



SYDDANSK UNIVERSITET

Outsourcing i mindre danske virksomheder

En undersøgelse gennemført af Mette Præst Knudsen og Nikolaj Cederquist, Syddansk Universitet

Omkostninger eller kompetencer i fokus?

“Det er altså ikke som det var før. Jeg har været med i mange år, og man må erkende behovet for outsourcing. Jo før man erkender det, jo bedre får man det med det.”

“Inden outsourcingen syntes vi simpelthen, at vi var bedre til det selv og også billigere.”

“Du skal kunne se den anden part i øjnene (...). Altså hvis vi aftaler, at vi gør et eller andet, jamen så gør vi det. Vi kører tit med åbne kalkulationer og fortæller tingene rent ud. Fordi det simpelthen er det du kommer længst med.”

“Outsourcing har gjort at vi efterfølgende stadigvæk får nye opgaver og får nye kunder ind, der vokser sig store. Så nu gælder det, at jo mere konkurrence, jo bedre er det egentlig.”

TUBORGFONDET

D / E / A
DANMARKS ERHVERVSFORSKNINGSÅKADEMI

Den fremtidige efterspørgsel efter uddannet arbejdskraft i Danmark

Efterspørgslen efter faglært og uddannet arbejdskraft er steget i forhold til ufaglært arbejdskraft gennem de seneste årtier. Denne udvikling tilskrives normalt de teknologiske fremskridt og globaliseringen. Der er mange uafklarede spørgsmål i tilknytning til disse efterspørgselsskift, som har stor betydning for en bedre forståelse af, hvilke kvalifikationer virksomheder vil efterspørge i fremtiden.

Projektet "den fremtidige efterspørgsel efter uddannet arbejdskraft i Danmark" er motiveret af ovennævnte udvikling. Formålet er at øge forståelsen for disse skift i den relative efterspørgsel efter arbejdskraft ved at vurdere vigtigheden af henholdsvis (1) globalisering, (2) teknologiske fremskridt, samt (3) andre aspekter.

Økonomiske effekter af globaliseringen tilskrives som oftest international handel og international outsourcing mellem økonomier på forskellige udviklingstrin. Det er dog interessant at skelne mellem lande på forskellige udviklingstrin, hvor netop forskelle mellem lande er den væsentligste årsag til samhandel, og mellem lande på samme udviklingstrin, hvor stordriftsfordele vurderes at være af stor betydning. Da de to forklaringer genererer forskellige effekter på arbejdsmarkedet, er det vigtigt at belyse den relative vigtighed af de to.

Der argumenteres ofte for at investeringer i ny teknologi øger efterspørgslen efter uddannet arbejdskraft og mindsker den efter ufaglært arbejdskraft. Gennem de seneste årtier har virksomheder investeret omfattende i ny teknologi, især i IKT kapital. Implementeringen heraf i produktionsprocessen, dvs. at få investeringerne omsat i højere produktivitet, er blevet gennemført af arbejdskraft med et højt uddannelsesniveau. I denne sammenhæng er det vigtigt at forstå, hvilke typer af højtuddannet arbejdskraft, der mest effektivt transformerer ny teknologi til produktivetsforbedringer.



*Professor Anders Sørensen,
CEBR*

Fagpanel

Projektet gennemføres ved Centre for Economics and Business Research på CBS under ledelse af professor Svend E. Hougaard Jensen og professor Anders Sørensen. Fagpanelet består af professor Tage Koed Madsen, Syddansk Universitet (formand), direktør Lars Andersen, Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, direktør Jeppe Christiansen, Lønmodtagernes Dyrtidsfond, direktør Lisbet Thyge Frandsen, BDO ScanRevision, direktør Søren Isaksen, NKT, bestyrelsesformand Anders Knutsen, direktør Ole Krog, Dansk Industri, direktør Torben Nielsen, Danmarks Nationalbank og dekan Ole Prehn, Aalborg Universitet. Media relations manager Jens Peter Skaarup, Carlsberg og underdirektør Finn Terkelsen, Tuborgfondet, er med som observatører.

Forord

Som en del af forskningsprojektet "Den fremtidige efterspørgsel efter uddannet arbejdskraft i Danmark", finansieret af Tuborgfondet, analyseres betydningen af den stigende grad af outsourcing, der ofte er i mediernes søgelys. Hovedprojektet analyserer problemstillingen på aggregeret niveau, hvor hensigten med denne publikation er at supplere hovedprojektet med analyser, der tager udgangspunkt i data på virksomhedsniveau.

Det gøres ved at bygge videre på en outsourcingundersøgelse gennemført i 2005 ved Syddansk Universitet. Den suppleres i Tuborgfondsprojektet ved at Mette Præst Knudsen og Nikolaj Cederquist har gennemført særkørsler med det formål at belyse danske virksomheders outsourcing af produktionsaktiviteter. De viser endvidere i tre cases, hvordan virksomheder agerer forskelligt, afhængigt af om de outsourcer til leverandører fra Danmark, Østeuropa eller Østen. Da der er tale om følsomme oplysninger fra virksomhederne, er to af de tre cases holdt anonyme i rapporten.

Rapporten henvender sig til virksomhedsledere og beslutningstagere i organisationer/ministerier, men også til f.eks. journalister og studerende. Indledningsvis gives hovedkonklusioner og perspektiver (side 5-8). Artiklen "Omfanget af nuværende og fremtidige outsourcing i mindre danske virksomheder" giver et kort overblik over de vigtigste resultater fra en undersøgelse blandt 638 danske fremstillingsvirksomheder (side 9-18). Den læser der ønsker uddybet med konkrete eksempler kan finde tre casehistorier med erfaringer fra outsourcing til henholdsvis Danmark, Østeuropa og Østen (side 19 - 42).

Vi håber, at rapporten på den måde kan tilbyde ny viden til såvel den travle læser som til den, der ønsker at grave lidt dybere.

God læselyst.

Tage Koed Madsen
Formand for fagpanel



Om undersøgelsen

Outsourcingundersøgelsen er den hidtil mest omfattende undersøgelse af outsourcing i små og mellemstore danske virksomheder. Undersøgelsen har specifikt analyseret outsourcing af produktionsaktiviteter i fremstillingsvirksomheder der har mellem 20 og 199 ansatte. 638 virksomheder har deltaget i undersøgelsen, hvoraf 174 virksomheder har outsourcet inden for de seneste 3 år. Nærværende rapport gengiver yderligere dataindsamling i tre af de deltagende virksomheder.

Indhold

1	Hovedkonklusioner og perspektiver: Udfordringer og muligheder ved outsourcing	side 5
2	Omfanget af nuværende og fremtidige outsourcing i mindre danske virksomheder	side 9
3	Cases side 19	
	Case A: Outsourcing til Danmark – et spørgsmål om specialisering og styring af leverandørrelationer?	side 20
	Case B: Outsourcing til Øst-Europa – for dyrt eller for dårligt?	side 27
	Case C, ELFAC A/S: Outsourcing til Asien – alene et omkostningsperspektiv?	side 35
4	Referenceliste	side 43



Forfatterne

Mette Præst Knudsen er 35 år og er uddannet ved Odense Universitet som cand. oecon. og har efterfølgende gennemført Ph.D.-uddannelsen ved Aalborg Universitet. Hun er lektor ved Institut for Marketing & Management, Syddansk Universitet. Hendes forskningsinteresser ligger primært inden for outsourcing, styring af leverandørrelationer og innovationsledelse, herunder betydningen af videndeling for produktudviklingsprocessen.

Nikolaj Cederquist er 29 år og er uddannet ved Syddansk Universitet som cand. merc. i international markedsføring i 2005. Han er ansat som amanuensis ved Institut for Marketing & Management, Syddansk Universitet, og søger at begynde en erhvervsPhD i efteråret 2006. Hans forskningsinteresser ligger primært inden for outsourcing og styring af leverandørrelationer.

1 Hovedkonklusioner og perspektiver – udfordringer og muligheder ved outsourcing

af Mette Præst Knudsen

Outsourcing er en del af globaliseringen og en ny form for arbejdsdeling: "Det er altså ikke som det var før. Jeg har været med i mange år og man må erkende behovet for outsourcing, og jo før man erkender det, jo bedre får man det med det."

(Case B)

Ovenstående citat viser at outsourcing er kommet for at blive, og at en væsentlig udfordring for danske virksomheder er at tilegne sig de nødvendige kompetencer for at kunne udnytte de muligheder outsourcing også giver. Konklusionen vil i det følgende belyse disse muligheder og udfordringer og pege på nogle centrale faktorer.

Outsourcing har et omfattende omfang i mindre danske virksomheder. Baggrundsartiklen viser at 27,3 % af fremstillingsvirksomhederne (10-199 ansatte) har outsourcet dele af deres produktion inden for de seneste 3 år, men også at 75% af dem forventer at outsource inden for de kommende 3 år, dog i et omfang der i de fleste tilfælde er mindre end 30 % af produktionsomkostningerne. På den baggrund må det konkluderes, at outsourcing er hyppigt forekommende, og at den må forventes at stige i de kommende år.

Det er derfor afgørende at vide mest muligt om de reelle muligheder og udfordringer outsourcing giver for små og mellemstore danske virksomheder. Nedenstående faktorer vedrørende produkt, virksomhed, samarbejdsrelationer, tids- og omkostningsperspektivet, geografiske forhold og strategi har vist sig vigtige ud fra den gennemførte undersøgelse.

1. Produktet/komponenten

Denne undersøgelse viser, at langt fra alle produkt- og komponenttyper egner sig til outsourcing. Ved beslutning om outsourcing bør der især tages hensyn til følgende faktorer:

- **Vægt/størrelse afvejes i forhold til geografisk afstand.**
Omkostningsmæssigt er det ikke hensigtsmæssigt at outsource produkter med meget høj vægt/høj volumen, hvis de skal transporteres over store afstande.
- **Volumenstørrelse på ordre /samlet ordre over tid.** Der er ofte høje startomkostninger ved etablering af underleverandørrelationer. Da de skal fordeles på den samlede ordre, skal det samlede volumen være så højt at startomkostningerne ikke fjerner den umiddelbare besparelse på den enkelte enhed (komponent eller produkt).
- **Produktets standardiseringsgrad.** Muligheden for at udlægge produktion til en underleverandør begrænses af, om produktet kan produceres efter en tegning eller andre præcise beskrivelser. Ved et kundetilpasset produkt kræves yderligere, at underleverandøren er villig og kompetent til at omstille produktionen. Det vil som oftest kun gøre sig gældende ved meget små virksomheder og vil samtidig sætte et pres på stykprisen. For ikke at fjerne hele fordelene ved at outsource er det derfor nødvendigt at produktet er så standardiseret som muligt.
- **Produktets kompleksitet.** Parallelt med ovenstående argument vil komplicerede produkter betyde at omkostningsfordelen reduceres. Muligheden for overhovedet at outsource teknisk komplicerede komponenter eller produkter afhænger af underleverandørens tekniske kompetencer. Casene viser dog tydeligt at mange underleverandører ikke har de nødvendige tekniske kompetencer, men udelukkende arbejder efter tegninger uden at sætte sig ind i hvad den enkelte del skal bruges til.
- **Behov for få revisioner af produktet.** Jo flere revisioner komponenten eller produktet skal undergå for at få den rigtige kvalitet og udseende, jo dyrere bliver outsourcing-

processen. Da alle omstillinger i underleverandørens produktion vil give øgede omkostninger, bør virksomheden ved outsourcing være bevidst om hvad der skal outsources og kunne videregive de præcise specifikationer som produktet skal udarbejdes efter. Dermed vil det i nogle tilfælde være en fordel at der er tale om et relativt modent produkt eller komponent.

2. Virksomheden

Ovenstående er de vigtigste forhold vedrørende selve det produkt eller den komponent der skal outsources. Ud over disse forhold må man i virksomheden nøje overveje, om man selv er parat til at outsource dele af sin produktion.

Virksomhedens kultur inden outsourcing: "Vi syntes simpelthen, at vi var bedre til det selv og også billigere." (Case B)

Som citatet viser, kan en væsentlig udfordring være at få hele organisationen til at acceptere outsourcing. I mange tilfælde er virksomhedernes villighed til at ændre i organisationen afgørende for om outsourcingprocessen lykkes. Med vilighed tænkes på at virksomheden enten skal erkende at eksterne faktorer som globalisering, øget konkurrence eller øget prispres kan initiere behovet for at outsource, eller at outsourcing kan være løsningen på interne problemer såsom vedvarende økonomiske problemer. Dette betyder at virksomhederne skal være åbne over for mulighederne, men også villige til at tage konsekvenserne både i forhold til virksomhedens leverandører og kunder, men også internt i forhold til virksomhedens medarbejdere.

Derudover skal virksomheden kunne identificere sine styrker og fastholde fokus på disse, mens mere standardiserede processer ofte kan outsources med fordel.

3. Samarbejdsrelationen

Ud over at leverandøren skal kunne bidrage med de rette kompetencer, således at virksomhedens produktionsaktiviteter udføres i tilfredsstillende kvalitet og til den aftalte leveringsdato, skal underleverandøren være villig til løbende at opdatere sine tekniske kompetencer for at kunne følge med udviklingen hos virksomheden (case B). Men outsourcing er også meget mere end bare at finde en leverandør, matche kompetencer og forhandle en pris. Casene har i høj grad vist betydningen af at etablere varige relationer baseret på tillid, troværdighed, fleksibilitet og samarbejdsvilje. Som udgangspunkt bør virksomheden søge en leverandør, hvor der er fælles interesse og dermed mulighed for at påvirke hinanden.

Du skal kunne se den anden part i øjnene (...). Altså hvis vi aftaler, at vi gør et eller andet, jamen så gør vi det. Vi kører tit med åbne kalkulationer og fortæller tingene rent ud. Fordi det simpelthen er det du kommer længst med. (Case A)

Der er altså ud over et sæt af faglige og tekniske kriterier, der skal matches mellem virksomheden og leverandøren, et sæt af mere relationsspecifikke kriterier som tillid og fleksibilitet, der også skal være tilstede.

4. Tids- og totalomkostningsperspektivet

Studiet viser at virksomhederne i høj grad fokuserer på og sammenligner stykpriser. Men denne sammenligning er langt fra nok til at danne et beslutningsgrundlag. I stedet bør virksomheden ved vurdering af leverandøren inddrage et total cost perspektiv. I dette perspektiv skal indregnes alle omkostninger direkte i forhold til selve leverancen, som f.eks. stykpriser, men også indirekte i forhold til opstilling af kontrakter, rejseomkostninger i forbindelse med etablering af relationen og løbende kontrol af kvaliteten. Ud over omkostningerne forbundet med underleverandøren, er der også omkostninger forbundet med tilpasningen af organisationen til den nye situation. Denne tilpasning kan f.eks. omfatte reduktion i arbejdsstyrken og lageret, hvor især reduktionen i medarbejderstaben kan have omfattende omkostninger hvis medarbejderne har lange opsigelsesvarsler.

5. Det geografiske perspektiv

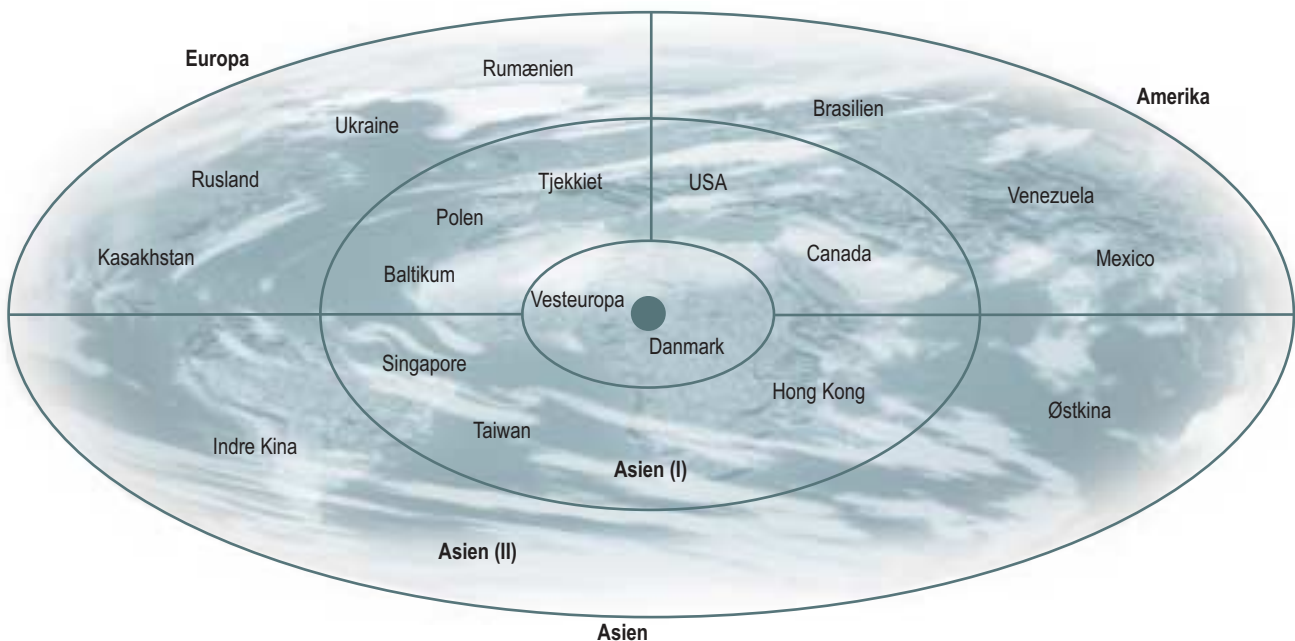
I forhold til den geografiske vinkel har studiet vist at udflytningen til bestemte lande, som f.eks. Kina, kan være en medvirkende årsag til økonomisk vækst i landet med stigende lønninger og priser. Disse stigninger gør at de pågældende områder, som f.eks. Shanghai, bliver mindre attraktive for de virksomheder som primært outsourcer med henblik på at opnå omkostningsbesparelser. Med et stigende omkostningsniveau vil virksomhederne i disse områder blive tvunget til at konkurrere på andre parametre end pris alene, som f.eks. forbedrede kompetencer, så de kan tilbyde en højere kvalitet. Virksomheder som udelukkende outsourcer for at opnå den lavest mulige pris vil derefter søge efter nye geografiske områder eller lande, hvor væksten endnu ikke har drevet omkostningsniveauet og priserne op. I Kina ses denne trend f.eks. fra den sydøstlige del af Kina i retning mod Vestkina (beskrevet i Case C, ELFAC A/S). Samme udvikling kan også ses i de nye EU-lande, hvor Polen og Tjekkiet allerede har oplevet en vækst, der har fjernet en del af omkostningsfordelene ved at outsource. De nye potentielle lande i det europæiske område er f.eks. Ukraine og Rusland.

Helt uopdyrkede områder er det sydamerikanske kontinent. Der vil derfor i valget af land skulle foretages en afvejning af betydningen af prisen i forhold til behovet for at sikre et højt kompetenceniveau hos underleverandøren. Disse udviklingsretninger er illustreret i figur 1.

Med Danmark og Vesteuropa i centrum tages der udgangspunkt i ens omkostningsniveauer og kompetencemuligheder. Når man bevæger sig ud fra dette centrum, falder priserne og det forventede kompetenceniveau. Dvs. ved outsourcing til f.eks. Polen må man påregne en lavere pris (men højere end i Kina) og mere uensartet kvalitet eller måske mindre avancerede produktionsanlæg. Dermed vil de helt billige steder, som f.eks. Vestkina, ikke forholde sig til hvad de laver og hvad komponenten efterfølgende skal bruges til, men udelukkende fokusere på højt styktal og lave priser. Som outsourcende virksomhed bør man tage disse forhold med i betragtning. Analysen viser samtidig at makroøkonomiske forhold som risici har betydning. Disse risici kan f.eks. være politisk stabilitet.

Figur 1

Verdenskort med udgangspunkt i Danmark – balancering af lønomkostninger og risiko med kompetencefokus



6. Det strategiske perspektiv

“Outsourcing har gjort at vi efterfølgende stadigvæk får nye opgaver og får nye kunder ind, der vokser sig store. Så nu gælder det, at jo mere konkurrence, jo bedre er det egentlig.”

(Case C, ELFAC A/S)

Denne rapport har tydeligt vist at Danmark i fremtiden bør se outsourcing som en mulighed for at forbedre konkurrenceevnen. Muligheden for at realisere disse forbedringer afhænger af virksomhedens vilje til at se outsourcing som en måde til at organisere virksomheden mere effektivt på, til gavn for virksomheden og virksomhedens kunder. Casene viste tydeligt at danske virksomheder kan bruge outsourcing til at blive bedre til at fokusere på deres kernekompetencer. Ved denne fokusering kan virksomhederne f.eks. øge kvaliteten af de færdige produkter, øge salget og dermed rentabiliteten.

Et stort segment i det danske marked har behov for kundetilpassede løsninger og mere teknisk krævende løsninger. Disse kombineres ofte med ønsket fra kunden om korte leveringsfrister og/eller hyppige revisioner af produktet. Sådanne krav kan ikke opfyldes ved at outsource til udlandet, f.eks. vil outsourcing til Asien ofte kræve 6 ugers transport via søvejen. De hyppige revisioner af produktet kræver fleksibilitet hos underleverandøren og vil ofte være mest succesfulde med jævnlige kontakter, gerne ansigt til ansigt, mellem kunde og leverandør. Disse større krav vil derfor tilgodeses kundeleverandørrelationer der kan etableres med virksomheder i umiddelbar geografisk nærhed. Så outsourcing tilgodeser ikke kun underleverandører eller kunder der producerer til slutkunder: alle kan have gavn af mulighederne ved outsourcing. Dermed kan hele debatten om outsourcing og globalisering også vendes rundt: et segment som beskrevet ovenfor vil også kunne findes i andre industrialiserede lande som f.eks. Vesteuropa. Danske underleverandører kan dermed med fordel fokusere på at blive de foretrukne partnere for disse virksomheder således at de sikrer sig en stærk konkurrenceevne.

Den afsluttende pointe vedrører det strategiske aspekt i en mere langsigtet outsourcingproces. Når virksomhederne vælger at outsource, vil den pågældende relation til underleverandøren over tid skabe behov for en revurdering af forholdet. Studiet viser at virksomhederne ofte bruger én leverandør som adgang til et underleverandørmarked, og f.eks. i forbindelse med besøg hos leverandøren benytter virksomheden muligheden for at søge nye leverandører. Denne måde at udbygge underleverandørkontakterne på kan betegnes som en netværksstrategi. I case B så vi endda at virksomheden valgte at benytte underleverandøren som adgang til nye salgsmarkeder. Dermed kan virksomhedens outsourcingaktiviteter føre til en bredere og mere strategisk netværkstilgang til virksomhedernes samlede aktiviteter.

Fordelene ved netværkstilgangen til outsourcing er at virksomhederne spreder deres risiko. Hvis man kun etablerer én underleverandørrelation, bliver virksomheden mere udsat hvis forholdet til denne bliver ramt af konflikt. Ved at have alternative leverandører kan virksomheden nemmere flytte sine aktiviteter og dermed undgå langvarige konflikter hvor man eventuelt bliver nødt til at flytte produktionen tilbage. Ud over risikospredning giver virksomheden sig selv mulighed for at vurdere mere specielle ordrer og finde den bedste leverandør til den bedste kvalitet og pris. Dermed kan man via sit netværk tilbyde kunderne et bedre produkt. En succesfuld outsourcingaktivitet bør derfor følges op af yderligere aktiviteter med et strategisk sigte, således at virksomhederne fortsætter med at udvikle sig og forbedre deres konkurrenceevne i fremtiden.

I det følgende findes ud over baggrundsartiklen tre casestudier af danske virksomheder, som hver især beskriver en virksomheds konkrete overvejelser og erfaringer med outsourcing. De 3 casestudier konkluderer at outsourcing til Danmark i høj grad handler om specialisering og tætte samarbejdsrelationer, som ofte udvikler sig til også at omfatte produktudvikling. Outsourcing til de nye EU-lande kan risikere at resultere i for lav kvalitet til en relativt høj pris, hvis ikke man løbende kontrollerer sin partner. Man må afslutningsvis derfor konkludere at outsourcing til Asien kan vise sig at blive en god kombination af omkostningsreduktioner og god kvalitet til prisen, men den kan være forbundet med høje totalomkostninger.

2 Omfanget af nuværende og fremtidige outsourcing i mindre danske virksomheder*

af Mette Præst Knudsen og Nikolaj Cederquist

Resume af baggrundsartikel

Dette kapitel viser resultaterne af den hidtil største spørgeskemaundersøgelse om brugen af outsourcing af produktionsaktiviteter i mindre danske virksomheder. I det følgende illustreres det nuværende og forventede fremtidige omfang af outsourcing. Dette sammenholdes med virksomhedernes brug af insourcing og ikke mindst deres tilfredshed med de valgte løsninger. Som opfølgning undersøges det, hvilke lande der outsources til og hvilke bagvedliggende kriterier, der ligger til grund for valget af det pågældende land. Til perspektivering af resultaterne sammenlignes de virksomheder, der har besluttet at outsource inden for de seneste 3 år med virksomheder, der har fravalgt outsourcing eller som endnu ikke har overvejet outsourcing.

Studiet viser et forholdsvist stort omfang af nutidig brug af outsourcing, men også at dette må forventes at stige i fremtiden, hvor op mod 75 % af de mindre danske virksomheder forventer at outsource inden for de næste 3 år.

*Denne del af outsourcingundersøgelsen er gennemført af Nikolaj Cederquist, Sune Henriksen og Jacob Rasmussen som en del af deres kandidatafhandling ved cand.merc.-studiet ved Syddansk Universitet. Undersøgelsen har modtaget økonomisk støtte fra Danfoss, Coloplast, EU*Resource og Institut for Marketing & Management, Syddansk Universitet.

1. Indledning

Outsourcing har i stigende grad været genstand for både akademisk undersøgelse (Chalos og Sung, 1998; Kakabadse og Kakabadse, 2005) og analyse i dansk erhvervspressen (f.eks. Bjerger og Benson, 2005; Pedersen, 2003). Outsourcing er dog langt fra en ny måde at organisere virksomheden på, men kan forfølges langt tilbage i tiden. Fra 1970'erne blev outsourcing dog først anvendt i større udstrækning, og det primært af store og diversificerede virksomheder (Kakabadse og Kakabadse, 2000). Et andet udpræget fænomen har været at fokusere på outsourcing af perifere og supplerende forretningsområder, som f.eks. IT og service, hvilket skulle give virksomhederne øgede muligheder for at fokusere på deres kernekompetencer og dermed forbedre deres konkurrenceevne (Pralhad og Hamel, 1990). Hidtil har omfanget af outsourcing i mindre danske virksomheder været ukendt og analyser har primært fokuseret på enkelte casestudier og større udredningsrapporter (Malm, Conradsen og Pedersen, 2005; Tænketaenken Fremtidens Vækst, 2005). Dette studium er baseret på en spørgeskemaundersøgelse, hvor alle danske produktionsvirksomheder med mellem 20 og 199 ansatte har været kontaktet.

Formålet med artiklen er at analysere omfanget af outsourcing i mindre danske virksomheder inden for de seneste 3 år, det forventede fremtidige omfang af outsourcing og ikke mindst virksomhedernes tilfredshed med beslutningen om at outsource. Som noget helt nyt i dansk perspektiv beskrives også omfanget af insourcing i mindre danske virksomheder. I artiklen fokuseres der hovedsagelig på danske virksomheder, der outsource, og hvor det er muligt sammenlignes med andre virksomheder, der enten har fravalgt eller ikke har overvejet outsourcing. Det bør nævnes, at der udelukkende fokuseres på outsourcing af produktion, hvilket er en central aktivitet for produktionsvirksomheder, men som ikke nødvendigvis er dækkende for virksomhedens kernekompetencer. Outsourcing defineres i denne undersøgelse som udlægning af eksisterende produktionsaktiviteter inden for virksomheden til en ekstern underleverandør. Insourcing er tilsvarende defineret som produktionsaktiviteter, der tidligere har været lagt ud til en underleverandør og som efterfølgende er trukket tilbage til produktion i virksomheden.

Note 1 Dog blev branchekoderne 15.81.20 (bagerier) og 22 (grafisk industri) fravalgt.

Note 2 Årsagen til at de 493 virksomheder ikke kunne deltage var bl.a., at de ikke var mulige at få kontakt til pga. ferie, gentagende ubesvarede henvendelser, lukket virksomhed mm.

Outsourcing defineres i denne undersøgelse som udlægning af eksisterende produktionsaktiviteter inden for virksomheden til en ekstern underleverandør. Insourcing er tilsvarende defineret som produktionsaktiviteter, der tidligere har været lagt ud til en underleverandør og som efterfølgende er trukket tilbage til produktion i virksomheden.

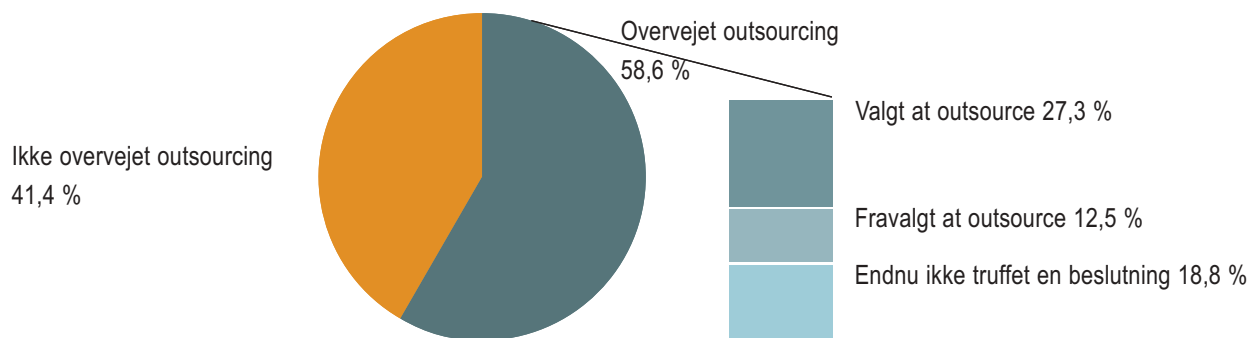
2. Data og metode

Outsourcingundersøgelsen bygger på en spørgeskema-baseret undersøgelse, der blev gennemført i foråret 2005. Populationen indeholder alle produktionsvirksomheder, der er aktie- eller anpartsselskaber i dansk industri med mellem 20 og 199 ansatte. Alle danske virksomheder inden for industri-koderne (NACE) 15-37 blev forsøgt kontaktet pr. telefon og forespurgt, hvorvidt de var interesseret i at deltage i en undersøgelse af danske virksomheders outsourcingaktiviteter.¹ De kontaktede virksomheder udgjorde en population på 2460 virksomheder, hvoraf der til 493 ikke kunne opnås kontakt, hvorfor den endelige population udgør 1967 virksomheder.² I alt besvarede 638 virksomheder det elektroniske spørgeskema, hvilket svarer til en effektiv svarprocent på 32,4 %. Ved gennemgang og sammenligning med data på antal ansatte, branchekoder og geografisk fordeling for hele populationen blev der ikke fundet uoverensstemmelser, der giver anledning til repræsentativitetsproblemer. Til analyserne er der anvendt ANOVA, og hvor der observeres forskelle på gruppernes middelværdier følges op med post-hoc tests (signifikansniveau lig 0,05). Til analyserne af forskelle mellem to grupper er, hvor intet andet er angivet, anvendt independent sample t-test (signifikansniveau lig 0,05). Til belysning af adfærdsvARIABLE er anvendt perceptiv spørgsmål, som respondenterne har besvaret på en skala fra 1 til 7, der går fra enten 1=helt uenig til 7=helt enig eller 1=slet ikke til 7=i meget høj grad.

Fordelingen af de 638 mindre virksomheder der deltager i undersøgelsen kan ses i figur 1. Figuren viser, at 58,6 % har overvejet outsourcing inden for de seneste 3 år. 41,4 % har ikke overvejet outsourcing. Underopdeles de virksomheder der har overvejet outsourcing (de 58,6 %), har 46,5 % outsourcet inden for de seneste tre år, 21,4 % har fravalgt outsourcing og de resterende 32,1 % har endnu ikke truffet en

Figur 1

Fordeling af virksomheder efter beslutning om outsourcing eller fravalg af outsourcing



beslutning. Disse tal svarer til (som vist i figuren) at 27,3 % af de mindre danske virksomheder har outsourcet inden for de seneste 3 år, 12,5 % har fravalgt outsourcing og 18,8 % har endnu ikke truffet en beslutning. De virksomheder der fravælger outsourcing vælger primært enten at automatisere eller at starte egen produktion i udlandet.

I de følgende analyser undersøges det, i hvilket omfang forskelle mellem de 3 grupper kan identificeres både med henblik på strukturelle variable som størrelse, branche, omsætning mm. og adfærdsvariable som initierende faktorer, målsætninger, tilfredshed mm.

3. Nuværende og fremtidigt omfang af outsourcing

Som det ses i tekstboksen, udgør andelen af virksomheder der outsourcer 27,3 % af virksomhederne. Den danske erhvervspresse har ofte fokuseret på de tilfælde, hvor hele eller store dele af produktionen outsources til en udenlandsk leverandør (oversigt fra Børsen, citeret i Politiken, 21.01. 2005), men som det kan ses i tabel 2, er det kun i 10,1 % af tilfældene, at der er tale om meget omfattende outsourcing, og

dette tal inkluderer både outsourcing til udlandet og i Danmark. Tabellen viser også, at der oftest er tale om outsourcing i mindre omfang svarende til f.eks. enkeltkomponenter eller enkelte produktlinier. Samlet har virksomhederne i gennemsnit outsourcet 24,9 % af produktionsomkostningerne inden for de seneste tre år.

Tabel 1

Omfanget af outsourcing (outsourcing inden for de seneste 3 år som procent af produktionsomkostningerne)

	Frekvens	Procentdel
0 – 5 %	23	19,5
6 – 24,9 %	58	49,2
25 – 74 %	25	21,2
75-100 %	12	10,1
Total	118	100,0

Fordeling af virksomheder efter 3 beslutningsmuligheder:

- **Outsourcere** 174 virksomheder (27,3 %) SMV'er, der har overvejet og besluttet sig for at outsource inden for de seneste tre år.
- **Fravælgere** 80 virksomheder (12,5 %) SMV'er, der har overvejet at outsource men besluttet sig for at gøre noget andet. Denne beslutning kan enten være ikke at ændre i produktionen eller at foretage en anden ændring end outsourcing, f.eks. automatisering eller opstart af egen produktion.
- **Ikke-overvejere** 264 virksomheder (41,4 %) SMV'er, der ikke har overvejet outsourcing.

Tabel 2

Procentdel af den nuværende produktion der forventes outsourcet inden for de næste 3 år

	Outsourcere		Fravælgere		Ikke-overvejere		F	Sig.
	Middelværdi	St. afv.	Middelværdi	St. afv.	Middelværdi	St. afv.		
Procentdel af den nuværende produktion, der forventes outsourcet inden for tre år	33,7 ^{F,1}	27,7	13,0 ^{O,1}	15,9	6,3 ^{O,F}	10,4	112,1	0,000

Note 1: Analysen er foretaget vha. en ANOVA-analyse

Note 2: O henviser til Outsourcere; F henviser til Fravælgere og I henviser til Ikke-overvejere. Hvor et bogstav optræder f.eks. under Outsourcere, henfører det til at der er signifikant forskel mellem Outsourcere og både Fravælgere og Ikke-overvejere.

I forhold til de nuværende outsourcingaktiviteter kan man forvente, at virksomhederne baseret på deres erfaringer vil overveje at outsource i fremtiden. Dette aspekt illustreres i tabel 2, hvor ønskerne for fremtidige outsourcingaktiviteter i de forskellige grupper er illustreret. Overordnet set viser tabel 2 tydeligt, at jo mere man har overvejet outsourcing, eller rent faktisk har outsourcet, jo mere forventer man at outsource i fremtiden.

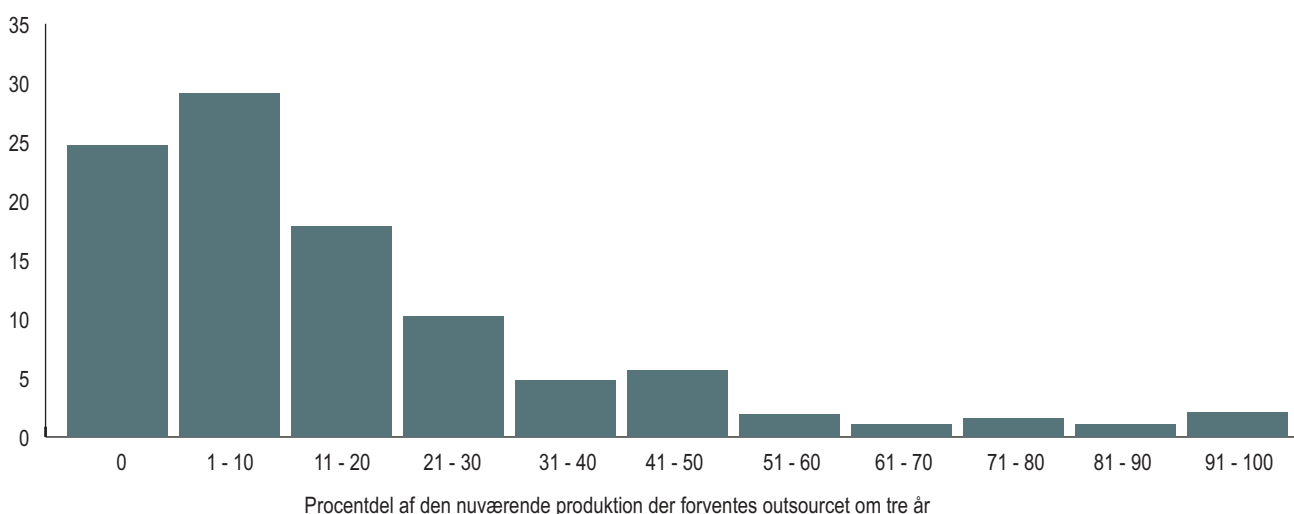
Samtidig kan dette indikere en selvforstærkende cyklus i fremtiden, idet antallet af Outsourcere må forventes at stige, og at denne stigning i sig selv vil give anledning til yderligere

outsourcing. Samlet set forventer mere end 75 % af de mindre danske virksomheder at outsource nuværende produktion (helt eller delvist) inden for de nærmeste 3 år (24,7 % forventer ikke at outsource), hvilket er en klar stigning i forhold til i dag.

Det er dog også værd at bemærke, at gruppen, der kan siges at ville komme til at outsource meget (dvs. over halvdelen af deres nuværende produktion), er begrænset til 7,8 % af virksomhederne. Outsourcing i meget høj grad, dvs. mere end 90 % af den nuværende produktion, forventes kun i meget få virksomheder.

Figur 2

Forventet outsourcing inden for de næste 3 år som procentdel af nuværende produktion



Note 1: Ovenstående frekvenser er baseret på hele stikprøven og er derfor ikke underopdelt i de tre grupper.

Samlet set forventer mere end 75 % af de mindre danske virksomheder at outsource nuværende produktion (helt eller delvist) inden for de nærmeste 3 år, hvilket er en klar stigning i forhold til omfanget af outsourcing i dag.

Derimod forventer næsten halvdelen af virksomhederne (46,9 %) at outsource moderat, forstået som 1-20 % af den nuværende produktion, inden for de næste 3 år. Deles disse forventninger op på de 3 typer af beslutninger, Outsourcere, Fravælgere og Ikke-overvejere ses det tydeligt, at en høj grad af fremtidig outsourcing primært forventes af virksomheder, der har outsourcet inden for de seneste 3 år, hvorimod hovedparten af både Fravælgere og Ikke-overvejerne forventer en meget ringe grad af fremtidig outsourcing, selvom Fravælgere gennemsnitligt ligger højere end Ikke-overvejerne (tabel 2). De nuværende erfaringer med outsourcing har dermed betydning for den fremtidige outsourcingaktivitet. Afslutningsvis illustrerer tabel 3 den forventede outsourcing fordelt på de 3 grupper. Her ses det tydeligt at Outsourcerne i høj grad forventer at anvende outsourcing fremover, hvorimod næsten halvdelen af Ikke-overvejerne heller ikke forventer at outsource i de kommende 3 år. Samtidig ses det også

tydeligt at Fravælgere og Ikke-overvejere når de forventer outsourcing kun forventer at gøre det i mindre udstrækning.

4. Omfanget af insourcing

Ligeledes er det undersøgt, i hvilket omfang virksomhederne insourcer. Insourcing defineres i undersøgelsen som produktionsaktiviteter der tidligere har været outsourcet, men som efterfølgende trækkes tilbage til produktion i virksomheden. I litteraturen argumenteres der primært for, at virksomhederne vælger at insource pga. manglende succes med den valgte outsourcingbeslutning eller behov for at understøtte produktion i udlandet med kapacitet inden for egen virksomhed (Caputo og Palumbo, 2005). Den manglende succes kan skyldes dårligt partnerskab, manglende kvalitetssikring i leverancerne, problemer med overholdelse af tidsfrister mm. I det følgende rapporteres data for omfanget af mindre danske virksomheders insourcingaktiviteter.

Insourcing defineres i undersøgelsen som produktionsaktiviteter, der tidligere har været outsourcet, men som efterfølgende trækkes tilbage til produktion i virksomheden.

Tabel 3

Forventet outsourcing inden for de næste 3 år fordelt på de 3 grupper

Procent af nuværende produktionsomkostninger	Outsourcere	Fravælgere	Ikke-overvejere	Total
0	3,5	25,3	45,4	24,7
1 - 10	18,2	31,6	36,3	29,1
11 - 20	21,8	22,8	10,7	17,8
21 - 30	14,7	6,3	4,2	10,2
31 - 40	7,6	7,6	0,8	4,8
41 - 50	10,6	5,1	2,3	5,6
51 - 60	4,7			1,9
61 - 70	4,1			1,1
71 - 80	5,3			1,6
81 - 90	2,9		0,4	1,1
91 - 100	6,5	1,3		2,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Som det kan ses i tabel 4, er der flere Fravælgere end Outsourcere der insourcer. Ses der på udviklingen i outsourcing, anvender Outsourcerne i stigende grad outsourcing, mens Fravælgere og Ikke-overvejere enten har en faldende anvendelse eller en lav konstant anvendelse af outsourcing. En vigtig pointe her er at selvom 54 % af fravælgere har valgt at outsource inden for de seneste 3 år, hænger det sammen med at dataindsamlingen for Ikke-overvejernes anvendelse af outsourcing inden for de sidste tre år er indsamlet ca. seks måneder senere end respondenterne har svaret på det udsendte spørgeskema ud fra den vigtigste

overvejelse. Det samme gør sig gældende for Ikke-overvejerne. Ydermere ses der en stor forskel mellem alle tre grupper i forholdet mellem værdien af de produktionsomkostninger, der er hhv. outsourcet og insourcet inden for de sidste tre år (nederste række i tabel 4). Da der måles på forholdet mellem værdien af produktionsomkostninger, som SMV'erne har hhv. outsourcet og insourcet, har SMV'erne ikke nødvendigvis insourcet aktiviteter (komponenter, produktionslinjer m.m), der er udlagt i den samme treårige periode. Således har Outsourcerne i den treårige periode insourcet en andel af produktionsomkostninger, der svarer til 5,6 % af den værdi af

Tabel 4
Omfanget af insourcing og outsourcing (% af produktionsomkostninger)

	Outsourcere			Fravælgere			Ikke-overvejere			Total		
	Outsourcet tre år før beslutningen	Outsourcet de sidste tre år	Insourcet de sidste tre år	Outsourcet tre år før beslutningen	Outsourcet de sidste tre år	Insourcet de sidste tre år	Outsourcet tre år før beslutningen	Outsourcet de sidste tre år	Insourcet de sidste tre år	Outsourcet tre år før beslutningen	Outsourcet de sidste tre år	Insourcet de sidste tre år
Procentdel af virksomheder, der i større eller mindre grad har hhv. outsourcet eller/ og insourcet i perioden	56,3%	100%	21,5%	58,7%	54,0%	33,3%	-	22,8%	23,8%	56,8%	51,3%	4,9%
Gennemsnitligt omfang af hhv. outsourcing og insourcing (st. afv.)	9,1% (17,0)	25,0% (26,9)	1,4% (4,3)	9,4% (18,0)	6,3% (14,0)	2,9% (6,6)	-	2,7% (8,2)	2,8% (8,7)	9,2% (17,2)	10,6% (20,1)	2,3% (7,2)
Forholdet mellem størrelsen af produktionsomkostninger, der er hhv. outsourcet og insourcet i de sidste tre år	5,6%			45,7%			102,5%			21,7%		

Note 1: Det bemærkes, at Outsourcere, Fravælgere og Ikke-overvejere er grupperet ud fra, hvad de har svaret i deres vigtigste beslutning for at outsource.

Fravælgere kan derfor godt have outsourcet inden for de sidste tre år, beslutningen om at outsource har blot ikke været den vigtigste overvejelse om at outsource.

Note 2: Outsourcingtal fra Ikke-overvejere forefindes ikke, da disse ikke har overvejet outsourcing.

Note 3: I kolonnen "Outsourcet tre år før beslutningen" er der forespurgt om SMV'ernes erfaringer med outsourcing, inden beslutningen om at outsource eller ej træffes.

Tabel 5

Samlet tilfredshed med den truffne beslutning i forhold til den opstillede målsætning

	Outsourcere		Fravælgere		T	Sig.
	Middelværdi	St. afv.	Middelværdi	St. afv.		
Overordnet tilfredshed med den truffne beslutning	5,6	21,34	5,04	2,14	1,335	0,063
Utilfredsstillende	8,1 %		19,2 %			
Hverken/eller	6,4 %		7,7 %			
Tilfredsstillende	85,5 %		73,1 %			

Note 1: Analysen er foretaget ved en Independent sample T-test.

produktionsomkostningerne, som er outsourcet, hvilket er en relativ lille del. Fravælgere har derimod insourcet en andel af produktionsomkostninger, der svarer til 45,7 % af den værdi, der er outsourcet, hvilket betyder, at de har insourcet knap halvdelen af de produktionsomkostninger, de har outsourcet i samme periode. Ikke-overvejerne har i de sidste tre år faktisk insourcet en smule mere (målt på værdien af produktionsomkostningerne), end de har outsourcet i samme periode, hvorfor forholdstalet viser 102,5 %.

Idet en signifikansanalyse viser, at Outsourcere, Fravælgere og Ikke-overvejerne har det samme omfang af outsourcing tre år inden beslutningen tages, kan vi tolke at Outsourcerne har mere positive erfaringer med outsourcing end Fravælgere (og Ikke-overvejerne). Denne tolkning bygger på, at der for det første er en mindre andel af Outsourcere, som (numerisk) insourcer sammenlignet med Fravælgere. For det andet ses det, at Outsourcerne intensiverer deres outsourcing (fra hvad de har outsourcet tre år før beslutningen, til hvad de har outsourcet indenfor de sidste tre år), mens der for Fravælgere og Ikke-overvejerne sker et fald i outsourcingintensiteten. For det tredje insourcer Fravælgere og Ikke-overvejerne en stor andel af produktionsomkostningerne i for-

hold til, hvad de værdimæssigt outsourcer i samme periode. Slutteligt støttes argumentet for, at Outsourcerne har mere positive erfaringer end Fravælgere også af tabel 2, hvoraf det ses, at Outsourcerne er mere villige til at træffe yderligere outsourcingbeslutninger i fremtiden end Fravælgere. Baseret på ovenstående punkter kan beslutningen om fravalg af outsourcing derfor ses som en reaktion på tidligere dårlige erfaringer med outsourcing, positive erfaringer med f.eks. automatiseringer, ligesom det også kan være et aktivt valg baseret på objektive analyser.

5. Tifredshed med beslutningen om at outsource

Samlet set (tabel 5) er de mindre danske virksomheder tilfredse, når de vælger at outsource. Outsourcere, som vi definerede ud fra figur 1, ligger således signifikant over værdien 5 (lidt tilfreds). Fravælgere kan derimod ikke siges at være tilfredse med deres valg, da deres middelværdi ikke er signifikant over 5 (dermed dog heller ikke sagt, at de er utilfredse).³ Der er kun en tentativ signifikant forskel mellem de to grupper, hvilket indikerer en tendens til, at Outsourcere er mere tilfredse end Fravælgere. Selvom forskellen mellem Outsourcere og Fravælgere kun er tentativ signifikant, er det værd at bemærke forskellen, når vi ser på underkategorierne, hvor 19,2 % af Fravælgere er utilfredse med den valgte løsning. Dette kan betyde, at der her vil vise sig muligheder for yderligere outsourcingaktiviteter i fremtiden (da de jo er utilfredse med den valgte løsning og måske vil overveje outsourcing som et alternativ i fremtiden).

Note 3 Ikke-overvejerne er udelukket af denne analyse, da vi ikke har kunnet spørge til deres tilfredshed grundet deres beslutning, hvor outsourcing slet ikke er overvejet.

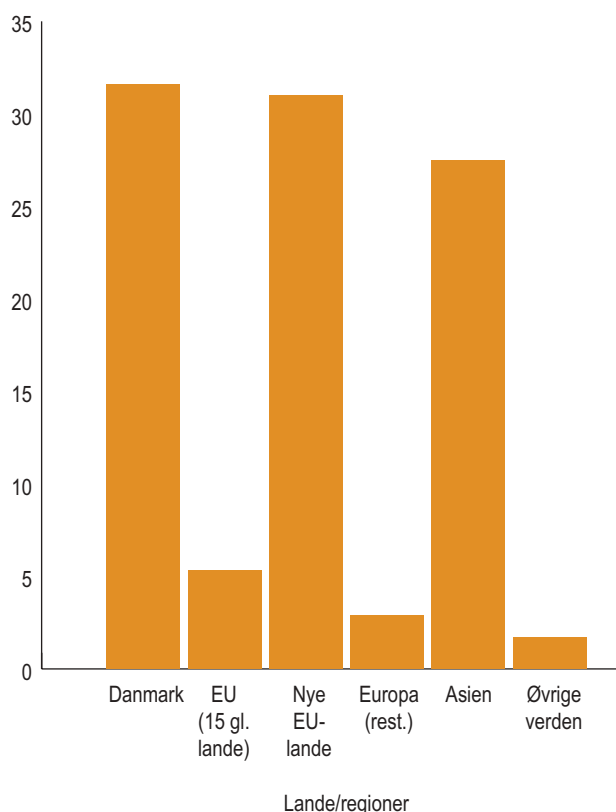
Outsourcerne har mere positive erfaringer med outsourcing end Fravælgere og Ikke-overvejerne, hvilket fører til en forventning om stigende anvendelse af outsourcing i de næste 3 år. Fravælgere og Ikke-overvejerne forventer også gennemsnitligt at outsource i fremtiden, men i noget lavere udstrækning.

6. International outsourcing

Da det videre mål med den overordnede rapport er at undersøge muligheder og begrænsninger ved outsourcing til udlandet, sluttet denne baggrundsartikel af med at analysere hvilke lande, danske virksomheder outsourcer til.

I et studie af international outsourcing undersøgte Mol, van Tulder og Beije (2005: 12) konsekvenserne af international outsourcing. De fandt bl.a. at hovedparten af international outsourcing var intra-regional. Fire forskellige regioner blev defineret: national, regional (inden for EU, men uden for Holland), international (generelt uden for Holland) og global (uden for EU), hvor den regionale og globale outsourcing tilsammen udgør den internationale outsourcing (ibid.: 4 og 11). Resultaterne viste, at kun 11 % af outsourcingaktiviteterne var til lande uden for EU, 34 % var til lande inden for EU

Figur 3
Fordeling over valgte regioner



Note 1:

I Nye EU-lande indgår: Polen, Litauen, Tjekkiet, Estland, Letland, Slovakiet, Ungarn.

I Europa (rest) indgår: Bulgarien, Rusland, Rumænien og Tyrkiet.

I Asien indgår: Kina, Indien, Thailand, Korea, Malaysia og Taiwan.

I øvrige verden indgår: USA og Mexico.

og hele 55 % var til leverandører inden for eget land. Da studiet er foretaget i Holland, og det traditionelt opfattes som et sammenligneligt grundlag for danske virksomheder, skulle man umiddelbart tro, at tallene ville være sammenlignelige for mindre danske virksomheder. Men som det kan ses i det følgende, figur 2, er tallene endda meget forskellige for Danmark, hvor regional outsourcing (gamle EU-lande) kun udgør 5,3 % og global outsourcing er 63,2 % (resten minus Danmark). Danske virksomheder trækker derfor i højere grad på globale leverandører end de tilsvarende hollandske virksomheder.

Dette viser, at danske virksomheder er mere internationale i deres outsourcing, end tilfældet er for hollandske virksomheder. Til yderligere illustration af landevalget undersøges, om der er specielle udslagsgivende faktorer for, hvilket land virksomheden vælger at outsource til. Erfaring understreges i internationaliseringslitteraturen som værende af stor betydning for hastigheden og omfanget af internationalisering af aktiviteter, uanset om der tales om salg eller etablering af f.eks. et produktionsdatterselskab (Johanson og Vahlne, 1977, 1990). Hvis vi udelukkende fokuserer på de 3 store 'blokke', nemlig outsourcing i Danmark, nye EU-lande og Asien, så viser beregningerne, at 41,9 % af virksomhederne, der outsourcer i Danmark har tidligere erfaring med outsourcing, og tilsvarende tal for nye EU-lande og Asien er hhv. 39,4 % og 37,0 %. Erfaringen er altså ikke bestemmende for, hvorvidt virksomhederne outsourcer internationalt, ej heller hvilket land de vælger, hvilket står i modstrid til internationaliseringslitteraturens argument for, at erfaring har betydning (ibid.).

Ser vi dernæst på kriterier for landevalg, som vedrører selve landet/regionen, ses der i nedenstående tabel 6 en række kriterier. Yderst til højre vises, hvorvidt der er statistisk forskel på vurderingen af vigtigheden af det enkelte kriterium, angivet ved en F-værdi og et signifikansniveau.

Tabellen viser, at de mindre danske virksomheder, der outsourcer nationalt, vælger at outsource med et mindre fokus på adgang til billig arbejdskraft (middelværdi 3,7 i forhold til 6,12 og 6,13) i forhold til de virksomheder, der outsourcer til enten nye EU-lande eller Asien. Selvom der er signifikant forskel på vurderingen af de kulturelle værdier, så er de i alle tilfælde ikke væsentlige, da middelværdierne ligger under 4, som svarer til middel betydning. Det er måske mere iøjnefaldende, at der ikke ses forskelle mellem områderne på kriteri-

Tabel 6

Landevalgskriterier og forskelle mellem regioner

Hvor vigtigt var det for Jer, at den valgte underleverandør havde sin produktion i et land...								
	Danmark		EU (nye lande)		Asien		F	Sign.
	Middelværdi	St. afv.	Middelværdi	St. afv.	Middelværdi	St. afv.		
...med politisk stabilitet	4,66	2,02	4,65	1,63	4,40	1,74	0,31	0,736
...med stabile valuta-kurser	4,53	2,03	4,12	1,61	4,44	1,39	0,81	0,447
...hvor det ikke er nødvendigt at bruge tolk/forhandle på fremmedsprog	4,20	2,15	4,35	1,85	4,02	2,03	0,32	0,725
...med adgang til en højt uddannet arbejdsstyrke	4,22	1,83	4,20	1,73	3,96	1,81	0,31	0,736
...med demokrati og overholdelse af menneskerettighederne	4,48	1,94	4,20	1,74	3,91	1,86	1,12	0,328
...hvor der er adgang til billig arbejdskraft	3,70^{E, A}	1,91	6,12^D	0,91	6,13^D	1,12	50,27	0,000
...med de samme kulturelle værdier som i Danmark	3,57^A	1,97	3,31^A	1,69	2,09^{D, E}	1,31	10,24	0,000
...med en høj grad af patentbeskyttelse	3,08	1,93	3,00	1,79	2,56	1,77	1,11	0,331
...uden toldmæssige barrierer i forhold til Danmark	3,71	1,95	4,24	1,75	3,71	2,03	1,27	0,284
...med høj forretningsetik	4,76	1,82	4,61	1,36	4,67	1,45	0,13	0,877
...hvortil I kunne opnå økonomisk støtte og/eller subsidier	2,02	1,48	1,92	1,22	1,73	1,34	0,55	0,581
...hvor der er en vel-fungerende infrastruktur (vejnet, toget, strøm, etc.)	4,78	1,87	4,90	1,55	4,48	1,69	0,76	0,468

Note 1:

Anvendte post hoc test er Dunnett T3. A henviser til at der er signifikant forskel mellem Asien og den region, hvor bogstavet optræder, f.eks. Danmark. Ligeledes henviser D til Danmark og E til nye EU-lande.

er, som f.eks. politisk stabilitet eller adgang til højt uddannet arbejdskraft. Et hyppigt brugt argument er jo netop, at Danmark for at bevare sin konkurrenceevne skal tiltrække outsourcing fra både danske og udenlandske virksomheder ved at tilbyde højt uddannet arbejdskraft. Men da de kriterier, der kendetegner Danmark, ikke adskiller sig fra vurderingen af de andre regioner, kan dette virke hæmmende for Danmarks muligheder, især i forhold til outsourcing fra omkringliggende lande, såfremt disse har samme kriterier for landevalg.

Ser vi på kriterierne inden for de enkelte lande/regioner, er der ingen variable for Danmark, som er signifikant vigtigere end andre. Interessant er det dog, at muligheden for at opnå økonomisk støtte og/eller subsidier er det signifikant mindst betydningsfulde kriterium, uanset hvor virksomhederne outsourcer til. For virksomhederne, der outsourcer til de nye EU-lande eller Asien, er adgangen til billig arbejdskraft det signifikant vigtigste kriterium.

Konklusion

- En stor andel af de mindre danske virksomheder har outsourcet inden for de seneste 3 år (27,3 %), 12,5 % har fravalgt outsourcing og 18,8 % har endnu ikke truffet en beslutning.
- Men på trods af mediernes hyppige omtaler af outsourcing og fokusering på tab af arbejdspladser i forbindelse med udflytninger, er det kun ca. 10 % af virksomhederne, der har outsourcet mere end 75 % af produktionsomkostningerne inden for de seneste 3 år.
- Samlet har virksomhederne i gennemsnit outsourcet 24,9 % af produktionsomkostningerne inden for de seneste tre år og forventer inden for de kommende 3 år at outsource mellem 6 % og 34 % af produktionsomkostningerne.
- Dette svarer til at mere end 75 % af de mindre danske virksomheder forventer at outsource den nuværende produktion (helt eller delvist) inden for de nærmeste 3 år, hvilket er en klar stigning i forhold til omfanget af outsourcing i dag.
- Flere Fravælgere end Outsourcere har valgt at insource en del af det tidligere outsourcete inden for de seneste 3 år, men insourcing finder kun sted i ganske begrænset omfang. Op mod 25 % af virksomhederne har insourcet inden for de seneste 3 år.
- De mindre danske virksomheder, der har outsourcet inden for de seneste 3 år er tilfredse, mens Fravælgere er mindre tilfredse med deres beslutning.
- Virksomhederne vælger primært outsourcing til enten Danmark (31,6 %), de nye EU-lande (31,0 %) eller Asien (27,5 %), hvilket i sig selv ikke er overraskende.
- Overraskende er det dog at mere end 30 % af virksomhederne vælger at outsource til danske underleverandører, hvilket understreger at outsourcing ikke nødvendigvis fører til lukninger og tab af arbejdspladser.

3 Cases

Case A: Outsourcing til Danmark – et spørgsmål om specialisering og styring af leverandørrelationer?

Case B: Outsourcing til Øst-Europa – for dyrt eller for dårligt?

Case C, ELFAC A/S: Outsourcing til Asien – alene et omkostningsperspektiv?

Case A: Outsourcing til Danmark

– et spørgsmål om specialisering og styring af leverandørrelationer?

af Nikolaj Cederquist

I det danske erhvervsliv, de danske erhvervsmedier og også i den brede danske dagspresse er der i dag et stort fokus på outsourcing af produktion til landene i de østeuropæiske og asiatiske lande. Disse landes attraktivitet for de danske virksomheder kan især findes i de besparelser, der kan opnås ved at flytte de arbejdsintensive dele af den danske produktion til geografiske regioner, hvor timelønningerne er væsentligt lavere i forhold til de danske.

I en globaliseret tidsalder hvor leverandører og kunder kan findes i fjerne dele af verden, er det ikke overraskende at de danske virksomheder er begyndt at øjne de muligheder, der er for at flytte produktionen ud for at udnytte de lønomkostningsfordele, der er i lavtlønsregionerne. Den stigende globalisering betyder dog også, at de danske virksomheder må udvide deres opfattelse af den industri de udgør i dag til også at gå på tværs af nationale grænser. En virksomheds konkurrenter kan i dag lige så vel komme fra Kina, som de kan komme fra Esbjerg, Næstved eller Svendborg. De danske virksomheder må være og er i dag meget opmærksomme på omkostningsniveauet i deres produktion og andre steder i værdikæden. Omkostningsminimering kan generelt set opfattes som en vigtig konkurrenceparameter i industrier der på grund af globaliseringen i stigende grad præges af priskonkurrence.

Det er derfor interessant at se, at ca. hver tredje danske fremstillingsvirksomhed outsourcer til en dansk fremstillingsvirksomhed i stedet for til en udenlandsk underleverandør i en lavtlønsregion. Er denne nationale outsourcing et forsøg på at opnå lavere omkostninger igennem udnyttelsen af lokale underleverandørers teknologiske specialiseringer eller er der tale om mere langsigtede strategiske mål som, f. eks. samarbejdsrelationer rettet mod fælles produktudvikling, hvor der trækkes på komplementære kompetencer og evner mellem den outsourcende virksomhed og dens underleverandører? Til belysning af dette overordnede spørgsmål beskrives i det følgende casevirksomheden 'A's outsourcingproces, målopfyldelse, etablering af samarbejdsrelation og udviklingen af denne over tid.

1. Virksomheden

Virksomhed 'A' er en 100 % danskejet virksomhed, der har mange års erfaring i design og produktion af kontormøbler til hovedsagligt danske men også internationale kunder. Kun en lille del af virksomhedens omsætning hentes hjem fra udlandet. De skandinaviske lande er de vigtigste eksportlande, og her sælges der fra lokalt placerede forhandlere, som har licensrettigheder til at sælge virksomhed 'A's møbler. I fjerne dele af verden produceres og sælges møblerne på licens.

Virksomheden er en mellemstor dansk fremstillingsvirksomhed med lidt under 100 medarbejdere, hvoraf ca. 80 % er ansat i virksomhedens produktion. Virksomheden kan karakteriseres som ordreproducerende, da der sker tilpasninger til den enkelte kunde og dennes behov. Virksomheden har endvidere indført et kvalitets-, miljø- og arbejdsmiljøledelsessystem, der opfylder kravene i ISO 9001, ISO 14001 og OHSAS 18001 standarderne. Tidligere lå virksomhed 'A's kompetencer, ligesom i en traditionel ordreproducerende produktionsvirksomhed, i at de var i stand til at fremstille produkter der var tilpasset kundernes behov og ønsker. Alle delprocesser i fremstillingen af kontormøblerne blev varetaget inden for virksomhedens kontrollerede grænser, ud fra argumentet om at det var bedst at lave det hele selv, fordi det gav den største grad af selvbestemmelse og størst muligt fleksibilitet i forhold til tilpasningen til kunderne.

Det har dog vist sig, at virksomhedens måde at organisere sine produktionsaktiviteter på ikke længere kan levere de resultater, som skal til for at klare sig i en stigende globaliseret verden, hvor konkurrencen kommer fra mange typer af virksomheder i mange geografiske regioner. Dette har ført til ændringer i virksomhedens strategi, hvor der er gjort op med holdningen om at alle produktionsprocesser skal holdes internt i virksomheden. Den nye strategi indbefatter en mere snæver fokusering på enkelte produktionsprocesser, der indeholder bearbejdningen af træ, hvori det vurderes at virksomheden har sine kernekompetencer. Stålbearbejdningsprocesser, som det er vurderet at virksomheden ikke har ker-

nekompetencer i, er blevet udlagt til specialiserede underleverandører, der har deres kernekompetencer inden for disse processer. Målet med strategien er skabelsen af merværdi for kunderne igennem virksomhed 'A's forøgede muligheder for at hæve serviceniveauet og forøge fleksibiliteten, der er muliggjort af de frigjorte ressourcer fra outsourcingen af stålproduktionen.

2. Kunder, leverandører og konkurrenter

De danske kunder kan overvejende findes blandt små, mellem og store virksomheder, men også inden for den offentlige sektor leverer virksomheden møbler til kontorer, skoler m.m. På markedet for især de store private kunder er service og fleksibilitet meget vigtige konkurrenceparametre, da kunderne forventer ydelser ud over blot levering af standardiserede kontormøbler. Derfor arbejder virksomhed 'A' ud fra et totalservice forretningskoncept, der har til formål at give kunderne den bedst mulige service. Virksomhedens produktion er opbygget, og medarbejderne har kompetencer, således at der inden for en relativ kort leveringstid kan leveres specialfremstillede produkter og løsninger til kunderne. Disse løsninger tager virksomhed 'A' ud og indretter i kundernes virksomheder.

Såfremt kunderne i indretningen af deres virksomheder ønsker andre former for inventar, der ligger uden for virksomhed 'A's produktsortiment, tilbyder virksomhed 'A' at sørge for at disse produkter også leveres og installeres i dens kundes virksomhed. Virksomhedens opgave er her at etablere, varetage og lede kontakten til andre leverandører, der kommer fra relaterede brancher og derfor kan tilbyde andre produkter, der kan indgå i indretningen af kundernes virksomheder (f. eks. kantineinventar). I disse tilfælde sker det ofte i samarbejde med leverandører, som virksomhed 'A' allerede har etableret samarbejdsrelationer til.

Det vi går ud og tilbyder vores kunder, det er jo sådan en stor pakke, det er totalindretning. (...) 40 % af det vi lavede sidste år har været specialvarer, der ikke var med i vores katalog.

Kunderne i den offentlige sektor (især skolerne) er i forhold til de private kunder mere fokuseret på produkternes priser, og mindre på den service og fleksibilitet virksomhed 'A' tilbyder, hvilket betyder at virksomheden i mindre grad påtager sig en servicerende rolle over for de offentlige kunder.

I dag varetages de dele af træbearbejdningsproduktionen, som ledelsen har vurderet til at være en del af virksomhedens kernekompetencer, på virksomhedens egen fabrik i Danmark og stålbearbejdningsprocesserne, som ikke er kernekompetencer, er nu outsourcet til nært beliggende underleverandører, der er specialister i disse processer. Produktionen af de færdige møbler finder derfor sted i samarbejde med et mindre antal udvalgte leverandører, som er lokaliseret i Danmark.

Fremtiden

Virksomheden har indgået kontrakter med større danske kunder om indretningen af deres kontorfaciliteter. Disse kunder, som har en høj grad af internationale aktiviteter, har virksomheden planer om at følge ud i verden for på denne måde at kunne tilbyde deres ydelser til deres kunders udenlandske afdelinger. Virksomhedens vækstmålsætninger er dog stadigvæk fokuseret på det danske marked og nærmarkederne i Norden.

3. Outsourcingprocessen

Virksomhed 'A' begyndte i 2. halvår af 2002 at outsource deres stålbearbejdningsproces, som på det tidspunkt udgjorde ca. 20 % af virksomhed 'A's samlede produktionsomkostninger.

Beslutningen om at outsource var kun i mindre grad influeret af udefra kommende hændelser. Ledelsen oplevede dog, at konkurrencen blev intensiveret. Konkurrencen gav sig til udtryk i et markant pres på priserne, og presset fra konkurrenterne oplevede virksomhed 'A' overvejende som en følge af en forøget globalisering. Selv om den øgede konkurrence havde betydning, så ledelsen i virksomhed 'A' overvejende problemet som internt begrundet. Ledelsen vurderede, at virksomhedens omkostninger i deres egen produktion i høj grad var betydende for at det var svært at følge med konkurrenterne.

Fremstillingen af virksomhed 'A's produkter består overordnet af to fremstillingsprocesser. I den ene indgår bearbejdningsprocessen af træ til bordplader, skuffer, reoler m.m.. I den anden proces sker der bearbejdningsprocesser af stål til bord- og stoleben, beslag

m.m. Det blev klart for ledelsen i virksomhed 'A', at et af de største problemer lå i en generelt set teknologisk forældet maskinpark, og der måtte træffes beslutninger om, hvordan de to hovedprocesser i produktionen kunne reorganiseres og effektiviseres.

For at kunne forblive konkurrencedygtige måtte virksomheden igennem en erkendelsesproces, hvor ledelsen blev bevidst om at virksomheden ikke var verdensmestre til alle processer i deres produktion, og at man måtte forholde sig til at der kunne være andre mere effektive måder at organisere virksomheden og dens produktionsaktiviteter på.

Det blev besluttet, at virksomhed 'A' i forhold til dens konkurrenter stadigvæk havde kernekompetencer i processerne, der involverede træbearbejdning. Da ledelsen endvidere vurderede at investeringerne i ny teknologi til træbearbejdningen kunne forrentes, blev der investeret i ny teknologi til træbearbejdningsprocesserne.

Initialt blev det også overvejet at forøge investeringerne i teknologi i den del af produktionen, hvori der lå opgaver der involverede bearbejdning af stål til bord- og stoleben m.v. Dermed kunne omkostningerne nedbringes ved automatisering

af flere af de processer i produktionen, der indebar bearbejdningen af stål. Virksomhed 'A' valgte dog ikke at investere i nye teknologier til effektivisering af stålbearbejdningen. Der var flere årsager til dette fravalg.

Det blev relativt hurtigt klart, at virksomheden ville få svært ved at forrente de større maskininvesteringer der var nødvendige for at gøre virksomhedens stålbearbejdning konkurrencedygtig, samtidig med at der også blev investeret i nye teknologier til træbearbejdningen. Ligeledes blev det vurderet, at virksomhed 'A's kompetencer og viden inden for bearbejdning af stål ikke længere var konkurrencedygtige i forhold til hvad virksomheden kunne observere ude på markedet. Sluttelig var der efter en flytning af stålbearbejdningen fra en af virksomhed 'A's fabrikker til en anden opstået problemer med at få integreret smedene der arbejdede med stålbehandling i den anden fabriks kultur og rutiner. Som en følge af disse forskellige forhold begyndte man at overveje mulighederne for at outsource virksomhedens stålbearbejdning.

Umiddelbart var det ikke en let opgave at outsource stålbearbejdningen, da der kun i ringe grad var eksplicite procedurer til fremstillingen af stålløsninger. Fremstillingen af stålemnerne var meget ad hoc og foregik uden tegningsmateriale fra ordre til ordre, hvilket betød at der ikke fandtes større mængder af standardemner, der kunne outsources. Ydermere havde de ansvarlige kun et meget begrænset overblik over hvor mange emner, der skulle købes ved leverandører.

Inden (og mens) stålbearbejdningen blev outsourcet, blev der sat mere system i fremstillingen, hvor der efter et byggeklobskoncept blev fremstillet mere standardiserede komponenter, der kunne indgå i flere typer af borde. Dette gav den fordel, at det var muligt for virksomhed 'A' at forøge ordrestørrelsen på det outsourcete, og dermed gøre det mere attraktivt for leverandører at levere til virksomhed 'A'.



Det er jo nok svært at sætte sådan en formel op for, hvornår man skal outsource, og hvordan man skal gøre det. Der er en masse bløde ting i f.eks. det med relationer og tillid, og der er også nogle omkostninger, der er svære at regne på. Man kan godt finde en ren pris på produktet, men så er der jo disse der transaktionsomkostninger, hvor det godt kan være, at den ene parameter falder mens en anden stiger. Endvidere skal det afgøres, hvor stor en grad af udvikling man har brug for, og hvor strategisk samarbejdet skal være, og hvor meget hjælp man skal have fra leverandøren i hverdagen.

Underleverandøren

Der var en del kriterier som en leverandør skulle opfylde for at kunne betragtes som en potentiel samarbejdspartner. For det første var der et økonomisk kriterium, hvor leverandøren skulle kunne levere til en lavere stykpris, end virksomhed 'A' selv kunne producere til. For det andet skulle leverandøren være fleksibel, således at virksomhed 'A' kunne overholde den korte leveringstid virksomheden havde over for deres kunder. Ydermere skulle der også findes en leverandør som var indforstået med at der var tale om relativt små leverancer pr. ordre. Sluttelig var det også et ønske at der ud af samarbejdet med en leverandør skulle kunne tilføres nye kompetencer og viden inden for stålbearbejdning til virksomheden, hvilket gjorde at man skulle have kemi med og tillid til leverandøren.

I forlængelse af virksomhed 'A's kriterium om at kunne minimere deres omkostninger, lavede de beregninger af de besparelser de kunne opnå på stykprisen ved at outsource. Ligeledes inddrog de også omkostninger der var forbundet med forhandlingerne og indgåelsen af kontrakten til den valgte leverandør. De omkostninger der ville være forbundet med at sikre at leverandøren overholdt kontrakten i det videre samarbejde blev ikke analyseret i særligt stort omfang. I analysefasen erfarede virksomhed 'A' at det ikke var let at kvantificere alle de parametre som skulle sikre at den rette leverandør blev valgt og at samarbejdet kunne udvikle sig i en positiv retning.

Virksomhed 'A's søgen efter egnede leverandører bragte dem også ud over landets grænser, men internationale leverandører blev hurtigt fravalgt, da man ikke mente at udenlandske leverandører ville kunne leve op til ovenstående kriterier om f. eks. at kunne levere inden for kort tid. Mht. til etableringen af et samarbejde blev det vurderet, at det grundet den store geografiske afstand, sprogbarrierer m.m. ville være svært om end ikke umuligt at få opbygget relationer der

kunne understøtte udveksling af viden. Ledelsen mente også at arten af de stålbearbejdningsopgaver som virksomhed 'A' skulle outsource ville give problemer, da de var specialiserede (ca. 40 % af de produkter virksomhed 'A' leverer til deres kunder er specialfremstillede) og ikke var store nok til at det ville være profitabelt for udenlandske leverandører at byde ind. Alt i alt blev det vurderet at leverandøren skulle findes geografisk tæt på i Danmark.

Initialt blev der valgt én leverandør. Virksomhed 'A' havde ikke tidligere handlet med leverandøren, men han havde et positivt omdømme i deres netværk, og derudover oplevede de i forhandlingerne at han virkede ærlig og fair hvilket havde stor betydning for valget.

En anden grund til at netop denne leverandør blev valgt frem for andre var, at virksomhed 'A' ikke kunne identificere andre leverandører der i lige så stor grad opfyldte deres kriterier. Leverandøren kunne indfri virksomhed 'A's målsætning om at minimere produktionsomkostningerne væsentligt. Faktisk viste virksomhed 'A's analyser at leverandøren kunne tilbyde en lavere stykpris end de andre leverandører, der var med i overvejelserne. Det at han var lokaliseret tæt på virksomhed 'A's fabrik var ligeledes meget vigtigt for virksomheden, da det ville minimere leveringstiden og befordre kommunikationen mellem parterne ved en hyppig ansigt-til-ansigt kontakt.

Ydermere var leverandøren villig til at påtage sig de om yderst specialiserede opgaver som var tilpasset virksomhed 'A's behov. Leverandøren besad den relevante know-how, men manglede dog noget af teknologien, hvorfor han som udgangspunkt overtog virksomhed 'A's stålbearbejdningsmaskiner. Med tiden skulle leverandøren så videreudvikle og investere i ny teknologi.



Ved at indgå et samarbejde med den initiale leverandør fik virksomhed 'A' løst akutte organisatoriske problemer, som ellers tidligere lagde beslag på meget af de ansvarlige leders tid. Outsourcingen gav den luft og tid der var nødvendig for at kunne overskue en mere grundig afsøgning af potentielle danske leverandører.

Samarbejdsrelationen med den valgte leverandør eksisterer stadigvæk, omend i et væsentligt mindre omfang. Over tid har virksomheden kunnet konstatere at deres først valgte leverandør ikke har været i stand til at videreudvikle sin teknologiske viden, som det ellers var aftalen fra starten, og at han derfor ikke i samme grad opfylder de kriterier som virksomhed 'A' opsatte. I forhold til sine konkurrenter er den overhalet teknologisk. På grund af disse forhold overvejer virksomheden helt at udfase samarbejdet med leverandøren og flytte aktiviteterne over til andre af deres eksisterende leverandører.

4. Tilfredshed og målopfyldelse

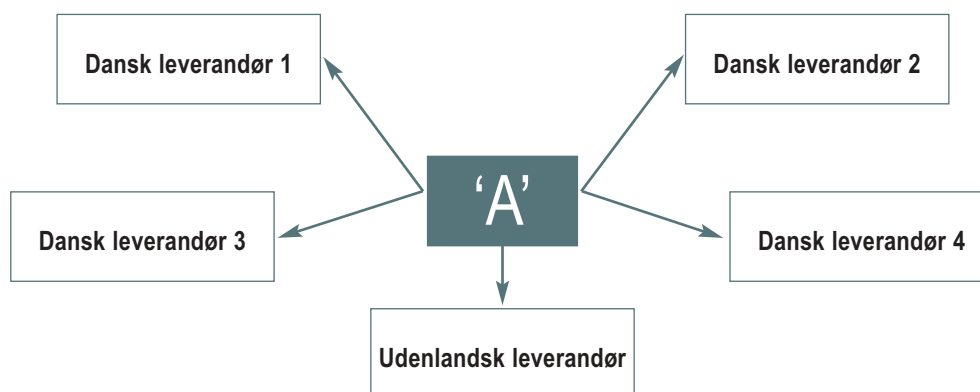
Effekten på virksomheden

Selv om virksomhed 'A' overordnet set er tilfreds med outsourcingen til leverandøren, har man ikke fået indfriet alle de opsatte målsætninger. Således er målsætningen om at minimere omkostningerne kun delvist opfyldt. Omkostningerne er nedbragt, men dog ikke i det omfang det oprindeligt var hensigten. Årsagerne til dette kan henføres til de andre typer af transaktionsomkostninger end blot stykomkostninger, der er svære at opstille beregninger for men alligevel er påløbet i relationen.

Du skal kunne se den anden part i øjnene (...). Altså hvis vi aftaler, at vi gør et eller andet, jamen så gør vi det. Vi kører tit med åbne kalkulationer og fortæller tingene rent ud. Fordi det simpelthen er det du kommer længst med. For altså vi ved jo godt at han skal tjene 30 % på det han laver eller sådan noget, fordi ellers så har han ikke en forretning (...). Det handler derfor meget om relationer.

Figur 1

Virksomhed 'A's netværk af leverandører til outsourcing af produktion



Omvendt løste outsourcingen til den oprindelige partner virksomhed 'A's akutte problemer ved hurtigt at få løst deres organiseringsproblemer med den forældede teknologi i produktionen, ligesom outsourcingen også løste de problemer der var med at få bragt stålbearbejdningens medarbejdere ind i den anden fabriks kultur.

Ved at outsource stålbearbejdningen kan virksomhed 'A' i større grad fokusere på og specialisere sig i træbearbejdningsprocesserne og udviklingen af disse som kernekompetence. Outsourcingen af stålbearbejdningsprocesserne som virksomhed 'A' vurderede til ikke at være en af deres kernekompetencer har ganske vist betydet, at mandskabskapacitet og viden om stålbearbejdning forsvandt ud af virksomheden. Til gengæld fremhæves dette som værende den direkte årsag til at virksomheden i dag, sammen med deres specialiserede og innoverende underleverandører, står med endnu bedre og endnu mere konkurrencedygtige produkter.

Effekten på virksomhedens netværk

Som beskrevet ovenfor er den oprindeligt valgte leverandør ikke længere en central samarbejdspartner for virksomhed 'A'. Alligevel kan samarbejdet karakteriseres som succesfuldt, da virksomhed 'A' dengang fik løst sit akutte behov for at outsource og efterfølgende har haft tid til at søge efter nye leverandører.

I dag har virksomhed 'A' fem leverandører til deres outsourcete stålproduktion, hvortil virksomheden har tætte samar-

bejdsrelationer der involverer produktudvikling og andet strategisk samarbejde. I figur 1 ses en illustration af virksomhedens outsourcingnetværk. De fire leverandører er danske og er geografisk tæt lokaliseret til virksomhed 'A's produktionsfaciliteter, hvilket i sig selv giver dem fleksibilitetsfordele, i og med at der er meget kort transporttid fra leverandørernes produktionsfaciliteter til virksomhed 'A'. Den femte leverandør er lokaliseret i et naboland til Danmark.

Den tætte lokalisering giver dog også fordele af en mere strategisk art. Da virksomhed 'A' valgte at outsource sin stålproduktion, mistede den de kompetencer inden for stålproduktion som var internt i virksomheden. Som en konsekvens af dette er den i dag afhængig af at få tilført ikke bare stålprodukter men også viden fra dens underleverandører for at kunne forblive konkurrencedygtig på markedet for kontormøbler. Den korte afstand giver nemlig parterne mulighed for hyppigt ansigt til ansigt interaktion, hvilket har virket befordrende på produktudviklingssamarbejdet. Fælles for de fem leverandører er nemlig, at de besidder specialiseret know-how og teknologier inden for produktionen af stål, der gør dem konkurrencedygtige.

Selv om intensiteten i virksomhedens samarbejde med hver enkelt af de fem underleverandører varierer både mellem de enkelte leverandører og over tid, så er relationerne kendetegnet ved at være strategisk vigtige for virksomhed 'A', da den er afhængig af sine underleverandører og deres viden og villighed til at dele denne viden. Netop fordi virksomheden

er afhængig af disse leverandører, er den også nødsaget til at vedligeholde relationerne, hvilket den primært har søgt igennem samarbejder bygget på tillid og respekt for den andens forretning.

Virksomhed 'A' er dog opmærksom på, hvad der sker hos potentielle leverandører fra udlandet. Når virksomhed 'A' er på messer m.m. ser de, at der bliver flere virksomheder fra lande som Kina, Korea og de baltiske lande og, at de bliver bedre og bedre til at få opgraderet kvaliteten af deres produkter.

Såfremt virksomhed 'A' vil kunne anvende standardiserede ståldele som f. eks. beslag og lignende i endnu større grad, som det er muligt at købe i større mængder og til lager, er de positive over for på sigt at indgå i samarbejdsrelationer med udenlandske underleverandører og dermed internationalisere deres inputnetværk. Men virksomhed 'A' giver udtryk for at videnindholdet i det, der lægges ud, ikke må være særligt højt, da det ikke er muligt at opbygge lige så tætte samarbejdsrelationer til befordring af viden og udvikling til leverandører der er lokaliseret så langt borte som Kina og Korea.

5. Outsourcingprocessen – udvikling og fremtid

I dag er virksomhed 'A's strategi væsentlig ændret i forhold til hvad den var, inden det blev besluttet at outsource.

Holdningen om at virksomheden kan og skal lave alt selv er afgået ved døden, og virksomheden har opgivet den interne kontrol over stålbearbejdningsprocesserne. Ledelsen har indset at det ikke er muligt for virksomheden at være verdensmester i alle de processer, der skal til at for at fremstille kontormøbler til totalindretning. Igennem redefineringen af virksomhedens kompetencer og de organisatoriske valg er stålbearbejdningen blevet outsourcet til underleverandører, som der er etableret et samarbejde med. Til udvalgte leverandører er der etableret samarbejde om produktudvikling, hvilket råder bod på det tab af kompetencer som virksomhed 'A' af gode årsager er udsat for, som følge af at alle stålbearbejdningsprocesserne i dag er uden for virksomhedens grænser, hos underleverandører.

Den nye strategi har betydet at virksomhed 'A's kompetencer i dag mere ligger i at kunne styre de strategiske relationer virksomheden har opbygget til udvalgte leverandører. Samarbejdet med leverandørerne skal styres således at der er et ligeværdigt forhold mellem parterne, som bygger på tillid og gensidig afhængighed, hvor det fælles mål er at kunne være innovative og konstant komme med bedre løsninger til servicering af virksomhed 'A's kunder og deres behov.

Case B: Outsourcing til Øst-Europa – for dyrt eller for dårligt?

af Mette Præst Knudsen

Når man taler om outsourcing til udlandet er det oftest mulighederne i de nye EU-lande, som Polen, der bliver fokuseret på. Ved udflytningen af den danske tekstilindustri i slutningen af 1980'erne og starten af 1990'erne har der især været fokus på tabet af arbejdspladser, som er overtaget af de polske systuer fordi de både er dygtige og billige. Umiddelbart rejser spørgsmålet sig om Polen og de andre nye EU-lande også kan bruges som aftagere af andre typer af arbejdsopgaver f.eks. inden for industrien. På den anden side stiger lønninger, prisniveauer og andre omkostninger, så det samlede prisniveau nærmer sig det danske, således at besparelserne ved at lægge opgaver ud til disse lande formindskes. Outsourcing til de nye EU-lande afgøres også af kompetenceniveauet, for med stigende priser vil man som virksomhed også forvente en bedre løsning, mere ensartet kvalitet, styring af ressourceflows mm. Men er virksomhederne i de nye EU-lande i stand til at modsvare disse stigende krav? Outsourcing til de nye EU-lande er dermed ikke problemløst, hvilket vil blive illustreret i den følgende casegennemgang.

Til belysning af disse overordnede spørgsmål beskrives i det følgende casevirksomheden 'B's outsourcingproces, målopfyldelse, etablering af samarbejdsrelation og udvikling af denne over tid, men først beskrives virksomheden og dens produkt.

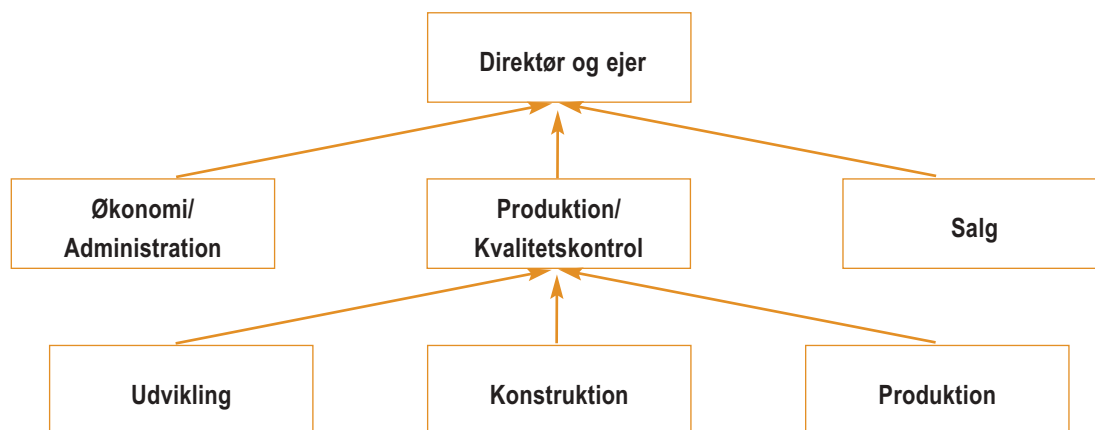
1. Virksomheden

Virksomheden blev genetableret i 1976, efter at den oprindelige virksomhed der blev startet efter 2. verdenskrig var gået konkurs. I 1999 blev virksomheden solgt til den nuværende ejer, som også er direktør. Virksomheden er den eneste tilbageværende producent af periferiudstyr, men der findes andre alternative produkter i form af importerede løsninger, primært fra Vesteuropa. Virksomheden er ordreproducerende og leverer og monterer færdige systemer til slutkunderne. Afsætningen foregår primært til Danmark, Sverige, Norge og Tyskland, men periodisk også til andre lande, som USA og Australien. 'B' har egne salgskontorer i Danmark og Sverige og distribuerer desuden igennem et omfattende forhandlernet over hele verden. Siden 1999 har virksomheden tilpasset aktiviteterne således, at der nu er 56 beskæftiget i forhold til 115 i 1999. Virksomheden har i kraft af sin alder en gammel kultur, hvilket bevirkede at virksomheden, før den begyndte at outsource, havde en filosofi om at gøre alt selv: vi syntes simpelthen, at vi var bedre til det selv og også billigere. Denne filosofi er stadigvæk gældende, men nu er der langt større fokus på at lægge opgaver ud, hvor virksomheden enten har behov for at investere i nyt udstyr eller ikke er tilstrækkeligt kompetent hjemme. Virksomheden leverer færdige produkter til sprøjttestøbmaskiner, som er systemer der bruges i mange forskellige industrier.

Organisatorisk er virksomheden traditionelt opbygget med liniechefer, hvor respondenten er ansvarlig for produktion og kvalitetskontrol. Ud over fabrikken havde virksomheden ved start af outsourcingaktiviteterne yderligere produktion to andre steder i Danmark.

Virksomheden har i kraft af sin alder en gammel kultur, hvilket bevirkede at virksomheden, før den begyndte at outsource, havde en filosofi om at gøre alt selv: vi syntes simpelthen, at vi var bedre til det selv og også billigere.

Figur 1
Organisationsdiagram for 'B'



Virksomhedens konkurrencemæssige fordele ligger ikke i selve produktet, men særligt i tre forhold: at vi kan levere til tiden, levere en god kvalitet og en god service. 'B' adskiller sig fra konkurrenterne ved at kunne levere komplette systemer til plaststøbning, og ikke bare enkelte produktelementer, hvilket gør at særlige kompetencer ligger i at kunne kombinere standardelementer på en unik måde. Derudover har serviceafdelingen stor fokus på at udvikle servicepakker, der passer til kundernes behov. Hidtil har problemet været at prisen generelt har været for høj, og dette har kostet omsætning. De store og vedvarende problemer med at skabe overskud i virksomheden førte til, at den nye ejer valgte at begynde at outsource med det helt klare formål at vende underskud til overskud.

Alternativet til outsourcing var selvsagt at lukke, hvilket skabte en del utryghed blandt medarbejderne: ens største ansvar er jo at virksomheden fortsætter. Om det er med 10 mand eller 100 mand, det er næsten underordnet. Ved at outsource produktionen kan virksomheden tilpasse aktivitetsniveauet og ikke mindst omkostningerne så driften bliver lønsom. I processen opstod der problemer fordi virksomheden ikke fik outsourcet nok i første omgang, hvilket gav anledning til yderligere udlægninger og dermed usikkerhed i medarbejderstaben. En af årsagerne til at der ikke blev outsourcet nok er,

at selvom virksomheden måske sparer 10 % så vil den aftagende omsætning sammen med manglende tilpasning i omkostningsniveauet fjerne den umiddelbare besparelse. Tilpasninger i omkostningsniveauet omfatter f.eks. tilpasning i administrationen, tilpasning i produktionen og tilpasning i de variable omkostninger. Disse tilpasninger foregår dog over en længere periode, da f.eks. personaletilpasninger afhænger af opsigelsesvarler og lignende. Forsinkelsen i realiseringen af omkostningsbesparelserne gjorde at virksomheden var nødt til at skære yderligere til. I forhold til beslutningen om at outsource er det derfor vigtigt, at virksomheden medregner alle omkostninger og tidshorizonten, indtil de forventede reduktioner kan realiseres. Til dette nævner 'B' at de faktisk havde: Indregnet et år, hvor den produktionsansvarlige skulle rejse til Polen hver måned og tjekke kvaliteten, derudover skulle indregnes omkostninger til transport, rådgivere mm. Som tommelfingerregel for hvornår der kan outsources, angiver han: Som første udgangspunkt skal den tilbudte pris være ca. 25 % af jeres egen pris. Fordi der altid kommer et eller andet til. Selvom virksomheden valgte at outsource, har den i dag stadigvæk kompetencer internt til produktion af de outsourcete aktiviteter, hvis dette skulle blive aktuelt.

Man skal ikke outsource for enhver pris. Man skal virkelig kalkulere på det, og det er ikke bare sort og hvidt.

2. Produktet, kunder og leverandører

Virksomhedens kunder findes i mange brancher, og eneste krav er at kunden selv har plaststøbemaskiner. Kunder findes derfor i en stor bredde af industrier, f.eks. legetøj, fødevarer og inden for pumper og andet industriudstyr. Produktet er derfor bredt anvendeligt, men er pga. den lave specialiseringsgrad udsat for et konstant pres for lavere priser. På baggrund af basisproduktet udvikles en særlig løsning til den enkelte kunde således, at den passer i kundens samlede produktion: Løsningerne er kundetilpassede, altså ud fra de standardapparater så samler vi det hele sammen til nogle specialløsninger. 'B' tilbyder en samlet pakke, så ud over produktet købes montage og service. Da der er tale om standardprodukter, er der i organisationen stor fokus på servicedelen: Er der én der ringer på telefonen, så svarer du altså og du tager action på det omgående. Denne fokusering på service gør også, at virksomheden har både salg og servicefolk i Sverige. Ud over fokusering på service forsøger 'B' løbende at udvide produktpaletten, men ikke i forhold til andre industrier; kun indenfor sit kerneområde.

Det vigtigste input i produktionen er stål, og her er virksomheden tvunget til at købe på verdensmarkedet. Prisen på stål er steget voldsomt i de seneste par år, og dette har betydet at priserne på slutproduktet også er steget. Samlet set er virksomheden derfor hårdt presset på prisen og er konstant tvunget til at søge billigere løsninger: de (kunderne) kigger lige på prisen. Når du først har afklaret den, så begynder du

Da der er tale om standardprodukter, er der i organisationen stor fokus på servicedelen: Er der én der ringer på telefonen, så svarer du altså, og du tager action på det omgående.

at komme med kvalitet, leveringstid og alle de andre parametre. Set i lyset af ovenstående beskrivelse af 'B's problemer med at styre omkostningsniveauet, stod virksomheden før valget om at outsource over for store problemer. Til at løse disse problemer havde virksomheden to muligheder: at outsource og/eller at omkonstruere produkterne ved at udvikle dem i forhold til f.eks. nemmere montage eller servicering.

Fremtiden

'B' forventer at fremtiden vil føre til yderligere outsourcing, måske helt op til 50 % af den resterende produktionsaktivitet. Der vil her være tale om nye komponenter, som i øjeblikket produceres internt, der skal lægges ud. Derudover overvejer virksomheden at trænge ind i Indien, ikke med det formål at outsource, men for at få adgang til nye markeder via en underleverandør. Virksomheden søger Indien frem for Kina, selvom Kina lige nu det hastigst voksende marked, fordi 'B' forventer at kunne komme foran og skabe sig en niche i Indien. Det er yderligere et krav hvad angår disse produkter, at virksomheden etablerer produktion i det pågældende land, da transportomkostningerne er for store og transporttiden for lang. På sigt vil virksomheden, i stedet for at outsource, købe færdige emner i f.eks. Kina. Dermed skal virksomheden i mindre omfang sikre kvaliteten løbende, men mister også den mulige indflydelse på underleverandøren.

3. Outsourcingprocessen

Produktionen er opbygget med standardprocesser som pladebearbejdning, montage, støbning og el-arbejde, og dermed også med en høj grad af automatisering. Beslutningen om at outsource vedrørte støbning i aluminium. Virksomheden havde tidligere eget støberi i Danmark (se beskrivelse til figur 1). Dette støberi var kendetegnet ved stærke teknologiske kompetencer og dygtige faglærte medarbejdere. Men det kunne bare ikke hjælpe noget for de gik altså 12 mand, og i perioder så var der måske kun arbejde til de 5. Størsteparten af denne produktion blev så udlagt til en polsk underleverandør, og resten til en dansk leverandør. 'B' påbegyndte deres overvejelser om at outsource en eller flere produktlinjer i andet halvår af 2003, og den endelige beslutning om at outsource blev truffet inden for ganske kort tid. På det pågældende tidspunkt udgjorde den nu outsourcete produktlinje ca. 20 % af 'B's samlede produktionsomkostninger.

Selvom 'B' var hurtige til at træffe beslutningen, valgte de at foretage meget grundige økonomiske analyser af de omkostninger, der ville være forbundet med at outsource. Derfor fokuserede de ikke kun på de besparelser, som de kunne opnå på produkternes stykomkostninger, men foretog også beregninger på forhandling og indgåelse af kontrakten, og af hvad det ville koste at sikre kontraktens overholdelse. Der blev ikke foretaget andet end de økonomiske analyser, som f.eks. analyser af mulige underleverandører eller den forventede reaktion fra medarbejderne.

Det var i meget høj grad prispres fra konkurrenterne, der fik 'B' til at outsource. Som nævnt ovenfor var presset så stort at virksomheden ikke var rentabel. Ydermere så 'B' at deres nuværende konkurrenter i stigende grad outsourcede produktionsaktiviteter, og fik derigennem adgang til kompetencer og andre fordele, som virksomheden ikke besad eller havde adgang til. Samtidig oplevede virksomheden et meget stort pres fra nye internationale konkurrenter. Det var i nogen grad vigtigt at landet var stabilt, at der ikke var toldmæssige barrierer i forhold til Danmark, og at der var en høj forretningsetik for at undgå problemer med korrupsion.

I planlægningen af 'B's langsigtede eksistens var leverandørens geografiske placering vigtig for virksomheden. Overvejelserne gik på, at leverancerne fra Polen ville kunne nå til Danmark inden for overkommelig tid, men også at omkostningerne ved transporten ikke ville være for høje når elementerne kunne transporteres med lastbil. Vi erkendte så på et tidspunkt, at vi kunne ikke komme igennem en normal spedition, så vi kørte det simpelthen selv op dernede fra. Altså vi hyrede nogle polakker, så de kørte det selv herop.

En af de vigtigste kriterier for outsourcing er ifølge 'B' at: Man skal kende sine produkter, og det er heller ikke sort eller hvidt. Man skal altså være parat til at trække aktiviteter hjem igen. Som udgangspunkt blev virksomheden anbefalet ikke at outsource: I starten sagde alle jo: nej, I må slet ikke lægge

En af de vigtigste kriterier for outsourcing er ifølge 'B' at: Man skal kende sine produkter, og det er heller ikke sort eller hvidt. Man skal altså være parat til at trække aktiviteter hjem igen.

Men samtidig er det en del af erkendelsen, at outsourcing er en del af globaliseringen og er dermed en ny form for arbejdsdeling: Det er altså ikke som det var før. Jeg har været med i mange år og man må erkende behovet for outsourcing, og jo før man erkender det, jo bedre får man det med det.

det der ud, for ingen kan lave det som vi kan lave det. Dette er altså en mental barriere man skal overstige, og villigheden til at indgå i overvejelserne er vigtige for hvor godt det lykkes. Samtidig understreger 'B' at outsourcing er en læreproces, hvor man kan blive nødt til at trække nogle aktiviteter tilbage igen. Men samtidig er det en del af erkendelsen, at outsourcing er en del af globaliseringen og er dermed en ny form for arbejdsdeling: Det er altså ikke som det var før. Jeg har været med i mange år, og man må erkende behovet for outsourcing, og jo før man erkender det, jo bedre får man det med det.

Underleverandøren

'B' havde ikke nogen erfaring med Polen, da beslutningen blev taget, men ejeren havde en personlig relation til en dansk direktør, der havde en fabrik i Polen. Via denne kontakt og hans værkfører blev der taget kontakt til flere alternative leverandører. Hovedudfordringen bestod i at kommunikere med leverandørerne, og her var værkføreren meget essentiel: Men vi kunne ikke forstå en brik af hvad han sagde. På nuværende tidspunkt i processen er den personlige relation mindre aktiv, og det har efterladt virksomheden med et problem i forhold til den daglige kommunikation med underleverandøren: nogen gange kommunikerer vi lidt med ham på engelsk, men det er ikke meget. Virksomheden har derfor taget kontakt med en polak i en anden virksomhed, som har lovet at være back-up hvis der sker noget uforudset, men dette vanskeliggør naturligvis udvekslingen af information, der er nødvendig for samarbejdet i det daglige.

Den valgte leverandør var en dygtig håndværker, men derudover lagde virksomheden også vægt på at se produktionen for at vurdere leverandøren: hvis man selv er produktionsmand, så kan du nogenlunde godt, se hvad det er for noget. Seriositeten blev vurderet på om leverandøren stiller de rigtige spørgsmål til de aktiviteter, der skulle lægges ud, om de rigtige maskiner stod i produktionen og ikke mindst om de

angav en troværdig pris: da vi sad og forhandlede, jamen så kunne han levere det, lige meget hvad pris vi sagde, så kunne han levere det, inklusive det og det og...Ham her var totalt utroværdig, for det var mest træbearbejdningsmaskiner og sådan noget, og det var metal han skulle bearbejde (interview, s. 25, linie 529-530 og linie 533-534). Det sidste kriterium 'B' arbejde med var størrelsen på leverandøren, idet virksomheden gerne ville finde en leverandør, hvor man kunne være rimelig sikker på kvaliteten, men også at få en vis indflydelse i forventning om at få en lidt bedre service.

Den valgte leverandør var lokaliseret i Polen. 'B' havde ikke tidligere handlet med ham, så selv om han umiddelbart virkede ærlig, så var det vigtigt for 'B', at leverandøren var villig til at indgå i et kontraktligt samarbejde, der tog højde for "alle" forhold i samarbejdet. Det første besøg hos underleverandøren gav indtryk af et meget faldefærdigt produktionssted, så det var vigtigt for 'B' at virksomheden faktisk ikke ville gå konkurs for så var risikoen at virksomheden ville komme i klemme med deres produktion. I dette tilfælde brugte virksomheden den personlige relations forbindelser til rådgivere for at checke virksomhedens baggrund.

En anden udfordring med den pågældende leverandør var at han i høj grad var håndværker, og det har vist sig at begrænse hvor meget kompetenceudvikling der kan foregå med ham. Da 'B' lukkede produktionen i Danmark stod den med hele maskinparken, som formodentlig ikke kunne afhændes til en rimelig salgspris. Virksomheden valgte derfor at give underleverandøren al produktionsudstyret mod at han selv betalte transporten. Dette var et vigtigt signal at sende til underleverandøren om at man var villige til at indgå i et længerevarende forhold, men virksomheden sikrede sig også at maskinparken har en god standard: altså nu er hans så oppe på det niveau, hvor vi var, og så har vi så noget billig arbejdskraft. Men dette har senere i relationen også vist sig at være et problem, idet underleverandøren ikke siden hen har opgraderet væsentligt i maskinparken.

På kort sigt var det derfor vigtigst for 'B', at leverandøren var meget konkurrencedygtig på sine priser, og således vurderede de ham til at være den billigste blandt de undersøgte leverandører. Underleverandøren viste sig at kunne levere produkter i en rimelig og ensartet kvalitet: Jeg blev overrasket, det var rigeligt godt. Da underleverandøren havde overtaget maskinerne fra 'B', var det også af betydning for 'B', at de undgik at skulle investere i vedligeholdelse og nye maskiner.

I valget af underleverandøren var det derfor en blanding af kriterier, både vurderinger af kompetencer, vilje til at indgå i kontraktlige forhold, men også at han virkede tillidsvækkende og seriøs. Succeskriterierne for at outsourcing kan lykkes er at virksomheden har erfaring fra outsourcing med i forløbet. I 'B' havde produktionschefen selv erfaring fra tidligere ansættelser, men påpeger alligevel: Man skal have nogle mennesker med som har prøvet det. Man kan jo ikke bare sidde og lave nogle fine kontrakter og så tro på at det hele det går. Det gør det bare ikke.

Succeskriterierne for at outsourcing kan lykkes er at virksomheden har erfaring fra outsourcing med. I 'B' havde produktionschefen selv erfaring fra tidligere ansættelser, men påpeger alligevel: Man skal have nogle mennesker med som har prøvet det. Man kan jo ikke bare sidde og lave nogle fine kontrakter og så tro på at det hele det går. Det gør det bare ikke.

4. Tilfredshed og målopfyldelse

Afslutningsvis beskrives 'B's tilfredshed med outsourcing, generelt og specifikt, i forhold til den pågældende partner, samt udviklingen af relationen over tid.

Effekten på virksomheden

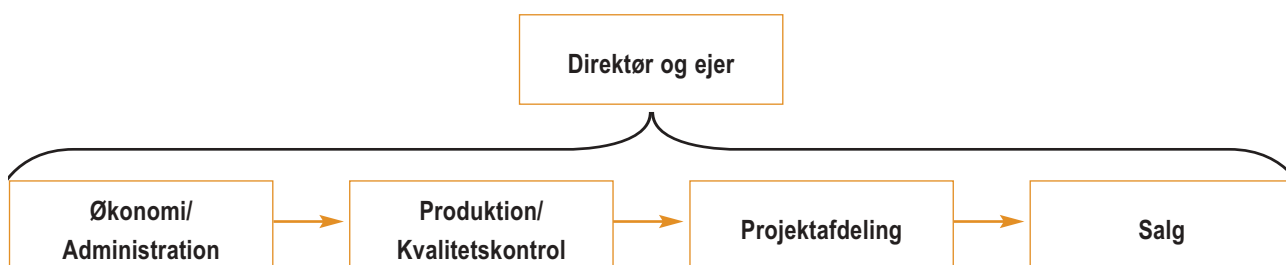
Virksomhedens samlede omfang af outsourcing er relativt stort; i de 3 år op til beslutningen om at outsource aluminiumsstøberiet udlagde 'B' ca. 20 % af produktionsomkostningerne, og selve beslutningen udgjorde endnu 20 %. I forhold til fagområderne har 'B' udlagt omkring 80 % af maskinbearbejdningen og 100 % af støberiet. Næste område bliver el-arbejdet.

I den organisatoriske struktur, som er beskrevet i figur 1, havde virksomheden problemer med at gøre projekterne færdige, da sælgerne både stod for start og færdiggørelse af projekterne. Dette havde implikationer for salget og dermed omsætningen, fordi sælgerne var optaget på fabrikken med at afslutte projekter frem for at sælge. Før vores outsourcing sad de (sælgerne) mange gange og lavede projekterne selv. Nu har de en projektafdeling bag sig, sådan at når de har solgt produktet, så kan de komme hurtigt videre. Dette har ført til en fladere organisation, som er illustreret i figur 2. Hovedtanken er at give større ansvar til folkene i produktionen: de tager selv beslutningerne i produktionen, de får selv produktionsplanerne, og så bestemmer de selv hvordan de vil køre det; bare det kommer ud til den bestemte dato. Denne ændring af organisationsstrukturen har også betydet større krav til personalet i produktionen, hvor der især er blevet fokuseret på forandringsvilligheden.

Virksomheden er derfor i højere grad blevet en projektorganisation, som ikke alle medarbejdere var begejstrede for: de har levet på, at blive sat i arbejde om morgenen og når de gik hjem, så gik de hjem. Tilpasningen i organisationen har derfor betydet, at 'B' har måttet fyre nogle medarbejdere, da de ikke har villet tilpasse sig. Disse folk er blevet erstattet af nye medarbejdere, så outsourcingen netto har kostet seksten medarbejdere jobbet, og yderligere syv er blevet erstattet af nye. Det har dog været meget forskelligt, hvilke medarbejdertyper og aldersgrupper der har reageret negativt på outsourcingaktiviteterne. Medarbejdernes faktiske reaktion viste sig at blive meget negativ, og mere negativ end ledelsen regnede med. Når virksomheden i fremtiden skal rekruttere nye medarbejdere vil der blive fokuseret på at medarbejderen kan følge med i hele projektet. Dvs. både være med i forhold til planlægning, produktion, montering og servicering af projektet. Dette stiller store krav til både medarbejderens vilje til at indgå i et sådant forløb og virksomhedens vilje til at uddelegere ansvar.

Respondenten påpeger, ud over manglende forandringsvillighed for nogle medarbejders vedkommende, problemerne med at skaffe tryghed i ansættelsen hos medarbejderne. Altså det vigtigste mål er, at de mennesker, der er tilbage, de føler nu er der tryghed i ansættelsen, for før var de jo også utrygge. Problemet for 'B' har været at der har været initieret flere runder af outsourcing, og at disse netop har forårsaget fortsat utryghed.

Figur 2
Organisationsdiagram for 'B' efter outsourcing



Effekten på virksomhedens netværk

'B' har været meget tilfredse med samarbejdet med leverandøren. Således har de mere end fået indfriet deres forventninger til opnåelsen af omkostningsminimeringer i produktionen. De oplever ligeledes en væsentlig forbedret evne til at kunne fokusere på det som de virkelig er gode til. Men på trods af denne tilfredshed har virksomheden reduceret brugen af den pågældende leverandør fra 20 % af produktionsomkostningerne, da beslutningen blev taget, til mellem 5 og 8 % af de nuværende produktionsomkostninger. Årsagerne til disse ændringer skal for det første ses i ovenstående beskrivelse, hvor vi viste at leverandøren fastholdt sit teknologiske niveau, selvom virksomheden ønskede løbende forbedringer. Virksomhedens tilfredshed skal også ses i det lys at de løbende kører flere og flere underleverandører ind og dermed prøver at følge op på succes'en. Et eksempel herpå er en styring som på nuværende tidspunkt er under udvikling. Den lægges ud til en dansk underleverandør, som selv får den produceret i et nyt EU-land og som derefter leverer den færdige styring til 'B'. Samlet set er 'B' dog tilfredse, idet outsourcingen har medført, at virksomheden har fået vendt underskuddet til et overskud.

Outsourcing i 'B' startede med udlægning til danske underleverandører og blev så fulgt af outsourcing til udlandet. I dag har virksomheden outsourcing til Polen. Som nævnt ovenfor er det 'B's mål at trænge ind på det indiske marked via outsourcing til en underleverandør, og det der produceres i Indien skal efterfølgende afsættes på det indiske marked: Det er selvfølgelig også det vi prøver at udnytte i Indien. Altså der vil vi prøve af finde en som kan producere for os, men samtidig være med på salgssiden derude. Så har vi slået to fluer med et smæk.

Virksomheden har en umiddelbar udfordring, som i fremtiden kan vise sig at blive et vigtigt punkt for afsætningen til det tyske marked og som mulig adgang til de nye EU-lande. I takt med at outsourcing til disse lande bliver mere almindeligt, vil graden af automatiseret produktion stige og dermed vil markedspotentialet for 'B' også stige. Udfordringen består først og fremmest i, at virksomhedens forhandler på det tyske marked igennem længere tid ikke har præsteret et tilfredsstillende resultat. Det der får 'B' til at overveje dog at fastholde denne forhandler er, at han har et stort netværk af relationer ind i de nye EU-lande. Så hvis virksomheden kan få løst problemerne på det tyske marked, kan det vise sig at fungere som et brohoved til nye markeder, men også til



potentielle, nye leverandører. Men med den nuværende situation er det ikke realistisk, at denne forhandler vil behandle henvendelser om identifikation af nye leverandører på en troværdig måde til 'B's fordel.

Samlet set er det virksomhedens mål at fortsætte den geografiske ekspansion både i forhold til outsourcingaktiviteterne og i forhold til afsætningen med udgangspunkt i strategien om at bruge relationen til underleverandøren som brohoved til at afsætte på det pågældende marked.

5. Outsourcingprocessen – udvikling og fremtid

Outsourcing i 'B' har dermed været en reaktion på manglende rentabilitet og har haft et stærkt fokus på omkostningsreduktion. Virksomheden har i processen opnået denne reduktion, men der har ikke været den ønskede udvikling af virksomhedens kompetencebase. I organisationen har virksomheden omstillet sig fra at være traditionelt opbygget til i dag at være projektorganiseret.

Grænserne for outsourcing er svære at få øje på i organisationen, men 'B' er meget opmærksom på at kompetencerne ligger i evnen til at kombinere og montere standardprodukter på en unik måde. Disse kompetencer vil man fastholde, og dermed er det også givet at virksomheden vil fastholde en produktion i fremtiden. Da virksomheden primært har fokuseret på omkostningsfordelene, er det primære kriterium for valg af leverandør at denne kan levere og at kvaliteten er i orden til en konkurrencedygtig pris. På sigt vil virksomheden udvide sit geografiske område igennem underleverandører og agenter. Disse agerer som brohoved for virksomheden. Det er derfor ikke oplagt at virksomheden udvider sin salgsstab yderligere ved at etablere selskaber i nye lande. Dermed har virksomheden bevidst valgt en netværksstrategi for sine fremtidige etableringsaktiviteter.

Virksomheden benytter derfor outsourcing til at effektivisere organisationen og fokusere på det man er god til. Efterhånden kender vi vores produktion så godt, at vi ved, hvor det kniber, og vi ved også hvor vi kan spare mange penge ved at omkonstruere. Og så er det simpelthen salgs-service vi skal satse på. Outsourcing bliver dermed et middel til at opnå de ønskede resultater, hvor indsatsen på at outsource holdes op mod de forventede besparelser.

Efterhånden kender vi vores produktion så godt, at vi ved, hvor det kniber, og vi ved også hvor vi kan spare mange penge ved at omkonstruere. Og så er det simpelthen salgs-service vi skal satse på. Outsourcing bliver dermed et middel til at opnå de ønskede resultater, hvor indsatsen på at outsource holdes op mod de forventede besparelser.



Hovedindgangen Syddansk Universitet, Campus Odense

Som vist i denne gennemgang af 'B' har erfaringerne med at reducere omkostningerne været gode. Underleverandøren har også leveret en god kvalitet, men det har ikke altid været tilfredsstillende med leveringsfristerne. Behovet for løbende justeringer og opgraderinger af maskinparken og muligheden for kompetenceintegration og –udveksling har ikke kunnet opnås med den nuværende underleverandør. Dette har betydet, at virksomheden har udvidet sit netværk af leverandører og stille og roligt har fjernet aktiviteter fra underleverandøren. Man skal derfor gøre sig klart hvad målet er, og om man er villig til at ændre strategi undervejs: altså er man villig til at betragte outsourcing som en strategisk proces med mange iterationer frem for et værktøj til omkostningsbesparelser alene.

Case C, ELFAC A/S - Outsourcing til Asien – alene et omkostningsperspektiv?

af Mette Præst Knudsen

Det er almindeligt kendt, at man i Asien kan tilbyde løsninger på produktionsopgaver til en langt lavere pris end i f.eks. Danmark. Besparelser på stykpriser i omegnen af 30 % har virket som et trækplaster for danske virksomheder. Naturligt nok kræver outsourcing til Asien, at virksomheden kan udlægge større produktionsordrer for at kunne retfærdiggøre transport- og kommunikationsomkostningerne. Et snævert fokus på stykpriser udelader åbenlyse andre forhindringer, såsom transaktionsomkostninger i form af formulering af kontrakter og vilkår for outsourcing, omkostninger i forbindelse med kvalitetssikring og test af prøveordrer. På den anden side kan partnerskaber med asiatiske underleverandører være forbundet med positive udviklingsmuligheder i form af forbedrede produkter og løsninger, og samarbejde om produktudvikling, hvilket umiddelbart kræver integration af underleverandørens kompetencer i selve processen, som et alternativ til at fokusere på de realiserede priser.

Så spørgsmålet omfatter ikke kun, i hvilken grad disse omkostningsbesparelser reelt kan realiseres, men også hvilke andre muligheder og udfordringer danske virksomheder står overfor i forhold til outsourcing til Asien. Til belysning af dette overordnede spørgsmål beskrives i det følgende casevirksomheden ELFACs outsourcingproces, målopfølgelse, etablering af samarbejdsrelation og udvikling af denne over tid.

Virksomheden er i høj grad internationalt orienteret med en eksportandel på ca. 25 % af omsætningen og en stor grad af internationalt indkøb.

Omkring 10 % af produktionen målt på produktionsomkostningerne er udlagt til asiatiske underleverandører.



1. Virksomheden

Virksomheden blev etableret i 1987 og er underleverandør til elektronik- og elektroindustrien i en niche med få nationale konkurrenter. Fra starten har virksomheden satset på organisk vækst efterfulgt af konsolidering, som blev realiseret ved udvikling af kundetilpassede løsninger. I dag er virksomheden i høj grad internationaliseret med en eksportandel på ca. 25 % og en stor grad af internationalt indkøb. Omkring 10 % af produktionen er udlagt til underleverandører i Asien.

I forbindelse med et generationsskifte blev virksomheden solgt til en udenlandsk koncern og er i dag et udenlandsk ejet datterselskab. Med det nye ejerskab fulgte også en strategændring, hvor virksomheden i højere grad skulle vokse, hvilket primært sker i samspil med kunderne. En vigtig konkurrenceparameter i denne branche er kvalitetssikring og kvalitetskontrol. Virksomheden har derfor løbende søgt og opnået certificering i forhold til førende internationale standarder.

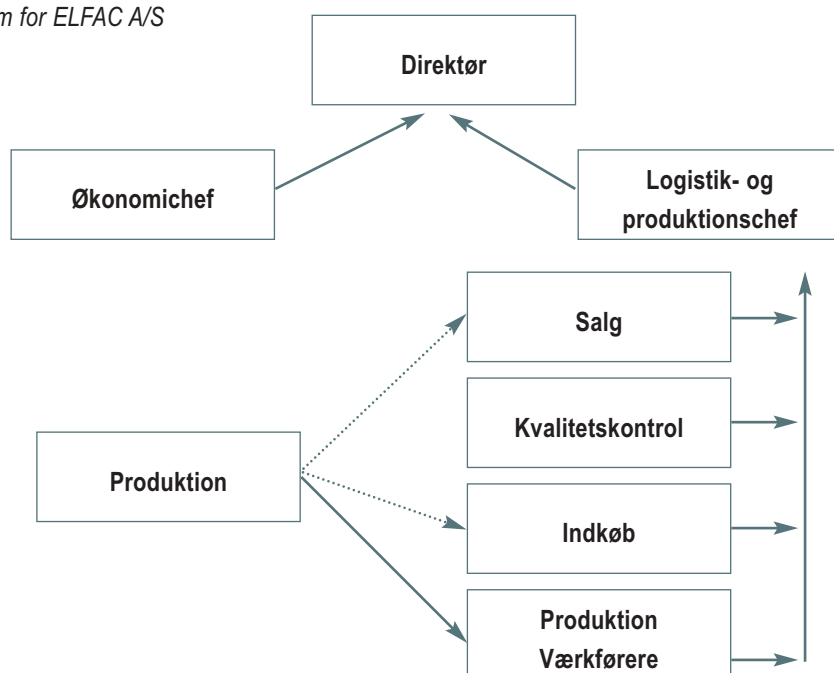
Virksomheden beskæftiger ca. 80 medarbejdere og har i produktionen ca. 55 ansatte, men antallet er stigende.

Virksomhedens organisationsdiagram kan ses i figur 1.

Logistik- og produktionschefen refererer ligesom økonomichefen direkte til direktøren. Direktøren har selv salgsansvaret, men arbejder i den henseende tæt sammen med salgssingeniørerne. Produktionen har et antal værkførere som er ansvarlige for medarbejderne i produktionen, men hvis der er problemer med specifikationer eller andre tekniske spørgsmål, kan medarbejderne gå direkte til andre medarbejdere i

Figur 1

Organisationsdiagram for ELFAC A/S



salgsafdelingen eller kvalitetskontrollen for at sikre sig hurtige og direkte svar. I forhold til outsourcingaktiviteterne er det logistik- og produktionschefen i samarbejde med indkøbsafdelingen, der varetager relationerne til underleverandørerne. De stiplede linier betyder, at medarbejdere i produktionen ikke nødvendigvis skal gå via værkføreren til f.eks. salg; de kan gå direkte.

Yderligere en konkurrenceparameter for virksomheden er at kunne agere fleksibelt i forhold til såvel kunder som i valget af leverandører. Virksomhedens kompetencer ligger inden for montering og levering af færdige ledningssæt og kabler, hvor levering af standardledninger og kabler fra udenlandske leverandører bidrager til en udvidet produktportefølje, som ikke kræver særlige kompetencer. De ændrede krav i produktionen gør, at virksomheden nu i stigende grad er bevidst om at styrke kernekompetencerne og har valgt at outsource de standardiserede aktiviteter med høj volumen. Virksomheden har i dag ikke egne produktionskompetencer inden for disse standardaktiviteter.

2. Kunder, leverandører og konkurrenter

ELFAC er underleverandør inden for en mindre niche og producerer typisk halvfabrikata til danske virksomheder (75 % af omsætningen). Den stigende globalisering har medført, at dansk industri i langt højere grad specialiserer sig og kræver større fleksibilitet hos underleverandørerne. Dette ses ved at produktionen i stigende grad ændres hen imod mindre og mindre seriestørrelser og flere og flere revisioner i produkterne. Flexibilitet forstås her både i forhold til produktionen generelt og i forhold til den specifikke ordre (f.eks. ved mindre serier). Flexibilitet i produktionsafdelingen forstås her som hurtigere gennemløb, lavere lagerbinding, lavere skrotningsprocent og mulighed for rotation af medarbejdere til områder i produktionen, hvor der er behov for det, uden at disse medarbejdere behøver optræning eller uddannelse. Denne fleksibilitet kan også opnås ved automatisering af produktionen, men sådan en løsning vil kræve løbende fornyelse af maskinparken for både at kunne sikre høj fleksibilitet og reduktion af lønomkostningerne. Disse anstrengelser for at holde sig konkurrencedygtig kræver imidlertid samtidig

Outsourcing er en eksplicit del af virksomhedens mål for vækst i fremtiden. Kunderne kræver større fleksibilitet, mindre seriestørrelser og flere revisioner, hvilket motiverer virksomheden til at fokusere på sine kernekompetencer i større udstrækning end tidligere.

store værktøjsinvesteringer. Set i lyset af kravet fra kunderne om mindre serier og hyppige revisionsskift, der betyder hyppig omstilling af maskinerne, vil det kræve løbende træning af de ufaglærte medarbejdere.

Med hensyn til outsourcing til Asien er det ca. 6-7 % af virksomhedens kunder, der benytter sig af muligheden. I vid udstrækning er det ELFAC, der afgør om kunden er parat til at outsource, ved at der foretages en konkret vurdering af det tekniske og logistiske behov hos kunden. Disse behov, koblet sammen med omfanget af ordren, afgør hvorvidt den pågældende ordre er egnet til udlægning til en asiatisk underleverandør. Det vi prøver på at afdække først og fremmest det er, hvad er det tekniske og logistiske behov hos kunden. Ud fra det vi får beskrevet der, tager vi egentlig bestik af, hvad er det egentlig de kan – er de klar til at lægge ud? Det er langt de fleste ikke.

Det vi prøver på at afdække først og fremmest det er, hvad er det tekniske og logistiske behov hos kunden. Ud fra det vi får beskrevet der, tager vi egentlig bestik af, hvad er det egentlig de kan – er de klar til at lægge ud? Det er langt de fleste ikke.



Produktionen hos ELFAC A/S

Input i produktionen består i råkabler og ledninger, som videreforarbejdes til det endelige produkt eller halvfabrikata. Råkabler købes primært i Europa og har altid været indkøbt. I forhold til disse leverandører har virksomheden valgt også at have et stærkt relationsfokus, da det sikrer en høj grad af loyalitet og vidensdeling. Underleverandørsiden i forhold til outsourcing behandles i efterfølgende afsnit om 'Outsourcingprocessen'.

Konkurrenterne har i denne niche i stort omfang allerede udlagt produktion til udlandet, både til Baltikum og Asien, og både som egen produktion i datterselskaber og som outsourcing. Dette forhold har i nogen grad været medvirkende til at stimulere ELFAC til også at udlægge dele af produktionen.

Fremtiden

Med ejerskiftet blev virksomheden udsat for en række forandringer, som også havde strategisk betydning. Fra tidligere at have fokuseret på at fastholde volumen og konsolidere sig, har virksomheden nu via overtagelsen fået en mere eksplicit vækststrategi. Dette koblet sammen med at kunderne i stor udstrækning er internationalt orienterede gør at virksomheden også i større udstrækning er blevet internationalt orienteret. Virksomhedens kerneprodukt er det samme, men i kraft af kundernes behov for mere tilpasning, større grad af fleksibilitet og tættere relationer er der et stadigt stigende behov for at fokusere på virksomhedens kernekompetencer. I denne fokusering ligger også et behov for øget uddannelse og yderligere specialisering i produktionen. En del af vækststrategien har fortsat fokus på outsourcing, og virksomheden forventer da også at yderligere 15-20 % af de nuværende produktionsomkostninger lægges ud til Asien inden for de næste 3 år.

3. Outsourcingprocessen

ELFAC begyndte deres overvejelser om at outsource en produktlinje i første halvår af 2000, og den endelige beslutning om at outsource blev truffet i første halvår af 2002.

Der var ikke enkelte faktorer i virksomhedens omgivelser, som alene kunne siges at have stor betydning for at virksomheden begyndte overvejelserne om at outsource. Som fællesnævner kan globaliseringen anføres at have haft nogen indvirkning på ELFACs beslutning om at outsource. Virksomheden oplevede kun et mindre pres på deres priser fra konkurrenterne, men til gengæld havde de både kunder, der var flyttet til udlandet, og konkurrenter, der havde outsourcet til udenlandske leverandører. Endvidere har globaliseringen også medført en stigning i antallet af udenlandske konkurrenter.

I forbindelse med overvejelserne om outsourcing blev alternativet, at starte en fabrik i Asien, også overvejet. Problemet med at starte egen fabrik var, at udover at finde de rette kompetencer, skulle der også investeres i nye maskiner inden for såvel plaststøbeteknologi som printteknologi. Det var dog ELFACs vurdering, at der inden for det pågældende område var temmelig stor kapacitet i Kina. Yderligere var det forståelsen at: Det er lidt nemmere at holde dampen oppe på kineserne, hvis de har penge i klemme. De afvejede fordele og ulemper var, at virksomheden ville få en langt mere operationel tilgang, spare investeringer i forhold til at have de bedste maskiner og større fleksibilitet ved at outsource, men også at der skulle fokuseres langt mere på kvalitetssikring i hele organisationen. Virksomheden har derfor besluttet strategisk at opbygge et netværk af relationer i Asien og har internt opbygget kompetencer til at spotte de rigtige samarbejdspartnere. Disse kompetencer ligger primært hos én medarbejder, der udover at sikre at kvaliteten og de tekniske standarder overholdes også deltager ved test og udpegnings af nye leverandører.

Mere specifikt blev der udlagt arbejdskraftintensivt arbejde med lav til mellem kompleksitet, lav værdi i form af f.eks. standardiseret viden og lav vægt kombineret med stor volumen, så fragtomkostningerne kunne holdes på et minimum. Men volumen skal her ses i det rette perspektiv: Altså, vi opfatter det jo sådan, at vi har nogle store volumener, og dem kan vi flytte til Asien, men det er jo ingenting med kinesisk målestok. Vi forespørger på 10, 15, 20 måske 50.000 stk., men bare sådan en lille fabrik derude laver op til 200.000 om ugen. Da der typisk er tale om fremstilling af specielle kabler og montering af specielle stik til disse kabler, bliver kravene til leverandøren derfor, at denne, udover at have basale engelskkundskaber, helst hos alle medarbejdere, kan arbejde efter tekniske tegninger, har de tekniske kompetencer, f.eks. lodning, og kan levere en ensartet og høj kvalitet. Disse krav gør, at det for virksomheden har været nødvendigt at afprøve flere leverandører før aftalen blev indgået. Leverandøranalysen har været koblet direkte sammen med ovenstående krav, således at leverandøren fik tilsendt tegninger på den ønskede komponent og derefter leverede en prøve. ELFAC kunne derefter umiddelbart se om prøven overholdt specifikationerne og om det virkede: Leverandøren sagde: "jo, de virker". Og når man så sætter en tester ned og



Leverandøren sagde: "jo, de virker". Og når man så sætter en tester ned og bipper komponenten igennem, så kunne man så høre at der var forbindelse... så er det jo fint. Men når komponenten blev monteret på modparten, jamen så passede de ikke sammen.

bipper komponenten igennem, så kunne man så høre at der var forbindelse...så er det jo fint. Men når komponenten blev monteret på modparten, jamen så passede de ikke sammen.

Eksemplet viser, at leverandøren måske besidder de umiddelbare kompetencer til at lave komponenten, men de dybere religgende kompetencer, der viser at leverandøren har forstået hvad komponenten skal bruges til, var ikke til stede. Det blev yderligere understreget af respondenterne: Jamen, der er jo også mange, der sidder derude på de fabrikker, de ved jo ikke selv hvad de laver, eller hvorfor de laver det, eller til hvem. De skal jo bare sidde og jage et eller andet i, og det gør de så, og lyser den grøn, sammen så videre, og lyser den ikke grøn, ærgerligt.

Da virksomheden vurderede adgang til ressourcer og kompetencer som de ikke selv havde adgang til, meget højt, var ovenstående faktorer af stor betydning for at den ovenfor beskrevne leverandør ikke kunne bruges. Ud over at få

Jamen, der er jo også mange der sidder derude på de fabrikker, de ved jo ikke selv hvad de laver, eller hvorfor de laver det, eller til hvem. De skal jo bare sidde og jage et eller andet i, og det gør de så, og lyser den grøn, jamen så videre, og lyser den ikke grøn, ærgerligt.

adgang til nye kompetencer var det i høj grad vigtigt for ELFAC, at de ved at outsource kunne opnå lavere omkostninger i produktionen, samtidig med at de i højere grad blev i stand til at fokusere på deres egne kernekompetencer. Sluttelig havde ELFAC den yderligere målsætning, at virksomheden igennem outsourcing kunne få adgang til et nyt netværk af leverandører. Adgangen til et nyt netværk af leverandører kan på længere sigt blive af strategisk stor betydning, hvis forholdet til den nuværende leverandør skulle blive ramt af konflikter eller problemer. Dermed kan virksomheden flytte de outsourcete aktiviteter til en ny leverandør i Asien frem for at skulle flytte aktiviteten hjem, hvor produktionen oven i købet er delvis nedlagt. Samlet set mente ELFAC, at opfyldelsen af de beskrevne målsætninger ville kunne medvirke til, at ELFAC kunne fastholde sine konkurrencemæssige fordele.

Vurderingen af hvorvidt der skulle outsource kan opdeles på forhold der vedrører partneren, som beskrevet ovenfor, men også på analyser af omkostninger i forbindelse med udlægning. ELFAC analyserede deres kunders behov, omfanget af deres konkurrenters anvendelse af outsourcing, og som nævnt ovenfor blev der foretaget en vurdering af de mulige underleverandører. Yderligere analyser fokuserede på virksomhedens interne forhold, såsom definition af egne kernekompetencer, afledte kompetencebehov, og endeligt blev beslutningen om at outsource også truffet på baggrund af en komparativ analyse af, hvorvidt underleverandøren kunne tilbyde en lavere stykpris, end ELFAC selv kunne producere til. Især sidstnævnte forhold bliver ofte nævnt som værende eneste parameter af betydning, men virksomheden fremhæver problemerne med optimering på priser. Alle man diskuterer med tilslutter sig betragtningen om total-cost, men total-cost betragtningen er bare vanskelig at lave: det er et kompliceret regnestykke. Senere fortsætter respondenterne: Kunderne siger til os: "Vi kan spare 17 % ved at flytte den her opgave til Kina". Ja men her overser de jo f.eks. omkost-

ningerne ved at transportere varen, og der er lige de og de ekstra kvalitetsaspekter, som du skal checke af, som fordyrer hele processen. Hvor er vi så henne, 'total-cost'-mæssigt?. Så virksomheden fremhæver nødvendigheden af at have et helhedsorienteret billede – total-cost – som bestemmende for hvorvidt opgaven skal lægges ud. En stram fokusering på stykpriser er simpelthen ikke nok. Langt de fleste kunder vil gerne have priserne, men den pris de skal betale for at få de lave priser er de ikke villige til at betale, og derfor ender mange af tingene alligevel i en eller anden form – her!. Denne total-cost betragtning kan være helt afgørende for hvad dansk erhvervsliv kan leve af i fremtiden, for ovenstående betragtninger viser jo, at vi ikke kan konkurrere på timelønninger, men så længe der påløber høje sideomkostninger i form af omkostninger ved levering, manglende fleksibilitet og måske kvalitet, så kan det i sidste ende blive billigere og mere sikkert at outsource til danske underleverandører (se case A).

Underleverandøren

Den valgte leverandør var lokaliseret i Kina. ELFAC havde tidligere handlet med ham, og selv om der ikke var opstået tætte personlige bånd mellem de to virksomheder, var der etableret et forhold bygget på gensidig respekt. Kontakten til den asiatiske underleverandør blev etableret via moderselskabet, som stod i en kunde-leverandør relation med denne. Den del af koncernen, som naturligt passede ind i ELFACs arbejdsområde, blev overflyttet til virksomheden, og den del, der var placeret i Asien blev også overdraget til ELFAC. Selvom der var tale om et eksisterende forhold, var det vigtigt for ELFAC, at leverandøren var vant til at arbejde i kontraktuelle forhold, at virksomheden var villig til at udforme udførlige skriftlige kontrakter, og at han var bekendt med de sanktioner som kontraktbrud ville medføre. Disse kontraktuelle forhold har så været set som udgangspunktet for at etablere et tættere kunde-leverandør forhold.

Den asiatiske underleverandør er siden blevet delvist afløst af en ny leverandør, som også er beliggende i Asien, men i et andet land. I forbindelse med et besøg hos den oprindelige underleverandør søgte virksomheden efter et alternativ, idet et nyligt opstået behov ikke kunne dækkes af den hidtidige leverandør. Den nye underleverandør blev fundet blandt et sæt af potentielle underleverandører, som blev opsøgt og analyseret. I vurderingen af en ny leverandør bliver der især fokuseret på om to forhold gør sig gældende. For det første skal en ny underleverandør opfylde et sæt af rammebetingel-

ser, som færdighed i læsning af tegninger, engelske sprogkompetencer, arbejdsmiljø: Jamen sidder de og lodder uden udsugning, eller har de udsugning på? Når denne første betingelse er opfyldt, får virksomheden muligheden for at lave en prøveleverance på den pågældende komponent, og hvis denne er i orden, får virksomheden også den samlede ordre. Efterfølgende er op mod 90 % af de ordrer, der tidligere blev udlagt til den oprindelige leverandør, flyttet til den nye partner. I det følgende fokuseres på forholdet til denne nye leverandør.

I forbindelse med det indledte samarbejde vurderer virksomheden, at det er vigtigt at leverandøren indgyder tillid igennem et positivt omdømme, at han virker fair og ærlig og at han har kompetencer, der med fordel kan kombineres med virksomhedens kompetencer. Da den pågældende leverandør er en af de førende virksomheder inden for de pågældende kabeltyper er der oplagte muligheder for at få denne kobling af kompetencer. Ydermere er det vigtigt for ELFAC, at den valgte leverandør kan levere produkter i en meget høj og ensartet kvalitet, hvilket de ser auditeringen af hans ISO-certificering som en vis garanti for. Endeligt er det også en vigtig faktor, at samarbejdet med leverandøren medfører, at ELFAC kan minimere deres produktionsomkostninger væsentligt, men ikke nødvendigvis at stykprisen er den laveste i forhold til alternative leverandører. Samlet set giver ELFAC udtryk for, at samarbejdet med underleverandøren, betød, at de bedre kunne tilfredsstille deres kunders behov.

Ud over ovennævnte partnerværdier er det vigtigt for virksomheden, at partneren er interesseret i mindre voluminer og mere specielle projekter: Det er faktisk vigtigt at finde en partner, hvor man har samme interesse (interview, s. 14, linie 281-283). Leverandøren har i flere tilfælde også gengældt denne interesse: Men de har jo også selv helt fra starten af vist interesse; da jeg havde været derude gik der ca. en måned, så stod de her. Fordi de ville gerne lige op og se og få de sidste ting på plads. Til yderligere forstærkning af

denne interesse valgte underleverandøren at sende direktøren personligt. Dermed understreger respondenteren, at det faktisk ikke er priserne, som afgør placeringen af aktiviteterne, men en kombination af mere bløde værdier, som troværdighed, fleksibilitet, interesse og så naturligvis en lavere pris, end det tilsvarende alternativ ville koste i Danmark. Dette gør, at ELFAC faktisk vælger lidt dyrere alternativer for at sikre kvalitet og fleksibilitet: De (leverandøren) har den faste kvalitetskontrol, som vi også har, og det samme setup, som de kører uanset hvilken komponent de skal producere, så de altid gennemgår den samme procedure. Altså de kører virkelig efter deres setup og de overholder deres Q-håndbog til punkt og prikke. Dette kvalitetsfokus er medvirkende til at holde total-cost nede, som beskrevet ovenfor, idet virksomheden efter indkøring ikke skal indgå i en proces, hvor fejlbehæftede leverancer må returneres, og virksomheden og kunden afvente en ny leverance, der vil tage yderligere produktionstid samt 6 ugers levering via søvejen.

Afslutningsvis påpeger ELFAC også præcision som et vigtigt element: Og så sender de en ordrebekræftelse tilbage inden for 3 dage. Det er jo store ting! Det betyder, at leverandøren bekræfter ordren, sender tidspunkt for afsendelse, samt at dette bliver overholdt, hvilket samtidig er med til at øge troværdigheden hos ELFAC i forhold til den asiatiske leverandør. Da kommunikationen foregår via email og telefon er det altafgørende, at leverandøren behersker engelsk på forhandlingsniveau. Ud over den daglige kommunikation er der især i startfasen behov for en del besøg på fabrikken i Asien. Disse besøg handler både om at etablere relationen på det personlige plan, samt at sørge for at produktionen køres ordentligt i gang til den rigtige kvalitet. Besøgene foregår hovedsagelig ved arbejde i produktionen hos leverandøren: opsætning af tests, check af kontrol, diskussion af tegninger osv. Men derudover blev det også prioriteret, at de første gange skulle der være én aften, uanset hvad, hvor vi stoppede senest klokken 7 for at spise sammen. Disse besøg, især ved mere komplekse projekter, bør derfor indgå i total-cost betragningen: rejse, ophold mm.

Endelig var det også en vigtig faktor, at samarbejdet med leverandøren medførte, at ELFAC kunne minimere deres produktionsomkostninger væsentligt, men ikke nødvendigvis at stykprisen var den laveste i forhold til alternative leverandører.

Den nemmeste måde at se effekten af den voldsomme vækst i Kina er ved at opgaverne geografisk flytter længere og længere ind i Kina: I særdeleshed vil Vestkina gerne være med og have en bid af kagen. Så dét at opgaverne flytter, vidner jo bare om at ude i de hotte områder dér, der stiger lønningerne også.

4. Tilfredshed og målopfyldelse

Afslutningsvis beskrives ELFACs tilfredshed med outsourcing, generelt og specifikt i forhold til den pågældende partner samt udviklingen af relationen over tid.

Effekten på virksomheden

Selv om ELFAC overordnet set er tilfreds med outsourcingen til den asiatiske underleverandør, har de ikke fået indfriet alle de målsætninger de havde opsat. Således er virksomheden kun delvis tilfreds med de opsatte målsætninger om at minimere omkostningerne i produktionen og adgangen til et nyt netværk af leverandører. Da samarbejdet med leverandøren kun har givet ELFAC en vis grad af adgang til leverandørens ressourcer og kompetencer, oplever ELFAC heller ikke denne målsætning som indfriet. Målsætningerne om at kunne fokusere på egne kompetencer, og at virksomheden igennem outsourcing kan blive mere konkurrencedygtige er til gengæld blevet indfriet.

Effekten på virksomhedens netværk

Som nævnt ovenfor under relationen til underleverandøren har virksomheden i processen valgt at flytte en stor del af de oprindelige aktiviteter til en ny leverandør. Virksomheden har efterhånden formået at opbygge et netværk af potentielle relationer, som de kan trække på. For nogle aktiviteter har virksomheden tre andre leverandører som back-up. Der er flere årsager til at dette kan være en god ide. For det første er virksomheden mindre sårbar, hvis en relation brydes op. I stedet for at overveje hvorvidt man skal insource (trække aktiviteten hjem), kan man flytte aktiviteten til en anden relation i det geografiske område (Asien). For det andet kan de pågældende virksomheder sjældent opfylde både rammebetingelser og alle tekniske krav, så for at sikre kunderne de bedste løsninger kan virksomheden vælge at placere flere prøveordrer hos forskellige underleverandører. ELFAC vælger så den bedste og derefter billigste løsning. Ud over underleverandørerne har ELFAC også igennem moderselskabet adgang til et indkøbskontor centralt placeret i det kinesiske område. Dette holder øje med ikke bare alternative leverandører af kabler og komponenter, men har også kendskab til mulige fremtidige leverandører. Dette kan illustreres

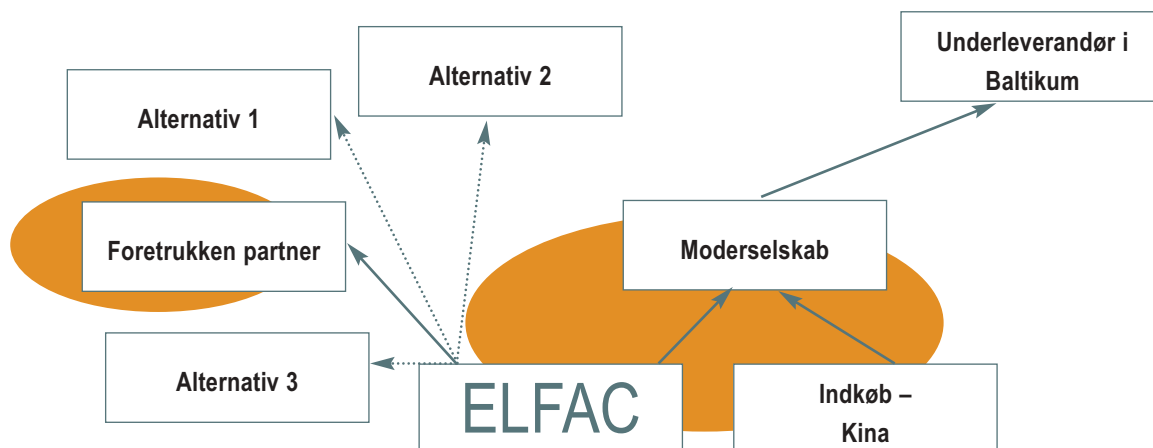
som vist i figur 2. En yderligere relation som ikke har været berørt er, at virksomheden løbende har haft et alternativ i Baltikum igennem moderselskabet, som løbende har udlagt aktiviteter til denne leverandør, men indtil videre har ELFAC ikke gjort anvendelse heraf, da det ikke har været tilstrækkeligt attraktivt. Når ELFAC får en opgave ind kan man vælge at producere internt i virksomheden eller man kan vælge at lægge aktiviteten ud. Hvis sidstnævnte vælges, kan virksomheden vælge at søge en ny leverandør igennem moderselskabets asiatiske indkøbsselskab. Den kan også vælge at forespørge hos den foretrukne leverandør, eller den kan vælge at forespørge hos virksomhedens alternative asiatiske leverandører. Dermed har virksomheden opnået en relativt stor risikospredning i forhold til valg af leverandør og samtidig sikret kunderne den bedst mulige kvalitet til den laveste pris. Det er naturligvis klart, at en virksomhed ikke bare kan opbygge et sådant netværk på kort tid, men at det kræver tålmodige investeringer i relationernes udvikling, som også kan illustreres ved den højere tilfredshed med opnåelsen af målsætningen om opbygning af et netværk af leverandører, som illustreret i dette afsnit.

5. Outsourcingprocessen – udvikling og fremtid

Ovenstående beskrivelse af ELFAC illustrerer, at outsourcing i denne virksomhed handler om på den ene side at kombinere kapacitet i produktionen med tekniske kompetencer, og på den anden side at få koblet de bedste tekniske løsninger til den højeste kvalitet og laveste pris. Kriterierne for at opnå disse fordele er først og fremmest en pålidelig og sikker underleverandør. Fastholdelse og udvikling af en underleverandørrelation over tid kan initieres ved at involvere leverandøren i yderligere aktiviteter, f.eks. i form af udviklingsopgaver som leverandøren inddrages i. ELFAC har i flere tilfælde haft leverandøren involveret i designopgaver: Hvor kunden sender tegningen derud med beskrivelse af, hvordan han vil have at den skal se ud, og der er de altså vendt tilbage og har sagt: jamen det kan godt ske, at du synes det der er smart, men du kunne gøre sådan og sådan i stedet for, så ville det blive billigere og nemmere. En anden form for integration af leverandøren i relationen er at vise ham tillid. Respondenten forklarer hvordan leverandøren i få tilfælde har fået adresserne til kun-

Figur 2

ELFACs netværk af leverandører til outsourcing af produktion



derne direkte og altså udenom ELFAC. Dermed viser ELFAC, at de har tillid til leverandøren, hvilket kan vise sig gavnligt i det fremtidige samarbejdsforhold.

Yderligere perspektiver, der kan være med til at forme fremtiden er, ud over råvarepriserne, væksten i Asien. Med en høj årlig vækst i f.eks. Kina, vil priserne stille og roligt stige. Dette gør behovet for en stærk underleverandør med lave total-cost endnu mere nødvendig: I forhold til de priser vi har ved vores underleverandør, er priserne hos de 3 alternativer steget så de næsten er på niveau. Den nemmeste måde at se effekten af den voldsomme vækst i Kina er ved at opgaverne geografisk flytter længere og længere ind i Kina: i særdeleshed vil Vestkina gerne være med og have en bid af kagen. Så dét at opgaverne flytter, vidner jo bare om at ude i de hotte områder dér, der stiger lønningerne også.

Som opsummering pointerer ELFAC at virksomheden har betalt deres lærepenge i denne proces. Men også at der er to meget positive resultater: For det første, vi har fundet frem til en virksomhed, der matcher os og har de samme interesser. Den anden ting, det er jo egentlig, at vi får en klarere fornemmelse af vores styrker. Dermed kan det også konkluderes, at outsourcing til Asien som beskrevet ved eksemplet er langt mere end et omkostningsperspektiv. I udgangspunktet er det den lave stykpris og lønningerne, der gør det værd at overveje, men en del af besparelsen falder bort, når der arbejdes med en total-cost betragtning. Virksomheden har i langt højere grad fundet en troværdig og interesseret partner, der kan levere den rigtige kvalitet til tiden og uden fejl. Dette har givet grobund for, at virksomhedens relation med underleverandøren har vokset sig stærkere og at opfyldelsen af målsætningerne stille og roligt bliver bedre. Outsourcing har gjort at vi efterfølgende stadigvæk får nye opgaver ind, får nye kunder ind, der vokser sig store og man kan se, at der er en organisk proces i det her. Så det har egentlig styrket vores kultur her på virksomheden. Så nu gælder det, at jo mere konkurrence, jo bedre egentlig.

Outsourcing har gjort at vi efterfølgende stadigvæk får nye opgaver ind, får nye kunder ind, der vokser sig store og man kan se, at der er en organisk proces i det her. Så det har egentlig styrket vores kultur her på virksomheden. Så nu gælder det, at jo mere konkurrence, jo bedre egentlig.

4 Referenceliste

Videnskabelige artikler

Caputo, A.C. og M. Palumbo (2005): "Manufacturing Re-Insourcing in the Textile Industry: A Case Study", *Industrial Management & Data Systems*, vol. 105, nr. 2, 193-207.

Chalos, P. og J. Sung (1998): "Outsourcing Decisions and Managerial Incentives", *Decision Sciences*, vol. 29, nr. 4, 901-919.

Johanson, J. og J.-E. Vahlne (1977): "The Internationalization Process of the Firm", *Journal of International Business Studies*, Vol.8, 23-32.

Johanson J. og J.-E. Vahlne (1990): "The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7 nr. 4, 11-24.

Kakabadse, N. og A. Kakabadse (2000): "Critical review - Outsourcing: a paradigm shift", *Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 8, 670-728.

Kakabadse, A. og N. Kakabadse (2005): "Outsourcing: Current and Future Trends", *Thunderbird International Business Review*, vol. 47, nr. 2, 183-204.

Mol, M. J., R.. v. Tulder, , og P. R. Beije (2005, forthcoming): "Antecedent and Performance Consequences of International Outsourcing", *International Business Review*, 1-19.

Prahalad, C. K. og G. Hamel (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review* (May/June), 79-91.

Avisartikler og rapporter

Bjerge P. og P.S. Benson (2005): "Endnu flere danske job flytter til udlandet", *Politiken*, 30. juni 2005, side 15.

Malm B., N. Conradsen og J.S. Pedersen (2005): "Outsourcing giver nye aktiviteter i Danmark", *Undersøgelse fra DI og ITEK*.

Pedersen H. (2003): "Ingen vej uden om outsourcing", *Børsen, KarriereJob*, 14. februar 2003.

Politiken (2005): "Udflytninger fra september 2003 til i dag", 21. januar 2005.

Tænketanken Fremtidens Vækst (2005): "Dansk outsourcing af serviceopgaver til udlandet".

Redaktion Tage Koed Madsen (SDU), Mette Præst Knudsen (SDU), Meta Andrés (SDU), Anne-Vibeke Jensen (DEA)

Fotos Gettyimages, Steen Høyer, Lars Mikkelsen, Mikkelsen & KO, Burt Seeger og ELFAC A/S.

Design [di'zain] **Tryk** Kerteminde Tryk A/S Oplag 1.000 eksemplarer ISBN nr. 87-90772-04-0.

Tuborgfondets formål er at virke for samfundsgavnige formål, særlig til støtte for dansk erhvervsliv

Med udgangspunkt i Tuborgfondets 75 års jubilæum den 9. februar 2006 har fondets bestyrelse ønsket at markere fondets formål med særlig styrke, hvorfor der er bevilget 18 mio. kr. til en række erhvervsrelaterede forskningsprojekter. Derudover blev der på jubilæumsdagen uddelt 75 bevillinger til samfundsgavnige formål for i alt 3,7 mio. kr.

Med den fælles overskrift "Hvad skal Danmark leve af? – udveje for dansk erhvervsliv i videnssamfundet" har Tuborgfondet bevilget 18 mio. kr. til 3 forskningsprojekter. Forskningsprojekterne handler om meget centrale problemstillinger, der i stigende grad optager, ikke bare dansk erhvervsliv og vore politikere, men hele det danske samfund.

Bevillingen er en af Danmarks største privatfinansierede samfundsvidenskabelige forskningssatsninger.

Forskningsprojektet "Den fremtidige efterspørgsel efter uddannet arbejdskraft i Danmark" gennemføres ved Centre for Economics and Business Research (CEBR) ved Copenhagen Business School. Syddansk Universitet (SDU) gennemfører erhvervsøkonomiske studier relateret til projektet.

I tilslutning til forskningsprojektet har Tuborgfondet bevilget Danmarks ErhvervsforskningsAkademi (DEA) 1,1 mio. kr. til at inddrage erhvervslivet aktivt i forskningsprojektet og formidle forskningsprojektets resultater. DEA bidrager selv med 600.000 kr. til samme formidling.

Forskningsprojektet "Internationaliseringens og globaliseringens indvirkninger på beskæftigelsen og løn og arbejdsvilkårene i Danmark" gennemføres ved Center for Corporate Performance (CCP) ved Handelshøjskolen i Århus og i tæt samarbejde med erhvervslivet.

Forskningsprojektet "Kunst, Competence og Konkurrenceevne i den Danske Oplevelsesøkonomi" gennemføres ved Imagine – Creative Industries Research, Copenhagen Business School, og i tæt samarbejde med erhvervslivet.



*Underdirektør Finn Terkelsen,
Tuborgfondet*