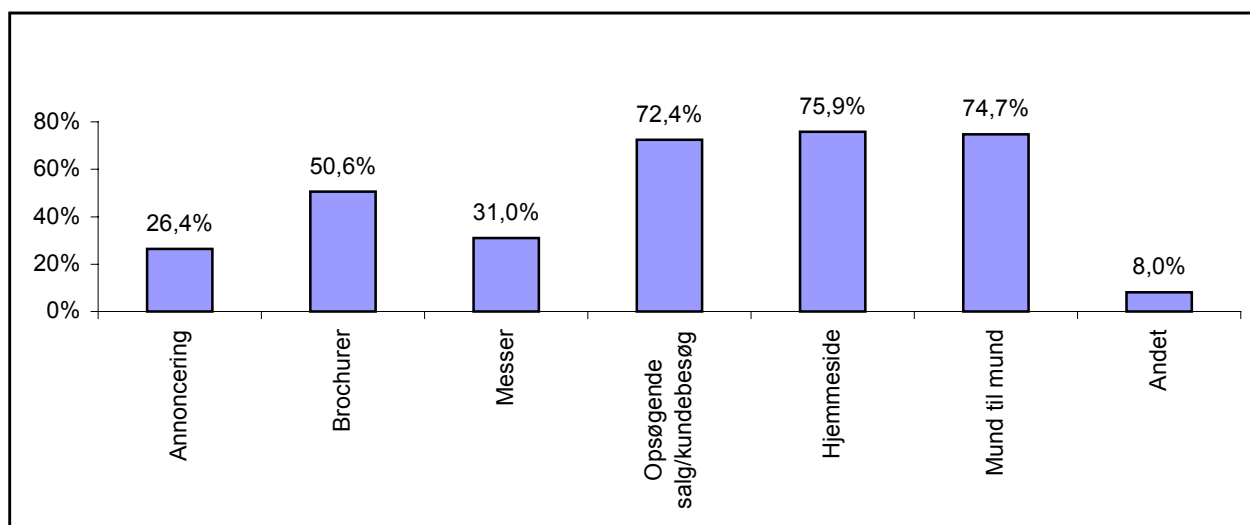


Hovedparten af de adspurgte underleverandører forventer en uændret eller stigende eksportandel inden for de næste 3 år. Det er dog bemærkelsesværdigt, at kun 15 % af de underleverandører, der intet eksporterer, forventer en stigende eksportandel, mens det gælder for 60 % af de underleverandører, der i dag eksporterer.

Markedsføringstiltag

Underleverandørerne er ligeledes blevet spurgt, hvorledes virksomheden markedsfører sig. Af figur 5.10 ses, at 3 ud af 4 underleverandører bl.a. markedsfører virksomheden via en hjemmeside. Ligeledes ses, at ca. 70 % af virksomhederne i markedsføringen benytter sig af opsøgende salg via kundebesøg eller af "mund-til-mund"-markedsføring.

Figur 5.10: Andel af markedsføringstiltag



Kun 10 % af underleverandørerne benytter sig af en enkelt af de i figur 5.10 oplyste markedsføringstiltag, mens de resterende 90 % markedsfører virksomheden ved hjælp af to eller flere tiltag.

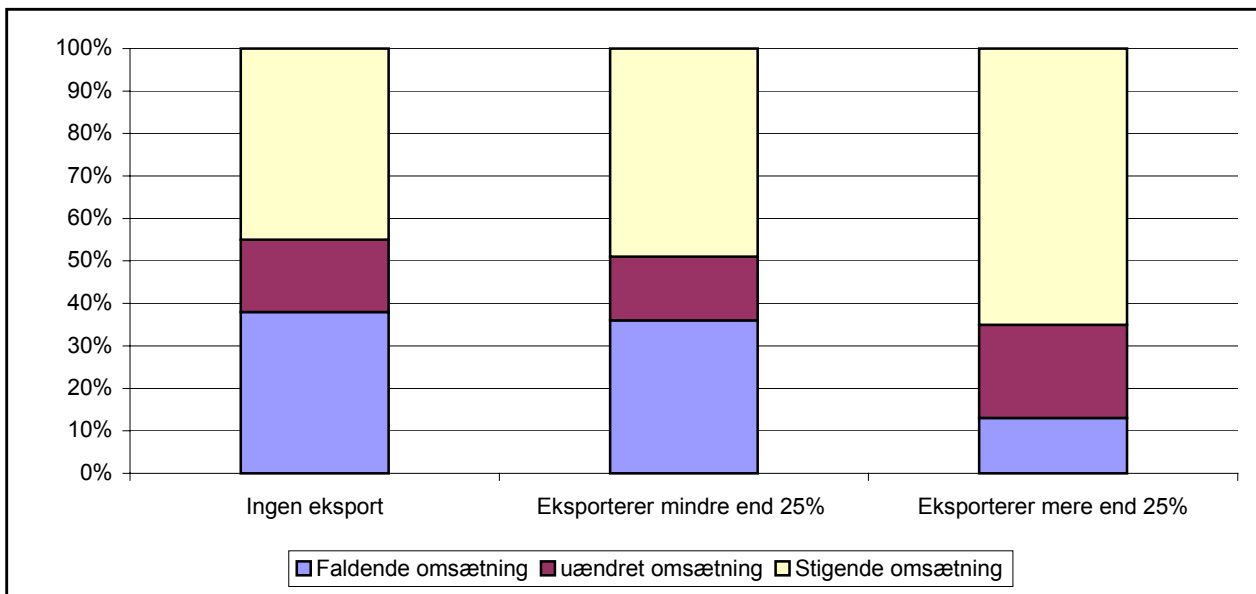
Undersøgelsen viser endvidere, at 37 % af underleverandørerne har foretaget eksportfremstød eller markedsført virksomhedens produkter i udlandet. Af de underleverandører, der ikke har foretaget eksportfremstød eller markedsført sig i udlandet, har 2 ud af 3 virksomheder heller ingen planer herom. Heraf angiver 22 virksomheder, svarende til en fjerdedel af de deltagende underleverandører, at årsagen til, at virksomheden hverken har foretaget eller har planer om at foretage eksportfremstød, er et ønske om at forbliver lokal/national. Kendetegnende ved disse virksomheder er, at de har få ansatte, og at over halvdelen intet kendskab har til de offentlige eller halv-offentlige eksportrådgivningsmuligheder, der findes.

Eksportens betydning for udviklingen i omsætningen

En af hensigterne med at fokusere på eksport er naturligvis at øge leverandørens mulige afsætningsmarked. En positiv konsekvens heraf vil alt andet lige være en øget omsætning, i hvert fald på sigt. Derimod er konsekvenserne af eksporten i forhold til overskuddet i virksomheden mere tvetydig, således vil indtjeningen bl.a. afhænge af valutakurser o.l., jf. i øvrigt afsnit 5.1.4.

Som det illustreres i nedenstående figur, er der tilsyneladende en vis sammenhæng mellem eksportandel og udviklingen i omsætningen, om end sammenhængen ikke er statistisk signifikant.

Figur 5.11: Eksportandel og udviklingen i omsætningen



Til gengæld er der en statistisk sammenhæng mellem udviklingen i omsætningen gennem de sidste 3 år og hvorvidt underleverandøren har øget eksportandelen inden for de seneste 3 år.

Des flere ansatte des højere eksportandel

Undersøgelsen viser yderligere, at der er en sammenhæng mellem underleverandørernes eksportandel og antallet af ansatte. Således har godt halvdelen af underleverandørerne med 3-10 ansatte ingen eksport, mens det kun gælder for 13 % af virksomhederne med flere end 41 ansatte. Derimod eksporterer hele 63 % af underleverandørerne med flere end 41 ansatte mere end 25 % af deres produktion. Det gælder kun for 19 % af underleverandørerne med under 40 ansatte.

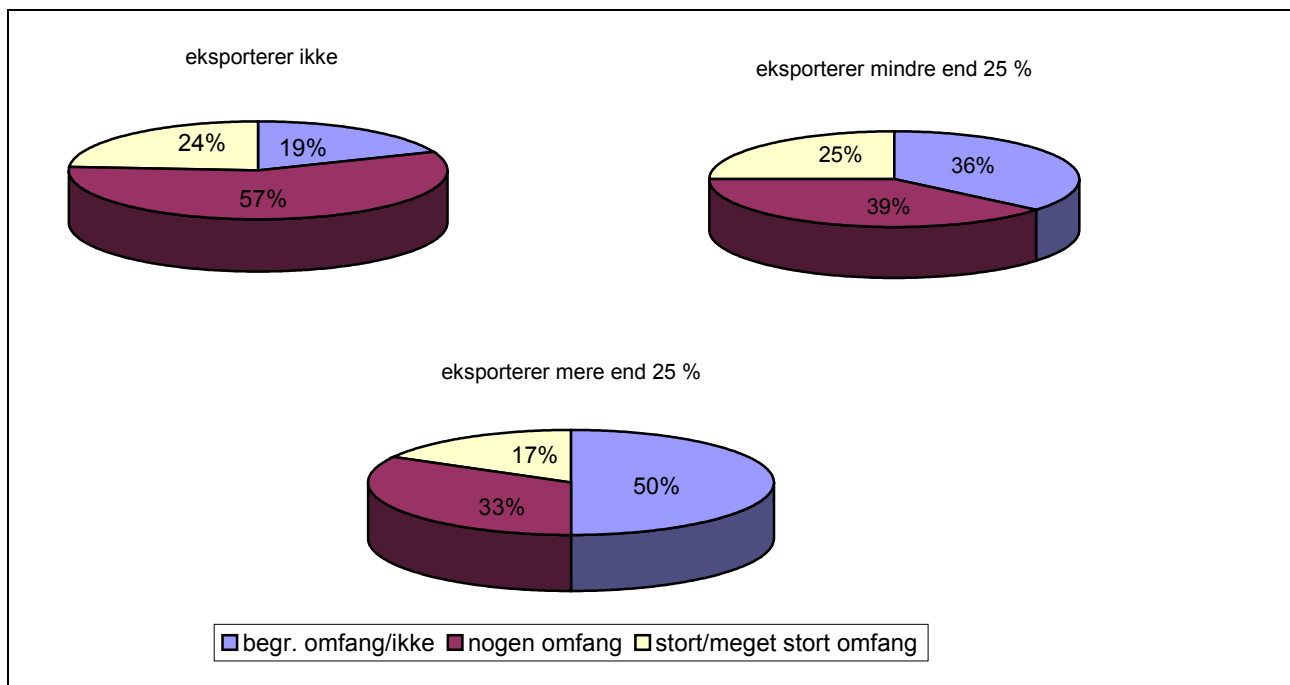
En af de mulige årsager til denne sammenhæng er, at det typisk er ressourcekrævende at udvikle internationale markedspositioner som underleverandør, hvorfor det er sværere at overskue for de mindre virksomheder end for de større.

Eksporterende virksomheder påvirkes mindre af rationaliseringer

Underleverandørerne blev i undersøgelsen spurgt til, i hvilken grad rationaliseringer hos de ordregivende virksomheder inden for de seneste 3 år har haft negative konsekvenser for underleverandøren. Umiddelbart forventes det, at en spredning af afsætningsmarkedet vil gøre underleverandørerne mindre sårbare over for rationaliseringer i ordregivende virksomheder.

Som det illustreres i nedenstående figur, synes der at være en vis sammenhæng mellem eksportandelen og underleverandørernes negative påvirkning af rationaliseringer blandt ordregivende virksomheder.

Figur 5.12: Eksportandel og påvirkning af rationaliseringer



Outsourcing

Alt andet lige forventes der at være en sammenhæng mellem eksportandel og outsourcing. Således kan outsourcing til udenlandske leverandører også være et led (bevidst eller ubevidst) i et

eksportfremstød. Denne sammenhæng synes også at være til stede og vil blive uddybet i afsnit 5.2.6.

5.2.6. Outsourcing af produktionsopgaver

Stadigt flere virksomheder inden for jern- og metalbranchen vælger at outsource opgaver til lande med lave lønomkostninger. For få år siden var det primært løntunge og ukomplicerede opgaver, der blev outsourcet. I dag er det fortsat denne type opgaver, der hyppigst outsources, men også mere komplekse og teknologikrævende opgaver placeres nu i lavtlønslande, ikke mindst i Kina.

Internationaliseringen og den teknologiske udvikling indebærer, at danske virksomheders konkurrenceevne i vid udstrækning er betinget af differentiering. For at få overskud til at udvikle de kernekompetencer som er virksomhedens konkurrencemæssige styrke, outsources et stigende antal øvrige opgaver til eksterne samarbejdspartnere. Centralt i denne analyse er netop konsekvenser af outsourcing for de danske underleverandører.

Foruden de 6 øvrige løsningsforslag, der gennemgås, kan en mulig strategi for nogle af de fynske underleverandører være at bruge samme middel som de ordregivende virksomheder og selv forsøge sig med outsourcing af virksomhedens løntunge opgaver til lavtlønslande. Selv om det fortsat primært er de ordregivende virksomheder, der outsourcer opgaver, kan outsourcing således også være vejen frem for mange underleverandører, som derved vil kunne minimere produktionsomkostningerne. I dag er der dog kun relativt få underleverandører, der har etableret sig i fx Kina, men ifølge forskere vil det være fremtiden for en del underleverandører. Ikke mindst som følge af den stigende udlægning af mere komplekse opgaver fra de ordregivende virksomheder. Der er særligt to argumenter for, at de danske underleverandører skal placere dele af deres produktion, særligt den produktionsgennemførende produktion, i Kina eller andre lavtlønslande. Dels er det for at spare omkostninger, dels for at være i nærheden af kunderne/potentielle kunder, som ofte har afdelinger placeret i de asiatiske lande. Foruden de sparede lønomkostninger kan outsourcing altså også betragtes som et slags eksportfremstød.

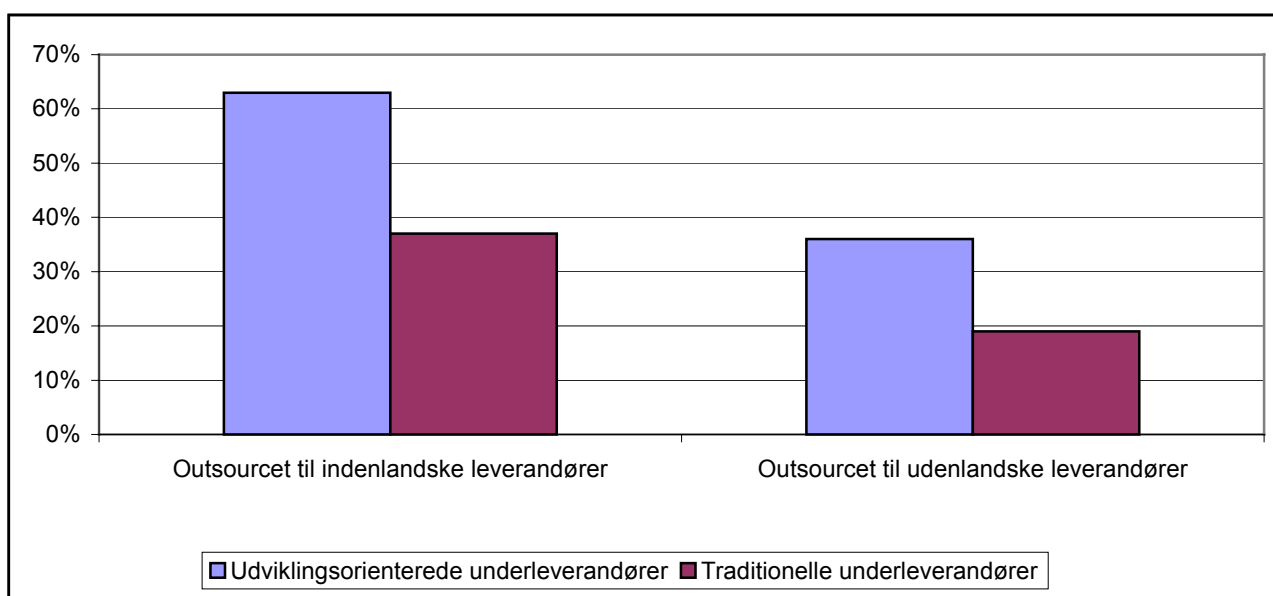
En del af de fynske underleverandører har da også valgt at placere dele af produktionen i udlandet. Således har 23 % af de adspurgte outsourcet opgaver til udenlandske leverandører inden for de seneste 3 år. Meget tyder dog på, at flere af de adspurgte underleverandører endnu ikke har taget skridtet, men overvejer at outsource til udlandet. 40 % af virksomhederne har således outsourcet opgaver til danske underleverandører inden for de seneste 3 år og undersøgelser har vist, at mange virksomheder "øver" sig i outsourcing til hjemlige leverandører, inden de prøver i udlandet. Først når de har fået lidt erfaring med outsourcing og fået styr på egne opgaver (kernekompetencer), begynder de at vende blikket mod udlandet³⁰.

³⁰ "Flere opgaver vil blive outsourcet til udlandet", Erhvervsbladet 6. maj 2002.

I alt 36 % af de adspurgte overvejer således at outsource opgaver inden for de næste 3 år, heraf er flertallet virksomheder, der allerede i dag har outsourcet opgaver til enten danske eller udenlandske underleverandører. Således overvejer henholdsvis 66 % og 72 % af de underleverandører, der allerede har outsourcet til danske og udenlandske leverandører at outsource yderligere til danske eller udenlandske leverandører.

Der er betydeligt flere blandt de udviklingsorienterede end blandt de traditionelle underleverandører, der har outsourcet til såvel indenlandske som udenlandske underleverandører – jf. figur 5.13.

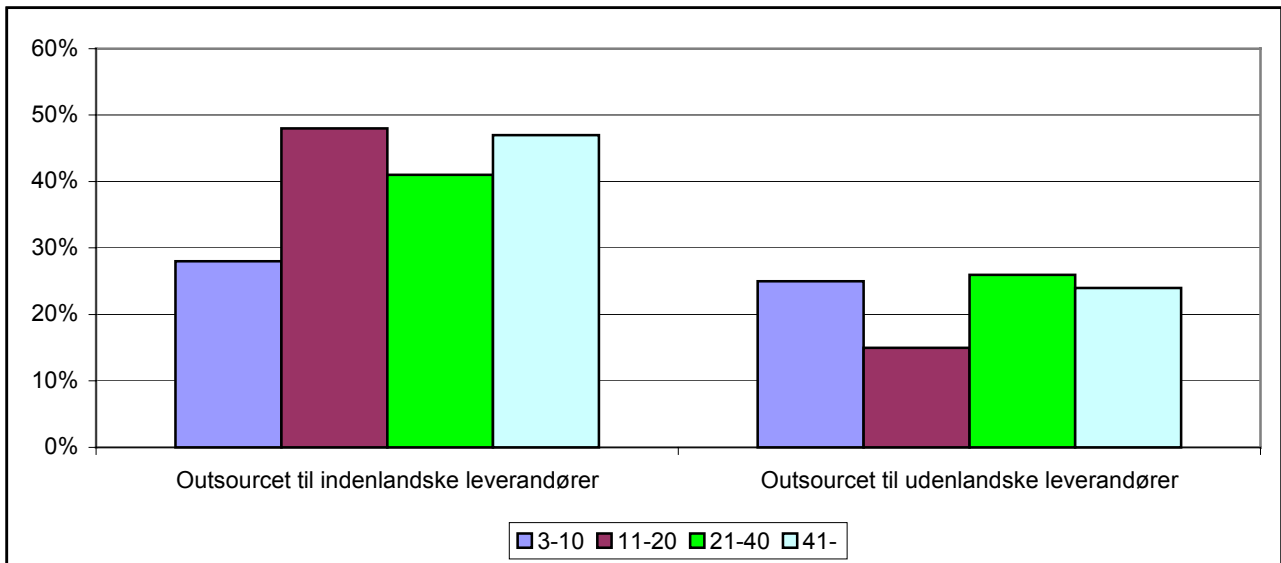
Figur 5.13: Andel af henholdsvis udviklingsorienterede og traditionelle underleverandører der har outsourcet



Outsourcing til udlandet koster alt andet lige danske arbejdspladser

Hvad angår antallet af ansatte blandt de underleverandører, der har outsourcet, er der lidt overraskende ikke væsentlig forskel på andelen af små underleverandører, der har outsourcet, og andelen af store underleverandører, der har outsourcet, jf. figur 5.14.

Figur 5.14: Underleverandører inden for forskellige virksomhedsstørrelser der har outsourcet opgaver til hhv. udenlandske og indenlandske leverandører



Konsekvensen af at udlægge opgaver til andre leverandører vil ofte være et fald i antallet af medarbejdere. Det afhænger naturligvis af omfanget og karakteren af den opgave, der outsources. Af de underleverandører, der har valgt at udlægge opgaver til danske underleverandører, har 23 % oplevet en fremgang i beskæftigelsen, mens 35 % har fået færre ansatte (hvilket nogenlunde svarer til gennemsnittet af underleverandørerne i analysen). Således er der altså tilsyneladende ikke nogen sammenhæng mellem outsourcing til danske underleverandører og udviklingen i beskæftigelsen. Det er der derimod mellem underleverandører, der har outsourcet til udenlandske underleverandører, og udviklingen i beskæftigelsen. Her har hele 53 % oplevet et fald i beskæftigelsen inden for de sidste 3 år, et fald der højst sandsynlig hænger sammen med virksomhedens udlægning af opgaver. Af de underleverandører, der ikke har outsourcet til udenlandske underleverandører, har 30 % oplevet et fald i beskæftigelsen.

Hvad angår forventningerne til antal ansatte i fremtiden, tror kun 11 % af de underleverandører, der har outsourcet til udlandet, på en vækst i antallet af medarbejdere inden for de næste 3 år. Dette tal skal ses i forhold til, at 39 % af de øvrige underleverandører tror på flere ansatte.

Outsourcing til udlandet har tendens til positiv effekt på overskuddet

Fordelen ved at outsource har ofte økonomisk karakter. Således er vigtigste motivation bag outsourcing til især udlandet som regel omkostningsreducering. Da undersøgelsen ikke afdækker, hvornår de pågældende underleverandører har outsourcet opgaverne – blot at det er inden for de sidste 3 år – er det ikke muligt at afgøre, om outsourcingen har spillet ind på den samlede økonomiske udvikling siden 2001. Dog er der en tendens til, at de virksomheder, der har outsourcet, har haft en mere positiv udvikling i overskuddet, om end sammenhængen ikke er statistisk signifikant.

Betydning af outsourcing i forhold til rationaliseringer

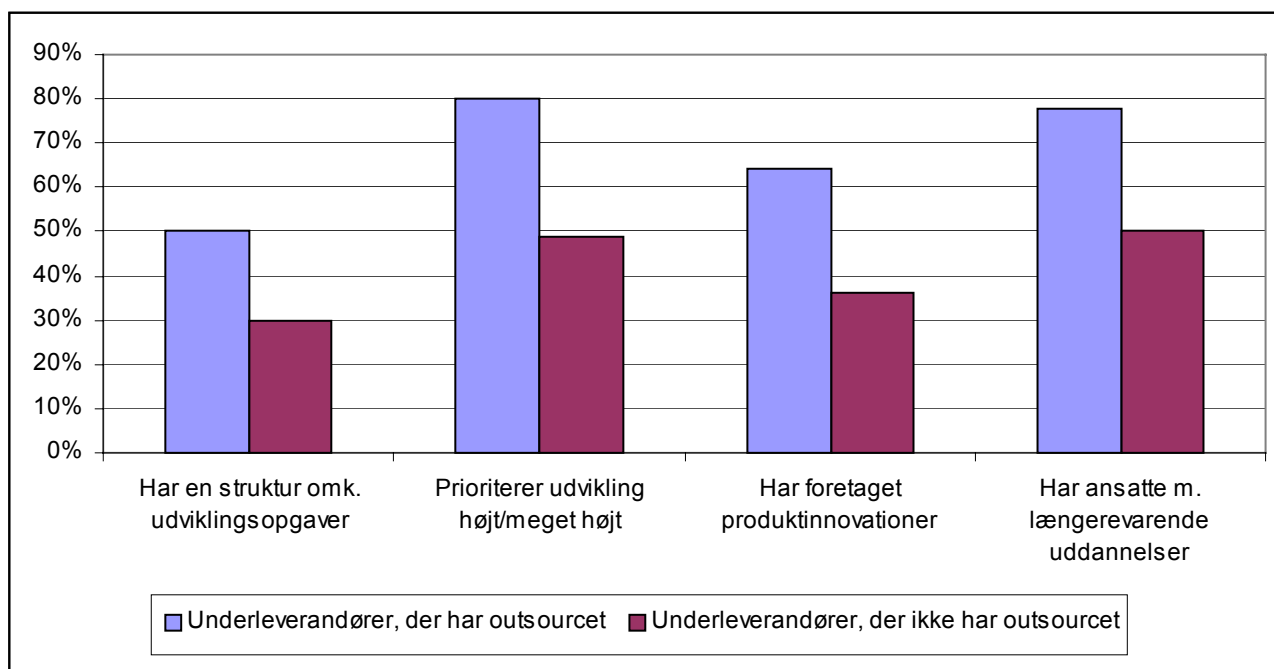
Umiddelbart forventes en underleverandør, der har optimeret sin produktion ved at lægge opgaver ud til andre leverandører, at være mindre udsat for konsekvenserne af ordregivende virksomheders rationaliseringer.

Umiddelbart bekræftes denne forventning i nærværende analyse. Således er "kun" 8 % af de underleverandører, der har outsourcet opgaver til udenlandske underleverandører blevet ramt negativt af rationaliseringer i stort eller meget stort omfang, mens det gælder for 26 % af de øvrige virksomheder. Ligeledes er 13 % af de underleverandører, der har outsourcet opgaver til indenlandske underleverandører, blevet ramt negativt i stort/meget stort omfang, mens det gælder 29 % af de øvrige virksomheder. Altså synes især outsourcing til udlandet at gøre underleverandører mindre sårbare over for rationaliseringer.

Sammenhæng mellem outsourcing og fokus på udvikling og innovation

Når underleverandører outsourcer, er det fortsat oftest løntunge/simple opgaver såkaldte "produktionsgennemførende" opgaver, der outsources. De opgaver, der forbliver i virksomheden, er ofte de produktionsforberedende opgaver, herunder forskning og udvikling mv. samt de produktionsopfølgende opgaver. Dette bekræftes i nærværende analyse, hvor der findes en sammenhæng mellem fokus på udvikling og outsourcing, jf. afsnit 5.2.2.

Figur 5.15: Forskel på underleverandører, der har outsourcet/ikke outsourcet, og deres prioritering af udviklingsopgaver mv.



Sammenhæng mellem outsourcing til udenlandske leverandører og eksport

Som nævnt i indledningen til dette afsnit kan outsourcing til udenlandske underleverandører også betragtes som et slags eksportfremstød eller som supplement til et eksportfremstød, da underleverandøren ofte kommer tættere på potentielle kunder. Af de underleverandører, der har outsourcet til udenlandske kunder i denne analyse, har hele 56 % foretaget eksportfremstød, mens det "kun" gælder for 29 % af de øvrige underleverandører i analysen. Selve eksportandelen er også betydeligt højere for de underleverandører, der har outsourcet til udenlandske underleverandører, end for de øvrige underleverandører. Således har 61 % af de underleverandører, der har outsourcet opgaver til udenlandske underleverandører, en eksportandel på mere end 25 %. Det gælder kun for 20 % af de øvrige underleverandører.

5.2.7. Anvendelsen af informationsteknologi

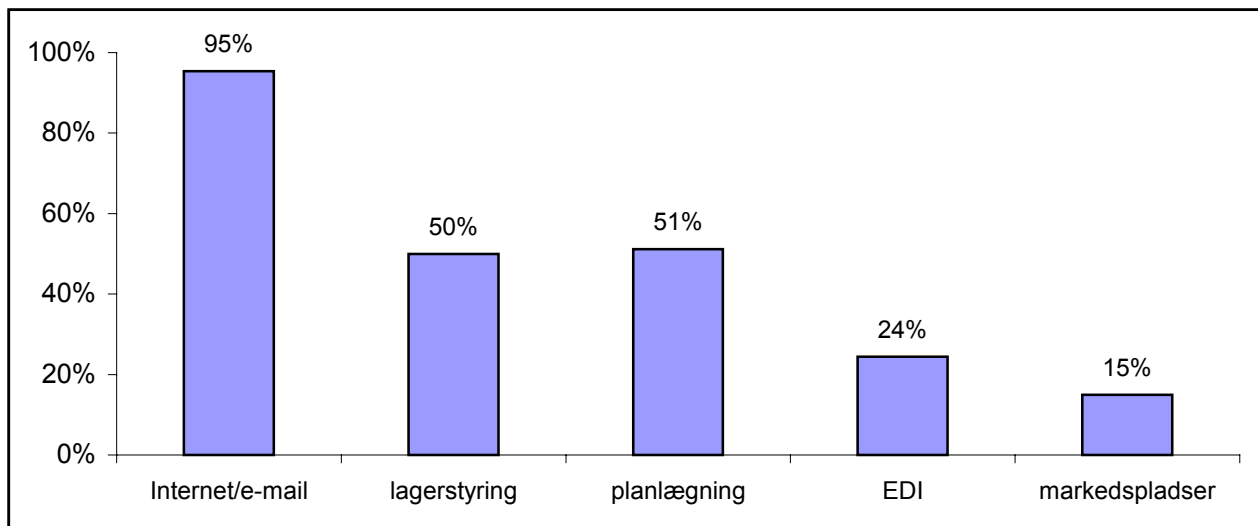
Gennem de sidste årtier har informationsteknologien vundet stadig større indpas i virksomhedernes forskellige funktioner. Internettet og informationsteknologien indebærer bl.a. muligheden for at planlægge produktionen, styre lageret og kommunikere med kunder på en hurtigere og mere effektiv måde. Ved at anvende informationsteknologi til lagerstyring og produktionsplanlægning øger underleverandørerne muligheder for at imødekomme de ordregivende virksomheders krav til fleksibilitet.

Herudover tyder meget på, at Internettet i fremtiden vil spille en fortsat stigende rolle, som det medie, hvor de ordregivende virksomheder udbyder opgaver, og hvor underleverandørerne præsenterer sig.

I undersøgelsen er leverandørerne blevet adspurgt om deres anvendelse af IT til flere forskellige formål. Andelen af leverandører, der gør brug af forskellige informationsteknologiske muligheder, er vist i figur 5.2.11. Heraf ses bl.a., at 95 % af de adspurgte underleverandører kommunikerer med de ordregivende virksomheder via Internet og e-mail, mens kun hver syvende leverandør i undersøgelsen byder på de opgaver, der er at finde på diverse internet-markedspladser³¹.

Figur 5.16: Andel af underleverandører, der benytter forskellige informationsteknologiske muligheder

³¹ fx www.buyersbenefit.dk, www.metal-supply.dk og www.steelsscreen.com



Undersøgelsen viser endvidere, at 40 % af leverandørerne mener, at de ikke i tilfredsstillende udstrækning udnytter informationsteknologiens muligheder.

Ud fra datamaterialet kan det endvidere konstateres, at virksomhederne overordnet set er tilfredse med medarbejdernes kompetencer inden for det informationsteknologiske område. Således mener henholdsvis 72 % og 67 % af virksomhederne, at medarbejderne inden for administrations- hhv. produktionsområdet har et tilstrækkeligt kendskab til informationsteknologiens muligheder i forhold til deres arbejde.

I nedenstående analyser er der fokuseret på sammenhænge mellem anvendelsen af IT til planlægning af produktionen hhv. lagerstyring og forskellige parametre. Der ses ikke på sammenhænge mellem, hvorvidt leverandørerne byder på ordrer via Internet-markedspladser og forskellige parametre, idet det er forholdsvist få af de adspurgte leverandører, der benytter sig af disse teknologiske muligheder. Såfremt der er væsentlige sammenhænge mellem anvendelsen af EDI og andre parametre, er disse ligeledes beskrevet.

Ingen tydelig sammenhæng mellem anvendelse af IT og udvikling i økonomi

Umiddelbart forventes der ikke at være en betydelig sammenhæng mellem anvendelse af IT og udviklingen i økonomien. Således forventes effekten af IT-anvendelse at være relativt beskedent i forhold til den økonomiske udvikling.

Denne formodning bekræftes i denne analyse. Således kan der ikke konstateres en klar sammenhæng mellem virksomhedernes anvendelse af IT og udviklingen i omsætningen og overskuddet.

Medarbejderne og udviklingsarbejdet

Undersøgelsen blandt de fynske underleverandører viser, at der er en sammenhæng mellem antallet af ansatte og anvendelse af IT til lagerstyring og/eller planlægning. Blandt de adspurgte anvender 33 % (hhv. 46 %) af virksomhederne med 3-10 ansatte IT til lagerstyring (hhv.

planlægning), mens dette gør sig gældende for 82 % (hhv. 75 %) af virksomhederne med flere end 41 ansatte.

Hvad der er mere interessant er dog, at der er en klar sammenhæng mellem, hvorvidt virksomheden anvender IT til lagerstyring hhv. planlægning, og hvorvidt der i virksomheden er ansat personale med en længerevarende uddannelse, fx ingeniører. Således har 3 ud af 4 af de underleverandører, der anvender IT til lagerstyring hhv. planlægning ansat personale med en længerevarende uddannelse. Dette er kun tilfældet blandt halvdelen af de underleverandører, der ikke anvender IT til lagerstyring og/eller planlægning.

Denne sammenhæng understøttes bl.a. af en rapport fra Erhvervsfremme Styrelsen³², der fremhæver, at anvendelsen af IT til forskellige funktioner, medfører en øget anvendelse af personale med en længerevarende uddannelse til at håndtere disse funktionaliteter.

Samme rapport påpeger yderligere, at anvendelsen af ansatte med en længerevarende uddannelse også afspejles i et højt innovationsniveau. Det er således ikke overraskende, at der ikke blot er en sammenhæng mellem antallet af ansatte med en længerevarende uddannelse og leverandørernes fokus på produktudvikling, jf. afsnit 5.2.2, men også en sammenhæng mellem anvendelsen af IT og innovationsniveauet.

Undersøgelsen viser, at lidt over halvdelen af de leverandører, der anvender IT til lagerstyring og/eller planlægning har en udviklingsafdeling eller en struktur omkring udviklingsopgaver. Dette gælder kun for hver fjerde af de leverandører, der ikke anvender IT til førnævnte formål. Ligeledes har 2 ud af 3 af de leverandører, der anvender IT til lagerstyring hhv. planlægning foretaget betydelige produktinnovationer inden for de sidste 3 år, mens dette er tilfældet for blot 1 ud af 3 blandt de, der ikke anvender IT.

Anvendelsen af informationsteknologi og markedsføring internationalt

9 ud af 10 af de adspurgte underleverandører har en hjemmeside, hvilket er langt flere end umiddelbart forventet. Heraf benytter 8 ud af 10 underleverandører muligheden for at markedsføre sig via hjemmesiden.

Spørgeskemaundersøgelsen omfatter ikke, hvilke konkrete markedsføringstiltag, der er foretaget via hjemmesiden. De 82 %, der har en hjemmeside og markedsfører virksomheden via denne, vil således dels bestå af virksomheder, der blot benytter hjemmesiden til at præsentere virksomheden og dens produkter, dels virksomheder, der benytter hjemmesiden til såvel præsentation som til en mere detaljeret beskrivelse af virksomhedens processer og produkter og markedsføring af de seneste nye produkter. Andre underleverandører vil endvidere benytte hjemmesiden til at markedsføre sig internationalt ved at operere med en hjemmeside på flere sprog.

³² "Metalindustri/Produktionsteknologi", Erhvervsfremme Styrelsen, 2001.

6. Generationsskifteproblematikken

Som en særskilt problematik belyses generationsskifte inden for små og mellemstore virksomheder kort i dette afsnit.

Et generationsskifte opstår i den situation, hvor en virksomhed overdrages med henblik på, at virksomheden kan videreføres under måske både en ny leder og en ny ejer. Generationsskifteproblematikken kan generelt opdeles i to elementer, nemlig et ledelsesmæssigt generationsskifte, der har fokus på "bløde" værdier, og et økonomisk generationsskifte, der har fokus på "hårde" værdier.

Som beskrevet i afsnit 3 er den fynske erhvervsstruktur præget af mange små og mellemstore virksomheder ikke mindst inden for jern- og metalindustrien. Kendetegnende for små og mellemstore virksomheder er, at de som oftest er ejerledede³³, og et generationsskifte i disse virksomheder, vil derfor betyde både en ny leder og en ny ejer.

I denne analyse har 65 % svaret bekræftende på, at virksomheden er ejerledet. Hovedparten af disse er underleverandører med under 20 ansatte (61 %), mens kun 12 % har over 41 ansatte.

Problemstillinger forbundet med generationsskifte

Ofte fungerer ejeren af små og mellemstore virksomheder ikke kun som leder, men deltager også i de daglige gøremål på virksomheden. Lederen har derfor stor betydning for virksomhedens profil, både udadtil og indadtil. Ligeledes har lederen gennem denne flertydige rolle gennem årene oparbejdet både en viden og et netværk, som risikerer at gå tabt i forbindelse med en virksomhedsoverdragelse.

Foruden disse "bløde" problemstillinger er der også en række økonomiske og juridiske aspekter forbundet med et generationsskifte, herunder værdisætning og finansiel overdragelse af virksomheden samt kompliceret skattelovgivning. Områder som kan være svært overskuelige for mindre virksomheder.

Et kendetegn ved de små og mellemstore virksomheder er dog, at de kun i begrænset omfang selv henvender sig for at få rådgivning i forbindelse med et generationsskifte. De lokale fynske brancheorganisationer har dog positive erfaringer med at arrangere kurser og informationsmøder med temaet *generationsskifte*. Fremmødet er stort, og det tyder derfor på, at behovet for information og vejledning i forbindelse med et generationsskifte er betydeligt, men at de mindre virksomheder ikke selv tager kontakt til konsulenter o.l.

Ud over de ovennævnte betragtninger vil et generationsskifte også indeholde overvejelser om, hvornår et eventuelt generationsskifte vil være mest rentabelt for virksomheden. Ofte vil beslutningen om et generationsskifte i små og mellemstore virksomheder ske på baggrund af et ønske fra ejeren/lederen om at trække sig tilbage. Ændringer i branchestrukturen bør dog også have indflydelse på denne beslutning, hvis generationsskiftet skal blive vellykket.

³³ En ejerledet virksomhed defineres i denne analyse som en virksomhed, der ejes og ledes af én (eller få) person(er).

En anden problemstilling i forbindelse med generationsskifte er planlægning af dette. En af årsagerne hertil er som før nævnt de økonomiske og juridiske aspekter i virksomhedsoverdragelsen. Træffes beslutningen om et generationsskifte ikke i god tid inden tilbagetrækningen til pensionen, risikerer virksomheden "at tabe pusten". Dette kan have stor betydning for værdisætningen samt den fortsatte udvikling af virksomheden. Således kan der være en tendens til, at virksomheden stopper med at videreudvikle, når beslutningen om et ejerskifte endelig er truffet. Resultatet af denne manglende udvikling vil være en faldende værdisætning af virksomheden.

Endelig kan et generationsskifte betyde tab af arbejdspladser, såfremt der ikke findes en efterfølger, som kan overtage virksomheden.

De fynske underleverandører er forberedte på generationsskifte

Blandt de deltagende underleverandører i spørgeskemaundersøgelsen står 16 virksomheder, svarende til 18 %, over for et generationsskifte. Heraf har 77 % forberedt sig på generationsskiftet. Disse tal synes en smule overraskende i relation til prognoserne på landsplan, hvor det vurderes, at 45.000 af de danske virksomheder står over for et generationsskifte inden for de næste 5 år, og at en stor del af disse ikke har forberedt sig på generationsskiftet. Det gælder særligt de små ejerledede virksomheder.

De positive fynske tal kan til dels dække over, at det øgede fokus på generationsskifteproblematikken i de senere år har haft en effekt og medvirket til, at et stort antal virksomheder har forberedt generationsskiftet i god tid. Tallene kan dog også dække over, at nogle virksomheder står over for andre og mere presserende problemstillinger, og derfor ikke har erkendt problemstillingens omfang, men blot umiddelbart føler sig forberedt på generationsskiftet.

Med baggrund i den relativt lave andel af virksomheder i undersøgelsen, der står over for et generationsskifte, har det ikke været muligt at foretage yderligere statistiske analyser af generationsskifteproblematikken i forhold til de fynske underleverandører.

Skal problemstillingen belyses nærmere, vil det være interessant at foretage en mere kvalitativ analyse af de virksomheder, der står over for et generationsskifte. Det har desværre ikke været muligt i denne analyse grundet respondenternes anonymitet.

7. Sammenfatning og forslag til initiativer

I det følgende vil der blive samlet op på de væsentligste konklusioner fra de foregående afsnit. Dernæst vil, der med udgangspunkt i de tiltag der synes at have bedst effekt, fremsættes en række forslag til hvad underleverandørerne kan gøre for ruste sig til fremtidens udfordringer.

7.1. Sammenfatning

Sådan har de fynske underleverandører klaret sig

Hovedparten af de fynske underleverandører inden for jern og metalindustrien har oplevet negative konsekvenser af rationaliseringer blandt ordregivende virksomheder inden for de seneste 3 år. Således har 65 % af de adspurgte underleverandører i denne analyse oplevet negative konsekvenser af rationaliseringer i nogen eller stort/meget stort omfang.

Konsekvenserne af rationaliseringer blandt ordregivende virksomheder synes at have ramt store og små underleverandører i nogenlunde samme omfang. Således har 64 % blandt underleverandører med 3-20 ansatte haft negative konsekvenser i nogen eller stor/meget stor grad, mens det gælder 66 % af underleverandørerne med over 21 ansatte.

På trods af denne udvikling har de fynske underleverandører inden for jern- og metalindustrien klaret sig relativt godt, set i forhold til udviklingen i beskæftigelsen og økonomien.

Et lille flertal af de fynske underleverandører har dog haft et fald i beskæftigelsen inden for de sidste 3 år (netto 7 %). Bedst er det gået underleverandørerne med flere end 41 ansatte, hvor 31% (netto) af underleverandørerne har haft en stigning i antallet af ansatte.

Til trods for fynske prognoser om en svagt negativ udvikling i beskæftigelsen inden for jern og metalindustrien i de kommende år har hovedparten af de fynske underleverandører positive forventninger til fremtiden, hvad angår antallet af ansatte. Således forventer kun 14 % af de adspurgte færre ansatte, resten forventer flere (32 %) eller et uændret antal ansatte (54 %). De fynske underleverandørers forventninger til fremtidens beskæftigelse er dermed mere positive, end landsdækkende og regionale prognoser foreskriver.

I forhold til landsdækkende tal for udviklingen i omsætningen inden for jern- og metalindustrien generelt har de fynske underleverandører klaret sig relativt godt i de seneste 3 år. Således har netto 23 % haft en stigende omsætning inden for de sidste 3 år, tallet dækker dog over, at 30 % har oplevet en faldende omsætning. Samme tendens gør sig gældende i forhold til udviklingen i overskuddet.

Fremtidens udfordringer – sådan takles de bedst (de 7 løsningsforslag)

I analysen er der opstillet 7 forslag til initiativer, som formodes at kunne bidrage til at forbedre underleverandørernes konkurrenceevne. De 7 forslag er defineret på baggrund af litteraturstudier og interview med personer med kendskab til branchen. Resultatet af gennemgangen af de 7 løsningsforslag er, at de alle synes at have en vis positiv effekt på underleverandørernes økonomi og/eller robustheden i forhold til at være modstandsdygtig over for konsekvenserne af

rationaliseringer i de ordregivende virksomheder. Ud fra det foreliggende datamateriale kan det dog ikke afgøres, hvilke af initiativerne, der har størst effekt³⁴.

Ikke desto mindre synes især **samarbejde med kunder, vægt på udviklings- og innovationsopgaver, eksportandel og outsourcing** at have en betydning i forhold til underleverandørernes udvikling i økonomi og robusthed. Det skal understreges, at det blot kan karakteriseres som en tendens, da det grundet datagrundlagets størrelse ikke er muligt at udrage generaliseringer.

Det kunne umiddelbart forventes, at der er forskel på, hvilke initiativer der har den største effekt for henholdsvis store og små underleverandører. Det skyldes bl.a., at selv om de 7 initiativer i forskelligt omfang er realistiske løsningsmuligheder for alle størrelser af virksomheder, så kan bl.a. en udviklingsafdeling/struktur omkring en udviklingsafdeling være en relativt ressourcekrævende løsning.

Det viser sig dog, at det til dels er de samme initiativer, der synes at være mest effektfulde for henholdsvis store og små underleverandører. Det gælder således uanset underleverandørernes størrelse, at særligt **samarbejde med kunder** og **eksport** synes at have en positiv effekt i forhold til underleverandørernes udvikling i overskud og deres robusthed (jf. fodnote 5). Derudover synes der at være en positiv sammenhæng mellem **prioritering af udviklingsopgaver** og **outsourcing** og udviklingen blandt de lidt større underleverandører (over 21 ansatte), mens de to tiltag ikke lader til at have en entydig effekt i forhold til de mindre underleverandører (3-20 ansatte). Således tyder det på, at såvel prioritering af udviklingsopgaver som outsourcing har en effekt i forhold til at sikre de små underleverandører (3-20 ansatte) mod rationaliseringer, mens de to tiltag tilsyneladende har haft en negativ effekt på udviklingen i underleverandørernes overskud. Det kan skyldes, at opprioritering af udvikling og innovation samt outsourcing alt andet lige vil være ressourcekrævende og evt. have en negativ effekt på overskuddet i de første par år

Endelig er det karakteristisk, at effekten af initiativerne alt andet lige har været størst for underleverandører med over 21 ansatte. Disse tal dækker til dels over, at de større underleverandører også har gennemført flere initiativer og at effekten er et udtryk for en samlet effekt.

Er de fynske underleverandører godt rustet

Spørgsmålet er, i hvilket omfang de fynske underleverandører har gennemført de initiativer, der ovenfor blev fremhævet, som de tiltag der alt andet lige synes mest effektive. Nedenstående skema illustrerer henholdsvis de små underleverandørers og de lidt større underleverandørers brug af de 4 skitserede tiltag.

³⁴ Som nævnt i indledningen har det grundet datamaterialets karakter ikke været muligt at undersøge den isolerede effekt af de enkelte initiativer.

	3-20 ansatte	Over 21 ansatte
Samarbejde med kunder	67%	74%
Eksporterer	59%	74%
- heraf 0-25%	38%	40%
- heraf mere end 25%	21%	34%
Outsourcing*	43%	52%
Udviklingsafdeling	23%	61%

*Til danske eller udenlandske leverandører

For de mindre underleverandører synes, som nævnt, især samarbejde med kunder og eksport at have en effekt i forhold til underleverandørernes økonomi og robusthed. Hovedparten af de fynske underleverandører har således også gennemført minimum et enkelt af de to tiltag, mens 17 % hverken samarbejder med kunder eller eksporterer. Derimod har 42 % gennemført begge tiltag. Endvidere ses det, at ¼ af de underleverandører, der ikke har gennemført nogen af de to initiativer, har haft stigende overskud, mens knap ½ af de, der har gennemført det ene eller begge tiltag, har haft stigende overskud.

For de større underleverandører gælder det endvidere, at kun 5 % af de adspurgte ikke har gennemført nogen af de 4 nævnte tiltag. Derimod har 55 % gennemført 3 eller 4 af tiltagene. Endelig ses det, at 73 % af de, der har gennemført 3 eller alle 4 tiltag, har haft stigende overskud, mens det gælder for 36 % af de, der har gennemført 1 eller 2 tiltag.

7.2. Forslag til initiativer

Selv om de fynske underleverandører alt i alt synes at være relativt godt rustede til fremtidens udfordringer, er der fortsat underleverandører, der kun har gennemført enkelte af de foreslåede tiltag. Nedenstående forslag til initiativer har fokus på de tiltag, der på baggrund af undersøgelsen synes at være mest effektive. Som det ses, er der en tydelig sammenhæng mellem de enkelte initiativer.

Kundesamarbejde har, som tidligere nævnt, en positiv effekt for såvel store som små underleverandører. Ligeledes er der en tendens til, at et stigende antal underleverandører indgår samarbejde med kunder. Det skal formentlig ikke mindst ses i lyset af underleverandøropgavernes stigende kompleksitet. Samarbejde med kunder kræver derfor ofte et øget fokus på udviklingsopgaver blandt underleverandørerne. Et godt fundament til at indgå et samarbejde med ordregivende virksomheder er derfor at øge fokus på udviklingsopgaver.

Opprioritering af udviklingsopgaver kan være en relativt ressourcekrævende opgave. Derfor kan små og store underleverandører med fordel benytte forskellige strategier til "løsningen" af opgaven. De små underleverandører vil sjældent have en særskilt struktur omkring udviklingsopgaver, men vil i stedet kunne opprioritere opgaven ved dels at opkvalificere egne medarbejdere eller alternativt ansætte en medarbejder med en længerevarende uddannelse. En nyansættelse vil eventuelt kunne afprøves via ansættelse med løntilskud. En anden mulighed er at

indgå et samarbejde med andre underleverandører om produktudvikling for i fællesskab at kunne løfte opgaven og omkostningerne forbundet dermed. De store virksomheder har en bredere vifte af muligheder for at opprioritere produktudvikling. Ud over ovennævnte muligheder kan de i højere grad sætte udviklingsarbejdet i system samt evt. indgå samarbejde med forskningsinstitutioner o.l. Endelig kan outsourcing af ikke-vidensbaserede opgaver frigive ressourcer til at øge fokus på produktudvikling.

Outsourcing til udlandet synes at have en positiv indvirkning på økonomi og robusthed. Derimod har outsourcing til udlandet som regel negative konsekvenser for beskæftigelsen, og er derfor en omstridt løsning set ud fra et beskæftigelsespolitisk synspunkt. På sigt vil outsourcing af visse opgaver dog kunne bidrage til at sikre, at virksomheden overlever. Nyere undersøgelser har dog vist, at den forventede økonomiske besparelse ved at outsource opgaver, ikke altid er så stor som ventet samt at outsourcingen kan ske på bekostning af en ringere kvalitet. Det skyldes bl.a., at produktionsteknologien ofte ikke er så veludviklet i fx de østeuropæiske lande som i Danmark³⁵. Generelt kræver outsourcing, at underleverandøren foretager en nøje vurdering af virksomhedens kernekompetencer, og hvilke opgaver, der kan outsources.

Outsourcing kan endvidere øge mulighederne for afsætning af produkter i udlandet. Med andre ord kan det fungere som en form for **eksportfremstød**. Generelt synes eksport at have en positiv effekt uanset virksomhedens størrelse. En mulig tilgang til eksport er at benytte de eksisterende (offentlige) eksportrådgivningsinstitutioner, der har et indgående kendskab til de forskellige markeder. For de mindre underleverandører kan et samarbejde med andre underleverandører om eksportfremstød, herunder samarbejde om messedeltagelse i udlandet, tillige være et første skridt på vejen mod eksport.

Samlet vurdering i et beskæftigelsespolitisk perspektiv

Overordnet tyder det på, at de fynske underleverandører inden for jern- og metalindustrien står relativt godt, også hvad angår beskæftigelsen inden for branchen i fremtiden. De positive forventninger til fremtiden forudsætter dog, at virksomhederne fortsat udvikler sig, så de kan modsvare de stadigt stigende krav til underleverandørmarkedet. En del af den nødvendige udvikling er, at den eksisterende arbejdskraft inden for branchen opkvalificeres og/eller at der foretages nyansættelser af højt uddannet arbejdskraft, således at virksomhederne kan øge fokus på de udviklingsorienterede opgaver. Med andre ord vil sammensætningen af arbejdskraften inden for branchen ændre sig til i højere grad at omfatte medarbejdere med et generelt højere uddannelsesniveau, end det er tilfældet i dag.

³⁵ "Outsourcing en trussel mod konkurrenceevnen", Erhvervsbladet, 10/02-2004.