



DANSK METAL

HÅNDVÆRKESRÅDET



Jobskabelse gennem globalisering

**Erfaringer og scenarier
for erhvervslivet i Danmark**

April 2005

Indholdsfortegnelse

FORORD.....	7
1. RESUMÉ – PRÆSENTATION AF ANALYSENS HOVEDKONKLUSIONER	9
1.1. INTRODUKTION AF OFFSHORING OG UNDERSØGELSE	9
1.2. HOVEDRESULTATER	9
1.3. ØVRIGE RESULTATER	10
1.4. SEKS OVERORDNEDE POLITIKOMRÅDER.....	13
1.5. LÆSEVEJLEDNING OG INTRODUKTION AF DE ENKELTE KAPITLER.....	15
2. OFFSHORINGENS NETTOBESKÆFTIGELSESREGNSKAB	19
2.1. INTRODUKTION OG DEFINITION AF OFFSHORING.....	19
2.2. BESKÆFTIGELSESEFFEKTEN	20
2.3. NETTOBESKÆFTIGELSESREGNSKAB VED OFFSHORING.....	26
3. FREMTIDENS OFFSHORING SET I ET GLOBALISERINGS-PERSPEKTIV	39
3.1. OFFSHORINGENS HISTORIE, UDVIKLING OG KARAKTER	39
3.2. FREMTIDENS OFFSHORING OG DEN GLOBALE UDVIKLING	42
3.3. DE DANSKE UNDERSØGELSER	42
3.4. INTERNATIONALE UNDERSØGELSER.....	43
3.5. DAGBOGSBLADE FRA INDIEN.....	49
3.6. DE NYE VIRKSOMHEDER.....	51
3.7. FORVENTNINGER TIL OFFSHORING HOS ERHVERVSLIVET I DANMARK.....	56
3.8. TI OFFENSIVE OFFSHORING-VIRKSOMHEDER	59
3.9. ADGANG TIL VIDEN ER EN LAVT PRIORITERET BEGRUNDELSE FOR OFFSHORING	67
4. FREMTIDENS UDFORDRINGER – OG HVORDAN IMØDEKOMMER VI DEM?.....	71
4.1. INTRODUKTION	71
4.2. MÅLRETTET UDDANNELSE – MÅLRETTET EFTER- OG VIDEREUDDANNELSE..	78
4.3. UDDANNELSESYSTEMET SKAL MATCHE DEN GLOBALE VIRKSOMHEDS KOMPETENCE- OG KVALIFIKATIONSBEHOV	79
4.4. FORSKNING OG UDVIKLING UNDERSTØTTER GLOBALISERING	80
4.5. FLEKSIBELT ARBEJDSMARKED – EN VIGTIG BRIK I GLOBALISERINGEN	81
4.6. RÅDGIVNING TIL SMÅ OG MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER OM GLOBALISERING	82
4.7. STRATEGISK SAMARBEJDE MELLEM VIRKSOMHEDER OM GLOBALISERING OG OFFSHORING	87
5. KOMPARATIV ANALYSE AF PROFILEN FOR EN OFFSHORING-VIRKSOMHED KONTRA EN IKKE-OFFSHORING-VIRKSOMHED ...	89

5.1.	INTRODUKTION	89
5.2.	HVAD KARAKTERISERER OFFSHORING-VIRKSOMHEDER?	89
5.3.	KONKLUSION	107
6.	OFFSHORING – MED FOKUS PÅ SEKTOR OG VIRKSOMHEDSSTØRRELSE	109
6.1.	INTRODUKTION	109
6.2.	OFFSHORING I ET SEKTORPERSPEKTIV	110
6.3.	SEKTORERNES STRATEGISKE FORMÅL MED OFFSHORING	112
6.4.	INDFRIELSE AF FORVENTNINGER VED OFFSHORING	114
6.5.	OFFSHORING OG VIRKSOMHEDSSTØRRELSE	115
6.6.	DE SMÅ VIRKSOMHEDER ER MINDST TILFREDSE MED RESULTATERNE AF OFFSHORING	117
6.7.	KONKLUSION	118
7.	KORTLÆGNING AF OFFSHORINGMULIGHEDERNE I POLEN OG RUSLAND – MED SÆRLIG FOKUS PÅ INGENIØRER OG METALARBEJDERE	121
7.1.	INTRODUKTION	121
7.2.	POLEN	124
7.3.	KONKLUSION	137
7.4.	RUSLAND	137
7.5.	KONKLUSION	154
8.	UNDERSØGELSENS METODE OG DATAGRUNDLAG	157
8.1.	DESK RESEARCH OG UDARBEJDELSE AF SPØRGESKEMA	157
8.2.	UDVÆLGELSE AF VIRKSOMHEDER	158
8.3.	INDHENTNING AF BESVARELSER	159
8.4.	KVALITATIVE INTERVIEWS	160
8.5.	DATABEARBEJDNING, DATARENS OG IDENTIFIKATION AF OUTLIERS	162
8.6.	ANALYSE OG SEMINAR	163
9.	LITTERATURLISTE	165

Forord

Globaliseringen har fået et lokalt ansigt. Den har i dag et omfang og foregår med en hastighed, der betyder, at ingen danskere længere er uberørte af den. Ikke mindst den økonomiske globalisering og i særdeleshed udflytningen af arbejdspladser til udlandet – den såkaldte *offshoring* – har konsekvenser for den enkelte dansker, uanset uddannelsesniveau. Er jobbet truet? Måske vil det i fremtiden have et helt andet indhold? Usikkerhedsmomenterne er til stede – de potentielle følger omfattende.

Offshoringen rejser derfor en række nye krav. Til medarbejderen selv, til virksomhederne, til de faglige organisationer og til den offentlige beskæftigelsesindsats regionalt og på landsplan. Udfordringen er at undgå, at resultatet af globaliseringen bliver stigende arbejdsløshed, flere flaskehalse – og lavere velstand.

Der er i dag ikke tilstrækkelig viden om de beskæftigelsesmæssige konsekvenser af offshoring. Denne manglende viden betyder, at den nuværende debat om offshoring spænder fra dommedagsprofetier over til den næsegruse hyldet til globaliseringens fordele – uanset offshoringens faktiske reduktion af arbejdspladser i Danmark.

Forfatterne ønsker både reel viden og at skabe debat; en debat hvis konklusioner kan omsættes til rådgivning af de medlemmer, som forfatterne repræsenterer – og som ydermere kan omsættes til indspil i den politiske diskussion om, hvorledes beskæftigelse og velstand i den globale markedsøkonomi kan sikres.

Dansk Metal, Håndværksrådet, Ingeniørforeningen i Danmark (IDA) og konsulentfirmaet MUUSMANN A/S Research & Consulting er derfor gået sammen om at udarbejde denne rapport, der belyser offshoringen i et beskæftigelsesperspektiv: Hvad betyder virksomhedernes offshoring faktisk for antallet af jobs i Danmark? Kan det tænkes, at udflytningen af arbejdspladser og tilhørende aktiviteter samtidig har en positiv effekt på virksomhedernes beskæftigelse i Danmark, i form af nye jobåbninger og et stigende aktivitetsniveau? Er det kun de ufaglærte job, der er i farezonen? Eller vil også metalarbejdere, ingeniører og andre højtuddannede stå for skud? Hvilke jobåbninger skabes, henholdsvis i industrien og i servicesektoren? Og hvad er perspektiverne for fremtiden?

Rapporten er finansieret af Arbejdsmarkedsstyrelsen. De enkelte kapitler er skrevet af konsulenter i MUUSMANN og IDA. Håndværksrådet har bidraget til nogle af rapportens virksomhedscases. For god ordens skyld skal det pointeres, at analysernes konklusioner ikke nødvendigvis er dækkende for organisationernes eller/og Arbejdsmarkedsstyrelsens vurdering og holdninger.

God læselyst. God debat.

Lars Bytoft Olsen, Formand for IDA
Thorkild E. Jensen, Formand for Dansk Metal
Poul Ulsøe, Formand for Håndværksrådet

1. Resumé – Præsentation af analysens hovedkonklusioner

1.1. Introduktion af Offshoring og undersøgelse

Formålet med rapporten, *Jobskabelse gennem globalisering – Erfaringer og scenarier for erhvervslivet i Danmark*, er at gennemføre en kortlægning og analyse af danske virksomheders offshoring.

Offshoring er et mål for, i hvilket omfang virksomhederne flytter opgaver til udlandet frem for at lade dem udføre i Danmark.

Offshoring defineres som udflytning af arbejdspladser og/eller aktiviteter til udlandet. Denne offshoring kan ske enten til andre dele af virksomheden placeret uden for Danmark, eksempelvis datterselskaber, eller den kan ske til uafhængige underleverandører ligeledes beliggende i udlandet. Udflytning af aktiviteter omfatter såvel eksisterende som nye aktiviteter.

Rapporten er baseret på en omfattende undersøgelse: Dels en spørgeskemaundersøgelse med deltagelse af 1.017 virksomheder med mindst 20 ansatte foretaget i februar 2005, dels dybdegående caseinterviews med i alt 20 virksomheder, udvalgt hovedsageligt blandt de 1.017 som særligt perspektivrige i forhold til rapportens problemstillinger.

Ambitionen har været at betragte erhvervslivet bredt, og virksomhederne i undersøgelsen er således fordelt på en lang række brancher i både industrien og servicesektoren. Tilsammen repræsenterer virksomhederne 27% af samtlige arbejdspladser i private virksomheder med mindst 20 ansatte. Undersøgelsen er på den baggrund en af de mest omfattende globaliseringsundersøgelser af sin art, der hidtil er gennemført i Danmark.

1.2. Hovedresultater

Undersøgelsen har tre hovedresultater:

- Offshorings isolerede beskæftigelseseffekt er begrænset, hvorimod den samlede beskæftigelseseffekt for både virksomheder inden for industri og forretningsservice udvikler sig mere positivt for de virksomheder, der offshorer, sammenlignet med beskæftigelsesudviklingen i øvrigt inden for industri og forretningsservice.
- Interviewene med en række virksomheder tyder på, at offshoring øger andelen af medarbejdere med videregående uddannelse, men de faglærte og ufaglærte bliver presset. Det har dog ikke været muligt at eftervise dette statistisk.

- Offshoring inden for virksomheden (med etablering af datterselskaber i Østeuropa og Asien) rummer store udfordringer for ledelse og medarbejdere i forhold til at udvikle virksomhedens interne relationer, organisation og virksomhedskultur på tværs af virksomhedens aktiviteter nationalt og internationalt. En løsning af disse udfordringer resulterer i optimale vilkår for at skabe nye, udfordrende jobs inden for blandt andet projektledelse med fokus på interkulturelle sourcingkompetencer, innovation, læringsoverførsel og øvrige styringsopgaver.

1.3. Øvrige resultater

Kina topper offshoring-hitlisten i 2003-2004

Danske virksomheder er alsidige, når det gælder deres valg af offshoring-destination. Kina topper hitlisten i 2003-2004. Når virksomheder offshorer til Kina, er det typisk for både at reducere produktionsomkostningerne samt at sikre sig en markedsadgang til et fremtidigt vækstmarked i Kina.

Samlet set viser virksomhedernes vurderinger dog, at selv virksomheder med mange og lange offshoring erfaringer sjældent har nogen gennemanalyseret landespecifik strategi. Virksomhederne er åbne overfor mange lande, og ofte er det konkrete anledninger, der afgør, hvor virksomhederne vælger at slå sig ned. Disse forhold har medført, at vi for at forstå virksomhedernes offshoring til udlandet, anlægger et bredere analytisk perspektiv end alene at fokusere på enkeltlande.

Udbuddet af ingeniører og metalarbejdere i Polen og Rusland er stort, men arbejdskraften mangler kompetencer inden for innovation og problemløsning

Foruden virksomhedsinterviews med danske virksomheder, er der gennemført et supplerende studium af udbuddet af ingeniører og metalarbejdere i Polen og Rusland. Den særskilte udbudsanalyse af teknologiske videnarbejdere på arbejdsmarkedet for Rusland og Polen gennemføres for at eksemplificere problemstillingen om eventuelle barrierer ved at ansætte kvalificeret arbejdskraft til at gennemføre de opgaver, der offshores. Rusland er fravalgt som offshoring-destination af danske virksomheder i 2003-2004. Vort studium af det russiske arbejdsmarked og erhvervsklima understøtter, at dette fravalg er fornuftigt. Selv om udbuddet af kvalificeret teknologisk arbejdskraft er betydeligt i Rusland, er erhvervsklimaet i Rusland generelt meget vanskeligt. Virksomhedskultur og hierarkiske ledelsesformer i russiske virksomheder gør endvidere, at samarbejdsrelationerne mellem danske og russiske virksomheder er komplekse.

Erfaringerne fra Polen er betydeligt mere positive og også mere omfattende. Udbuddet af ingeniører er stort, men også her er det erfaringen, at ingeniørernes innovationskapacitet og kompetencer inden for teambaseret problemløsning ikke er på niveau med danske ingeniørers. De polske ingeniører har et højt niveau, hvad angår specifikke ingeniørfaglige discipliner, men de kan ikke konkurrere med danske ingeniører i forhold

til kompetencer og erfaring med integration af flere fagligheder, fleksibilitet og projekt(sam)arbejde m.m. For metalarbejdere gør det samme sig gældende.

Offshoring er ikke slået igennem i erhvervslivet generelt

Denne undersøgelse dokumenterer, at danske virksomheders offshoring endnu er i sin vorden. Blot 158 ud af undersøgelsens i alt 1.017 virksomheder med mindst 20 ansatte har offshoret opgaver inden for de sidste to år.

Det relativt begrænsede omfang af samlet dansk offshoring er en vigtig modificering af de mange, ofte ganske dramatiske indlæg i den offentlige debat, der typisk tager udgangspunkt i enkeltstående tilfælde og/eller branchespecifikke problemstillinger.

Den isolerede beskæftigelseeffekt af offshoringaktiviteterne var i perioden 2003-2004 netto 1.814 jobs ud af i alt 285.000 jobs

Set i den store sammenhæng er beskæftigelsen i meget ringe omfang bestemt af de isolerede offshoringaktiviteter. Omfanget af jobtab, der kan henføres til offshoring, skal ses i et langt bredere og nuanceret perspektiv end alene ved fokus på de konkrete jobtab, der følger af eksempelvis udlægning af en produktionslinie til et andet land. Jobtabet ved offshoring kan perspektiveres ved at sammenligne med det isolerede jobtab ved øget arbejdskraftproduktivitet. For hver stigning i arbejdskraftproduktiviteten på 1% kan et uændret omfang af produkter og serviceydelser udføres af 3.000 færre medarbejdere årligt altså et betydeligt højere tal end de ca. 900 jobs, der årligt tabes som en konsekvens af offshoring.

De konkrete offshoringaktiviteter medfører en reduktion i både antallet af jobs til ingeniører, ufaglærte, metalarbejdere og øvrige faglærte

De faglærte og ufaglærte grupper tegner sig for 83% af det samlede jobtab. Ingeniører og andre med en videregående uddannelse taber også jobs, henholdsvis 6% og 7% af det samlede jobtab. Offshoring rammer således alle i virksomhederne, og stiller derfor også krav til efter- og videreuddannelse til alle medarbejdergrupper.

Industrivirksomheder, der offshorer, går samlet frem i beskæftigelsen – mens industribeskæftigelsen generelt går tilbage

Ved en opdeling af virksomhederne i tre sektorer: 1) Industri, 2) Forretningsservice, finansielle virksomheder og øvrige videntunge servicevirksomheder samt 3) øvrig service, viser rapporten store sektorvise forskelle: De industrivirksomheder, der offshorer, *går samlet set frem* i virksomhedernes samlede beskæftigelse, hvilket står i modsætning til *tilbagegangen* i industrien – set under eet. Således går industrivirksomheder, der offshorer, frem med 4,9%, mens industribeskæftigelsen samlet set går tilbage med 1,7%.

Industrivirksomhedernes beskæftigelsesmæssige succes med offshoring står i kontrast til servicevirksomhedernes erfaringer. Blandt de i alt 13% af servicevirksomhederne, der offshorer i perioden, er den samlede beskæftigelsesudvikling negativ.

Offshoring skaber jobåbninger til medarbejdere med videregående uddannelse

Virksomhederne forventer, at yderligere offshoring skaber behov for flere ingeniører og andre med videregående uddannelse. Offshoring betyder, at der skabes nye jobåbninger i Danmark vedrørende mere komplekse arbejdsfunktioner som eksempelvis projektledelse, øvrige styringsopgaver, IT-opgaver, logistikopgaver, marketingopgaver, forskning og udvikling samt administrative opgaver m.m. Samlet set medfører offshoring en ændret jobprofil blandt de virksomheder, der offshorer: Flere veluddannede og færre kortuddannede blandt de tilbageblivende medarbejdere, men ikke nødvendigvis færre samlet set. Dyberegående casestudier illustrerer, hvorledes offshoring muliggør en øget markedsadgang på kernemarkeder og samtidig udgør en forudsætning for virksomhedens basale forretningsstrategi.

Offshoring omfatter både simple og komplekse aktiviteter

Potentialet for en yderligere offshoring af både simple og komplekse aktiviteter er betydeligt. Det er i særlig grad virksomheder inden for forretningsservice, finansielle service m.m., der offshorer komplekse aktiviteter. Offshoring-potentialet vurderes at være betydeligt, men samtidig anfører virksomhederne, at de er stødt ind i væsentlige barrierer med hensyn til at indfri målsætningerne bag offshoring. Det er i særlig grad inden for forretningsservice, vi finder virksomheder med skuffende erfaringer eller – ikke-indfrie målsætninger i forhold til såvel opnået omkostningsreduktion som markedsadgang.

Offshoring med umiddelbare jobeffekter sker i særlig grad inden for koncernen

79% af alle jobudflytninger er sket inden for koncernen, mens kun 21% er sket til uafhængige underleverandører. Offshoring med umiddelbare jobeffekter må også fremover forventes at ske fortrinsvis inden for koncernen, idet denne type offshoring typisk er lettere at styre, implementere og overskue strategisk og i øvrigt ofte forbundet med færre transaktionsomkostninger.

På den anden side viser specielt industriens forventninger, at offshoring til underleverandører også vil tage til, hvorfor også en større jobeffekt ved offshoring til underleverandører forventes at ske i de kommende år. Det er særligt de komplekse aktiviteter, der offshores til andre dele af koncernen i udlandet.

Små og store virksomheder griber offshoring forskelligt an

Eksempelvis hænder det i langt større udstrækning i den lille virksomhed, at hele aktivitetsområder og ikke blot dele heraf offshores. Blandt virksomheder med over 200 ansatte er det kun 9%, der offshorer mere end 25% af opgaverne; i virksomheder med under 50 ansatte er tallet 35%. Det er også de små virksomheder, der i størst omfang offshorer komplekse opgaver. 27% af virksomhederne med op til 50 ansatte offshorer således komplekse opgaver mod 24% blandt virksomheder med 50-199 ansatte og kun 14% af de helt store virksomheder. Mulige forklaringer er:

- Der er typisk betydelige transaktionsomkostninger forbundet med offshoring, Ved at offshore relativt store aktivitetsområder kan en lille virksomhed kompensere for skalaulemper – i form af høje omkostninger ved planlægning og implementering – og undgå at disse overstiger gevinsterne.
- Nogle virksomheder føler sig presset til at offshore en meget stor del af aktiviteterne med henblik på at sikre virksomhedens konkurrenceevne. Der er således for nogle af de små virksomheder tale om en nødvendighed snarere end et strategisk valg.

1.4. Seks overordnede politikområder

Der kan identificeres mindst seks overordnede politikområder, der til sammen kan fremme virksomhedernes – og dermed Danmarks - konkurrenceevne og forbedre mulighederne for dansk jobskabelse gennem offshoring og øvrig globalisering:

Intensiveret videre- og efteruddannelse til alle uddannelsesgrupper

For både ingeniører, andre med en videregående uddannelse og hos faglærte er det centralt at udnytte de jobåbninger, som offshoring giver: Projektledelse, styringsopgaver og behovet for øvrige teamorienterede kompetencer i en stadig mere internationaliseret, projektorienteret virksomhed skaber naturligvis jobåbninger. For samtlige medarbejdergrupper er der i den forbindelse et udtalt behov for et offensivt modsvar i forhold til de jobtab, der allerede pågår

Videre- og efteruddannelse skal bidrage til at sikre, at en større del af jobtilvæksten bliver skabt i Danmark og ikke alene i udenlandske dele af koncernen. Målet er at overføre toppen af beskæftigelsesstigningen i koncernens udenlandske enheder til fordel for danske arbejdspladser.

Globalisering i uddannelsessystemets fokus

Et øget fokus på globalisering i det danske uddannelsessystem bør omfatte dels det faglige indhold, dels bestræbelser på at sikre et internationaliseret studiemiljø med bred repræsentation af studerende og lærere fra blandt andet Asien og Østeuropa. Sigtet hermed er at give uddannelserne en stærkere global profil med henblik på at stimulere de studerendes evne til at begå sig med høj interkulturel viden og forståelse. Nye faglige elementer, eksempelvis en øget symbiose mellem økonomisk og teknisk tværfaglighed, sproglig opgradering, interkulturel indsigt, fleksibilitet og konkret praktik/udstationering allerede i uddannelserne er elementer, der for alle uddannelsesretningers vedkommende kan bringes i spil. Et øget samarbejde mellem samfundsvidenskabelige og tekniske uddannelsesmiljøer er en anden måde at møde globaliseringens udfordringer på. Desuden er det centralt, at studerende fra eksempelvis Kina og Østeuropa tiltrækkes af det danske uddannelsessystem. Undersøgelsens caseinterviews rummer således eksempler på, at der skabes offshoring med udgangspunkt i, at studerende fra andre lande efter endt studium indgår som medarbejdere i den danske virksomheds offshoring til den studerendes hjemland.

Forskning og udvikling bør styrkes i Danmark – med henblik på at sikre, at videntunge kerneopgaver bliver i Danmark

En række caseinterviews med virksomheder, der har offshoret, vidner om, at en fastholdelse af videntunge opgaver i Danmark forudsætter, at der er et veludviklet uddannelsessystem, som indeholder forskningsbaseret undervisning – og dermed samtidig bidrager til uddannelse af Ph.d.'ere, der efterfølgende kan opnå ansættelse i den private sektor. Et forbedret samspil mellem de private og offentlige forskningsmiljøer kan virke som en kilde til jobåbninger og sikre, at en større del af den jobtilvækst, der følger af virksomhedernes offshoring, fremover kommer til at foregå i Danmark.

Intensiveret rådgivning vedrørende offshoring-potentialer - rettet mod især de små virksomheder Jo mindre virksomhed, jo færre ressourcer til at analysere offshoring-muligheder og de faldgruber, og offshoring indebærer. . Dette, kombineret med den større sårbarhed, gør det relevant at sikre de mindre virksomheder en øget adgang til professionel rådgivning. Rådgivningen skal medvirke til, at virksomhederne i højere grad forstår og tør udnytte offshoring til at gøre sig mere konkurrencedygtig. Samtidig må rådgivningen også kunne pege på alternativer til offshoringen – f.eks. organisationsændringer, nye produktionsformer, kompetenceudvikling af medarbejdere, etc.

Nogle af de små virksomheder, der offshorer udviklingsaktiviteter, opnår en betydelig fleksibilitet og en reel bufferkapacitet i deres udviklingsaktiviteter gennem offshoring. Andre af de små virksomheder offshorer uden egentlig at gøre virksomheden global, dvs. uden at indarbejde offshoringen i virksomhedens øvrige rutiner og organisation, men i stedet at håndtere den løsrevet og isoleret fra de øvrige enheder i virksomheden. En manglende helhedsbetragtning kan betyde, at virksomheden ved koncernintern offshoring bliver usammenhængende, at der skabes subkulturer, og at medarbejderne ikke bliver tilstrækkeligt ”globale”. En professionel rådgivning af de små og mellem-

store virksomheder om offshoring kan derfor være til gavn for både virksomhed og medarbejdere.

Et andet argument for at rådgive virksomhederne om offshoring er, at de i mindre udstrækning har formået at indfri forventningerne ved offshoring, sammenlignet med de store virksomheder. Eksempelvis i forhold til at realisere forventningerne om omkostningsreduktion ved offshoring, har de små virksomheder ikke opnået samme positive resultater, som de store virksomheder.

Øget strategisk samarbejde blandt flere små og mellemstore virksomheder om offshoring

Der er få tilfælde, hvor virksomheder og underleverandører har etableret et samarbejde om offshoring. Meget taler imidlertid for, at der er betydelige potentialer ved en sådan koordineret virksomhedstilgang, idet transaktionsomkostningerne mellem de samarbejdende virksomheder er lavere på grund af indkørte relationer. Etablering af fyrtårne (demonstrationsprojekter med særlige offshoring perspektiver), som illustrerer samarbejde mellem virksomheder ved offshoring, er en velkommen mulighed. Sådanne fyrtårne kan kommunikativt understøttes og fremmes af organisationerne. Inden for ingeniør- og metalområdet kan der etableres fyrtårne, der belyser et strategisk offshoring samarbejde blandt flere virksomheder, f.eks. på det kinesiske marked. Målet hermed er naturligvis at sikre en positiv beskæftigelsesudvikling samlet set.

Mere åbent dansk arbejdsmarked for udenlandske medarbejdere med videnintensive spidskompetencer

Det danske arbejdsmarked bør være mere fleksibelt i forhold til at rumme og tiltrække udenlandske medarbejdere med videnintensive spidskompetencer. En forudsætning for, at danske virksomheder fortsat kan udvikle sig i Danmark, er, at de har adgang til den mest kompetente arbejdskraft på det samlede globale arbejdsmarked. Samtidig kan dette medvirke til at øge virksomhedernes globaliseringsgrad og dermed internationale konkurrenceevne. I dag er hverken Danmark eller det øvrige Europa øverst på ønskelisten, når globale videnarbejdere søger de mest udfordrende og givende jobs. Derfor må Danmark – gerne i samarbejde med det øvrige Europa – arbejde for at gøre det mere attraktivt for arbejdskraften fra tredjelande at arbejde og leve her.

1.5. Læsevejledning og introduktion af de enkelte kapitler

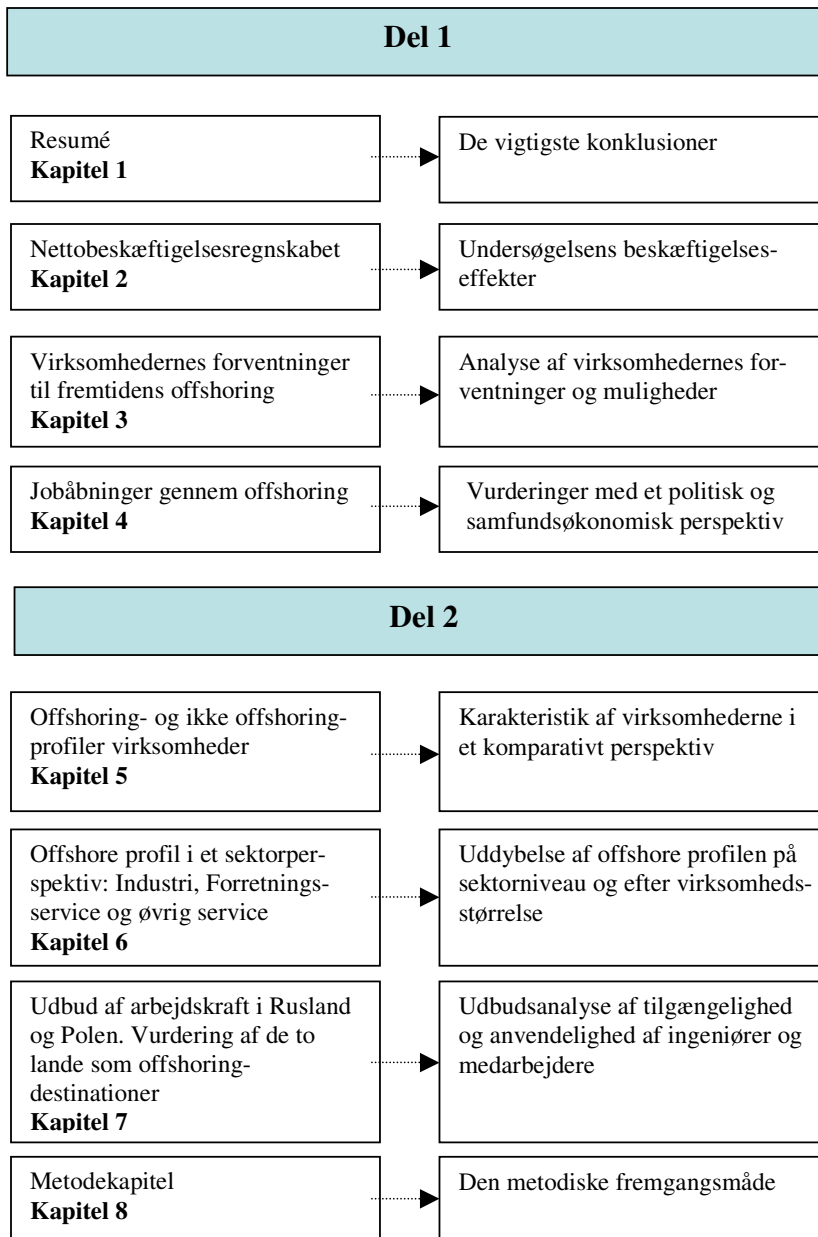
Rapporten er inddelt i to dele. Den første del omfatter kapitel 1 til 4 og indeholder en generel samfundsøkonomisk og politisk vurdering af offshoringens betydning for virksomhederne og for den samfundsmæssige velstand.

Foruden nærværende resume i kapitel 1, lægger vi i kapitel 2 ud med resultatet af undersøgelsens nettobeskæftigelsesregnskab ved offshoring. Dette regnskab perspektive-

res i forhold til den generelle beskæftigelsesudvikling i industrien og blandt servicevirksomhederne.

Kapitel 3 indeholder en analyse af virksomhedernes forventninger til deres deltagelse og rolle i offshoring fremover. I kapitlet gives indledningsvist et indblik i offshoringvirksomhedernes forventninger til fremtidens offshoring. Endvidere præsenteres og vurderes de begrundelser for ikke at anvende offshoring, som virksomhederne angiver. Endelig vurderes i kapitlet, i hvilken udstrækning virksomheder i Danmark strategisk orienterer sig i forhold til udflytning af arbejdspladser til Østeuropa henholdsvis Asien, og der opstilles scenarier for, hvorledes offshoring af arbejdspladser kan udvikle sig i de kommende 3-5 år.

Figur 1.1: Rapportstruktur



Kapitel 4 indeholder en analyse af de, fremtidige jobåbninger, offshoring kan forventes at skabe – samt en vurdering af , hvad der samfundsmæssigt og politisk bør tages af initiativer for at sikre, at virksomheder i Danmark sikrer deres konkurrenceevne gennem offshoring, samtidig med at en større del af den samlede jobvækst, der bliver resultatet af offshoring, kommer dansk beskæftigelse til gode.

En mere dybtgående karakteristik af profilen for en offshoring henholdsvis en ikke-offshoring-virksomhed gennemføres i kapitel 5.

Kapitel 6 uddyber profilen via en vurdering af dansk offshoring fra et sektorperspektiv med fokus på tre hovedsektorer: Industri, Videnintensiv service (forretningsservice, finansielle institutioner m.m.) og Øvrig service.

I kapitel 7 gennemføres en udbudsanalyse af tilgængelighed og anvendelighed af kvalificeret arbejdskraft i to lande, Rusland og Polen. Baggrunden for dette arbejdsmarkedspolitiske studium i Polen og Rusland er at eksemplificere – med udgangspunkt i det polske nærmarked samt det store østeuropæiske marked i Rusland – problemstillingen omkring eventuelle barrierer for at offshoring på grund af mangel på kvalificeret arbejdskraft. (analyseret ud fra såvel udviklingen i udbud og erfaringer med kvaliteten af ingeniørers og metalarbejderes uddannelser).

Sluttelig indeholder kapitel 8 en metodebeskrivelse.

2. Offshoringens nettobeskæftigelsesregnskab

2.1. Introduktion og definition af offshoring

Fokus i dette kapitel er for det første offshorings *isolerede* beskæftigelsesmæssige effekter. For det andet sættes den isolerede og snævre beskæftigelsesmæssige effekt ved offshoring i et bredere beskæftigelsesperspektiv, hvor virksomhedernes *samlede* beskæftigelsesudvikling bringes i fokus.

I alt 1.017 virksomheder, der repræsenterer industri- og servicevirksomheder med mindst 20 ansatte, indgår i undersøgelsen. På den baggrund er undersøgelsens datagrundlag solidt og udgør en repræsentativ kilde til forståelse af den aktuelle offshoring blandt virksomheder i Danmark.

Vi afgrænser fokus til den økonomiske globaliserings offshoreeffekt, der angiver, i hvilket omfang jobs og aktiviteter flyttes til udlandet, frem for at blive udført i Danmark.

Blandt andet i forbindelse med det nyligt afholdte folketingsvalg betød en offshoring af produktion fra et dansk slagteri i Nordjylland en betydelig og berettiget fokus på globaliseringens beskæftigelseseffekt, som den kan ramme enkelte virksomheder med betydelige sociale og menneskelige konsekvenser. Inspireret af denne fokus vil kapitel 2 kortlægge og analysere, hvor udbredt denne type af offshoring er blandt danske virksomheder netop nu.

Medierne bringer næsten dagligt historier – ofte modstridende – om offshoring. Nærværende undersøgelse søger at give et retvisende billede af offshoring, fordelt på de toneangivende sektorer og brancher i Danmark. De modstridende udsagn i medierne hænger blandt andet sammen med, at der er store branchemæssige forskelle i offshorings landefokus og intensitet. Softwarevirksomheder er således meget aktive med offshoring i forhold til nogle typer af IT-opgaver, mens det brede erhvervsliv typisk i 2003 og 2004 reelt har offshoret aktiviteter i et relativt begrænset omfang, hvis virksomhederne anskues bredt.

Der sondres i denne undersøgelse mellem **to basale typer af offshoring:**

Koncernintern offshoring

For det første er der den type offshoring, der foregår internt i virksomheden via datterselskab(er) og/eller inden for koncernen. En virksomhed kan således beslutte at udlægge dele af egne udviklingsaktiviteter uden for landets grænser, hvilket eksempelvis er sket i en række internationalt ejede IT-virksomheder. Eller virksomheder kan beslutte at flytte deres marketingafdeling helt eller delvist til et kosmopolitisk byområde, frem for at have disse aktiviteter placeret i en dansk ”storby”. Baggrunden for en sådan flyt-

ning kan eksempelvis være, at virksomhedernes kunder ligger uden for Danmark, og at det er afgørende for at opbygge innovative og effektive marketingfunktioner, at virksomhederne kommer fysisk tættere på de store kunder for at kunne opfange internationale trends blandt forbrugere og virksomheder.

Een flytning af komplekse, innovative aktiviteter, eksempelvis marketingfunktionerne og forskningsfunktioner, vil desuden ikke mindst bringe virksomhederne tættere på en kvalificeret arbejdskraft, der i antal er rigelig og i lønomkostninger på et betydeligt lavere niveau end det danske.

Kapitlet kortlægger og analyserer, hvilke funktioner, der er offshoret inden for de seneste to år inden for virksomhedens koncern. Endvidere fokuseres på, hvorvidt offshoringaktiviteter har medført, at der er skabt andre og nye jobs i virksomhederne i Danmark. Vi analyserer, hvorvidt udflytning af arbejdspladser og tilhørende aktiviteter samtidig har en positiv beskæftigelseeffekt i virksomhederne i form af nye jobåbninger og nye behov for hjemlige opgaver? Og dermed flere og nye jobs?

Offshoring til eksterne underleverandører

For det andet analyserer vi den type offshoring, der sker til uafhængige virksomheder i udlandet, dvs. virksomheder, der bliver underleverandører.

Også her er fokus de sidste to års offshoringaktiviteter til underleverandørerne. Denne sontring mellem offshoring inden for koncernen og til uafhængige underleverandører er fundamental for kapitlet. Baggrunden er, at beslutningernes konsekvenser og også indholdet i de sontringer, der gøres i forbindelse med offshoring, er væsensforskellige, alt efter om der er tale om koncernintern offshoring eller offshoring til underleverandører.

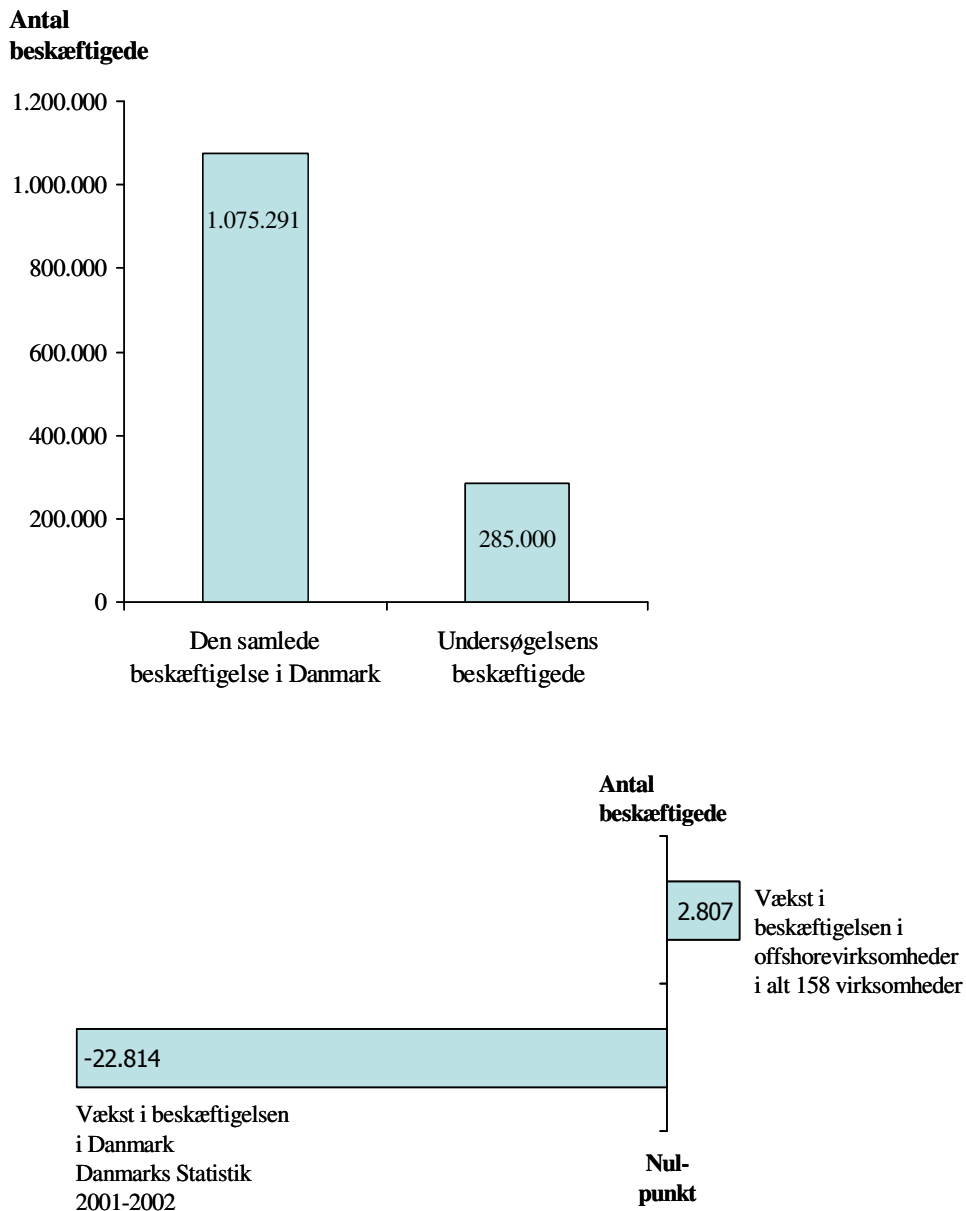
Ved en offshoring inden for koncernen bevares styringen af opgaverne internt, mens offshoring til en eller flere underleverandører er udtryk for en strategi for virksomhedens offshoring, der blandt andet implicerer en øget fokus på kerneaktiviteter. I tilfælde af, at der offshores eksternt, opnås ikke en andel i den vækst, som kan blive tilfældet i den virksomhed, der indgår som offshoringpartner. På den anden side løber virksomheden ved anvendelse af en uafhængig virksomhed som offshoringpartner heller ikke nogen større risiko, idet samarbejdet er opgavebetinget og ikke implicerer et formelt ejerskab.

2.2. Beskæftigelseeffekten

De interviewede virksomheder har en central placering i det generelle beskæftigelseslandskab i Danmark. Ud af de i alt 1.075.291 beskæftigede i danske virksomheder med over 20 ansatte (Danmarks Statistiks opgørelse fra 2002), indgår der virksomheder i undersøgelsen, som samlet repræsenterer 285.000 beskæftigede (figur 2.1). Undersø-

gelsen repræsenterer dermed 27% af samtlige beskæftigede (i gennemsnit virksomheder med små 285 ansatte), hvilket understreger, at der er tale om en betydelig stikprøve.

Figur 2.1: Beskæftigelsen og beskæftigelsesudviklingen blandt virksomheder i Danmark i den private sektor – og i undersøgelsen



En fundamental opdeling af virksomhederne i tre sektorer vil endvidere blive foretaget i dette og i de følgende kapitler. Dette skyldes, at offshoring-erfaringerne er forskellige fra sektor til sektor. Vi har således valgt at inddеле vore virksomheder i tre sektorer:

- Industrien (herunder primære erhverv), omfattende i alt 407.996 beskæftigede.
- Forretningsservice og finansiell service (pensionskasser, pengeinstitutter, forsikring, telekommunikation m.m.), omfattende 242.454 beskæftigede.
- Øvrige service, omfattende 447.655 beskæftigede fra brancherne handel, en gros, hotel og restaurationsvirksomhed, transportvirksomhed, bygge anlæg samt energi- og vandforsyning m.m..

Inden fokus rettes mod offshoringens beskæftigelsesmæssige effekter, er det endvidere vigtigt at notere, at de virksomheder, der offshorer aktiviteter i 2003-2004 (158 virksomheder ud af 1.017 virksomheder, svarende til 16%), har en samlet beskæftigelsesfremgang på 2.807 beskæftigede ud af 79.005 i de 158 virksomheder (figur 2.1). Dette resultat afviger fra beskæftigelsesudviklingen samlet set i den private sektor, hvor de seneste tal for 2002 fra Danmarks Statistik vidner om en samlet tilbagegang på 22.814 beskæftigede.

Det kan heraf udledes, at uanset offshoringens beskæftigelseseffekt, tegner virksomhederne, der offshorer, sig for en samlet stigning i beskæftigelsen, mens danske virksomheder generelt har haft en beskæftigelsesmæssig tilbagegang. Dette udgangspunkt må holdes for øje, når offshoringens isolerede beskæftigelseseffekt skal vurderes.

Udbredelsen af offshoring – netop nu

Det er et lille antal danske virksomheder – 158 – der faktisk har gennemført offshoring i perioden 2003- 2004. Af de 158 virksomheder angiver 101 virksomheder en jobeffekt, som direkte kan henføres til offshoring. 70 virksomheder har en negativ jobeffekt i Danmark, som konsekvens af offshoring, mens 28 virksomheder har en positiv jobeffekt.

Figur 2.2 illustrerer således en interessant sammenhæng: 36% af de virksomheder, der offshorer, har *ikke* haft en beskæftigelseseffekt efter offshoring af opgaver fra Danmark til udlandet. At flytte aktiviteter til udlandet er dermed ikke nødvendigvis ensbetydende med at reducere antallet af jobs i Danmark. I nogle tilfælde giver det ligefrem flere jobs i Danmark, når en virksomhed vælger at offshore aktiviteter til udlandet. Flere af de virksomheder, der har deltaget i undersøgelsen, har angivet mulige forklaringer på dette. Der kan identificeres fire overordnede forklaringer:

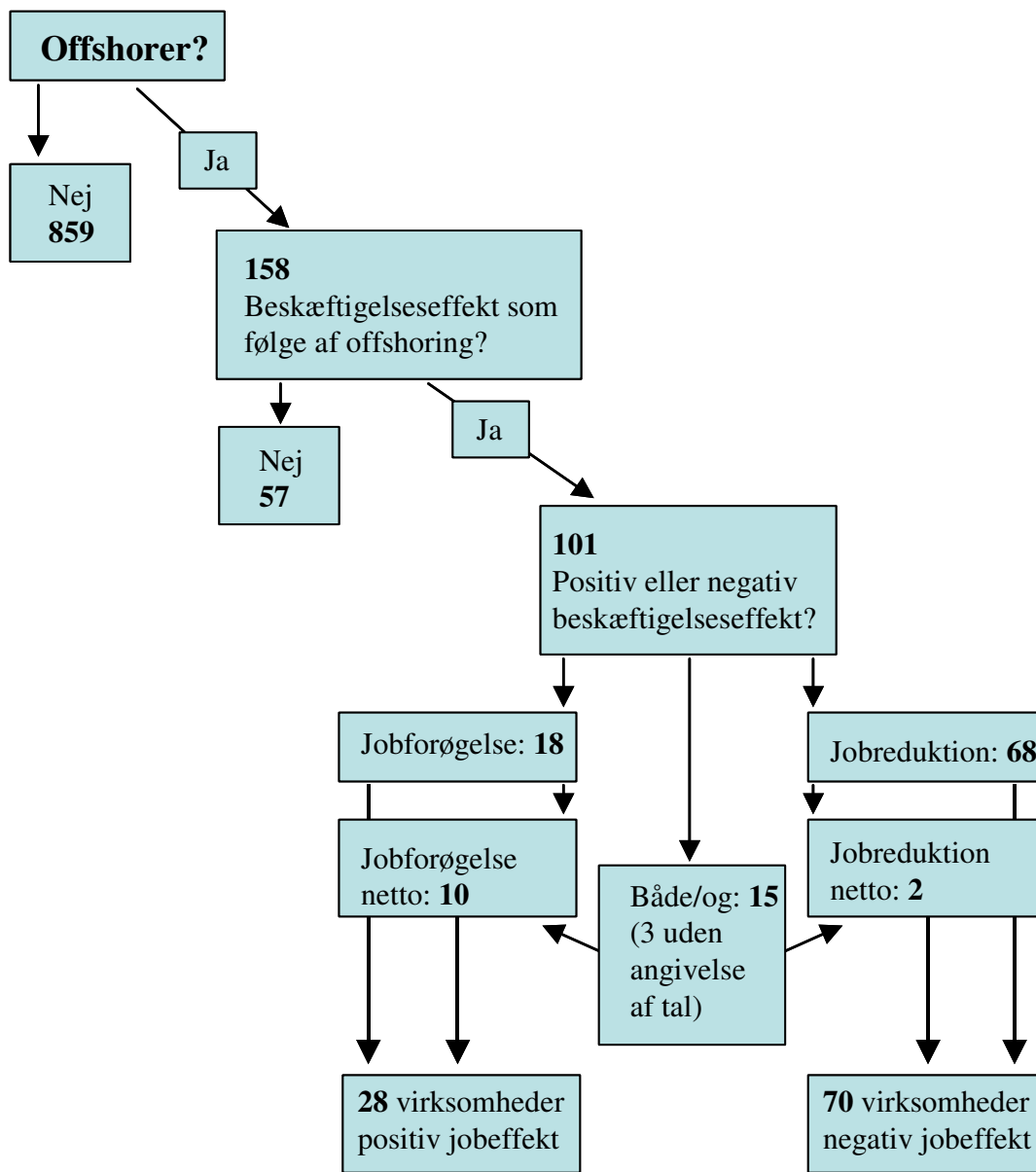
1. Mange virksomheder vælger at udflytte aktiviteter, som tidligere har været lagt ud til underleverandører i Danmark. Den specialisering, der allerede har fundet sted, får altså blot en ny form. Er dette strategien, vil udflytningen af aktiviteter ikke få

en umiddelbar betydning for virksomhedens organisering og dermed heller ikke for antallet af jobs. En virksomhed, der har brugt denne strategi ved udflytning, er produktionsvirksomheden Martin Høft A/S. Her har man valgt at holde kernekompetencerne i Danmark og alene offshore opgaver, der alligevel var lagt ud til underleverandører. Der har derfor ikke været nogen mærkbar effekt i virksomhedens organisering. Et andet eksempel er CAD-People ApS. Her har man planer om at offshore et område, der på nuværende tidspunkt delvist varetages af virksomheden selv og delvist af underleverandører. Et andet område, virksomheden overvejer at få lagt ud, varetages på nuværende tidspunkt af en underleverandør, der selv har offshoret opgaven. CAD-People mener, at det kan de lige så godt selv gøre. En sådan strategi må dog forventes at have en del afledte effekter for de danske underleverandører, der mister kunder.

2. Udflytning resulterer ofte i bedre konkurrenceevne og dermed i øget produktion. Virksomheder, der offshorer efter denne strategi, mister måske jobs på de aktiviteter, som udflyttes, men vil samtidig skabe nye jobs i Danmark til at håndtere den øgede produktion og omsætning. Et eksempel herpå er konsulentvirksomheden Celenia A/S. Efter pres fra hovedkunden valgte Celenia at flytte en del af opgaveudførelsen til udlandet. Dette resulterede i lavere produktionsomkostninger, hvilket forbedrede konkurrenceevnen. Med den nye position på markedet kunne Celenia udvide, og det blev nødvendigt at forøge antallet af ansatte i Danmark for at håndtere den øgede efterspørgsel på virksomhedens produkter..
3. Udflytning af aktiviteter kan ske som følge af ønsker om koncerninterne specialiseringer. Begrundelsen herfor er ofte ønsket om stordriftsfordele. En sådan strategi indebærer, at virksomheden udflytter aktiviteter, der ligger uden for kernekompetencerne. Samtidig vil kontoret i Danmark modtage aktiviteter inden for det område, hvor de har specialiseret sig. Virksomheder, der har fulgt en sådan strategi, vil ofte have oplevet såvel jobreduktion som jobforøgelse ved offshoring. Hvorvidt nettoeffekten bliver positiv eller negativ vil variere, afhængig af hvilke aktiviteter der flytter til Danmark. Denne form for offshoring er specielt interessant for Danmark, da der er potentiale for at skabe arbejdspladser, hvis vi kan tilbyde de rette specialiserede kompetencer.
4. Endeligt har flere virksomheder etableret helt nye aktiviteter i udlandet, bl.a. med henblik på at opnå ny markedsadgang. Ved opstart af nye aktiviteter vil der ikke være en jobreduktion i Danmark. I flere tilfælde vil man derimod opleve en jobforøgelse som følge af nye koordinationsbehov eller yderligere salg/marketing. Offshoring har eksempelvis givet IT Practice A/S den nødvendige kapacitet til at produktudvikle mere specifikke ydelser og dermed åbne nye markeder for løsninger oprindeligt udviklet med et mere snævert formål for øje. Udflytning har her skabt nye aktivitetsområder såvel i udlandet som i Danmark.

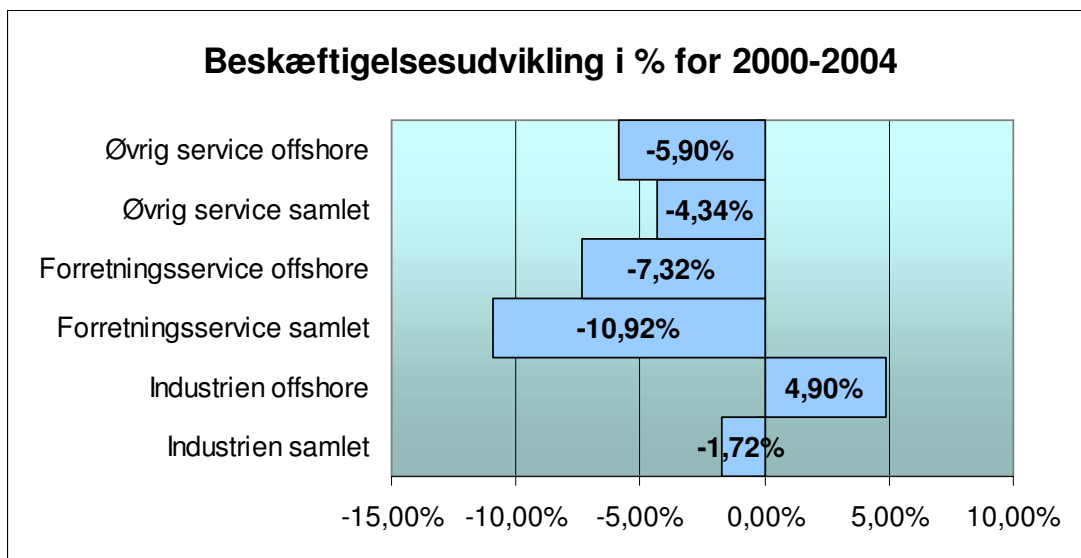
Offshoring viser sig dermed at være et meget komplekst fænomen, der ikke nødvendigvis har en jobeffekt i Danmark. I nogle tilfælde kan offshoring skabe arbejdspladser i Danmark gennem en forbedring af virksomhedernes konkurrenceevne samt adgangen til nye markeder og produkter. Med de rette strategier kan den specialisering, der ligger i offshoring, udnyttes til at trække flere arbejdspladser til Danmark.

Figur 2.2: Offshoringaktiviteter blandt virksomhederne i 2003-2004
 – Fokus på beskæftigelseseffekterne ved offshoring



Bag disse beskæftigelseseffekter ved offshoring gemmer sig nogle interessante sektorvise forskelle i jobudviklingen, som belyses i figur 2.3. Det fremgår af denne, at industrivirksomhederne, der offshorer, samlet set har en beskæftigelsesfremgang, uanset at de isoleret set i forhold til offshoring har en tilbagegang i beskæftigelsen. Offshoring-industrivirksomhederne går således frem i deres samlede beskæftigelse, mens industrien samlet set går tilbage i beskæftigelsen. Disse sektorvise forskelle vil blive analyseret nærmere i kapitel 6; i et beskæftigelsesperspektiv skal alene pointeres, at beskæftigelsesudviklingen for industrien altid bør anskues i et bredere sektorindustrielt perspektiv.

Figur 2.3: Beskæftigelsesudviklingen 2000-2004 – fordelt på tre sektorer – for henholdsvis undersøgelsens offshoring-efvirkninger og alle virksomheder på landsplan



For servicesektoren er der tilbagegang for både forretningsservice, finansiel service m.v. (der repræsenterer de specielt videntunge dele af servicesektoren) og de øvrige servicevirksomheder, både for virksomheder, der offshorer, og servicevirksomhederne samlet set.

Øget beskæftigelse gennem offshoring

Richard Thomsen A/S konstruerer og monterer stålelementer primært til byggeri. Virksomheden har 50 ansatte i Århus og 20 ansatte i Letland. Richard Thomsen A/S har et produktionsanlæg i Danmark med ca. 20 beskæftigede samt et tilsvarende anlæg i Letland. Det giver mulighed for at vælge fra ordre til ordre, hvor tingene skal produceres, alt efter leveringstiden og kundens ønsker.

Offshoring startede for Richard Thomsen A/S ved en tilfældighed. Tidligere købte de gennem en dansk virksomhed, der fik produceret i Letland. På et tidspunkt blev de tilbudt at købe sig ind i den lettiske virksomhed - og endte med at købe det hele selv.

Lars Terkelsen fra Richard Thomsen fortæller, at offshoringen i starten blev modtaget meget negativt, da de ansatte frygtede, at deres arbejde ville forsvinde. Den holdning er stille og roligt ændret, efterhånden som medarbejderne har indset, at der stadig er arbejde til dem i Danmark.

At en del af det løntunge arbejde kan sendes til udlandet har været med til at sikre virksomhedens fremgang og dermed de danske arbejdspladser.

2.3. Nettobeskæftigelsesregnskab ved offshoring

Størrelsen af nettotabet ved offshoring er angivet i figur 2.4. Konkret konstrueres et nettobeskæftigelsesregnskab for de seneste to års offshoring blandt virksomheder med mindst 20 ansatte. Vi opererer således med et såkaldt nettobeskæftigelsesregnskab for offshoring-virksomhederne for 2003-04, hvoraf det fremgår, at samlet set er der et isoleret tab af jobs i Danmark på 1.814 jobs.

Ved *isoleret tab* forstås, at vi alene fokuserer på beskæftigelseeffekten ved selve offshoringen; virksomhedens samlede beskæftigelsesudvikling er således en anden størrelse.

Nettotabet af jobs er fordelt på centrale faggruppers nettotal, hvorefter fremkommer en fordeling af de 1.814 jobs. Heraf fremgår, at det i særlig grad er de ufaglærte, metalarbejderne og øvrige faglærte arbejdere, der mister jobs ved offshoring. Dette resultat er forventeligt i forhold til de mange virksomhedseksempler, der er debatteret i den offentlige debat. Et mere markant resultat, som måske vil overraske, er, at der også for jobs, der udføres af medarbejdere med en lang videregående uddannelse, f.eks. ingeniører er tale om et nettotab af jobs ved offshoring isoleret.

Det er bemærkelsesværdigt, at hovedparten af jobeffekterne ved offshoring sker i virksomheder, der offshorer inden for koncernen. Af den samlede reduktion i jobs tegner koncern offshoring sig netto for 79%, hvorimod offshoring gennem outsourcing tegner

sig for 21%. Bag disse tal gemmer det faktum sig, at det først og fremmest er koncernintern offshoring, der finder sted, når der kan påvises isolerede beskæftigelseseffekter.

Ved en sammenligning af koncernintern offshoring med offshoring til underleverandører viser der sig følgende mønster: (isoleret set)

- For hver ny arbejdsplads, der skabes som en følge af koncernintern offshoring, tabes samtidig 16 jobs.
- For hver ny arbejdsplads, der skabes ved offshoring til underleverandører, tabes 13 samtidig jobs

Figur 2.4: Nettobeskæftigelsesregnskab ved offshoring i 158 virksomheder (perioden 2003-3004)

Faggrupper	Beskæftigelsesbevægelser			Stigning pga. offshoring til underleverandør			Faggruppernes nettototal
	Reduktion inden for koncernen	Reduktion pga. offshore til underleverandør	I alt	Stigning inden for koncernen	Stigning pga. offshore til underleverandør	I alt	
Ingeniører	93	31	124	23	3	26	-98
Øvrige med videregående uddannelser	210	30	240	77	32	109	-131
Metalarbejdere	246	99	345	1	-	1	-344
Øvrige faglærte arbejdere	364	77	441	142	7	149	-292
Ufaglærte	725	169	894	0	16	16	-878
Øvrige	73	28	101	30	-	30	-71
I alt	1.711	434	2.145	273	58	331	-1.814

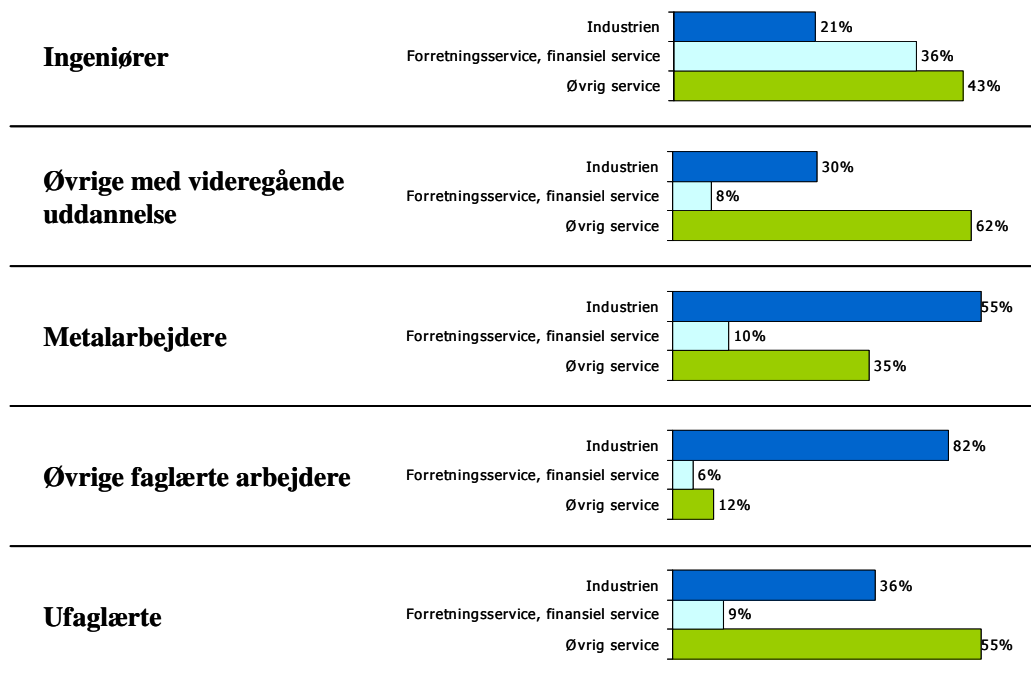
Offshoring skaber arbejdspladser på det lange sigt

Peter Hansen fra Cormall Maskinfabrik A/S fortæller, at der i dag er færre ansatte på virksomheden i Danmark end før offshoring; til gengæld er indtjeningen bedre. Virksomhedskulturen er ikke ændret mærkbart, og dansk er fortsat arbejdssproget i virksomheden. I starten var der blandt nogle medarbejdere en opfattelse af, at offshoring til Polen var en trussel mod deres arbejdspladser snarere end en styrkelse af virksomheden. Denne opfattelse er imidlertid forsvundet, og i dag kan alle se, at processen har styrket virksomheden og dermed sikret arbejdspladserne på sigt.

Ved en opdeling af jobtabet ved offshoring på sektorniveau, viser det sig, at industri-virksomhederne tegner sig for størstedelen af nettotabet, nemlig 54%. Forretningsservice, finansiel service m.m. tegner sig for 10%, mens øvrig service tegner sig for de resterende 36%. Når industrien står for flertallet af tabte jobs isoleret set i forhold til offshoring, skyldes det først og fremmest, at industrien offshorer produktionskapacitet i højere grad end de øvrige sektorer.

En anden måde at opgøre faggruppernes nettotab af jobs på, er ved at fordele jobtabet for de enkelte faggrupper ud på de tre sektorer. Dette er gjort i figur 2.5.

Figur 2.5: Faggruppernes jobtab ved offshoring – fordelt i procent inden for hver af de tre sektorer



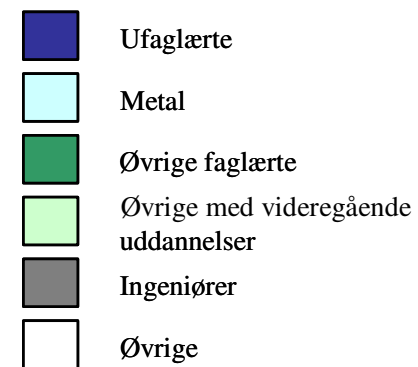
Der tegner sig et mønster i den forstand, at medarbejdere med en lang videregående uddannelse først og fremmest mister jobs i forbindelse med offshoring inden for servicesektoren, i særlig grad generel service. Derimod gælder det for de faglærte og de ufaglærte, at størstedelen af jobtab sker inden for industrien. I særlig grad er det blandt de faglærte (eksklusiv metalarbejdere), at industrien tegner sig for størstedelen af tabte jobs på grund af offshoring, nemlig 82% af alle tabte jobs.

Meget tyder således på, at der blandt virksomhederne pågår en række betydelige skift i uddannelsesprofil i forbindelse med offshoring. De faglærte og ufaglærte mister jobs ved offshoring – samtidig med, at sker en oprustning beskæftigelsesmæssigt i de virksomheder, der offshorer. Undersøgelsen giver ikke mulighed for at tegne et præcist billede af, hvilke jobs der bliver skabt, dvs. om der eksempelvis sker en kompensation af tabte jobs blandt ufaglærte og faglærte ved offshoring. Men under alle omstændigheder er det tydeligt, at offshoring giver anledning til betydelige ændringer i virksomhedernes uddannelsesprofil blandt medarbejderne. Der sker en omfordeling fra jobs til faglærte og ufaglærte og over til medarbejdere med en videregående uddannelse. Dette resultat understreges af, virksomhedernes udsagn om fremtidige behov ved offshoring, klart går i retning af, at virksomhederne i fremtiden forventer at ansætte flere medarbejdere med en lang videregående uddannelse – også i Danmark, foruden i de dele af koncernen uden for landets grænser, som virksomhederne offshorer aktiviteter til. Dette aspekt behandles i kapitel 3.

Ved en inddeling af offshoring-virksomhederne i tre størrelseskategorier (mellem 20 og 50 ansatte; mellem 50 og 200 ansatte; over 200 ansatte) viser der sig en række gennemgående tendenser (figur 2.6):

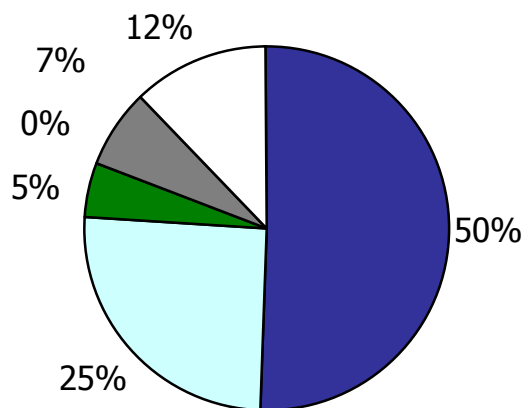
- Antallet af jobtab blandt de ufaglærte ligger stabilt omkring halvdelen af alle jobs, uanset virksomhedsstørrelse.
- For metalarbejderne falder andelen i takt med, at virksomhederne bliver større (fra en andel på 25% blandt de små virksomheder til en andel på 16% blandt de store virksomheder med over 200 ansatte)
- For ingeniører ligger andelen af jobtab lavt og falder til et meget lavt niveau for virksomheder med minimum 200 ansatte: 3% af det samlede jobtab ved offshoring.
- For øvrige faglærte stiger andelen af tabte jobs, isoleret set i forhold til offshoring, med virksomhedsstørrelsen
- For medarbejdere med videregående uddannelse er der ingen jobtab ved offshoring blandt små virksomheder med under 50 ansatte.

Figur 2.6: Faggruppernes jobtab
 – fordelt på tre virksomhedsstørrelser blandt offshoring-virksomhederne



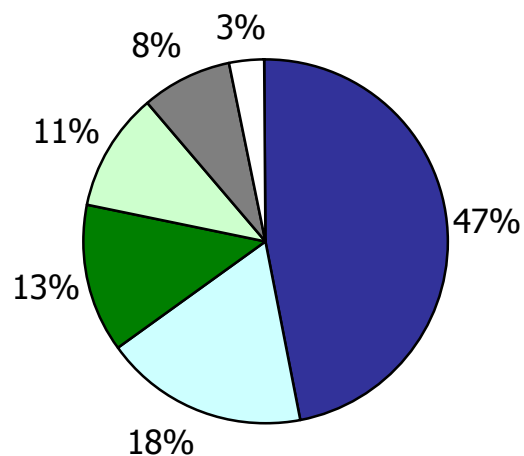
Virksomheder med maksimalt 50 ansatte

Samlet beskæftigelses-tilbagegang på 463 beskæftigede



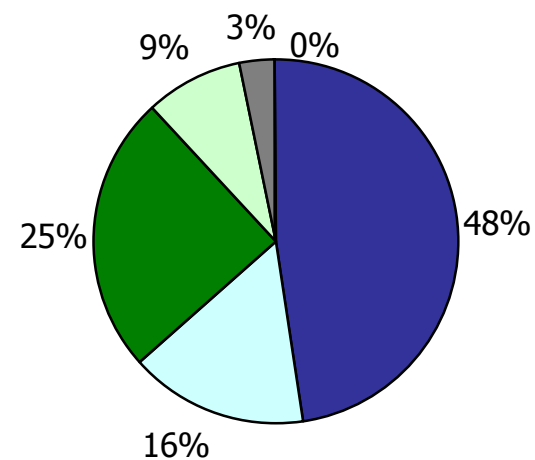
Virksomheder med mellem 51 og 200 ansatte

Samlet beskæftigelses-tilbagegang på 554 beskæftigede

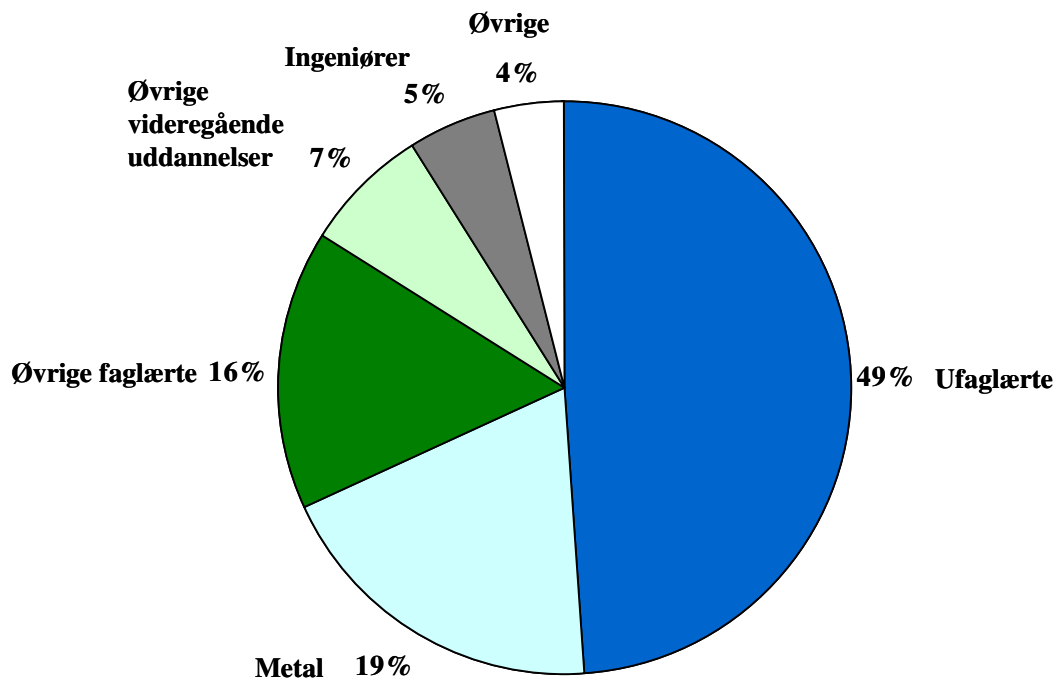


Virksomheder med mindst 200 ansatte

Samlet beskæftigelses-tilbagegang på 800 beskæftigede



Figur 2.7: Faggruppernes relative andel af jobtab i nettobeskæftigelsesregnskabet – Samlet dokumenteret tilbagegang i virksomhederne er 1814 beskæftigede



Opsummerende kan det konstateres, at ufaglærte, metalarbejdere og øvrige faglærte tegner sig for 84% af det samlede jobtab (figur 2.7) ved offshoring. Medarbejdere med videregående uddannelser og ingeniører tegner sig for sammenlagt 12%.

Kapitel 2 tegner et markant billede af betydningen af offshoring for uddannelsesprofilerne blandt de virksomheder, der offshorer. Der sker en betydelig ændring i uddannelsesprofilen isoleret set, samtidig med at den samlede beskæftigelsesudvikling blandt industrivirksomheder, der offshorer, er gunstig set i forhold til industrien under ét. I kapitel 4 uddybes nærmere, hvilke jobåbninger, offshoring skaber, og relatere disse jobåbninger til de uddannelsesgrupper, der er analyseret i nærværende kapitel.

For de berørte medarbejdergrupperes organisationer er det afgørende at få et retvisende billede af, hvor mange jobs der er i fare, med henblik på aktivt at gå ind og rådgive medlemmerne om, hvordan de kan sikre deres markedsværdi, uanset den globaliseringsstrategi, som deres ansættende virksomhed måtte have. En offensiv, proaktiv rådgivningspraksis til medlemmerne bygger ikke på strudsepolitik i forhold til globaliseringen, men på at sikre medlemmernes kompetencer og efteruddannelse, så de kan blive i jobs – uanset hvor det enkelte medlem befinder sig i sit karriere- og erhvervsforløb.

Endvidere er det centralt gennem caseinterviews at få uddybet, hvorvidt offshoring skaber en ændring i eksempelvis ingeniørernes og metalarbejdernes placering i virksomhedernes samlede værdikæde:

Indebærer udflytningen af arbejdsopgaver, at ingeniørerne, metalarbejderne og de øvrige teknologiske medarbejdere rykker op i værdikæden, dvs. overtager og udvirker stadig mere komplekse arbejdsfunktioner, i takt med at standardiserede arbejdsfunktioner udflyttes?

Industrivirksomheden Welltec, der præsenteres i nedenstående boks, illustrerer vigtigheden af at fastholde og udbygge innovationsaktiviteterne i Danmark, baseret på det rette mix af kompetencer blandt en kombination af medarbejdere med teknologisk videregående uddannelser og medarbejdere med en mellemlang uddannelse, f.eks. metalarbejdere. Hvis dette ikke lykkes, er der ikke noget strategisk argument for at have virksomheden placeret i Danmark.

Baggrunden for, at innovationsaktiviteterne er placeret i Danmark, er, at disse aktiviteter fysisk skal være tæt på ledelsen, således at der er en tæt kontakt og dialog mellem ledelsen og udviklingsaktiviteterne. Udviklingsaktiviteterne betragtes med rette som afgørende for, at virksomhedens forretningsområde kan udvikle sig konkurrencedygtigt –og følgelig vil de basale udviklingsaktiviteter blive holdt i en tæt og kort ”styrings-snor” med daglig kontakt til virksomhedens ledelse. Så længe denne ledelse er placeret i Danmark, er en diskussion om offshoring af innovationsaktiviteterne ikke på dagsordenen.

Virksomhedsinterviews understreger, at innovationsaktiviteterne kan stimuleres yderligere, hvis det lykkes at rekruttere Ph.d.’ere fra de tekniske universiteter i Danmark. Endvidere har det vist sig som en udfordring at sikre, at de unge metalarbejdere, som læres op i virksomheden efter udstået lærlingetid, får organisatorisk rum til at folde sig ud i de udviklingsenheder, som eksisterer i virksomheden. Jobåbningerne er der, men det kræver, at metalarbejderne indgår i udviklingsmiljøerne med den samme fleksibilitet og udnyttelse af egen innovationskapacitet som alle andre faggrupper. Hvis dette kan lykkes, er danske metalarbejdere en vigtig ressource, idet de dels lønmæssigt er billigere end deres kolleger med en videregående teknisk uddannelse, dels ofte har et betydeligt fagligt, håndværksmæssigt håndslag, der er centralt ved produktionen af nye værktøjer og maskiner. I det omfang metalarbejdernes faglige organisation kan stimulere til, at metalarbejderne indgår i virksomhedernes udviklingsmiljøer, vil der ske yderligere jobåbninger for metalarbejderne.

En anden case, der ligeledes præsenteres nedenfor, er DISA A/S. Som det fremgår af casebeskrivelsen, vurderes danske metalarbejdere generelt at være flertallet af deres udenlandske kolleger overlegne med hensyn til faglig kunnen. Eksempelvis har virksomheden udstationeret danske metalarbejdere – f.eks. montører – i offshoring-virksomheder som et led i læringsoverførsel samt styring af de aktiviteter, der lægges

ud. Udstationeringen af metalarbejdere øger vidensniveauet i offshoring-virksomhederne og bidrager samtidig afgørende til den enkelte udstationeredes kompetenceudvikling og globale perspektiv. Generelt gælder det, at specielt yngre metalarbejdere og lærlinge har en langt mere positiv og åben holdning til offshoring og globalisering.

Case: Welltec A/S – Virksomhedsinnovationscenter opbygges i Danmark: Behov for medarbejdere med både videregående uddannelse og metalarbejdere

Welltec sælger højteknologisk funderede serviceydelser til kunder beskæftiget inden for olieudvinning. Virksomheden er dansk, har hovedsæde i Hovedstadsregionen og datterselskaber i en lang række forskellige olieproducerende lande i alle verdensdele.

Virksomheden beskæftiger, hvad der svarer til godt 150 fuldtidsbeskæftigede medarbejdere i Danmark: ingeniører, metalarbejdere og andre med videregående uddannelser. Welltec rekrutterer navnlig ingeniører til udviklingsopgaver og ansætter gerne medarbejdere, der kommer lige fra eksamensbordet og gerne med forskerambitioner.

I opgaver, der lægges i udlandet (f.eks. servicehubs), beskæftiger Welltec hovedsageligt medarbejdere fra det pågældende land. Danske medarbejdere har ikke blivende funktioner i udenlandske afdelinger.

Welltec udvikler, producerer og anvender avanceret boret teknologi. Welltecs ydelser er baseret på anvendelsen af egenproducerede redskaber. Det er fra produktion og anvendelse af disse redskaber, at Welltec opnår sin "first mover-fordel" og dermed sin konkurrencedygtighed. Leverancen af Welltecs ydelser sker på selve udvindingsstedet, ved boringen. Ydelsen er unik og udfylder en niche, hvor Welltec besidder en strategisk konkurrencefordel.

Welltecs etablering i udlandet

Næsten alt salg sker på udenlandske markeder. Omsætning er spredt på en bred kundekreds uden enkelte dominerende aftagere.

Welltec har generelt gode erfaringer med udflytning til vestlige lande (USA, Canada, UK, Norge) og til Mellemøsten, Afrika, Australien og Sydamerika. Welltec planlægger videre etablering i Oceanien og Østen.

Rusland repræsenterer et potentielt stort marked. Det russiske arbejdsmarked vurderes at udbyde de fornødne faglige kompetencer, som produktionen kræver. Welltec vurderer imidlertid, at russisk bureaukrati, den uofficielle økonomi og de særlige spilleregler her kan vanskeliggøre en effektiv ageren på det russiske marked og er derfor tøvende over for offshoring til Rusland. Til trods for at Welltecs kunder ofte vil være vestlige firmaer med lokalisering i Rusland, vil nødvendigheden af at spille efter særlige russiske regler udgøre en hæmsko for Welltecs etablering og ekspansion i landet.

Welltec har undersøgt muligheden for eksportgarantier eller andre eksportstøtteordninger, men har ikke fundet produkter, der tilgodeser de krav, som Welltecs særlige kombination af fremstilling og service stiller.

Forretningsmodel

Welltecs forretningsmodel baserer sig på en strategisk konkurrencefordel etableret i en niche som leverandør til oliebranchen. Ydelsen baserer sig som tidligere nævnt på anvendelse af udstyr, som Welltec er ene om at producere. Udstyret og dets anvendelsesmuligheder udvikles kontinuerligt. Det er i høj grad fra udviklingen af ydelsen og de værktøjer, der indgår, at den konkurrencemæssige fordel opretholdes. Udviklingsafdelingens kontinuerte strøm af resultater udgør derfor sammen med en avanceret produktionsteknologi kernen i Welltecs forretningsmodel.

Welltec har planer om og forventer at vokse yderligere i de kommende år. Udviklingsafdeling og produktion forventes bibeholdt i Danmark. Antallet af datterselskaber forventes øget betydeligt.

Placering af funktioner – arbejdsdeling mellem dansk hovedsæde og udenlandske datterselskaber
Salg, drift og enklere vedligehold udføres fra datterselskaber. Udviklingsafdelingen er placeret sammen med den værktøjsproducerende afdeling i Danmark i tilknytning til hovedsædet. Placeringen i Danmark af udviklingsafdelingen er begrundet i ledelsens ønske om at være fysisk tæt på virksomhedens kerneaktiviteter. Hverken fagligt eller udgiftsmæssigt vurderes Danmark at besidde afgørende fortrin af betydning for lokalisering af udviklingsaktiviteter, men omvendt heller ingen meget væsentlige ulemper.

Welltec lægger vægt på den geografiske nærhed udviklere indbyrdes og mellem udviklere og værktøjsmagere. En række leverancer til udvikling og produktion har været outsourcet, men er i dag taget hjem og afvikles samlet. Insourcing er sket for at ”pool’e” kompetencer og lette kommunikation.

En del af nyudviklingen udspringer fra samspillet med kunden. Dette sker gennem systematisk rapportering af erfaringer fra medarbejdere med den direkte kundekontakt. Kommunikationen internt i virksomheden lettes videre af, at virksomheden i fuld udstrækning benytter e-mail og fælles IT-funktioner – det letter overblik og endvidere satses på etablering af personlige relationer internt i virksomheden.

I og med at udvikling, anvendelse og vedligehold af egenproducerede værktøjer vægter relativt meget i det samlede produkt, udgør løn den dominerende omkostning for Welltec. Lønmæssigt er danske ingeniører og danske metalarbejdere ikke førende internationalt, og udgifterne udgør ikke i Welltecs forretningsmodel umiddelbart en barriere for virksomhedens ekspansion.

Hvor det danske lønniveau ikke vurderes afgørende at veje for eller imod en placering i Danmark af ingeniørtunge funktioner, så virker en dansk tradition for en forholdsvis uhøjtidelig og uformel omgangsform befordrende for virksomhedens udviklingsprocesser, jf. neden for. Sociale og kulturelle faktorer snarere end snævert faglige fortrin taler således i Welltecs tilfælde for en placering af udviklingsopgaver i Danmark – foruden et argument om at have udviklingsaktiviteterne tæt på det øverste strategiske ledelsesniveau.

Trods lønudgifternes udgiftsmæssige dominans er det således primært behovet for nærhed til markedet, der har været den primære drivkraft for Welltecs offshoring

Etablering af datterselskaber sker typisk med udgangspunkt i et team, som med afsæt i Danmark oplæres bl.a. ved stationering hos kunder på olieplatforme. Når den fornødne kunnen er på plads, etableres en filial lokalt med egenoplærte og lokalt rekrutterede medarbejdere.

Danske ingeniører og metalarbejdere i offshoringsammenhæng

Welltecs vurdering er, at danske ingeniører i al væsentlighed er konkurrencedygtige i en international sammenhæng. Især yngre ingeniører er dog lønudgiftskrævende sammenlignet med f.eks. amerikanske. Fagligt er de på højde med udenlandske kolleger uden dog at være iøjnefaldende. Welltec har oplevet vanskeligheder med at rekruttere Ph.d.'ere i Danmark.

Metalarbejdere vurderes at være fagligt kompetente og i sammenligning med udenlandske kolleger med et betydeligt potentiale for mere selvstændig opgaveløsning, samarbejde med andre faggrupper og for at bidrage konstruktivt i løsning af udviklingsopgaver. Interesseorganisationer opleves i en række sammenhænge at udgøre en barriere for frigørelse og udnyttelse af et viden- og læringsmæssigt potentiale. En utidssvarende indstilling til medlemmernes kompetencer hæmmer medlemmernes muligheder for at indgå mere frit i nye sammenhænge, påtage sig nye opgaver og udvikle sig fagligt. For Welltec vil den forventede ekspansion skabe nye beskæftigelsesmuligheder for metalarbejdere (værktøjsmagere o.l.), som vil kunne få en vigtig rolle i virksomhedens fortsatte udvikling. Men det vil forudsætte, at metalarbejdere kan arbejde i rammer svarende til ingeniørers. Det vil sige mindre snærende arbejdstidsregler, krav til aflønning og lønformer og en fleksibel opfattelse af faggrænser, og af hvilke opgaver en metalarbejder kan påtage sig.

Case: DISA A/S' offshoring – alt på nær basale udviklingsfunktioner kan offshores

DISA fremstiller primært støbermaskiner og maskiner til overfladebehandling af metalprodukter. DISA-DK beskæftiger ca. 400 medarbejdere og omsætter i størrelsesordenen ½ mia. kr. Næsten al afsætning sker på eksportmarkeder, hvor Østen og navnlig Kina i dag spiller en meget fremtrædende rolle.

DISA udgør en del af DISA Group, som har offshoret til en række lande i bl.a. Øst- og Vesteuropa, i Østen (Indien og Kina) og USA. Offshoring har været en del af DISA's forretningsmodel i en årrække. Offshoring har ikke været planlagt eller gennemført efter et forud fastlagt mønster, men er i højere grad sket ud fra mere kortsigtede forretningsmæssige hensyn. Således tilsiger vækst i afsætning på det kinesiske marked en naturlig orientering af offshoringovervejelser mod Kina. En egentlig offshoring strategi er under forberedelse.

DISA's produkter er teknologisk blandt de mest avancerede inden for sin art. DISA's forretningsmodel implicerer, at DISA udvikler og fastholder sin markedsposition ved kontinuerlig produktudvikling. Kernen i DISA's innovation og udvikling er DISA's projektafdeling, som er lokaliseret i Danmark, ligesom den teknologisk mest krævende konstruktion og produktion er placeret her. Konceptualisering sker således i Danmark, mens montering og tilpasning af produkter til kunders behov foregår via offshoring-virksomheder tæt på aftagerne. Offshoring-virksomhederne varetager især salg, installation, vedligehold mv., men også en vis udvikling er placeret i offshore.

DISA's offshoring strategi – nærhed til marked og kunder snarere end omkostningsreduktion. Offshoring er primært sket ud fra et behov for at være tilstede på markederne og nærhed til aftagere. Af flere grunde:

Nærhed til aftagere er som nævnt et vigtigt element i det at kunne levere den "skræddersyning" af produkterne til kunderne, som er forudsat i DISA's forretningsstrategi.

I en række tilfælde vurderes en lokal tilstedeværelse af markedsføring, salg, produktion, service og en vis udvikling at være et vigtigt led i bestræbelserne på at vanskeliggøre konkurrenters etablering af lokal parallel-produktion. Også hensyn til begrænsning af produktionsomkostninger spiller imidlertid en rolle. Selvom DISA's markedsposition inden for sit felt indebærer, at DISA's produkter ikke i udgangspunktet er voldsomt konkurrenceudsat, lægger DISA betydelig vægt på at holde produktionsomkostninger nede ved offshoring af relevante funktioner til lavtlønslande.

DISA arbejder med internationale kompetenceprofiler blandt medarbejderne med henblik på at øge virksomhedens muligheder for at anlægge en global tilgang til HR og kompetencesammensætning.

Uden at det er et klart mønster, har offshoring over tid omfattet stadig mere teknisk krævende funktioner og en vis udvikling gennemføres som nævnt i dag i offshoring-virksomhederne.

DISA's offshoring omfatter både etablering af egne virksomheder, opkøb af udenlandske virksomheder og køb fra uafhængige udenlandske underleverandører. Konkrete tekniske og forretningsmæssige forhold er bestemmende for valg af model i hvert enkelt tilfælde; hvor kernefunktioner offshores, er bestemmende indflydelse i offshoring-virksomheden afgørende. Visse IT-udviklingsfunktioner er således placeret i Østeuropa, men i DISA-kontrolleret virksomhed.

DISA følger en global sourcingstrategi, hvor pris, tilgængelighed og fleksibilitet/uafhængighed er de bestemmende faktorer for konkret leverandørvalg. DISA har ikke aktuelt specifikke planer om at lade danske underleverandører følge med i forbindelse med eventuel yderligere offshoring af funktioner placeret i Danmark. Flere af DISA's mest fremtrædende underleverandører er i øvrigt selv multinationale virksomheder.

Metalarbejdere – internationalt orienterede faglige spidskompetencer er en forudsætning for fortsat højt lønniveau

Danske metalarbejdere vurderes generelt at være flertallet af deres udenlandske kolleger overlegne med hensyn til faglig kunnen. Det er samtidig en helt nødvendig forudsætning for at bevare det internationalt høje lønniveau danske metalarbejdere oppebærer. Fremtidens udfordring for faggruppen bliver at bevare et viden- og kompetencemæssigt forspring, som berettiger lønforskellen.

DISA har stationeret danske metalarbejdere, f.eks. montører i offshoring-virksomheder. Udstationeringen øger vidensniveauet i offshoring-virksomhederne og bidrager samtidig afgørende til den enkelte udstationeredes kompetenceudvikling og globale perspektiv.

Mellemliderlaget udgøres i høj grad af meget erfarne medarbejdere, hvor en vis skepsis over for offshoring og øget samarbejde med offshoring-virksomheder er udbredt. Yngre metalarbejdere og lærlinge har som hovedregel en langt mere positiv og åben holdning til offshoring og globalisering end deres ældre kolleger og foresatte. Omvendt stikker ældre medarbejders loyalitet over for virksomheden typisk dybere end hos yngre kolleger. Nye metalarbejders kunnen (og de tekniske skoler) vurderes meget positivt. DISA har traditionelt kunnet tiltrække dygtige lærlinge og metalarbejdere. Generelt efterspørger virksomheden en mere konstruktiv og aktivt deltagende tilgang til globalisering og offshoring hos ældre metalarbejdere end den, der udvises i dag.

Overordnet efterlyses en mere aktiv, udviklingsorienteret og langsigtet tilgang fra organisationernes side til globalisering og offshoring. Fænomenet er mere udtalt hos faglærtets organisationer end for organisationer for medarbejdere med videregående uddannelser og ufaglærte.

Det fremtidige antal beskæftigede metalarbejdere i Danmark vil i høj grad bero på forretningsmæssig udvikling og produktivitetsudviklingen generelt, snarere end på DISA's offshoringstrategi.

Danske ingeniørers kompetencemæssige fortrin ligger ofte uden for den snævre tekniske kunnen
DISA arbejder ud fra, at den mest krævende forskning og udvikling forbliver i Danmark, og der er i DISA tiltro til, at danske ingeniører fortsat vil kunne imødekomme de kompetencemæssige krav dette stiller. DISA har traditionelt haft et tæt samarbejde med DTU og oplever at have gode relationer og gode rekrutteringsmuligheder ved DTU. DISA har ikke og har hidtil ikke aktivt opsøgt et tættere samarbejde med udenlandske universiteter og højere læreanstalter.

I enkelte tilfælde har medarbejdere ikke kunnet løse udviklingsopgaver, og hvor det samtidig ikke har været muligt at rekruttere de fornødne kompetencer i Danmark, har DISA med godt resultat fået løst udviklingsopgaver i offshoring-virksomheder. Snævert ingeniør-fagligt er der ikke oplagte grunde til at lade avancerede udviklingsopgaver forblive i Danmark. For DISA er danske ingeniørers styrker kombinationen af ingeniørmæssig kunnen med ledelses- og samarbejdskompetencer.

Danske ingeniører er ofte relativt positive og indforståede med at skulle samarbejde internationalt, men stadig er det en udfordring at blive endnu bedre til at indgå i egentlige teams med udenlandske kolleger om udviklingsopgaver. Kulturel indlevelsessevne og ledelse af internationalt sammensatte teams bliver stadig mere efterspurgt kompetencer. At kunne skabe og udnytte synergier globalt.

Yngre ingeniører er ofte mere internationalt orienterede end deres ældre kolleger; en tendens der genfindes i forstærket form blandt andre faggrupper.

I enkelte tilfælde har organisationerne tidligere blokeret for internationalt samarbejde ved at modsætte sig udenlandske ingeniørers oplæring og træning i Danmark.

Til trods for et bredt ønske om at skabe vækst i DISA's danske virksomheder forventer DISA en gradvis reduktion af antallet af ingeniører beskæftigede i Danmark. Enklere ingeniørfunktioner bliver og vil formentlig fortsat blive offshoret. I hvilket omfang og med hvilken hastighed, en sådan reduktion vil blive realiseret, vil i nogen grad afhænge af den almindelige markeds- og afsætningsmæssige udvikling snarere end DISA's offshoringstrategi i sig selv.

3. Fremtidens offshoring set i et globaliseringsperspektiv

3.1. Offshoringens historie, udvikling og karakter

Globaliseringens diskussioner knytter sig ofte til en konkret nutid eller et lands interesser. Dette er også forståeligt, da det er her og nu, vi møder globaliseringens udfordringer og pres. For at forstå hvad fænomenet offshoring og endnu bredere globalisering er og gør, bør problemstillingen anskues bredere og i en historisk kontekst.

Globalisering er ikke et nyt fænomen, som pludseligt er dukket op; tværtimod er det en proces, der igennem de senere årtier for alvor er blevet en realitet. Globaliseringen er så at sige "speedet" op de senere årtier. Denne forståelse kan være med til at give en bedre forståelse og mulighed for at håndtere og navigere i det nye globale landskab, der tegner sig.

Næsten dagligt er der informationer i diverse medier om danske virksomheder, som offshorer større eller mindre dele af deres produktion, ydelser, administration eller udvikling til udlandet. Ofte angives, at omkostningsniveauet er for højt i Danmark, hvorfor de pågældende jobs udflyttes til områder i verden, hvor processerne kan gennemføres billigere. Denne udvikling har på det seneste fået megen – og berettiget – opmærksomhed i medierne, i den nationale og internationale politiske debat, i forskningen og på de enkelte arbejdspladser.

Usikkerheden synes at være stor, og spørgsmålene er mange. Betyder globaliseringen, at der bliver decideret færre jobs i Danmark? Hvilken type jobs bliver tilbage? Hvordan sikres, at arbejdskraften har de kvalifikationer og kompetencer, der bliver efterspurgt på fremtidens arbejdsmarked, og hvordan kan dette være med til at skabe nye jobs til erstatning for dem, som forsvinder? Dette er spørgsmål, der bliver mere og mere aktuelle og vigtige at forholde sig til.

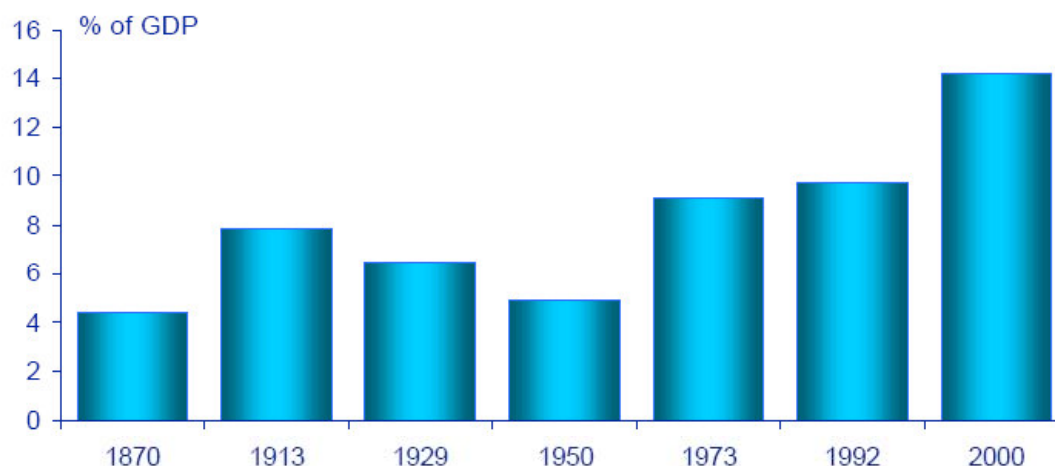
I flere tusinde år har menneskeheden kendt til international arbejdsdeling og vareudveksling, hvor man har transporteret produkter langvejs fra ét land til et andet, mens man har transporteret byttevarer den anden vej. Det skyldes f.eks. klimamæssige forskelligheder og forskellig adgang til råvarer, som har betydning for, hvilke produkter de enkelte lande har forudsætning for at producere.

Lige siden Adam Smith i slutningen af 1700-tallet skrev "The Wealth of Nations", det der skulle blive grundlaget for økonomisk teori, har der været udbredt enighed om, at denne type samhandel og internationale specialisering medvirker til at øge den økonomiske velstand. I 1820 udbyggede David Ricardo dette yderligere til en egentlig teori om international handel, hvor relative forskelle i arbejdsproduktivitet (komparative fordele) mellem lande var omdrejningspunktet, og hvor Ricardo påviste, at samhandel baseret på komparative fordele medvirker til at øge nationernes velstand.

Udviklingen i den internationale arbejdsdeling og den hast hvormed den foregår, er imidlertid afhængig af andre, vigtige og supplerende forhold. Det drejer sig først og fremmest om de nationale og internationale politiske rammebetingelser samt om den aktuelle teknologiske udvikling.

For eksempel befordrede den politiske situation i sidste halvdel af 1800-tallet og frem til udbruddet af 1. Verdenskrig, en øget international samhandel og arbejdsdeling, som medvirkede til en stærk økonomisk vækst i først og fremmest USA og Vesteuropa. Som det fremgår af fig. 3.1, er det først efter 1970'erne, at den globale samhandel er nået op på niveau med perioden før Første Verdenskrig.

Figur 3.1 Den globale samhandels andel af landenes bruttonationalprodukt



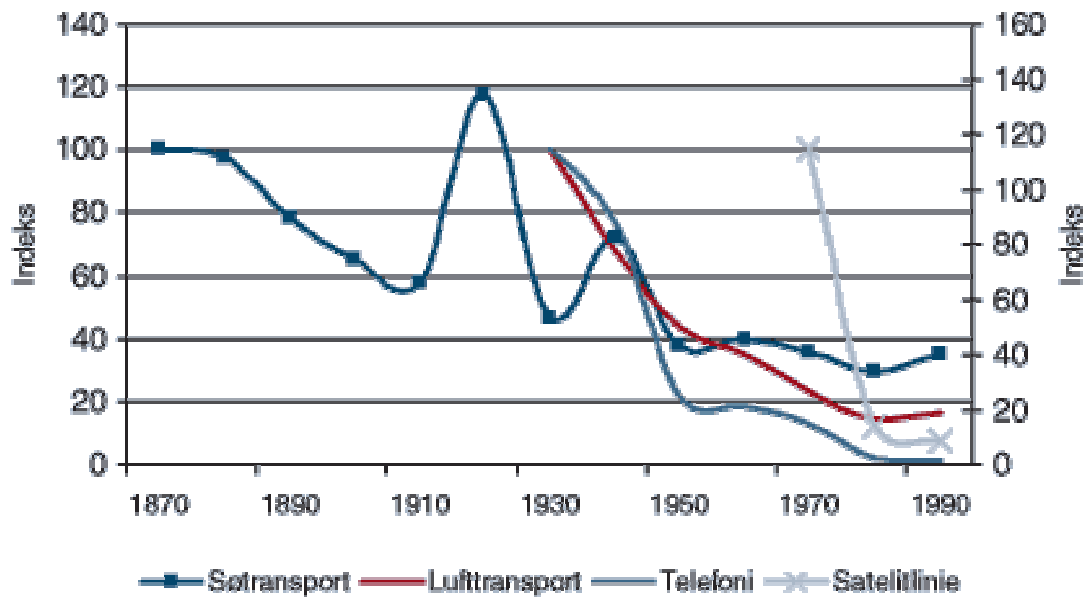
Også i de senere år har store politiske omvæltninger haft afgørende betydning for den hast, som den internationale arbejdsdeling ændres. For eksempel har jerntæppets fald, samt Kinas og Indiens gradvise entré på verdensmarkedet betydet, at det globale marked i løbet af kort tid er blevet udvidet fra ca. 1 mia. til 4 mia. forbrugere og arbejdstagere.

Hertil kommer, at også den teknologiske udvikling øver stor indflydelse på den internationale arbejdsdeling. For eksempel har motoriseringen af skibsfarten og etableringen af fintmaskede jernbanesystemer og vejnet haft stor betydning for omfanget af og strukturen på den globale varesamhandel.

I den seneste tidsperiode er der endvidere sket markante teknologiske udviklinger, der virker stærkt befordrende for en udvidet international samhandel og dermed også for en ændret international arbejdsdeling. Som eksempler kan nævnes, at lufttransport af både varer og mennesker har suppleret tidligere transportformer, ligesom containertransport

har medvirket til at gøre søtransport mere fleksibel og billig. Hertil kommer nye internationale og billige kommunikationsformer, der betyder, at også produktionen af tjenesteydelser i stigende omfang bliver global (figur 3.2).

Figur 3.2 Reale priser på transport og kommunikation (Begyndelsesår = 100)¹



Når globalisering og offshoring af arbejdsopgaver bliver påtrængende emner netop nu, skyldes det opsummerende, at både den politiske og den teknologiske udvikling virker stærkt befordrende for øget international samhandel og arbejdsdeling, og dermed også skaber store udfordringer for de nationale politikker, for virksomhederne og for den enkelte arbejdstager.

¹ Mohammed & Williamson – FN World Development Report (2003)

3.2. Fremtidens offshoring og den globale udvikling

En række aktuelle rapporter, analyser og undersøgelser er stort set enige om følgende:

- Offshoring vil øges – men fra et internationalt og historisk set relativt lavt niveau
- Et stigende antal virksomheder vil benytte offshoring – med stadig større dele af produktionen
- Offshoring vil især ske til lavtlønslande
- Funktioner, som traditionelt har været regnet for relativt videntunge, vil få en relativt større andel i offshoring: Administration, marketing, forskning og udvikling (FoU) og design vil i stigende grad blive offshoret
- FoU og design samt logistik vil i stigende grad flytte til lavtlønslande, mens væksten i offshoring af administration og marketing navnlig vil finde sted til ikke-lavtlønslande
- Rigdommen vil øges gennem globalisering; men den vil ikke være ligeligt fordelt
- Globaliseringen rummer muligheder for fortsat vækst i velstandsniveau, men det vil kræve mere uddannelse.

Nedenstående er angivet en sammenfattende oversigt med de vigtigste hovedkonklusioner fra de største rapporter, der er udgivet inden for de seneste år².

3.3. De danske undersøgelser

I de danske undersøgelser af globaliseringens betydning for erhvervslivet, tegner der sig et dobbelt billede.

På den ene side vises det, at danske virksomheder har stor succes med offshoring, og at det skaber nye muligheder for vækst. På den anden side fremhæves det, at danske virksomheder er for reaktive i deres forhold til globaliseringen, og at der ofte mangler både kompetencer og strategier, når offshoringen skal realiseres.

Rapporterne er stort set enige om, at potentialet for danske virksomheders offshoring langt fra er indfriet, og at danske virksomheder ofte er for sent ude i forhold til konkur-

² Kilde: Reborn Globals – En analyse af de mindre danske virksomheders globaliseringsstrategier, Danmarks Erhvervsråd og Tænk tanken Fremtidens Vækst (2005), samt egne tilføjelser.

rerende lande. Dette skyldes hovedsageligt mentale barrierer og manglende kompetencer i virksomhederne.

Udviklingen de seneste år forventes endvidere at vise, at små og mellemstore virksomheder i stigende grad benytter sig af offshoring, samt at mange nye virksomheder fra starten har en global strategi.

Ydermere er der en tendens til, at det fra at være back-office-aktiviteter, som offshores, nu i højere grad er tale om opgaver tættere på virksomhedernes kernekompetencer, der flyttes til udlandet.

I forholdet til arbejdsmarkedet viser de danske undersøgelser, at globaliseringen ikke er nogen ny størrelse, den er blot begyndt at afføde nye effekter. Danmark kommer under stadig større pres fra udlandet, og hvis velfærden skal fastholdes, må der satses kraftigt på at imødekomme de nye udfordringer. Det er specielt på uddannelsesområdet, at der skal ske forbedringer. Hvis virksomhederne skal bevare konkurrenceevnen, skal de satse på de videntunge opgaver, da virksomhederne ikke har mulighed for at kunne konkurrere på lønniveauet.

Sluttelig er det undersøgelseens vurdering, at globaliseringen ikke har reduceret antallet af arbejdspladser i Danmark. Tværtimod har man de senere år set en samlet stigning i det samlede antal beskæftigede på landsplan. Der er heller ingen indikationer på, at specielle grupper bliver udstødt fra arbejdsmarkedet, selvom efterspørgslen på uddannet arbejdskraft er stigende.

3.4. Internationale undersøgelser

Internationale undersøgelser peger på, at små og mellemstore virksomheder i stigende grad tager del i globaliseringen og udnytter dens muligheder. Der efterspørges konkrete politiske tiltag, der kan gøre det nemmere for små og mellemstore virksomheder at globalisere sig, da dette ofte er for ressourcekrævende for virksomheder i denne størrelse. Videre skal der politisk arbejdes for at harmonisere regler og skabe information omkring etableringsforholdene i de enkelte offshoring-lande, da dette nævnes som de største barrierer for virksomhederne. Ellers er det internationale billede, at det er de store internationaliserede virksomheder, som offshorer mest, men at mindre globalt orienterede virksomheder er begyndt at følge med.

Undersøgelser af dansk erhvervsliv

Titel	Udgiver	Konklusioner
Værdiskabelse i fremtidens virksomhed – Nye muligheder i den globale konkurrence	DI og ITEK (2005)	Bestemte virksomheder vil komme til at klare sig bedre i globaliseringen. Danske virksomheder skal klare sig i konkurrencen ved at satse på salgsforberedende og salgsopfølgende opgaver. De nye opgaver kræver nye organisationsformer og nye virksomhedsstrategier.
Reborn Globals – En analyse af de mindre danske virksomheders globaliseringsstrategier	Danmarks Erhvervsråd og Tænkertanken Fremtidens Vækst (2005)	Danske SMV'ere har et reaktivt udgangspunkt i forhold til globaliseringen og er ikke bevidste nok omkring globaliseringens muligheder. Globaliseringen giver klare gevinster som fremdrift og nye muligheder. Dog: En større andel af danske virksomheder er Born globals eller Reborn globals.
Does Outsourcing Create Unemployment?	Handelshøjskolen i Århus (03/2004)	Udflytningen af ufaglærte job i tekstilindustrien har ikke haft alvorlige konsekvenser for branchens beskæftigelse i Danmark. Branchen har ved at flytte ud, formået at omstille sig til de internationale konkurrencevilkår.
Er danske virksomheder klædt på til globaliseringen?	Center for Ledelse (2004)	Halvdelen af danske virksomheder forholder sig ikke bevidst til globaliseringen. Og af de virksomheder, der flytter ud, er det kun 2/3, der laver en forretningsplan for udflytningen. Og kun 1/4 undersøger juridiske eller kulturelle problemstillinger.
Service-offshoring	Roland Berger Strategy Consultants og UNCTAD (2004)	Udflytning af serviceaktiviteter har mest med "back-office"-funktioner at gøre: Regnskab, IT, HR og indkøb. Storbritannien, Tyskland og Benelux tegner sig for knap 90 pct. af de udflyttede job. Finanssektoren flytter mest ud.
Etableringsundersøgelsen 2003: Danske virksomheders etablering i udlandet	Dansk Industri og CBS (09/2003)	Generelt medfører internationaliseringen ikke, at Danmark mister arbejdspladser. Undersøgelsen, der omfatter DI-medlemmer med mindst ét datterselskab, viser også, at i forvejen internationaliserede danske virksomheder bliver stadig mere internationale, både hvad angår organisation, beskæftigelse og omsætning.
Analyse af danske virksomheders anvendelse af outsourcing	Novo Nordisk Service-partner (2002)	Outsourcing foretages som en løsning på akutte problemer, ikke som led i en strategisk planlægning. Det kan man se af, at dansk erhvervsliv på den ene side outsourcer meget, men på den anden side ikke har nogen strategier for outsourcingen.
Strategy 2000	Mandag Morgen Strategisk Forum og Erhvervsministeriet (11/1996)	Mange danske virksomheder, der begyndte at internationalisere sig i 90'erne, kom ret sent i gang sammenlignet med resten af deres branche. Også Danmark som samfund var i midten af 90'erne sent ude med at omstille sig til de nye vilkår.

Undersøgelser af det danske arbejdsmarked

Titel	Udgiver	Konklusioner
Fremtidens velfærd og globaliseringen	Velfærdskommissionen (2005)	Fremover vil flere brancher i Danmark blive udsat fra konkurrence fra udlandet. Globaliseringen betyder øget pres på skatterne og på uddannelsesområdet. Stigende behov for omstillinger på arbejdsmarkedet, hvis Danmark skal beholde velfærden.
Fakta vedr. udflytning af danske arbejdspladser	Økonomi- og Erhvervsministeriet (05/2004)	Outsourcing påvirker ikke den samlede beskæftigelse i Danmark. For økonomien som helhed er outsourcing en fordel. Danmarks økonomi får anslået 1,15 kr. tilbage af hver krone, der outsources.
Globale muligheder og vækst. En analyse af danske virksomheders outsourcing	DI og ITEK (06/2004)	Danske virksomheder forventer ikke, at al deres produktion på længere sigt forsvinder fra Danmark. Men den produktion, der bliver her, skifter karakter, og det giver behov for flere med en videregående uddannelse.
Globalisering – Omfang, effekter og udfordringer	Arbejder-bevægelsens Erhvervsråd og LO (05/2004)	Globaliseringen er hverken et nyt fænomen eller noget, der nu pludselig har taget fart. Størrelsen af både de ind- og udadgående direkte investeringer til og fra Danmark har været stabil siden 1991. Samhandlen med andre lande øges løbende, men det har fundet sted de seneste 40 år. Dog: I 90'erne er der nedlagt flere ufaglærte jobs, end der er oprettet, og stadigt mere kvalificerede jobs trues af udflytningen.
Globalisering og det danske arbejdsmarked	Det Økonomiske Råd (11/2004)	Globaliseringen er en udvikling, der har fundet sted over lang tid, og som gradvist giver større økonomisk effektivitet og et mere integreret verdensmarked. Øget lønspredning kan gøre det nødvendigt med yderligere omfordeling. Desuden bliver uddannelse og opkvalificering vigtigt.
Fremtidens arbejdsmarked	Rambøll Management og Ugebrevet A4 (2004)	Både i industri- og serviceerhvervene er den ufaglærte arbejdskraft og ansatte i underordnede, administrative funktioner under pres. Kun få ryger dog helt ud af det danske arbejdsmarked.
Fremtiden velfærd kommer ikke af sig selv	Velfærdskommissionen (05/2004)	Den internationale økonomiske integration forløber hurtigere end tidligere. Udviklingen gør det sværere at skattefinansiere universelle velfærdsordninger og sætter dermed den danske velfærdsmodel under pres. Danmark bliver muligvis nødt til at udvide de offentligt administrerede forsikringsordninger.
Danmarks globale mulighedsrum	HTS (07/2004)	Udflytning til lavtlønslande accelererer hurtigere, end de fleste tror. Lavtlønslande er gode til at kopiere værdiskabende arbejde. Men outsourcing giver stadig Danmark en nettogevinst.
Danmarks globale udfordring	DI (2004)	Danmark omstiller sig bedst til den globale videnøkonomi ved at sænke skatterne, forbedre uddannelsessystemet og styrke erhvervslivets muligheder for at bedrive F&U.

Sourcing og omstilling for jern- og metalindustrien	Vejle Amt (04/2004)	Sourcings betydning for det danske arbejdsmarked afhænger af, hvilken strategi sourcingen indgår i. Sourcing fører til tab af arbejdspladser, hvis den er en del af en komplet afvikling af produktionen i Danmark, og/eller hvis virksomheden ikke iværksætter nye innovationsaktiviteter hjemme.
Forskning, innovation og jobskabelse	Det Økonomiske Råd (05/2003)	Der findes ikke empirisk belæg for, at det offentlige kan gøre den danske økonomi mere effektiv ved at målrette erhvervspolitikken mod bestemte brancher eller ved at fremme bestemte erhvervsstrukturer i bestemte regioner.
Vækst gennem globalisering. Handlingsplan og baggrundsanalyse	Økonomi- og Erhvervsministeriet (10/2003)	Danmark kan hente betydelige vækstgevinster, hvis vi bliver bedre til at udnytte globaliseringens muligheder. De fordele, Danmark indtil nu har høstet, er ikke opstået på bekostning af udsatte grupper på arbejdsmarkedet. Der er ikke udsigt til, at globaliseringen medfører brain drain fra Danmark.
Fremtidens arbejdsplads	ISS Facility Service (2002)	Kun 1/5 af de danske virksomheder regner med at outsource serviceopgaver i fremtiden (ikke nødvendigvis til udenlandske serviceydere). Det, der i højest grad bliver outsourcet, er rengøring, IT support, ejendomsdrift, kantinedrift og rekruttering. Det som i mindst grad outsources er regnskab, salg & marketing og indkøb.
Globaliseringens økonomiske konsekvenser for Danmark	Magtudredningen og Aarhus universitet (06/2002)	Globaliseringen gør Danmarks teknologiske stade og arbejdsstyrkens kompetencer vigtigere. Danmark har formået at opgradere sin arbejdsstyrke i takt med de stigende krav.
Internationalisering af service – Potentialer og barrierer	PLS Rambøll og Erhvervsudviklingsrådet (09/2001)	Danmarks servicesektor er stærkt polariseret mellem på den ene side internationalt velbevandede serviceudbydere (som regel med mere end fem års erfaringer) og på den anden side virksomheder uden international afsætning. Sidstnævnte har ingen internationale ambitioner.

Fremtrædende udenlandske undersøgelser

Titel	Udgiver	Konklusioner
OECD Small and Medium Enterprise Outlook 2002 edition	OECD (2002)	Europæiske SMV'er drages i stigende grad ind i globaliseringen. Allerede i 2001 genererede 1/5 af dem et sted mellem 1/4 og 1/3 af deres omsætning fra aktiviteter i udlandet. 2/3 af de amerikanske virksomheder, der eksporterede i 1999, havde under 20 ansatte.
Global Industrial Restructuring: Implications for Small Firms	OECD (2002)	Globaliseringen gør det nødvendigt for de fleste OECD-lande at revidere de politikker, der skal fremme udviklingen af SMV'er. I den forbindelse kunne og burde landene i højere grad udveksle erfaringer.
Foreign Direct Investment: Determinants, Trends in Flows, and Promotion Policies	UNESCAP (2003)	De væsentligste barrierer for SMV'ers direkte investeringer i udlandet er mangel på information om markedsmuligheder og lokale forhold, sårbarhed over for ændringer i de politiske og/eller makroøkonomiske omgivelser og mangel på viden om andre landes regelsæt og juridiske systemer.

Kilde: Danmarks Erhvervsråd og Tænketanken Fremtidens Vækst - Reborn Globals s. 24-46, plus egne tilføjelser.

Den mest hensigtsmæssige placering af offshoreaktiviteterne uden for hjemlandets grænser afhænger naturligvis af en lang række faktorer. Hvis offshoring er begrundet i markedsnærhed, giver placeringen naturligvis sig selv, men derudover er der også opstået en mere funktionsbaseret globalisering, hvor nogle af lavtlønslandene har særlige styrker. The Economist Intelligence Unit beskriver f.eks. den nye globale arbejdsdeling således;

"India is by far the most attractive offshoring location, owing to its English-speaking, low cost labour force, and common law legal system. In second place, China is to manufacturing what India has become to the service economy. It lags behind, however, in its relative lack of English language skills, and some features of its business environment. As outsourcing moves up the value chain, Eastern Europe looks well placed to attract more skills-intensive activities, with the Czech Republic, Poland and Hungary performing particularly strongly in the rankings".³

Offshoring-landene har, som her beskrevet, hver især en række karakteristika, som gør dem specielt egnede til specifikke offshoringaktiviteter. De væsentligste drivere i denne forbindelse er uddannelsesniveau, lønniveau, kultur, beliggenhed og sprog, men andre parametre kunne også nævnes.

En væsentlig pointe, som er værd at tage med, når man vurderer fremtiden, er, at disse drivere ikke er konstante størrelser, som ligger fast for tid og evighed. Inklusionen og integrationen af østeuropæiske, asiatiske og latin-amerikanske lande i den internationa-

³ The Economist Intelligence Unit, January 2005. Corporate Priorities for 2005.

le økonomi er væsentlige faktorer for udviklingen af levestandarden og lønniveauet i disse lande.

Den kinesiske økonomi forventes af nogle eksperter i midten af dette århundrede at blive større end EU og USA's. Hermed åbnes et gigantisk marked, klar til at forbruge goder, der ellers kun har kunnet afsættes på de vestlige markeder. Til den tid vil det formodentlig ikke på samme måde være fordelagtigt at offshore til Kina på grund af stigende lønomkostninger, da disse netop må forventes at blive forøget som konsekvens af den hastige økonomiske udvikling i landet. Det er vigtigt at være opmærksom på, at der bliver flere og flere lande, som kommer til at konkurrere på tjenester og produkter med et højt indhold af specialviden,⁴ hvorfor offshoring-landenes attraktivitet vil ændre sig over tid.

Der sker med andre ord en konstant forskydning og udvikling på det globale marked, som kan være medbestemmende for, hvor virksomheder vælger at placere deres offshoringaktiviteter. Det er anført, at den måske største fare ved globaliseringen indtræffer, hvis de lande som vi regner for at være de potentielle offshoring-lande, undervurderes i styrke og innovativ kraft.

Case: AnalyCen A/S – Insourcing af kerneopgaver og outsourcing af øvrige opgaver hænger strategisk sammen

AnalyCen A/S er en laboratorievirksomhed med cirka 100 ansatte i Danmark, beliggende i Fredericia. Virksomheden tilhører en nordisk koncern ejet af Svenska Lantmännen. AnalyCen-koncernen A/S omsætter for godt 23 mia. SEK.

AnalyCen A/S foretager kemiske og mikrobiologiske analyser inden for områderne miljø, landbrug, levnedsmidler og pharma. Størstedelen af virksomhedens aktiviteter foregår inden for miljøområdet.

De ansatte i AnalyCen er højtuddannede; mange er ingeniører, laboranter eller specialiserede inden for tekniske områder. Virksomheden tiltrækker derudover aktivt Ph.d.'ere. Virksomhedens profil er således videnintensiv, hvilket er et af dens væsentligste konkurrenceparametre. Denne profil vil fremover kun blive skærpet yderligere, fortæller Carsten Dahl Frandsen (adm.dir.). Han vurderer, at det for mange virksomheder i fremtiden vil være nødvendigt at have en så stærk videnprofil som muligt for at kunne levere et konkurrencedygtigt produkt. Det betyder, at medarbejderprofilen til stadighed ændrer sig: Medarbejdergruppen bliver samlet set bliver mere og mere veluddannet.

Det er virksomhedens filosofi, at en specialisering og fokusering på kernekompetencer er den rette vej frem. I den forbindelse vil det for AnalyCen være naturligt at fravælge de opgaver, virksomheden ikke er specialiseret inden for; eksempelvis indhentning af prøver til brug i laboratoriet eller rengøring af laboratoriets udstyr. En del insourcing af kerneopgaver hænger således strategisk uløseligt sammen med outsourcing af andre perifere opgaver.

⁴ Velfærdskommissionen, s. 6-9.

Carsten Dahl Frandsen vurderer derfor, at man skal se outsourcing og insourcing i sammenhæng. De to begreber hænger sammen på den måde, at en øget insourcing automatisk skaber øget opmærksomhed om muligheden for outsourcing. Hvorvidt outsourcing resulterer i offshoring afhænger af den konkrete vurdering af de tilbud, som virksomheden modtager.

Indtil videre er AnalyCens outsourcingstrategi i Danmark begrænset af, at en offshoring til udlandet ikke umiddelbart vil være mulig, idet transporten af prøver dertil er for tidskrævende. I situationer, hvor pris sættes højere end tid, kan det dog være interessant. AnalyCen-koncernen A/S har derimod offshoret mange opgaver til udlandet, og koncernen er således repræsenteret i flere vesteuropæiske lande samt Polen. Endnu har den danske afdeling ikke offshoret opgaver, men en øget specialisering øger samtidig fokus på globaliseringens muligheder.

3.5. Dagbogsblade fra Indien

Optimismen er i højsædet – det er respekten for Vesten derimod ikke...

Vore interviewede indiske eksperter og virksomhedsrepræsentanter har den fælles vurdering, at verdensøkonomien inden for et 10-år vil gennemgå en balanceforskydning af betydelige dimensioner, og at vestlige virksomheder skal søge samarbejde med kinesiske, indiske, østeuropæiske, brasilianske virksomheder – ikke for at få besparelser og øget konkurrencekraft, for gevinsterne her vil være kortsigtede, men primært for strategisk at satse på mulighederne for markedsudvidelser i vækstøkonomier med i stigende grad købedygtige forbrugere – i et antal, der langt overgår populationerne i USA og Europa tilsammen.

Ifølge de interviewede, oplever man i Indien, at vestlige interesser ønsker at dæmme op for offshoring og internationalisering, og at disse interesser sætter lighedstegn mellem offshoring og tabte arbejdspladser. Men de anser dette synspunkt for et midlertidigt og politisk fænomen – og for et "union theme". De er overbeviste om, at synspunktet vil blive overhalet af virksomhedernes handlinger, og af de mange drivere for vækst og synergi, som "af sig selv" vil give øget offshoring og øget leverandørsamspil mellem enheder i Østen og Vesten. Og de virker sikre på, at beskæftigelsesstigninger, også i Vesten, netop skabes via et øget internationalt samarbejde og øgede satsninger på leverandørfællesskaber med f.eks. indiske og kinesiske virksomheder. *"The whole issue of offshoring leading to job losses is a myth."*

Inderne taler med noget, der måske kan betegnes som "globaliseret selvtillid"; den er uden grænser. De seneste 4-6 års markante økonomiske vækst i Kina og Indien taler i deres optik sit eget sprog for fremtiden og for egen formåen. *"Reality is that so far only the top of the iceberg has been seen. Growth rates and technology advancement in China and India will be enormous in the coming years as will be exports to UK, US and Europe"*.

Den internationale arbejdsdeling har altid udviklet sig, anfører de. Det sker blot hurtigere nu på grund af IT. Arbejdsdeling vedrørende IT kan i sig selv udvikle sig hastigt,

men IT (herunder web) giver samtidig værktøjet og kommunikationskanalerne til at sikre udvikling af arbejdsdeling på en række andre felter – revision, forsikring, design, call centre, services, produktudvikling, markedsanalyser, web design, digitalisering af produkter og installationer etc. Og til at sikre holdbare leverandøralliancer, selvom produktionsdele udføres i flere forskellige lande.

Det, der driver udviklingen mod øget offshoring og synergiskabende arbejdsfællesskaber mellem f.eks. indiske og engelske virksomheder, er netop ikke primært ”low cost labour” (opnåede konkurrencefordele via lavere lønninger betragter de som midlertidige – selv i Kina og Indien opleves der nu ”labour shortages and rising wages” på flere felter). Teknologi og produktivitetsudvikling, derimod, er det, der driver tingene fremad.

Produktivtetsgevinster giver jobtab overalt – ”*manufacturing in China has ”lost” a lot of jobs due to productivity and technology.*” Men det er netop de same drivere, der også skaber grundlaget for nye produktformer, nye former for design, nye former for konceptuel tænkning og løsning, nye arbejdsdelinger osv.

Kritik af Vestens uddannelsespolitik og kvalitetsniveau

Inderne vurderer, at man i Vesten ofte, også på politisk niveau, har en opfattelse af, at man til Indien og Kina primært udlægger produktion inden for lavtlønsområder og felter med rutinearbejde – og det morer de sig lidt over... ! Kendsgerningen er, siger de, at Kina for nogle år siden havde stor vækst via fabriksproduktion (tekstil bl.a., men også legetøj – ”*alt legetøj i hele verden produceres i Kina*”), og at Indien havde stor vækst i IT-drift, men at disse stadier er ved at være passeret, at profilen for Kina og Indien efterhånden bliver mere ens, og at begge lande kan og i hastigt stigende tempo vil kunne en hel masse på felter, hvor man i Vesten fortsat tror, at ingen andre end Vesten selv kan være med (f.eks. high-end IT, men også design og markedsanalyser, molekylærbiologi og genteknikker).

Konstant vender inderne tilbage til temaet omkring ”backturns” – at vestlige virksomheder, der indgår i forpligtende strategiske samarbejdsrelationer, vil få vækst både i Østen og i Vesten (”local return on investments”) – og dermed også til baggrunden for, at den strategisk tænkende vestlige virksomhed ”bør” investere i vækst og i markedsandele via øget samspil med indiske og kinesiske virksomheder. Gevinsterne her ligger efter deres opfattelse (igen) ikke i konkurrencefordele – ”*også hos os opstår der hurtigt flaskehalse og lønpres i de sektorer, hvor der er vækst*”, men i den vækstsynergi de selv tror meget på, og som vil give fordele for både de indiske virksomheder og de vestlige virksomheder, der vælger at kontrahere, samarbejde og måske slå sig sammen. Væksten i afsætningsmuligheder vil ikke i de næste 10-20 år komme isoleret eller primært i Vesten, men i Kina, Indien, Brasilien, Mexico, Argentina, Polen, Ungarn osv. Men den vækst, der kommer i Vesten, vil tilfalde virksomhederne, der i tide satser strategisk, og som allerede nu vælger at indgå i de nye arbejdsdelinger i den globaliserede økonomi.

Der er således mange tegn på, at der kommer til at ske store forandringer på de internationale markeder og i den globale økonomi. Dette stiller selvfølgelig nye krav til virksomheder, arbejdsmarkedspolitik, uddannelsessystemer osv., men også til virksomhedernes offshoring som et centralt element i forretningsstrukturen.

3.6. De nye virksomheder

Alle led i virksomhedernes værdikæde bliver påvirket af globaliseringen, og med den nuværende og øgede intensitet står virksomhederne over for store omstillingsprocesser. Der er dog tale om forskellige udfordringer, alt efter hvilken branche og type virksomhed man befinder sig i. Gennem et studium på Aarhus Universitet, har man således analyseret sig frem til 5 typer ”fremtidsvirksomheder” i Danmark, der har vidt forskellige muligheder og udfordringer som følge af den igangværende globalisering⁵;

Den nye globale industrivirksomhed der skaber værdi gennem billige kvalitetsprodukter skabt via stordriftsfordele i et globalt netværk og fokuserer på kerneforretningen gennem opkøb, udflytning og effektiviseringer.

Den digitale videnvirksomhed hvor værdikæde, forretningsprocesser og ledelsessystem er født ind i og smeltet sammen med den digitale netværksstruktur, og herved radikalt bryder med de lineære processtrømme, som gør sig gældende i en traditionel virksomhed.

Globale storkøbmænd der har evnen til at bryde barrierer på det globale marked og typisk et stort globalt netværk, en lille stab af engagerede ansatte og let adgang til risikovillig kapital.

Den innovative kompetencevirksomhed der skaber værdi gennem oplevelsesydelser, der er tilpassede og individualiserede.

Den nye lokale virksomhed er restgruppen, som vil fokusere på lokale ydelser, der ikke er i global konkurrence.

Disse 5 kategorier viser tydeligt, at globaliseringen stiller store og ændrede krav til virksomhedernes ledelse og øvrige medarbejdere. Og hertil kommer, at kravene til omstillingsevne og – hastighed er stigende. Dette har Peter Hesseldahl beskrevet i sin bog ”Den globale organisme”:

”Ser man på den videnskabelige og tekniske udvikling, er det tankevækkende, at der er flere forskere i live på planeten end der har været sammenlagt gennem hele vores hi-

⁵ Værdiskabelse i fremtidens virksomhed – Nye muligheder i den globale konkurrence. DI og ITEK, marts 2005.

storie. Og i modsætning til fortidens genier er alle nutidens forskere forbundet med øjeblikkelig kommunikation. Den videnskabelige historie er fyldt med banebrydende opfindelser, der måtte vente årtier, før andre forskere mere eller mindre tilfældigt forstod at bygge videre på dem. I dag udveksles nye forståelser med elektronisk hast, og hele fællesskabet af forskere følger nøje hinanden, som samarbejdspartnere eller i indædt konkurrence”⁶.

En af globaliseringens væsentligste effekter er således, at viden og kompetencer forældes hurtigere og hurtigere. Og da der samtidig sker en opsplittning af hele værdikæden, bliver virksomhederne mere og mere afhængig af både egen og andres viden og kompetencer.

Dermed bliver både virksomhederne og medarbejderne placeret i et krydspres, hvor udvikling af ny viden og nye kompetencer bliver af vital betydning. I Danmark har det bl.a. betydet, at man har etableret Globaliseringsrådet, der har til formål at pege på ”hvad Danmark i fremtiden skal leve af”, og hvordan vi sikrer os den nødvendige kompetenceudvikling.

Globaliseringsrådet er også eksponent for den bekymring, vi omtalte i indledningen af dette afsnit, gående på om globaliseringen betyder tab af danske arbejdspladser. Umiddelbart er der ikke noget, der tyder på det. På trods af globaliseringens store udfordringer har højindkomstlandene formået at bevare den nationale konkurrencekraft og beskæftigelse – herunder også Danmark, hvor der i perioden 1994-2003 er skabt yderligere 160.000 jobs.

Neden for præsenteres en casevirksomhed, IT Practice, der er et eksempel på en dansk innovativ kompetencevirksomhed, der har offshoret aktiviteter til et datterselskab på Sri Lanka. Motivationen herfor har dels være at få udviklet software til væsentligt lavere lønomkostninger, sammenlignet med Danmark, dels at opnå en større volumen i udviklingsaktiviteterne. Offshoring af dele af produktionen til et lavtlønsland er en forudsætning for at kunne tilbyde virksomhedens produkter til en konkurrencedygtig pris på de centrale forretningsområder, der omfatter såvel konkrete driftsopgaver som længerevarende udviklingsopgaver. På den måde bliver det meningsløst at betragte det isolerede jobtab ved offshoring til Sri Lanka. I stedet er det den samlede beskæftigelsesudvikling og virksomhedens konkurrencekraft i Danmark, der er i fokus.

⁶ Peter Hesseldahl, Den globale organisme; Aschehoug 2002.

Case: IT Practice – Globalisering er en mulighed, ikke en trussel for danske virksomheder

IT Practice er et eksempel på en mindre dansk servicevirksomhed i vækst, der har offshoret dele af produktionen til Østen, til virksomheden CodeConnexion på Sri Lanka.

IT Practice sælger IT-serviceydelser til offentlige og private (især bank og forsikring) virksomheder i Danmark. Virksomheden blev dannet i 1998 af et antal ingeniører, og IT Practice ansatte kort efter et antal dataloger m.fl. fra især Rambøll IT. IT Practice løser drifts- og udviklingsopgaver for deres kunder i et ofte tæt samarbejde med kunden.

IT Practice er vokset fra godt 10 medarbejdere i 1998 til mere end 35 i 2005.

IT Practice' offshoring

IT Practice har etableret virksomheden CodeConnexion på Sri Lanka i samarbejde med en lokal iværksætter, Chandima Mendis. Den primære drivkraft har været at øge IT Practice' konkurrenceevne på det danske marked ved at reducere især lønomkostninger til dele af produktionen.

Prisen på de udbudte serviceydelser er en vigtig konkurrenceparameter på IT Practice' marked, hvor kvalitet ofte kan være en vanskeligt gennemskuelig størrelse for kunder, særligt nye kunder. Det har derfor været vigtigt for IT Practice at begrænse især lønomkostninger i bestræbelserne på at fastholde og udvide markedsandele.

Modsvarende er et relativt højt lønniveau et afgørende attraktions- og fastholdelsesmoment for IT Practice' medarbejdere, både i Danmark og på Sri Lanka.

IT Practice har lagt vægt på koncernfællesskab og et aktivt medejerskab i offshoring-virksomheden. Som det fremgår senere, vurderes der at være en væsentlig ramme om det løbende samarbejde mellem virksomhederne. IT Practice har dog overvejelser om at reducere ejerandelen fra 45% til 30%.

Offshoringen vurderes af IT Practice' ledelse at være en succes. Intentionen om reduktion af lønomkostningerne er realiseret og samarbejdet med partnervirksomheden er i alt væsentligt velfungerende. Lønniveauet på Sri Lanka er tilstrækkeligt lavt til, at IT Practice kan tilbyde lokale medarbejdere en konkurrencedygtig løn og samtidig sælge ydelser til konkurrencedygtige priser på det danske marked.

IT Practice har gennemført og anvendt analyser af bl.a. Sri Lankas økonomi, arbejdsmarked og uddannelsesniveau som led i beslutningen om offshoring. IT Practice har dog ikke brugt analyser eller rådgivning/services fra danske myndigheder.

Den konkrete baggrund for offshoring til netop Sri Lanka udgøres af en flerhed af forhold. Virksomheden på Sri Lanka er etableret i et tæt samarbejde med en lokal direktør, som IT Practice' danske direktør kender personligt som medarbejder og kollega fra tidligere beskæftigelse. I denne relation er vokset en gensidig respekt og et tillidsforhold, som formentlig har været afgørende for den konkrete beslutning om offshoring.

IT Practice har offshoringerfaringer fra samarbejde med virksomheder i andre lande.

Rusland

Samarbejde med *russiske* virksomheder har været præget af, hvad IT Practice oplever som et udpræget autoritært og hierarkisk system internt i virksomhederne, uklar kommunikation og utilstrækkelig faglig kompetence på centrale felter for samarbejdet. Russiske virksomheders organisationsform, virksomhedskultur og funktionsmåde vurderes at være for ufleksibel, formel og for langt fra danske krav og ønsker til samarbejdsformer til at være hensigtsmæssig for en fælles fremstilling af IT-serviceydelser. Konkret betød det bl.a. vanskeligheder med at få de medarbejdere, som skulle udføre opgaverne, i tale i en indledende fase af samarbejdet – her var det sædvane, at alene direktøren var i spil, og han savnede den fornødne faglige indsigt i det potentielle samarbejdes indhold.

Tjekkiet

Medarbejdere i IT Practice har gode erfaringer fra samarbejde med tjekkiske virksomheder, også fra tidligere ansættelse i andre danske virksomheder. Det faglige niveau i Tjekkiet vurderes at være tilfredsstillende, og den tjekkiske mentalitet og kultur opleves at være ganske tæt på den danske. Det letter selvsagt samarbejdet. Ulempen er, at det tjekkiske lønniveau på området er stigende; IT Practice vurderer, at lønforskellen mellem Danmark og Tjekkiet om få år vil være utilstrækkeligt til at gøre Tjekkiet til et interessant offshoring-land for virksomheden. Tjekkiet's EU-medlemskab forventes at fremskynde den udvikling.

Indien

IT Practice vurderer parallelt, at omkostningsudviklingen – og her navnlig lønudviklingen for især ingeniører og dataloger – i Indien over en forholdsvis kort årrække vil opæde de konkurrencefordele, der i dag kan være ved offshoring til landet. Desuden vurderes kastesystemet at kunne hæmme lokalt etablerede virksomheders interne kommunikation på en måde, som er uforenelig med IT Practice' forretningsmodel. IT Practice' ledelse har dårlige erfaringer med samarbejde med indiske virksomheder om levering af IT-serviceydelser. Det var vanskeligt at opnå den fornødne, tætte kommunikation om især kvalitetskrav. Vanskelighederne grundede sig i kulturelle forskelle, hvor indisk autoritetstro og uvilje mod at stille spørgsmål, være kritiske over for kundens konkrete ønsker til løsninger m.m. stillede sig i vejen for udvikling af effektive løsninger. Derimod vurderes det snævrere IT-faglige niveau at være højt.

IT Practice har ikke p.t. planer om at udvide sine offshoringaktiviteter til hverken Østeuropa eller Indien. Kina er derimod i opmærksomhedsfeltet og vurderes på sigt at kunne blive et muligt offshoringland for IT Practice.

Offshoring i IT Practice' forretningsmodel

IT Practice løser både konkrete driftsopgaver og længerevarende udviklingsopgaver for sine kunder. IT Practice tilbyder kunderne, at de kan outsource deres IT-udviklingsopgaver til IT Practice; at IT Practice så at sige udgør kundens IT-udviklingsafdeling. IT Practice lægger i den forbindelse vægt på at kunne tilbyde kunderne en "fortrydelsesret" – at kunne insource de medarbejdere, som er beskæftigede med kundens opgaver, hvis kunden finder, at det er en forudsætning for, at leverancerne forløber tilfredsstillende. Offshoring af dele af produktionen til et lavtlønland er en forudsætning for at kunne tilbyde produktet til en konkurrencedygtig pris.

Offshoring har videre givet IT Practice den nødvendige kapacitet til at produktudvikle mere specifikke ydelser og dermed åbne nye markeder for løsninger oprindeligt udviklet med et mere snævert formål for øje.

Sri Lanka som offshoringland

Sri Lankas væsentligste fordel som offshoringland for IT Practice er et lavt lønniveau for ingeniører kombineret med et højt og tilstrækkeligt fagligt niveau. Det har videre været vigtigt for IT Practice' etablering på Sri Lanka og fremtidige strategi i relation hertil, at virksomheden vurderer, at denne konkurrencefordel vil kunne opretholdes i en årrække fremover.

IT Practice finder, som dansk virksomhed, at det rummer fordele at etablere sig i et af de lidt mindre lavtlønslande som Sri Lanka, fordi Sri Lanka ikke i samme grad som f.eks. Indien har de store økonomiers (f.eks. USA, Tyskland) bevågenhed. På Sri Lanka har en dansk virksomhed bedre muligheder for at spille en vigtig rolle lokalt og dermed for at nyde godt af det omgivende samfunds indstilling og imødekommenhed.

Samarbejde om og fælles fremstilling af serviceydelser til IT Practice' danske kunder kræver en løbende (dagligt) tæt kommunikation og videnuveksling. WWW er i den forbindelse en helt afgørende infrastrukturel forudsætning for offshoring.

Srilankansk kultur og mentalitet opleves i udgangspunktet at udgøre en hæmmende faktor for det tætte samarbejde, som er nødvendigt i IT Practice' forretningsmodel:

Sri Lankas sociale lagdeling er mindre rigid end Indiens etableret kastesystem, og Sri Lanka rummer derfor ikke i samme omfang barrierer for de lokale medarbejders indbyrdes samarbejde. Det vurderes at være en klar fordel. Men srilankanere besidder en udpræget og kulturelt betinget høflighed og autoritetstro. De opfatter det f.eks. som prestigetab at stille spørgsmål til kunden (herunder IT Practice i Danmark) og ad den vej få defineret og præciseret opgaver og ydelseskrav. Det er forhold, som klart kommer IT Practice' forretningsmodel på tværs – nærhed og løbende kontakt til kunden vurderes netop at være afgørende for pris og kvalitet på IT Practice' produktion/leverance. IT Practice søger (med held) at reducere de kulturelle barrierer for samarbejdet gennem den løbende dialog og ved at gennemføre introduktionsforløb i Danmark for nye srilankanske medarbejdere. Disse forløb varer et par måneder.

Ingeniør- og IT-fagligt vurderes srilankanerne at være på højde med deres danske kolleger. Danske ingeniørers komparative fordele ligger dels i den geografiske nærhed til kunderne (selvsagt) og i, hvad man kunne kalde sekundære kompetencer, f.eks. relationskompetencer. Kompetencer i relation til at tage initiativer på egen hånd, indgå i mange typer sociale og faglige sammenhænge, dialog, kommunikation og samspil – samt evne til at tilegne sig disse kompetencer. Det er kompetencer, hvor danske ingeniører vurderes at kunne opretholde og fastholde en komparativ fordel. Men også et emne for videreuddannelse med henblik på at styrke ingeniørerne i globaliseringen.

Vigtigste erfaringer fra IT Practice' offshoring:

- Vigtigt at de ønskede fordele har et længerevarende perspektiv. IT Practice lægger vægt på, at det lave lønniveau for de relevante lokale kompetencer vil kunne fastholdes i en tilstrækkelig lang periode.
- Kulturelle forskelle må ikke stå i vejen for et effektivt dagligt samarbejde. Det er vigtigt, at kommunikationen mellem offshoring-virksomheden og den danske virksomhed kan forløbe let og effektivt – eller kan bringes til at gøre det relativt hurtigt. I praksis er det muligt at etablere teams og projektgrupper på tværs af landegrænserne.
- Det er samtidig vigtigt, at kommunikationen internt i offshoringvirksomheden fungerer godt.

- Det er afgørende, at de nødvendige faglige kompetencer skal være til stede.
- IT Practice lægger vægt på, at partneren er velfunderet lokalt. IT Practice er kritisk over for alternative modeller, hvor udenlandske kompetencer/medarbejdere hentes til Danmark og søges etableret her, typisk for en kortere periode. Løsningen på eventuelle flaskehalsproblemer er efter IT Practice' opfattelse ikke import af udenlandsk arbejdskraft, men netop etablering i de lande, hvor de savnede kompetencer er tilgængelige på økonomisk acceptable vilkår. Både afgiver- og modtagerlande vinder på denne model. IT Practice finder, at den danske debat om globalisering har savnet dybde og nuancer på dette felt.
- IT Practice finder det afgørende at kunne styre og kontrollere samarbejdet effektivt. Ejerskab og repræsentation i ledelsen (bestyrelsen) er et vigtigt for grundlag for relationen mellem den danske virksomhed og offshoring-virksomheden. Samtidig er det vigtigt, at offshoring-virksomheden også har en vis selvstændighed og forretninger uafhængigt af modervirksomheden.
- IT Practice genfinder sit eget behov for kontrol med samarbejdspartnere hos kunder og har haft succes med at tilbyde kunder at kunne insource de medarbejdere, som er beskæftigede med kundens opgaver, hvis ikke kunden finder, at leverancerne forløber tilfredsstillende.
- Danske ingeniører har stærke kompetencer i et globaliseringsperspektiv. Men kompetencerne består i høj grad af "sekundære" kompetencer: relationskompetencer.
- Endelig finder IT Practice, at det som dansk virksomhed rummer fordele at etablere sig i et af de lidt mindre lavtlønslande, der ikke i samme grad som f.eks. Indien har de store økonomiers (f.eks. USA, Tyskland) bevågenhed. I en mindre økonomi har en dansk virksomhed bedre muligheder for at spille en vigtig rolle lokalt. Det har positiv indflydelse på det omgivende samfunds indstilling og imødekommenhed.

Som anført betyder globaliseringen, at viden og kompetencer forældes stadig hurtigere, og det øger omsætningshastigheden på arbejdsmarkedet, hvilket bl.a. kommer til udtryk i, at der i Danmark i de seneste år årligt er blevet nedlagt ca. 260.000 jobs, mens der er skabt ca. 270.000 jobs.

Det er i denne konstante jobskabelse og jobdestruktion, at skiftene på arbejdsmarkedene finder sted. Hvordan ser virksomhederne i Danmark på fremtidens offshoring? Et er løfter om globale gevinster, et andet er den praktiske implementering og lyst til at flytte aktiviteter udenlands. Kort sagt: Hvordan er forventningerne til de kommende års offshoring i det danske erhvervsliv?

3.7. Forventninger til offshoring hos erhvervslivet i Danmark

Offshoring vil fortsat vil være på dagsordenen i de kommende år, hvilket ikke er bemærkelsesværdigt. Mere bemærkelsesværdigt er, at det i mange henseender fortsat er med beskedne vækstrater. Dette understreges i figur 3.3, hvor spydspidsvirksomheder-

nes forventninger til offshoring i 2005-2006 er sammenfattet. Spydspidsvirksomhederne inden for offshoring defineres som de virksomheder, der ifølge undersøgelsen har aktuelle erfaringer med offshoring.

Offshoring inden for koncernen vil i de kommende år på tværs af de tre sektorer ske i mellem 23% og 28% af virksomhederne (figur 3.3).

Det er bemærkelsesværdigt, at offshoring til underleverandører forventes at blive øget markant blandt industrivirksomhederne, idet 40% af industrivirksomhederne anfører, at de inden for de næste to år vil offshore til underleverandører. Dette er en ændring i forhold til de seneste to års udvikling, hvor det i højere grad er offshoring inden for koncernen, der har været på dagordenen blandt de i undersøgelsen deltagende industrivirksomheder.

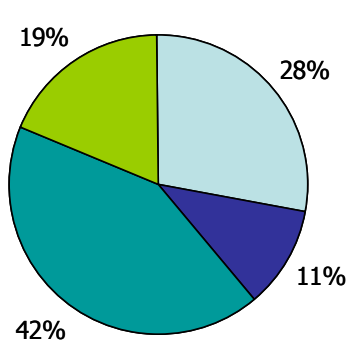
Stigende udflytning til underleverandører

På vegne af Nama A/S fortæller Ole Nørgård Andersen, at opgaverne i stigende grad udflyttes til udlandet. På service/montagesiden sker der således en udflytning i den forstand, at service, montering samt produktion og montering af hjælpeforanstaltninger i højere grad varetages af lokale frem for af Namas monteringshold. Denne udvikling er sket som følge af, at det generelle færdighedsniveau er steget i eksportlandene, således at det i dag er muligt at finde virksomheder, der netop er i stand til at hjælpe med ovennævnte services.

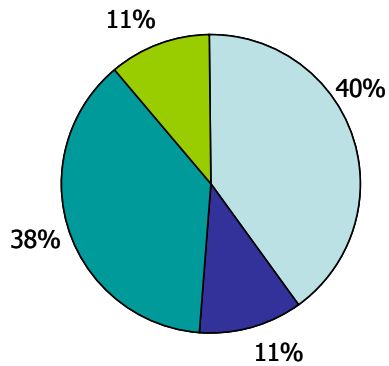
Figur 3.3: Offshoring i 2005-2006 – Vurderet blandt virksomheder, der har offshoret i 2003-2004

Signaturforklaring:

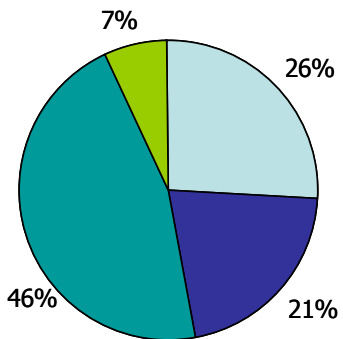
- Forventer i nogen grad at offshore
- Forventer i høj grad at offshore
- Forventer ikke at offshore
- Ved ikke



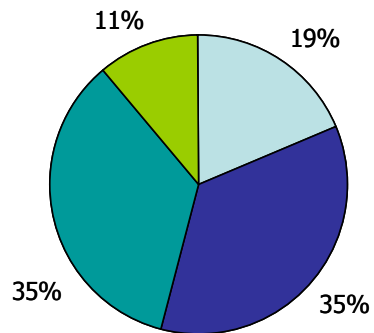
Industri inden for koncernen, f.eks. industrien



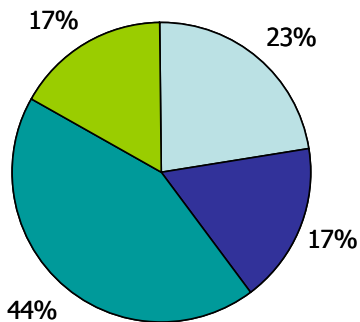
Industri - underleverandører



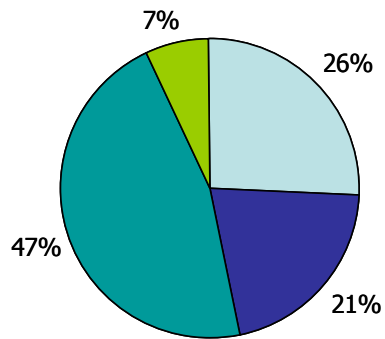
Forretningsservice, finansiel service m.m.



Forretningsservice, finansiel service m.m.



Øvrig service



Øvrig service

Det er endvidere tydeligt, at offshoring ikke for alle virksomheder er en kontinuerlig proces, men at offshoring sker i afgrænsede perioder. Denne betragtning er baseret på det forhold, at relativt mange blandt de virksomheder, der har offshoret i 2003-2004 anfører, at de ikke forventer at offshore i de næste to år.

Også i de kommende år vil industrivirksomhederne være de mest aktive i forhold til at flytte arbejdsopgaver til udlandet. Adspurgt om deres planer for de kommende to år svarer 40% af industrivirksomhederne således, at de i meget høj eller høj grad planlægger (yderligere) offshoring til underleverandører i udlandet. 28% af industrivirksomhederne planlægger i meget høj eller høj grad offshoring til andre dele af koncernen.

Men også blandt de øvrige danske virksomheder vil andelen af offshoring vokse. Cirka hver fjerde danske servicevirksomhed overvejer i meget høj eller høj grad at flytte aktiviteter til datterselskaber eller/og underleverandører i udlandet inden for de næste to år.

Industrien fungerer dog stadig som den mest fremtrædende danske offshoresektor, men det ser ud til, at den danske servicesektor i årene fremover vil tage mere aktivt del i den globale bølge af service-offshoring, som det i Europa hidtil har været den britiske, men også de tyske, hollandske og belgiske serviceindustrier, der har ført an i.⁷

3.8. Ti offensive offshoring-virksomheder

Neden for fokuseres på 10 virksomheder, der i særlig grad har gennemført offshoring i 2003-2004. Hovedparten af virksomhederne tager forsigtige skridt ved kun at offshore enkelte dele af produktionen og i et begrænset omfang. Blandt de identificerede 10 offensive offshoring-virksomheder er der dog mange, der har valgt inden for de sidste par år at offshore mange aktiviteter, herunder både simple og komplekse aktiviteter.

Denne identifikation af 10 virksomheder på en "Top 10" liste over de virksomheder fra undersøgelsen, som i vidt omfang har gennemført offshoring i 2003-2004 resulterer i en række fællestræk, der vil blive analyseret nærmere. Indledningsvist skal dog bemærkes, at listen ikke er at betragte som en endegyldig liste, men derimod er tænkt som eksempler på virksomheder, der kan tegne fremtidens mønster i offshoring.

De ti virksomheder er udvalgt ud fra følgende kriterier:

- Antal af offshorede aktiviteter
- De offshorede aktiviteters kompleksitetsgrad
- Hvorvidt forventningerne til udflytningen er indfriet.

⁷ [Roland Berger Strategy Consultants](#) – Service Offshoring (2004).

På den baggrund er defineret en bruttoliste med virksomheder, der alle har offshoret mindst tre forskellige aktiviteter, hvoraf mindst en af disse er en kompleks aktivitet. Ud fra dette er virksomhederne rangordnet. De virksomheder, der har offshoret flest aktiviteter med så høj en kompleksitet som muligt, har fået de øverste placeringer.

Det sidste kriterium om indfrie forventninger er alene blevet anvendt til at prioritere mellem virksomheder, der ellers har rangeret på samme plads, eller til at frasortere utilfredse virksomheder, der måske nok har været offensive med hensyn til at anvende offshoringens muligheder, men ikke særligt succesfulde hermed, hvorfor de ikke er medtaget.

De to første kriterier er valgt ud fra et ønske om at identificere de virksomheder, der anvender offshoringens potentialer i et større omfang og eventuelt på nye måder. Det vurderes således, at jo flere opgavetyper en virksomhed har offshoret, desto bedre har virksomheden været til at anvende de forskellige facetter af offshoringens muligheder.

Det antages, at jo større kompleksitet, der er i de udflyttede opgaver, desto mere strategisk velorienteret er en virksomhed mod fordelene af offshoring. Mange virksomheder har således gennem årene offshoret simple processer til lande uden for Europa, men mere interessant forekommer det, når virksomheder offshorer komplekse aktiviteter. Ved en sådan strategi er det relevante spørgsmål, hvilke aktiviteter, der bliver tilbage i virksomheden i Danmark.

En kortfattet karakteristik af virksomhederne er anført i tabel 3.1.

Tabel 3.1: Præsentation af virksomheder med mange offshoringaktiviteter

	Beskrivelse	Hvad og hvorfor man har udflyttet
Industri-virksomhed	En stor produktionsvirksomhed inden for medicinsk udstyr. Virksomheden er del af en international koncern og har en relativt stor eksport.	Virksomheden har valgt at offshore hele eller dele af mange forskellige opgaver, primært komplekse aktiviteter. Offshoringen foregår til lande både i og uden for Europa . Den primære baggrund for offshoring er at opnå stordriftsfordele.
Industri-virksomhed	En stor dansk industrivirksomhed med fremstillings- og designopgaver. Virksomheden har en meget stor eksport.	Virksomheden har valgt at offshore hele eller dele af mange forskellige opgaver og såvel komplekse som simple aktiviteter. Virksomheden offshorer til lande uden for Europa og offshorer af flere årsager, men primært for at opnå omkostningsreduktion og adgang til viden.
Medicinal-virksomhed	En stor produktionsvirksomhed inden for medicinalvareindustrien med betydelig eksport.	Virksomheden har offshoret en mindre del af mange forskellige typer opgaver. Forskellig baggrund.
Møbel-industri	En mellemstor dansk møbel-fabrikant med en omfattende eksport.	Virksomheden har offshoret mindre del af mange forskellige typer opgaver, primært simple aktiviteter. Man har offshoret til lande i både Asien og Østeuropa . Virksomhedens begrundelser for at offshore er forskellige for de enkelte lande, men adgang til viden, nye markeder samt omkostningsreduktion prioriteres højt.
Forretnings-service	Et mindre dansk rådgivningsfirma med relativt meget eksport.	Virksomheden har valgt at offshore en større andel af udvalgte opgaver. Der offshores komplekse aktiviteter.
IT-virksomhed	Mellemstor virksomhed med meget begrænset eksport.	Virksomheden offshorer flere forskellige opgavetyper i varieret omfang og af varieret kompleksitet, alle til et land i Vesteuropa . Virksomheden offshorer primært for at få adgang til kvalificeret arbejdskraft samt viden.
Forretnings-service	Mellemstor miljøteknisk virksomhed med begrænset eksport.	Virksomheden offshorer større eller mindre andele af udvalgte opgaver. Der offshores til lande i Vesteuropa for at opnå omkostningsreduktion i forhold til det hjemlige lønniveau.
Medicinal-virksomhed	Stor dansk medicinalvirksomhed med meget eksport.	Virksomheden har offshoret en mindre andel af nogle få opgaver, såvel simple som komplekse aktiviteter. Virksomheden har offshoret til Asien , med henblik på omkostningsreduktion, adgang til viden og markedsadgang.
Tekstil-virksomhed	En mellemstor dansk tøjproducent med omfattende eksport.	Virksomheden offshorer udvalgte opgaver i mindre omfang til lande i Asien . Der offshores både for at indgå i kompetenceklynger samt for at opnå omkostningsreduktion.
IT-virksomhed	Mindre dansk softwareudvikler med meget begrænset eksport.	Virksomheden har offshoret mindre andele af udvalgte opgaver. Der er offshoret til lande i Østeuropa for at opnå omkostningsreduktion.

Som forventet, er der en overvægt af industrivirksomheder, idet disse offshorer i højere grad end andre brancher. Det bør endvidere bemærkes, at der ligeledes er flere mindre virksomheder set i forhold til datasættet. Dette hænger sandsynligvis sammen med at små virksomheder er offensive, hvad angår udflytningen af *større* andele af de enkelte aktiviteter og derfor ofte også flere aktiviteter

Tabel 3.1 understreger endvidere, at de prioriterede virksomheder alle er meget globalt orienterede. Der er således kun 3 virksomheder med en eksport på under 20% af omsætningen. Derudover er knap halvdelen udenlandsk ejede.

Tabel 3.2: Antallet og kompleksiteten i de udflyttede opgaver

	Produktion	Administration	Marketing	Forskning og udvikling	Logistik	IT understøttelse	Markedsovervågning	Antal offshore aktiviteter
Industri-virksomhed	Kompleks	Kompleks	Kompleks	Kompleks	Kompleks	Kompleks	Kompleks	7
Industri-virksomhed	Kompleks	Medio	Simpel	Simpel	Kompleks	Kompleks	Simpel	7
Medicinal-virksomhed	Simpel	Medio	Medio	Kompleks	Medio	Medio	Medio	7
Møbel-industri	Simpel	Simpel	Kompleks	Simpel	Medio	Simpel	Medio	7
Forretnings-service		Kompleks	Kompleks	Kompleks			Kompleks	6
IT-virksomhed	Medio	Simpel	Medio	Kompleks		Simpel	Medio	6
Forretnings-service	Kompleks			Medio		NA	Medio	4
Medicinal-virksomhed	Medio		Medio	Kompleks				3
Tekstil-virksomhed	Medio			Medio		Kompleks		3
IT-virksomhed	Kompleks			Medio		Medio		3

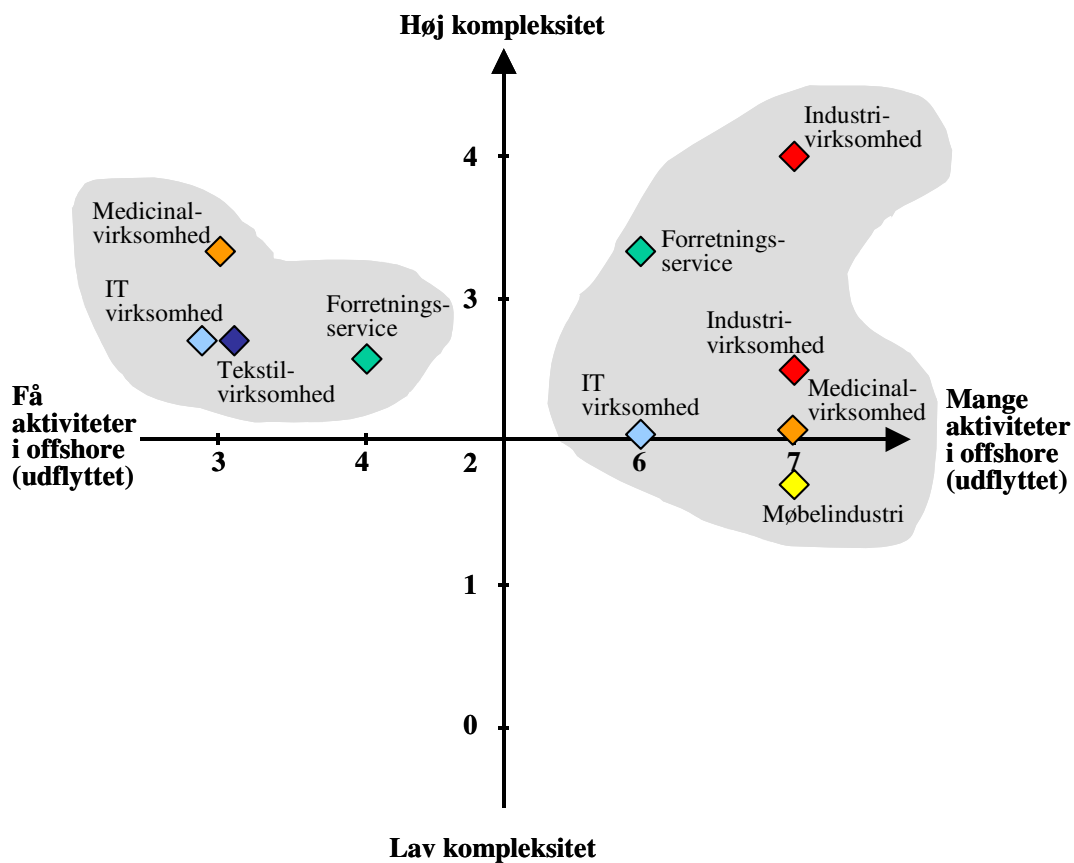
De første fire virksomheder på Top 10 listen, har i større eller mindre omfang offshoret alle opgaver, der er blevet spurgt ind til i undersøgelsen, hvorfor de er rangeret efter antallet af udflyttede komplekse opgaver (tabel 3.2).

De sidste tre virksomheder har alle i større eller mindre omfang offshoret tre forskellige aktiviteter. Idet kompleksiteten af disse opgaver er ens, er de rangeret efter, hvorvidt forventningerne til udflytningen er indfriet.

Når disse ti offensive offshoring-virksomheder betragtes, afviger de på to centrale punkter i forhold til hovedparten af øvrige virksomheder i undersøgelsen:

- De har generelt offshoret langt flere aktiviteter i 2003-2004.
- De aktiviteter, der bliver genstand for offshoring, er betydeligt mere komplekse, end typisk er tilfældet blandt virksomhederne.

Figur 3.4: Sammenhæng mellem kompleksitetsgrad og offshoreaktivitetsomfang



Samtidig er alle ti offshoring-virksomheder økonomisk og beskæftigelsesmæssigt inde i en positiv udvikling. Følgelig kan den tese udvikles, at fremtidens offshoring-virksomhed ikke vil offshore enkelte aktiviteter, men vil søge efter at offshore en flerhed af aktiviteter i takt med, at der gøres erfaringer med offshoring. Endvidere kan det forventes, at kompleksiteten i de aktiviteter, der offshores, vil øges i takt med, at virksomhederne vurderer, at deres interne vidensniveau om offshoring bliver tilstrækkelig højt. Tilbage i Danmark vil i så fald være de basale innovationsaktiviteter og en række nye styring- og projektledelsesopgaver.

Figur 3.4 understreger, at blandt de offensive offshoringvirksomheder viser det sig, at uanset hvor mange aktiviteter, der har været udsat for offshoring i 2003-2004, ligger et gennemsnit af offshoringaktiviteterne typisk på et niveau med minimum til medium i kompleksitetsgrad for et gennemsnit af den enkelte virksomheds offshoringaktiviteter. Dette resultat forstærker indtrykket af, at de virksomheder, der for alvor kommer i gang med offshoring, vil satse bredt på en flerhed af aktiviteter og endvidere satse på at offshore forholdsvis komplekse aktiviteter. Dette gøres for dels at sikre en omkostningsreduktion, set i forhold til det relative lønniveau blandt danske medarbejdere med en lang videregående uddannelse, dels for at sikre markedsadgang på nogle af de nye store markeder i Asien og specielt i Kina.

En casevirksomhed, der anvender offshoring som en buffer i virksomhedens udviklingsaktiviteter er Traen Informationssystemer A/S. Nedenfor er virksomhedscasen beskrevet. Den centrale bevæggrund for virksomhedens offshoring til en uafhængig underleverandør i Ukraine er, at Traen dermed opnår en bufferfordel i sine udviklingsaktiviteter. Gennem samarbejdet bliver det muligt på en omkostningsmæssig effektiv måde at produktudvikle et softwareprodukt, der ellers var ved at ældes, og som på den baggrund havde behov for en opgradering i form af en ny version. På den måde indledtes et samarbejde med den offshoring-virksomhed, som Traen valgte i Kiev. Der er ikke tale om at udlægge de basale udviklingsaktiviteter til IT- og konsulentvirksomheden i Kiev, men på den anden side er der reelt tale om offshoring af forholdsvis komplekse hard-core programmeringsopgaver, der løses på faglig kompetent vis i Ukraine til 1/3 af den danske lønomkostning.

Traens offshoring strategi er udtryk for, hvorledes den lille, videnintensive virksomhed opnår en skaleringsmulighed i sine udviklingsaktiviteter, der ellers har været forbeholdt den store virksomhed. Dette resulterer i en betydelig beskæftigelsestilvækst i virksomheden i Ukraine, samtidig med at Traen kan fortsætte sin positive beskæftigelsesvækst i Danmark inden for blandt andet projektledelse og styring af udviklingsprojekter i en interkulturel kontekst.

Det er plausibelt, at en sådan strategi vil følges af mange små videnintensive virksomheder i de kommende års offshoring.

Case: Softwarevirksomheden Traen Informationssystemer A/S produktudvikler gennem offshoring af udviklingsaktiviteter

Traen blev etableret i 1998 og fik hurtigt 10 medarbejdere. I dag er virksomheden vokset til over 30 ansatte – og virksomheden ansætter fortsat i 2005. Traens forretningsområde er leverancer af IT-systemer til videndeling. Det være sig software til dokumenthåndteringssystemer, scanningsystemer, sagsstyring, dagsordensystemer m.m. Disse systemer udvikler og sælger virksomheden til både private og offentlige virksomheder.

Traen stod for to år siden over for den problemstilling, at de havde et softwareprogram, som i og for sig fungerede fint, men som var ved at være forældet. Beregninger og analyser i forhold til at opgradere og gøre programmet tidssvarende, viste sig at være for omkostningsfuldt. Kalkulationer i forhold til at lægge opgaven ud til en udenlandsk leverandør med betydeligere lavere lønniveau viste til gengæld, at projektet ville være en fordelagtig investering for Traen.

I overvejelserne omkring offshoring indgik lande som Indien, Tjekkiet og Ukraine. Bo Møller fra Traen, der er projektleder for offshoringaktiviteterne søgte rådgivning i sit IT-netværk med erfaringer i offshoring til specielt disse lande. Der blev i udvælgelsen af offshoredestination lagt meget vægt på, at der ikke var for store kulturelle barrierer, samt at offshoring-landet hverken transport- eller tidszonomæssigt måtte ligge langt fra Danmark.

Med disse kriterier for øje og forlydender om gode erfaringer blev en IT-orienteret konsulentvirksomhed med hard core programmeringskompetence i Ukraine valgt. Virksomheden ligger i Kiev og er dermed tæt på Danmark, sammenlignet med f.eks. Indien. På det tidspunkt da Traen besluttede sig for at offshore, var der endda en direkte daglig flyforbindelse til Kiev fra København.

Bo Møller lægger endvidere vægt på, at Ukraine i modsætning til Indien har en arbejdskultur som minder mere om den danske, hvor medarbejderne i højere grad er vant til at arbejde selvstændigt og på en måde, som således også kræver mindre ressourcer til ledelsesrelaterede funktioner.

Lønniveauet er tillige konkurrencedygtigt, idet det udgør 1/3 af det danske niveau for dataloger og ingeniører. Hermed har det været muligt at udvikle den ønskede software til en rentabel pris.

For at sikre at de medarbejdere i konsulentvirksomheden i Kiev, der skal arbejde for Traen, har et tilfredsstillende vidensniveau, blev de pågældende medarbejders vidensniveau testet gennem en multiple choice test med tilhørende øvelser. Resultaterne viste, at det er yderst kvalificerede medarbejdere, som fagligt er fuldt på højde med niveauet i Danmark.

Til gengæld var udbuddet af relevant IT-arbejdskraft inden for IT-branchen i Kiev mindre, end hvad der oprindeligt var forventet.

En anden uventet barriere blandt medarbejderne er deres engelskniveau, som var og er på et relativt lavt niveau – og som har nødvendiggjort, at Traen har en kontaktperson, der primært tager sig af formidling og kommunikation fra Traen i Danmark til de øvrige medarbejdere i Ukraine.

De ukrainske medarbejdere ejes af Traen på trods af, at de aflønnes gennem konsulentvirksomheden i Kiev. I ansættelsesforløbet af medarbejderne til projekter Traen således blevet opmærksom på at forbedre de vilkår, som medarbejderne er ansat under. Blandt andet er der indgået aftale om

en opsigelsesfrist, der dog stadig er kort efter danske forhold: 14 dage uanset anciennitet; hvilket er gode forhold for en ukrainier.

Opsigelsesfristerne vender begge veje, idet de omfatter både arbejdstager og arbejdsgiver, og dermed også tjener til at fastholde medarbejderne. Traen har oplevet, at ansatte fra den ene dag til den anden ikke er mødt op på arbejde, eller slet ikke er dukket op efter at være ansat.

En anden effekt af divergerende kulturelle arbejdsmæssige forhold har været, at et system til overvågning af de ukrainske medarbejders arbejdsprocesser er blevet udviklet. Baggrunden er, at medarbejderne ikke har samme arbejdsdisciplin som i Danmark, hvorfor det har vist sig vigtigt at kunne følge arbejdsindsatsen meget tæt. En anden begrundelse er, at selv om leveringstiden generelt er tilfredsstillende, ønskes den at være højere.

Offshoringen til Ukraine har ført til omstrukturering af arbejdsprocesser for virksomheden i Danmark. Den største ændring har været i programmeringens arbejdsprog, som har ændret karakter fra dansk til engelsk, så det nu er det engelske sprog, der bliver brugt i programmerne, som udvikles. På denne måde øger Traen også beredskabet til at stå bedre rustet, når det næste skridt i offshoring af andre aktiviteter bliver taget. Den sproglige fundament vil ikke kun være til gavn ved offshoring af nye arbejdsopgaver, men også hvis Traen skal levere programløsninger uden for Danmark.

Offshoringen har resulteret i øget beskæftigelse i Danmark. Aktuelt er ansat en projektleder, der skal bistå Bo Møller med ledelsen i Ukraine. Kommunikationsopgaven Danmark-Ukraine var efterhånden blevet så omfattende, at der i tilspidsede situationer var tendens til en kommunikationsmæssig flaskehals, da al koordinering foregik igennem Bo Møller.

Udlægningen af udviklingsaktiviteter til Ukraine betyder, at der skabes produktudvikling af et etableret produkt, hvilket forventes at medføre, at denne nye version af produktet vil kunne fastholde markedsandelen på det danske marked. Hermed fremmes beskæftigelsen i Danmark. Endvidere betyder samarbejdet med virksomheden i Ukraine, at Traen har en buffer i sin samlede udviklingskapacitet, idet man alt efter rentabilitet og behov kan sætte de involverede ukrainere til at foretage programmering og udvikling på andre opgaver.

Traens samarbejdspartner i Ukraine er vokset markant. Da samarbejdet i sommeren 2004 blev etableret, rådede virksomheden over 40 ansatte. I dag har man 150 ansatte. Denne vækst understreger, at Traen har en samarbejdspartner med betydelige udviklingsressourcer, som efter aftale og ad hoc kan indgå i Traens egne udviklingsaktiviteter. Traen kompenserer således for, at man er en lille virksomhed med begrænsede udviklingsressourcer – og opnår tilmed betydelig fleksibilitet, idet man naturligvis ikke har ansvaret for en eventuelt ledig udviklingskapacitet hos underleverandøren.

Sammenfattende muliggør Traens outsourcing af standardiserede udviklingsopgaver en betydelig fleksibilitet gennem opbygning af buffer-udviklingskapacitet, foruden at Traen både kan produktudvikle eksisterende softwareløsninger, samtidig med at Traen kan fortsætte komplekse udviklingsaktiviteter i Danmark.

Bliver der set ind i krystalkuglen for Traens vedkommende, er yderligere offshoring ikke udelukket. Snarere bliver der gjort overvejelser om at etablere et datterselskab. Hvorvidt det skulle være Ukraine eller et helt tredje land, er der ikke nogle ubetingede holdninger til.

I overvejelserne om et datterselskab vurderer Bo Møller de erfaringer, Traen nu har med Ukraine og med offshoring, som afgørende forudsætninger for at kunne foretage en etablering af et datterselskab. Især hvis landet skulle blive Ukraine, vil det være en stor fordel at have kontakter i landet, samt at kende til landets myndigheder, kultur og strukturer.

3.9. Adgang til viden er en lavt prioriteret begrundelse for offshoring

Blandt de 158 virksomheder i undersøgelsen, som har offshoret arbejdsopgaver til udlandet, er der blot 16, der har prioriteret adgang til viden (samarbejde med forskningsinstitutioner og/eller deltagelse i kompetenceklynger højt).

14 af de 16 virksomheder har hovedsæde i Danmark, 12 er danskejede og 12 har datterselskaber i udlandet. Der er med andre ord en langt større andel af disse virksomheder der svarer bekræftende på disse spørgsmål, sammenlignet med de øvrige virksomheder blandt de 158 virksomheder, der offshorer i 2003-2004.

De 16 virksomhederne er kendetegnet ved:

- B2B: 12 ud af 15 svarer, at de i meget høj grad er B2B orienterede⁸
- Fornyelse gennem udvikling og innovation: 14 ud af 15 svarer i høj eller meget høj grad
- First mover fordel: 10 ud af 15 svarer i høj eller meget høj grad
- Stor fleksibilitet i produkter og ydelser: 11 ud af 15 svarer i høj eller meget høj grad, ingen med negative besvarelser.

Gennemsnitligt er ovenstående kendetegn generelt identiske med de 158 offshoring-virksomheder. Andelen, der har svaret i høj eller i meget høj grad, er dog en del større for de 16 virksomheder.

Det er især muligheden for at deltage i kompetenceklynger, der har været prioriteret højt blandt de 16 virksomheder, som alle primært offshorer opgaver til andre dele af koncernen i udlandet. Med hensyn til hvilke lande, der offshores til, ligner fordelingen den, der er blandt alle 158 offshoring-virksomheder (flest til Kina, ingen til Rusland samt en nogenlunde ligelig fordeling på de resterende lande/områder). At der selv blandt disse noget specielle virksomheder (i et dansk offshoreperspektiv) ikke synes at være et mønster med hensyn til, hvilke lande virksomhederne vælger at offshore til, kan bedst forklares med, at det for alle virksomheder gælder, at valget af land baseres på forskellige og ofte meget individuelle kombinationer af kriterier og begrundelser.

Ser man på sektorfordelingen, er det bemærkelsesværdigt, at kun 3 af de 16 virksomheder tilhører industrisektoren. De resterende fordeler sig ligeligt på de to servicesektorer. Dette smitter direkte af på virksomhedernes størrelse, hvor halvdelen har under 50

⁸ En af virksomhederne har valgt ikke at besvare disse spørgsmål.

ansatte og den anden halvdel fordeler sig ligeligt på 50-199 ansatte og 200 ansatte eller derover. Dette resultat understreger, at industrisektoren, på trods af at være den sektor, der offshorer mest og har længst tradition for offshoring, er den sektor, der er mest reserveret over for en kompetenceklynge-tankegang. Alternativt kan forklaringen være, at industrisektoren ikke har samme behov for at indgå i kompetenceklynger for at sikre sin konkurrenceevne og ekspandere. Servicesektoren har eventuelt et større behov for at have føling med den nyeste viden.

For de 16 virksomheder, der offshorer med henblik på at få adgang til viden, tegner der sig et interessant billede, med hensyn til hvorvidt de er tilfredse med offshoringens effekter:

Tabel 3.3: Tilfredshed med offshoringens effekter – de 16 virksomheder der offshorer for at sikre adgang til ny viden

	Tilfreds	Middel	Utilfreds
Omkostningsreduktion i forhold til løn	7	4	3
Omkostningsreduktion i forhold til øvrige omkostninger	5	5	3
Realisering af ny markedsadgang	7	4	1
Adgang til kvalificeret arbejdskraft	8	4	1
Samarbejde med forskningsinstitutioner	2	1	8
Blive del af kompetenceklynge	4	5	4

Der udtrykkes tilfredshed med realiseringen af ny markedsadgang samt adgangen til kvalificeret arbejdskraft og til dels omkostningsreduktion i forhold til det hjemlige lønniveau. Med hensyn til omkostningsreduktion i forhold til øvrige omkostninger samt den højt prioriterede adgang til kompetenceklynger er der en nogenlunde ligelig fordeling af virksomheder, der har været tilfredse og utilfredse. Sættes dette i forhold til de gennemsnitlige besvarelser for alle offshoring-virksomheder, kan der drages to konklusioner:

- De 16 virksomheder, der bl.a. har offshoret for at få adgang til viden, er i mindre grad end gennemsnittet tilfredse med den omkostningsreduktion, der har været som følge af offshoring.
- Virksomheder der har prioriteret adgang til viden er i højere grad tilfredse med effekterne af offshoring i forhold til denne adgang, sammenlignet med virksomheder, som ikke har prioriteret adgang til viden ved offshoring.

Fremtidens offshoring vil på den baggrund næppe ske ud fra et ønske om adgang til ny viden. Dette skyldes, at virksomheder i Danmark generelt orienterer sig mod private, offentlige og semioffentlige videnskanaler gennem uformelle kontakter. Der er således ikke tradition for at opbygge mere formelle samarbejdsaftaler med globale videnniljøer eller at offshore aktiviteter for at indgå i nye klynger i et fjerntliggende land.

Derimod synes det åbenlyst, at en kombination af omkostningsreduktion og adgang til nye markeder, er de målsætninger, der for alvor i de kommende år vil være drivende for udviklingen i offshoring.

4. Fremtidens udfordringer – og hvordan imødekommer vi dem?

4.1. Introduktion

Offshoring er en udfordring for både virksomheder, medarbejdere og interesseorganisationer. I de foregående kapitler har vi kortlagt og analyseret offshoring i danske virksomheder. Konklusionen er, at selv om offshoring er af et relativt begrænset omfang aktuelt – og måske endda er overvurderet i medierne i forhold til de aktuelle beskæftigelsesmæssige konsekvenser isoleret set ved offshoring – så vil offshoring i stigende omfang blive sat på virksomhedernes dagsorden. Virksomhedernes forventninger til de kommende års offshoring understreger dette. Dette kapitel vil være virksomhedernes forventninger – med henblik på at give nogle bud på, hvorledes der samfundsmæssigt og politisk kan tages initiativer til at skabe nye jobs i Danmark i forbindelse med offshoring.

Analysen i de foregående kapitler vidner om, at offshoringens beskæftigelseseffekt isoleret set kan anskues som af underordnet betydning, set i forhold til den generelle beskæftigelsesudvikling. Offshoring har mindre betydning for behovet for arbejdskraft, set eksempelvis i relation til den årlige stigning i arbejdsproduktiviteten. Samtidig kan offshoring anskues som en markant *'driver'* for en ændret uddannelsesprofil og en globalisering af virksomhedernes opgavevaretagelse, som dermed i den enkelte virksomhed vender op og ned på antallet af arbejdspladser.

Uanset virksomhedernes sektortilhørsforhold viser undersøgelsen blandt virksomhederne, at i særlig grad eksportvirksomheder inden for industrien og service forventer en øget offshoring inden for koncernen såvel som i forhold til en øget anvendelse af eksterne underleverandører i udlandet. På den måde er undersøgelsens samlede resultat modsætningsfuldt. Offshoring berører relativt få virksomheder med minimum 20 ansatte, samtidig med at undersøgelsen varsler et potentiale for en betydelig offshoring, idet specielt internationalt ejede, globale koncerner, der agerer på tværs af landegrænserne, er aktive strategisk i offshoring.

Det nettobeskæftigelsestal, der er opgjort i kapitel 2's nettobeskæftigelsesregnskab, kan således på kort tid ændre sig gennem interne koncernbeslutninger. I den henseende vil virksomhederne forventeligt agere rationelt og placere aktiviteterne, f.eks. forskning og udvikling, administration, IT, marketing, logistik m.m., i de lande, hvor det er mest hensigtsmæssigt for at bevare virksomhedens konkurrenceevne. Dette er der intet nyt i. Beskæftigelsesudviklingen i den private sektor i de sidste 30 år indeholder betydelige skift. Eksempelvis en unik tilbagegang i det primære erhverv, en unik fremgang i beskæftigelsen inden for eksempelvis IT og forretningsservice, en markant tilbagegang i beskæftigelsen i dele af industrien, f.eks. inden for tekstil og skibsværfter, og ligeledes

en markant fremgang inden for andre brancher i industrien, eksempelvis inden for medicinalområdet og bioteknologi og dele af elektronikindustrien.

Disse markante forskydninger inden for sektorerne og sektorerne imellem påvirkes i de kommende år i øget grad af offshoring. Så bruttobeskæftigelsesændringerne vil fortsat være dramatiske. Og det er i forhold til sandsynligheden i en sådan profeti, at organisationerne, der varetager både medarbejdere med videregående uddannelse, faglærte og ufaglærte, skal agere.

Essentielt bliver det at identificere de jobåbninger, der sker i relation til offshoring – og derefter på den baggrund formulere et offensivt svar for de medarbejdere, hvis job for alvor er i farezonen i forhold til offshoring. Den historiske udvikling i dansk tekstilindustri, der ofte udlægges positivt i et samlet beskæftigelsesperspektiv, er et eksempel på, at det for organisationerne ikke nytter at bekæmpe offshoring. I stedet bør organisationerne søge at skabe nye jobs for medlemmerne gennem en nyorientering i medlemmers uddannelsesprofil, således at de fremover kan varetage nye typer af opgaver.

De former for offshoring, der er kortlagt i denne rapport vidner om, at for virksomhederne handler det ikke nødvendigvis om at offshore alle aktiviteter, men i stedet om inden for koncernen at offshore delaktiviteter. En sådan strategi fordrer, at der udvikles de nødvendige kompetencer blandt de medarbejdere, der bliver tilbage i Danmark – og som skal til at samarbejde med udenlandske kolleger – i stedet for at fortsætte et samarbejde med de danske kolleger, der tidligere udførte opgaverne.

Afgørende bliver således, om organisationerne overfor medlemmerne kan komme med et aktivt bud på, hvordan medlemmerne ved en potentiel mulighed/risiko for offshoring af arbejdspladserne bevarer deres markedsværdi i jobbet – herunder hvordan de proaktivt forholder sig til at efteruddanne sig, således at de potentielle nye jobåbninger via virksomhedernes offshoring kommer danske metalarbejdere, ingeniører og øvrige teknologiske videnarbejdere til gavn.

Disse jobåbninger kan enten ske i virksomheder, der offshorer, eller ved at der skabes nye jobs hos underleverandør eller hos samarbejdspartneren til den virksomhed, der flytter produktionen. Essentielt bliver fremover at overveje, om der kan udvikles et offshoringforløb, hvor typisk en større virksomhed, der offshorer produktion, marketing, administration, IT m.m. kan tage egen underskov af danske små og mellemstore virksomheder, som hidtil har fungeret som underleverandører, med sig ud til de markeder, som offshoring sker til?

Jobåbninger

Der er et behov for at identificere de kvalifikationer og kompetencer, som generelt synes centrale at opprioritere i forbindelse med jobåbninger ved offshoring. I figur 4.1 der er med udgangspunkt i virksomhedernes besvarelser identificeret en række jobåbninger.

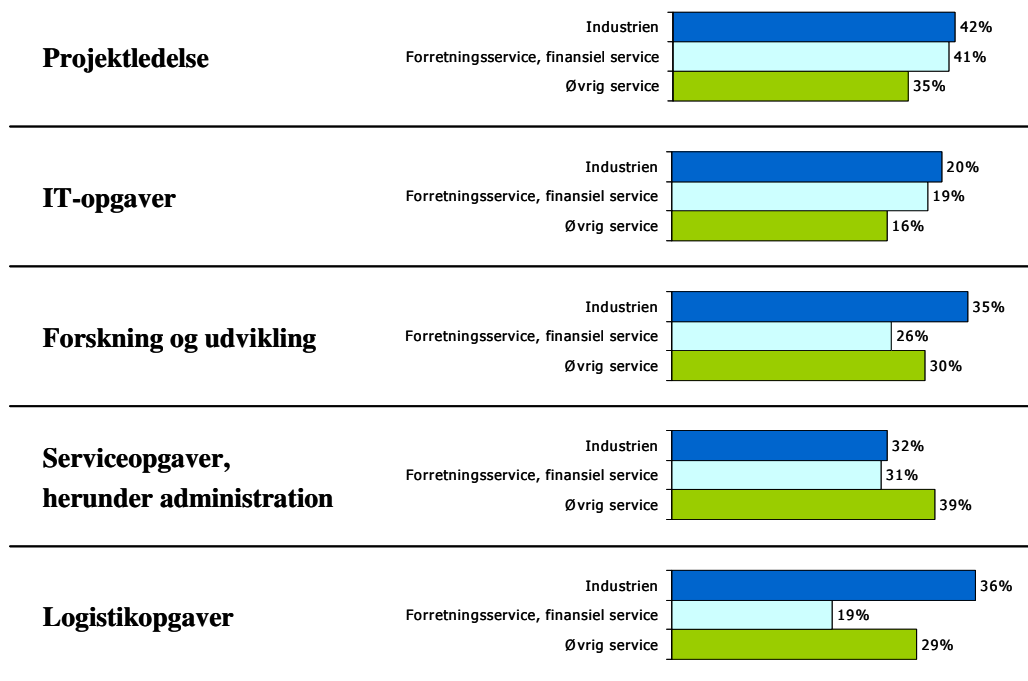
For det første er projektledelseskompetencen generelt en kompetence, der vægtes højt i virksomhederne. Uanset organisering bliver iværksættelse af projekter på tværs af basisorganisationen en stadig mere normal organiseringsform, både i forhold til håndtering af driftsopgaver og i forhold til udviklingsopgaver. Projektledelseskompetencen rummer et betydeligt element i interkulturel sourcingkompetence, det vil sige, at medarbejderne har en kompetence til at navigere blandt medarbejdere og samarbejdspartnere med vidt forskellig kulturel og etnisk baggrund og i en projektorganisation, hvor sourcingaftaler med datterselskaber og uafhængige underleverandører udgør omdrejningspunktet for den samlede produktionsproces. Tilmed er denne produktionsproces bundet sammen af aktører, der er placeret i forskellige lande og måske forskellige kontinenter. En offshoring helt eller delvist af opgaver inden for koncernen sætter derfor naturligt en efterspørgsel efter den interkulturelle projektledelseskompetence med et stærkt globalt sourcingelement i sig på dagsordenen. Desuden indebærer en delvis offshoring af et aktivitetsområde et naturligt behov for projektstyring, således at offshoringen kan implementeres på en hensigtsmæssig måde.

Fokus på kompetencer og kvalifikationer inden for forskning og udvikling er et udtryk for, at virksomhederne i de nærmeste år i vidt omfang satser på at fastholde forskning og udviklingskompetence i Danmark, og de få virksomheder, der forventer at offshore forskning og udvikling vil – som undersøgelsen understreger – gøre dette ved delaktiviteter af de samlede forsknings- og udviklingsaktiviteter, som gennemføres i virksomheden.

Serviceopgaver omfatter både administrative opgaver samt opgaver i forbindelse med koncerninterne call centre. Sammenlignet med britiske og amerikanske erfaringer er det tydeligt, at det forhold, at koncernsproget af naturlige årsager i mindre udstrækning er engelsk, betyder, at offshoring af call center funktioner ikke bliver den driver for offshoring blandt virksomheder i Danmark, som det eksempelvis har vist sig for britiske og amerikanske firmaer til blandt andet Indien.

Logistikopgaver er tæt forbundet med offshoring af produktionsopgaver samt øvrige opgaver, der kræver transaktioner af varer. Det er derfor ikke overraskende, at det først og fremmest er industrivirksomheder, der forventer at offshore logistikopgaver i løbet af de næste to år. 36% af de industrivirksomheder, der har offshoret i 2003-2004, forventer i de kommende to år at fortsætte med at offshore logistikopgaver (figur 4.1).

Figur 4.1: Jobåbninger ved fremtidens offshoring
– Vurderet blandt virksomheder, der har offshoret i 2003-1004



IT-opgaver forventes i relativt begrænset omfang at blive offshoret inden for de kommende år. Det er overraskende, at offshoring af IT-opgaver ikke er mere markant – sammenlignet med øvrige opgaver – end tilfældet er. Det er ikke muligt at opstille håndfaste forklaringer på det: En mulig forklaring er, at der er sket en outsourcing til leverandører i Danmark – og at næste skift i form af en grænseoverskridende offshoring vil være en mere vidtgående foranstaltning. En anden forklaring er, at der pt. for danske virksomheder ikke er et konkurrencedygtigt tilbud på løsning af IT-opgaver gennem offshoring.

Virksomhederne forventer fortsat, at der vil være jobeffekter ved offshoring i 2005-2006. Jobeffekterne er fordelt på decentrale uddannelsesgrupper i figur 4.2. Der tegner sig et billede af, at medarbejdere med videregående uddannelse kan forvente flere jobåbninger, end der rent faktisk har vist sig i 2003-2004, idet der er flere virksomheder, som forventer et øget behov for medarbejdere med videregående uddannelse, herunder ingeniører, end der er virksomheder, som forventer et fald. Ud fra en antagelse om, at der bag disse forventninger eksisterer et gennemsnitligt, nominelt identisk mønster i forhold til henholdsvis stigning og fald i jobs blandt de videreuddannede, viser virksomhedernes forventninger, at medarbejdere med videregående uddannelser har større mulighed for at skaffe sig et job ved offshoring, uanset om offshoring sker gennem

interne koncernprioriteringer eller gennem offshoring til uafhængige underleverandører.

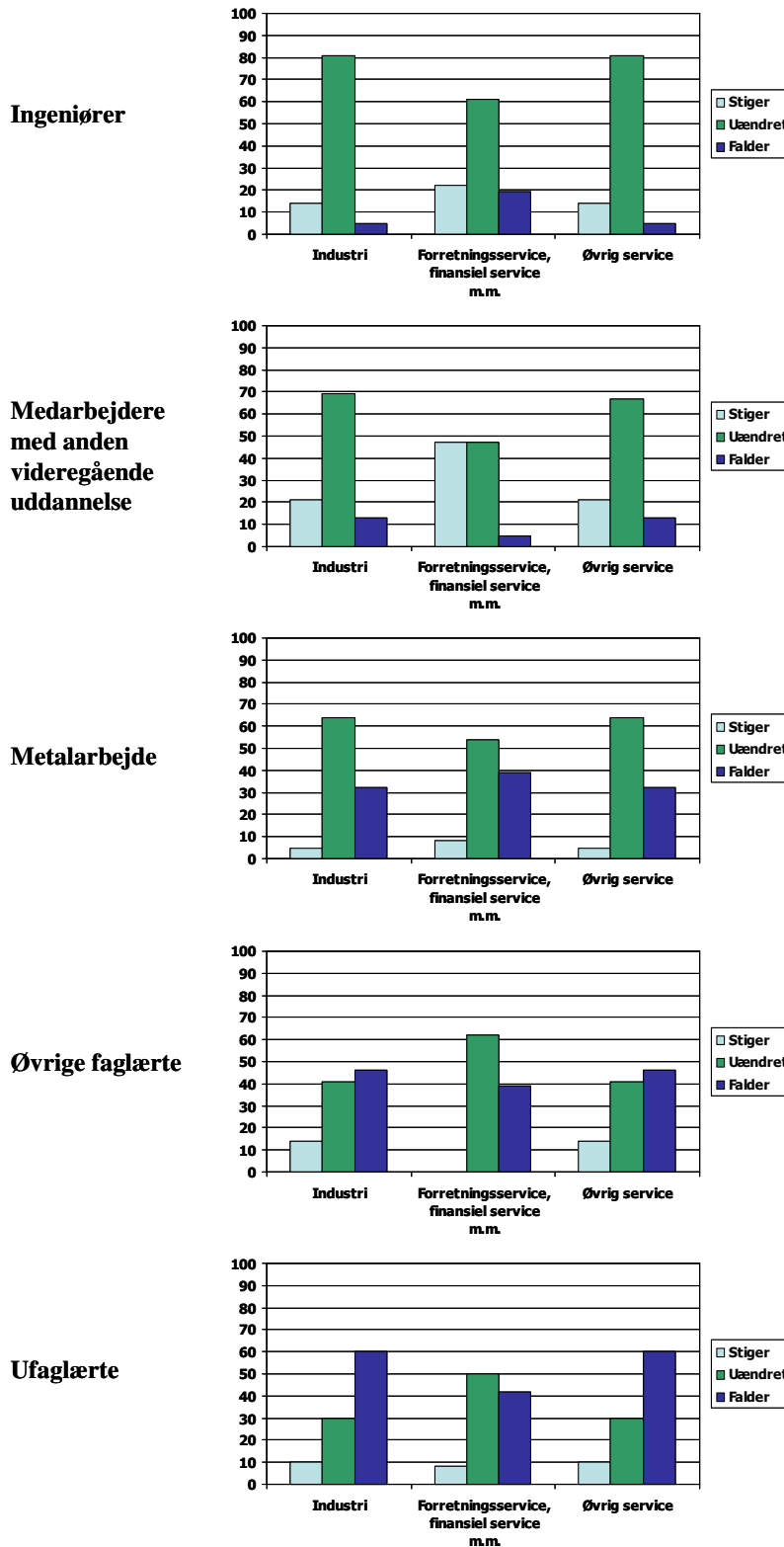
Et markant andet billede viser sig for faglærte og ufaglærte. Blandt faglærte, herunder metalarbejdere er der langt flere virksomheder, der forventer et fald i antallet af faglærte ved offshoring, end der er virksomheder, der forventer en stigning. Dette billede går igen, uanset om virksomheder inden for industrien eller inden for service ansues. Den ændring i virksomhedernes uddannelsesprofil, der allerede har realiseret sig i de virksomheder, som har offshoret i 2003-2004, forventes således at blive forstærket i 2004-2005.

Tværtimod kan der handles for at skabe den situation, hvor medarbejderne netop har kompetencer og kvalifikationer, der gør medarbejderne – uanset uddannelsesprofil – attraktive for virksomhederne i Danmark. På den baggrund kan virksomhedernes forventninger gøres til skamme, hvis der sker en kompetencemæssig oprustning med udgangspunkt i blandt andet de jobåbninger, der er dokumenteret ovenfor i forbindelse med offshoring.

Offshoring fører til nye ordrer

Martin Høft A/S kan berette, at offshoring (her outsourcing til underleverandører) også afleder nye produktionsordrer. Nye kontakter til andre europæiske virksomheder i Kina har også medført ordrer.

Figur 4.2: Jobeffekt ved offshoring i 2005-2006
 – Vurdering blandt virksomheder, der har offshoret i 2003-2004



Figur 4.2 understreger, at der er behov for at forholde sig til de jobåbninger, som offshoring i fremtiden skaber. Og at der endvidere er behov for at forholde sig til de ændringer i uddannelsesprofilen, der tydeligvis følger med ved offshoring.

En central betragtning i de foregående kapitler har været, at det er væsentligt ikke at anskue beskæftigelsesmæssige effekter ved offshoring uafhængig af øvrige trends på arbejdsmarkedet og i virksomhederne. En substitution af ufaglærte og faglærte medarbejdere med videregående uddannelse er forekommet i mange sektorer og brancher igennem årene, uanset omfanget af offshoring. På den baggrund er det vigtigt at tænke beskæftigelsesfremme og udnyttelse af jobåbninger ind i et bredere virksomhedsmæssigt perspektiv.

På den anden side, viser undersøgelsen, at offshoring rejser behov for konkrete nye jobs, der fødes af, at de interne processer i en grænseoverskridende koncern med lokaliteter i flere lande, fordrer nye organisatoriske og kompetencemæssige løsninger. I forhold til en sådan global virksomhed, som stadig flere medarbejderne møder, er der naturligvis et behov for, at det eksisterende uddannelses- og forskningssystem i Danmark tænkes ind i en sådan ny sammenhæng. Den nye sammenhæng består i, at offshoring kan blive mere aktuel i mange virksomheder, som en konsekvens af, at både teknologi og kompetencer muliggør, at der sker en flytning af interne opgaver derhen i verden, hvor aktiviteter løses med størst mulig kvalitet, præcision og tidsoverholdelse, og naturligvis til et konkurrencedygtigt løn- og omkostningsniveau.

Mindst seks omdrejningspunkter for satsninger, der inkluderer det offentlige uddannelses- og forskningssystem og de organisationer, som repræsenterer medarbejdere og virksomheder kan identificeres.

Når kunderne offshorer, følger den danske underleverandør med

Martin Høft A/S beskæftiger 30 mand og er beliggende i Hasselager ved Århus. Virksomheden sprøjtestøber i plastik, og produkterne sælges som produktionsinput til industrien. En del komponenter m.m. købes hjem fra underleverandører i bl.a. Kina. Plaststøbningen – som er virksomhedens kerneforretning – foregår stadig i Danmark.

”Det er ikke konkurrence, vi mangler, og indkøbspriserne skal være rigtige, ellers har du da slet ikke nogen chance”, erklærer Jørgen Jørgensen. Virksomheden har brug for en sikker forsyning af skruer og andre metaldele som input til deres produktion. Samtidig skal prisen være lav for, at der kan afgives gode tilbud på opgaver.

Virksomheden står over for nye udfordringer hver dag. Således fortæller Jørgen Jørgensen, at Martin Høft A/S allerede nu, men særligt fremover, vil blive påvirket af både konkurrenter og kunders øgede offshoring.

4.2. Målrettet uddannelse – Målrettet efter- og videreuddannelse

Der er brug for en bred og intensiveret videre- og efteruddannelse til alle uddannelsesgrupper, der berøres af offshoring, ufaglærte, metalarbejdere, ingeniører, øvrige med videregående uddannelse m.v. for at fastholde og udvikle en konkurrencedygtig position i globaliseringen.

Det er dokumenteret, at i mange tilfælde, hvor der er en umiddelbar beskæftigelseseffekt, er det en beskæftigelseseffekt inden for koncernen. Hermed menes, at der sker en omflytning af aktiviteter med en tilhørende omflytning af arbejdere. Det kan betyde, at forskning og udvikling lukkes ned i Danmark, medarbejderne fyres, og i stedet opbygges og udvides aktiviteterne i et andet land. Tilsvarende med offshoring af produktion til en fabrik i Polen eller Kina, hvor danske arbejdere fyres, og der i stedet ansættes polske og kinesiske arbejdere.

Denne koncerninterne omflytning af aktiviteter betyder for både medarbejdere, TR-repræsentanter og for interesseorganisationernes politiske ledelser, at de skal forholde sig til en global concerns placering af aktiviteter mellem enheder og medarbejdergrupper. Dette indebærer helt nye problemstillinger og konfliktområder, hvor gårsdagens interne konflikter mellem faggrupper på danske arbejdspladser afløses af langt større og langt mere komplekse potentielle konflikter om, hvorledes medarbejdere i en global virksomhed skal spille sammen som medarbejdere på tværs af enheder og kontinenter.

Denne nye udfordring betyder, at kompleksiteten, men også mulighederne i et internt efter- og videreuddannelsesprogram for en concerns medarbejdere, øges markant. Der er behov for at anlægge en international vinkel, hvor det vil være naturligt ikke kun at have et nationalt udgangspunkt men også at anskue kompetenceudvikling i sammenhæng med kollegers efter- og videreuddannelse i potentielt mange lande uden for Danmark, betinget af koncernens aktiviteter i de enkelte lande. Under alle omstændigheder vil ledelsen i mange tilfælde forventeligt fokusere på et internationalt kompetenceudviklingsprogram for medarbejdere på tværs af koncernen – og her vil det være afgørende, at medarbejderne følger trop for at opnå indflydelse. Det vil her være vigtigt for ikke mindst organisationerne, at de kan rådgive medlemmerne om, hvordan de kan sikre sig en adgang til at efter- og videreuddanne sig med henblik på at matche virksomhedernes internationale strategi.

Ved offshoring til eksterne underleverandører er det ligeledes centralt, at medarbejdere og deres organisationer agerer proaktivt i forhold til en sådan potentiel situation med henblik på at sikre, at eksempelvis efter- og videreuddannelse gennemføres, således at offshoring til underleverandører muligvis forkastes til fordel for en satsning på medarbejdere i Danmark. Dette kræver et betydeligt større udsyn og viden om, hvordan virksomheden strategisk ønsker at udvikle sig – og det kræver viden om de centrale offshoringlande, ikke mindst i Asien og Østeuropa. Umiddelbart vurderes det at være en fordel for medarbejdere i Danmark, at den traditionelt fladere ledelsesstruktur og traditio-

nelt mere åbne danske ledelsesstil vil muliggøre, at medarbejdere i danske virksomheder vil have en betydelig indsigt, der kan danne grundlaget for fremtidens efter- og videreuddannelse.

Virksomhedernes skift i uddannelsesprofil ved offshoring understreger i særlig grad, at der er et efter- og videreuddannelsesbehov for faglærte og ufaglærte arbejdere for at formulere et offensivt modsvar i forhold til de jobtab, der allerede pågår blandt disse grupper. Der sker i disse år et markant skifte i virksomhedernes uddannelsesprofil ved offshoring, samtidig med at virksomhederne skaber mange nye jobs i de dele af koncernen, der ligger uden for landets grænser.

Projektledelse i højsædet

Richard Thomsen A/S fortæller om de afledte effekter af offshoringen. I dag kommer der således flere ordrer gennem huset, og omsætningen er mere end fordoblet, siden virksomheden flyttede opgaver til udlandet. Der er blevet mere projektstyring med bl.a. at afgøre, hvilke opgaver der skal lægges ud, og hvilke der skal laves i Danmark.

4.3. Uddannelsessystemet skal matche den globale virksomheds kompetence- og kvalifikationsbehov

For organisationernes vedkommende skal der ske en videnskabelig oprustning i forhold til at kunne vurdere, hvorledes kompetenceudvikling generelt og uddannelsessystemerne i særdeleshed udvikler sig i offshoring-lande. Dette er en betragtelig ny opgave, der kræver viden om eksempelvis ingeniøruddannelserne, metalarbejderuddannelserne m.v. i både Østeuropa, Indien og Kina.

En fremtidssikret rådgivning vedrørende ingeniørernes kompetencebehov fordrer således en indsigt i, hvorledes blandt andet ingeniøruddannelserne og øvrige teknologiske uddannelser udvikler sig i både Asien og Østeuropa. Et muligt forslag er, at der som et samarbejdsprojekt blandt flere organisationer med medlemmer inden for teknologiske videnarbejdere opbygges et videncenter for komparative studier og evaluering af teknologiske uddannelsers kvalitet, indhold og omfang i offshoring-landene. Målet med centret er både at rådgive medlemmerne samt at bidrage med viden og løsningsforslag til den uddannelses- og arbejdsmarkedspolitiske debat i Danmark. Der mangler viden om offshoring-landenes tekniske uddannelser, hvorfor også virksomheder i Danmark formodentlig vil være interesserede og lydhøre over for at blive rådgivet om tekniske uddannelsers kvalitet, indhold og omfang i bestemte lande.

Fra et dansk beskæftigelsesperspektiv er det relevant at fokusere på, hvorledes det bliver muligt gennem en uddannelsesmæssig oprustning at lade en større del af tilvæksten

af jobs blive skabt i Danmark, frem for alene i udenlandske dele af koncernen eller blandt uafhængige underleverandører.

Målet er at transformere toppen af beskæftigelsesstigningen i koncernens udenlandske enheder og eksterne underleverandører til fordel for danske arbejdspladser. Virksomhederne forventer en øget offshoring, hvorefter offshoring i fremtiden vil blive en stadig vigtigere kilde til ændring i jobsammensætningen i Danmark. Der er derfor også behov for et grundlæggende globalt serviceeftersyn blandt de berørte uddannelser på både erhvervsskoler og universiteter med henblik på at vurdere, hvorvidt eksempelvis ingeniøruddannelserne og metalarbejderuddannelserne matcher opgavevaretagelsen i en global virksomhed og på en global markedsplads, karakteriseret af grænseoverskridende beslutninger og teamwork – og med høj fleksibilitet i den globale koncerns opgavevaretagelse. Nye faglige elementer, eksempelvis en øget symbiose mellem økonomisk og teknisk tværfaglighed, sproglig opgradering, interkulturel sourcingkompetence og indsigt, fleksibilitet og konkret praktik/udstationering allerede i uddannelserne er elementer, der for alles vedkommende kan bringes i spil. Et øget samarbejde mellem samfundsvidenskabelige og tekniske uddannelsesmiljøer er en anden mulighed for at møde globaliseringens udfordringer.

4.4. Forskning og udvikling understøtter globalisering

Forskning og udvikling bør styrkes med henblik på at sikre konkurrencedygtige forsknings- og udviklingsmiljøer i virksomhederne i Danmark. Interviews med virksomheder, der er offensive offshoreaktører understreger, at virksomhederne ønsker at fastholde udviklingsaktiviteter i Danmark ud fra en betragtning om, at disse aktiviteter er afgørende for konkurrencekraften blandt den del af virksomhedens aktiviteter, der er placeret i Danmark. Kortlægningen dokumenterer, at et ønske om at etablere et samarbejde med internationale universiteter ikke er en central bevæggrund for offshoring. Baggrunden for dette entydige resultat kan dels være, at virksomhederne ikke pt. ser konkurrencedygtige miljøer, dels ønsker at satse på de nuværende miljøer og deres samspil med danske universiteter og læreanstalter. En anden mulig forklaring er, at hovedparten af virksomheder i Danmark råder over forholdsvis knappe udviklingsressourcer, der ikke er velegnede til offshoring.

Alternativ videnstilegnelse gennem samarbejder og vidensoverførsel af mere uformel karakter kan endvidere erstatte behovet for offshoring som et redskab til at komme tættere på og evt. blive integreret i udenlandske universitets- og videncenter. Noget tyder på, at danske virksomheder i særlig grad benytter disse alternativer til egentlig offshoring, idet en endnu ikke offentliggjort rapport udarbejdet af OECD viser, at 45% af de forskningsresultater, der offentliggøres i Danmark, er fremkommet i samarbejde med udenlandske forskere.⁹ Kun i Belgien og Portugal fremkommer forskningsresultaterne i

⁹ Rapporten er omtalt i Politikken, 23. marts 2005.

højere grad i samarbejder med udenlandske forskningsinstitutioner, og man kan derfor sige, at når danske virksomheder har et svagt fokus på offshoring som kilde til indhentning af viden, så kan det skyldes, at man på anden måde samarbejder med internationale videnmiljøer.

Grundforskning er af essentiel betydning med henblik på at skabe offentlige, internationalt orienterede forskningsmiljøer, som kan danne rammen for både forskningsmæssige frontarbejder, skabe et grundlag for uddannelse af Ph.d.'ere og øvrige forskere, som efterfølgende kan virke i den private sektor og etablere sig som innovative iværksættere. Grundforskningsmiljøerne bliver således en central lokalisering af videnintensive virksomheder og danner udgangspunktet for innovative vækstorienterede klyngedannelser i Danmark: f.eks. bioteknologi i hovedstadsområdet, IT-klynger i Aarhus- og Aalborg-området samt en sundhedsmedicoklynge i Odense-området. I alle disse klynger udgør forskningsmiljøer på universiteterne en vigtig kilde og inspirator for klyngerne.

Ethvert øget samspil mellem de private og offentlige forskningsmiljøer vil erfaringsmæssigt virke som en kilde til jobåbninger i forhold til at mindske behovet for offshoring af forsknings- og udviklingsaktiviteter og dermed reelt dæmpe tilvæksten i virksomhedernes offshoring fra Danmark. I den forbindelse er det ganske afgørende, at den manglende orientering mod internationale universiteter og forskningsmiljøer ikke bliver en sovepude for hverken virksomhederne eller de danske universitets- og videnmiljøer. Strategisk kan virksomhederne ændre samarbejds mønstre med en kort tidshorisont – og endvidere vil manglende konkurrencedygtighed i forskning og udvikling på det lange sigt give virksomhederne et problem med at kunne konkurrere og sikre innovation i både produkter og produktionsprocesser.

4.5. Fleksibelt arbejdsmarked – en vigtig brik i globaliseringen

Det danske arbejdsmarked karakteriseres i et komparativt perspektiv som fleksibelt og på den baggrund som en fordel for virksomhedernes konkurrenceevne. Det danske arbejdsmarked bør dog i forhold til at skabe optimale rammebetingelser for medarbejdere med videregående uddannelser og unikke kompetencer blive endnu mere fleksibelt og rummeligt. Etablering af optimale rammer for at tiltrække medarbejdere fra udlandet til at arbejde i forsknings- og udviklingsmiljøer i Danmark bliver af afgørende betydning – og vil sikre, at offshoring af forskning og udvikling bliver mindre attraktivt for virksomhederne i Danmark. Mulighederne for at kunne tiltrække og fastholde videnarbejdere med arbejdstilladelse bør liberaliseres i videst mulige udstrækning, således at der ikke eksisterer større restriktioner i forhold til at tiltrække medarbejdere med spidskompetencer, uanset hvilket land som de måtte være statsborger i. Teknologiske videnarbejdere, som ønsker arbejds- og opholdstilladelse i Danmark (jobkort/"green card") – og hvor denne mulighed vurderes at være en fastholdelsesfaktor, bør kunne gives dette smidigt og ubureaukratisk. Virksomheder har givet udtryk for, at bureaukrati og restriktioner

tioner er en hindring for, at virksomhederne kan sammensætte teams på tværs af landegrænser med maksimal og ubesværet mobilitet for videnarbejdere, og dette begrænser virksomhedernes konkurrenceevne.

En undersøgelse gennemført af Rambøll Management, Dansk Metal og IDA i fællesskab viser, at Danmark og Europa ikke står øverst på prioriteringslisten, når videnarbejdere fra tredjelande søger spændende og udfordrende jobmuligheder. Lande som Canada, Australien og USA står langt højere på denne liste. Udover at have attraktive og fleksible ordninger der kan fremme virksomhedernes anvendelse af ”globale videnarbejdere”, vil det derfor være nødvendigt også aktivt at arbejde for at tiltrække denne type arbejdskraft til Danmark – og gerne i samarbejde med det øvrige EU.

4.6. Rådgivning til små og mellemstore virksomheder om globalisering

Der bør etableres en intensiveret rådgivning til de små virksomheder vedrørende globalisering og herunder offshoring. Baggrunden for dette forslag er, at de små virksomheder med under 50 ansatte griber offshoring an på anden måde, og ofte betaler dyre lærepenge. Eksempelvis offshorer de offensive offshoring-virksomheder en lang række forskellige aktiviteter, eksempelvis offshoring af både produktionsopgaver, marketing og administrative opgaver. Hertil kommer, at de generelt offshorer større andele af de enkelte opgaver, og dermed bliver mere sårbare, hvis offshoringen ”går skævt”. Det skal samtidig bemærkes, at der er relativt få små virksomheder, der i 2003 og 2004 har gennemført offshoring.

Imidlertid bør der på baggrund af ovenstående, skabes et øget udbud af rådgivning rettet mod først og fremmest de små virksomheder. Rådgivningen skal medvirke til, at virksomhederne i højere grad forstår og tør udnytte offshoring til at gøre sig mere konkurrencedygtig, men samtidig må rådgivningen også kunne anviser alternative veje til offshoringen, – f.eks. organisationsændringer, nye produktionsformer og anvendelse af nye teknologier, kompetenceudvikling af medarbejdere etc. Der er behov for en dedikeret rådgivning om, hvordan virksomhederne opbygger en interkulturel sourcingkompetence. De succesfulde offshoring-virksomheder råder således over betydelig erfaring med netop projektledelse, der rummer interkulturel sourcingkompetence. Og denne kompetence kan opbygges i små virksomheder, hvilket nedenstående case illustrerer.

Case: Conlink Furniture – Global sourcing på dansk grund

Da Mogens S. Olsen, som ene mand, etablerede Conlink Furniture hjemme i privaten i 1992 var det med en klar strategi; at starte et globalt orienteret møbelhandelsfirma – en såkaldt ”Born Global”. Mottoet dengang var ”møbler over grænserne” og ambitionen var at forbinde kontinenterne, derfor Con(tinental)link. Filosofien fra dengang er stadig gældende for firmaet.

Conlink Furniture har en klar forretningsstrategi; at være et letbetjent og fleksibelt handelsfirma – ikke noget med ”grønne maskiner ude bagved”. Conlink Furniture kan bedst beskrives, som en global sourcing virksomhed og gennem et stærkt engagement og samarbejde med diverse underleverandører og samarbejdspartnere verden over, har virksomheden skabt en sourcing-kompetence, som giver en langt større frihed og omstillingsparathed end en traditionel produktionsvirksomhed. Dette har betydet kraftigt vækst fra dag ét.

I dag opererer Conlink Furniture på 11 forskellige markeder med en årlig omsætning på 200 millioner kroner, hvor af 70% er eksport. Produktionen finder sted i 6 forskellige lande og Conlink Furniture har 17 faste medarbejdere udstationeret ved de forskellige produktionssteder, for at sikre kvaliteten i produktionen. Derudover beskæftiges der nu 34 medarbejdere med logistik, salg og administration i hovedsædet i Ikast.

Conlink Furniture har et datterselskab og søsterselskaber i Letland, samt indkøbspartnere to steder i Kina. Derudover gør Conlink Furniture brug af 36 underleverandører fordelt primært i Østeuropa og Asien. Dette tillader, at medarbejderne i Ikast kan fokusere på det som virksomheden er bedst til, nemlig handel. Gennem årene har det været det gode købmandskab, der har drevet udviklingen i virksomheden, og via en stærk tilknytning til produktionsfaciliteter verden over har Conlink Furniture udviklet et effektivt og fleksibelt netværk af underleverandører.

Kombinationen af at kunne handle billigt i Østeuropa og Asien og samtidigt kunne tilbyde et fleksibelt og bredt sortiment, har vist sig konkurrencedygtigt. Det er essentielt for Conlink Furniture at fortsætte handlen med lavtlønslandene, da disse kan levere en pris og kvalitet som mange europæiske producenter ikke kan matche. Derfor er det vigtigt for Conlink Furniture at vedligeholde og udbygge de handels- og sourcingkompetencer, som virksomheden besidder.

Fortsat vækst er en klar ambition hos Conlink Furniture. Dette skal fortrinsvis ske ved i højere grad at varetage produktudvikling og design internt i virksomheden, samt gennem en stærkere marketingstrategi. Ved at varetage de innovative processer internt kan Conlink Furniture hurtigere reagere på skift i efterspørgslen og være med til at skræddersy løsninger til kunderne. De nye satsninger må dog ikke stå alene, konstaterer Mogens S. Olsen, de skal inkorporeres og integreres i de øvrige forretningsområder, så den viden, der skabes, kan deles og komme virksomheden til gode. Dette fokus på det nære samarbejde og synergien er en gennemgående faktor i Conlink Furnitures succes og måde at drive forretning på.

Et andet vigtigt element i Conlink Furnitures succes er intern rekruttering og uddannelse. I stedet for hele tiden at hente nye folk ind ude fra, søger Conlink Furniture i stedet at bruge eksisterende medarbejdere på nye poster. Eksempelvis er den nuværende logistik- og indkøbschef tidligere lagermedarbejder. Der er i høj grad fokus på medarbejderudvikling og interne jobmuligheder, og det er Mogens S. Olsens klare overbevisning, at det har store fordele at have medarbejdere i ledende stillinger, der kender organisationen ”nedefra”. I Conlink Furniture tages der derfor udgangspunkt i medarbejdernes egne kompetencer og disse suppleres så med diverse kurser og lederuddannelse, på

denne måde skabes der engagement og karrieremuligheder, samtidigt med at medarbejdernes viden bliver i virksomheden.

En af de store udfordringer som Conlink Furniture helt konkret har stået over for, er at få integreret de kinesiske medarbejdere i Conlink "ånden". Bl.a. ved at invitere de kinesiske medarbejdere til Danmark har man forsøgt at give dem et indblik i den danske virksomhedskultur og arbejdsform. Dog er det nødvendigt for virksomheden at have to europæiske medarbejdere fast i Kina for at føre tilsyn og sørge for, at tingene forløber som de skal. Netop tilstedeværelsen i produktionslandene har været essentiel for et vellykket samarbejde med underleverandører og øvrige samarbejdspartnere.

Mogens S. Olsens syn på fremtiden er lyst. Han vurderer, at Conlink Furniture er godt rustet til at imødekomme globaliseringens videre udfordringer, da markedet i højere grad kommer til at efterspørge fleksible virksomheder med brede kompetencer. Generelt set undrer Mogens S. Olsen sig over at der ikke er flere af hans type virksomheder i andre danske brancher, altså virksomheder med specialiserede sourcing-kompetencer, der agerer globalt. Små virksomheder kan qua deres fleksibilitet og innovative kraft klart være med.

Rådgivningen kan udføres af både private og offentlige udbydere. F.eks. vil Danmarks Eksportråd være en oplagt rådgiver. Eksport og offshoring vil ofte være tæt forbundet, hvor en mangefacetteret, helhedsorienteret rådgivning bør omfatte offshoring, såvel i forhold til små virksomheders etablering af datterselskaber i udlandet som i forhold til offshoring af delaktiviteter til uafhængige underleverandører. Supplerende og parallelt bør denne rådgivning om offshoring til virksomhederne, ligeledes ydes af både arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationerne, gerne i samarbejde med private rådgivere.

Udsagn fra virksomhederne tyder på, at offshoring ikke dækkes af det offentlige erhvervsfremmesystem på grund af systemets mangel på viden og kompetence, hvorfor der er basis for at stimulere det private rådgivningsmarked. Hermed kan der samtidig skabes nye jobs, idet rådgivning om offshoring bliver et globalt rådgivningsområde; specielt når de små og mellemstore virksomheder for alvor kommer med globalt. Det foreslås, at organisationerne i samarbejde med regeringens initiativer vedrørende globalisering tager initiativ til at afdække forskellige modeller for rådgivning af små virksomheder vedrørende offshoring. Så vidt muligt bør rådgivning om offshoring gøres til en opgave, der udføres af private rådgivere i samarbejde med erhvervs- og brancheorganisationer.

Case: Brændt barn skyer ikke nødvendigvis ilden

ConfigIt Software er en spin-off virksomhed fra IT Universitetet i København. Den blev etableret i 2000 af en række unge forskere med seed-kapital fra ACR Capital og CAT Seed.

Virksomheden udvikler standardsoftware til især konfiguratorbaserede salgs- og produktionsløsninger. I dag har virksomheden cirka 12 ansatte, alle med enten ingeniør- eller datalogbaggrund. Tilknytningen til forskningsmiljøet er fortsat tæt.

Virksomheden sælger primært softwareløsninger til det danske marked, men har også en række internationale kunder, blandt andet i Tyskland, Sverige og Canada.

Virksomhedens erfaringer med offshoring

ConfigIt betragter som udgangspunkt offshoring som en mulighed, der kan drages stor nytte af. Ved at offshore nogle områder og specialisere sig på andre har man som virksomhed muligheden for hele tiden at blive skarpere og for at udvikle en unik profil.

ConfigIt har indtil videre én konkret erfaring med offshoring: På projektbasis har man valgt at offshore udviklingen af et softwaremodul – til et såkaldt ERP-system – til en virksomhed i Tjekkiet. Projektet har på nuværende tidspunkt kørt ét år.

Beslutningen om at offshore udviklingen af modulet til ERP-systemet blev truffet, fordi ConfigIt ikke selv besad de tilstrækkelige kompetencer på området, og derfor havde brug for assistance i forbindelse med udførelsen af et konkret projekt for en dansk kunde.

At valget faldt på netop Tjekkiet skyldtes primært, at en af ConfigIts danske samarbejdspartnere, DISA, havde kontakt med det tjekkiske firma og kunne henvise til dets eksistens og til dels stå inde for dets kvaliteter.

Udsigten til en væsentlig omkostningsbesparelse ved at lade tjekkiske IT-folk varetage opgaven, var desuden medvirkende til, at ConfigIt valgte den tjekkiske virksomhed frem for at finde en dansk ekstern leverandør til projektet. På grund af ConfigIts gode kontakter til forskningsmiljøet, har det ikke været et problem at rekruttere egnede danske IT-udviklere til opgaven. Men overordnet set vurderer CTO Henrik Hulgaard, at flere danske IT-virksomheder har svært ved at rekruttere tilstrækkeligt med ”specialkvalificeret” IT-arbejdskraft i Danmark. Offshoring kan derfor for mange være en nødvendighed.

Uheldige erfaringer

ConfigIt har oplevet en række problemer af forskellig karakter i forbindelse med offshoringen. Der er gået mange ressourcer – såvel økonomiske som tidsmæssige – tabt undervejs, og set i bakspejlet vurderer Henrik Hulgaard, at forberedelsen har været for dårlig, og at det havde været mere fordelagtigt at vælge en dansk leverandør til netop dette projekt.

Afstanden til Tjekkiet har simpelthen været for stor og kommunikationsmulighederne for dårlige. Fordi ConfigIt selv manglede ekspertise på det område, der blev offshoret, var det svært for virksomheden på forhånd at fastlægge klare retningslinjer, definere opgaverne klart og lave specifikke aftaler om samarbejdsformer, leveringstider osv. I dag har ConfigIt erfaret, at netop disse ting er grundlæggende forudsætninger for en optimal offshoringoplevelse. Især små virksomheder skal forberede sig meget grundigt.

Offshoring er ikke opgivet

På trods af de dårlige erfaringer har ConfigIt ikke opgivet offshoringen. Med bedre forberedelse ser de flere muligheder for nye offshoringeventyr fremover.

ConfigIt undersøger for tiden mulighederne for endnu en projektbaseret offshoring, formodentlig til en indisk softwareleverandør. I modsætning til det igangværende projekt i Tjekkiet er der denne gang tale om en mere konkret og standardiseret opgave, hvor alt det kreative forarbejde skal udføres i Danmark, mens inderne skal tage sig af ”det kedelige”, altså selve udførelsen af opgaven.

Det er nu ikke fordi, ConfigIt ikke mener, inderne er kvalificerede til at varetage også de komplicerede og mere selvstændige opgaver. Faktisk er inderne ifølge Henrik Hulgaard yderst kompetente og professionelle i deres tilgang til opgaverne. Formodentlig blandt de allerbedste i verden og i hvert fald bedre end de øvrige lavtlønslande, vurderer han.

Men inderne mangler det altafgørende kendskab til det danske og europæiske marked og de europæiske kunders særlige behov. Samtidig er det især for en mindre virksomhed svært at dele videnudviklingen op, mener han, og henviser igen til kommunikationen som den vigtigste barriere for offshoringen.

Han forudser derfor, at langt hovedparten af de danske IT-virksomheder vil bevare softwareudviklingen i Danmark – i hvert fald de kreative dele af den, mens der vil være en tendens til i højere grad at lægge de mindre kreative dele i lavtlønslande med de rette kompetencer.

Henrik Hulgaard ser imidlertid ingen særlige forhindringer for, at de store virksomheder i fremtiden kan flytte hele softwareudviklingsafdelinger til udlandet som led i en globaliseringsstrategi. Der findes ingen IT-kompetencer her i landet, som virksomhederne ikke kan få i udlandet. Faktisk mener han, at de danske IT-teknikere, herunder ingeniørerne, bør til at stramme sig lidt an, hvis de ikke vil se deres job forsvinde til udlandet.

Ud over det alt for lave antal IT-ingeniører, der uddannes, nævner han de alt for dårlige uddannelser, pengene der er for små, de studerende der er for uambitiøse, og så den alt for lille prestige, der er forbundet med at være tekniker i Danmark. Samlet set er de danske teknikere i en international sammenligning i bedste fald middelmådige.

På ét punkt har de danske ingeniører – og danske medarbejdere generelt – dog en unik styrke. Det gælder den særlige arbejdskultur, evnerne til at designe og til at tænke kreativt og innovativt. Det er ifølge Henrik Hulgaard de kompetencer, vi danskere skal dyrke – og styrke – fremover, hvis vi skal klare os i den globale konkurrence.

Vi kan ikke konkurrere med asiaterne og østeuropæerne, når det angår ”det håndværksmæssige”, altså de traditionelle standardopgaver. Vi skal i stedet koncentrere os om alt det, der ligger udenom. Fremtidens ingeniører skal således i højere grad kunne agere som designere og konsulenter.

Det er derfor de brede kompetencer, den kommercielle sans og den humanistiske forståelse, der vil blive brug for, i højere grad end det er de snævre tekniske færdigheder.

4.7. Strategisk samarbejde mellem virksomheder om globalisering og offshoring

Et strategisk samarbejde blandt flere små og mellemstore virksomheder om globale strategier, herunder samarbejde om offshoring rummer store potentialer. Relationen mellem store virksomheder og deres regionalt forankrede underskov af typisk mindre underleverandører har været til både debat og er endvidere blevet analyseret forskningsmæssigt gennem en årrække. Baggrunden er blandt andet, at en række virksomheder har saneret kraftigt i deres tidligere antal af underleverandører med henblik på at højne effektivitet, kvalitet og samtidig minimere omkostningerne.

En øget anvendelse af E-business har været en central teknologisk driver for denne sanering. Offshoring vil ligeledes berøre virksomheds- og underleverandør-relationen. Spørgsmålet er således, om underleverandørerne typisk mister ordrer, når en virksomhed gennemfører offshoring til andre dele af koncernen, eller om der er mulighed for, at underleverandører inddrages i offshoringprocessen, når deres kunder offshorer? I Danmark er der pt. begrænsede erfaringer, men meget taler for perspektiverne ved en sådan virksomheds-/leverandørfokus. Det forventes blandt andet, at transaktionsomkostningerne er lavere ved at fastholde stabile underleverandør-/virksomhedsrelationer på grund af indkørte samspilsrelationer. Det er følgelig en mulighed, at der etableres et antal demonstrationsprojekter, som kan faciliteres, understøttes og udvikles af organisationerne. Inden for ingeniør- og metalområdet kan der etableres fyrtårne i form af demonstrationsprojekter, som viser mulighederne ved et strategisk samarbejde blandt virksomheder i forhold til aktivering og offshoring. Specielt i de tilfælde, hvor øget og/eller ny markedsadgang er en central strategisk driver for offshoring, kan det være perspektivfuldt for underleverandører at koble sig til den virksomhed, der tager initiativ til offshoring.

5. Komparativ analyse af profilen for en offshoring-virksomhed kontra en ikke-offshoring-virksomhed

5.1. Introduktion

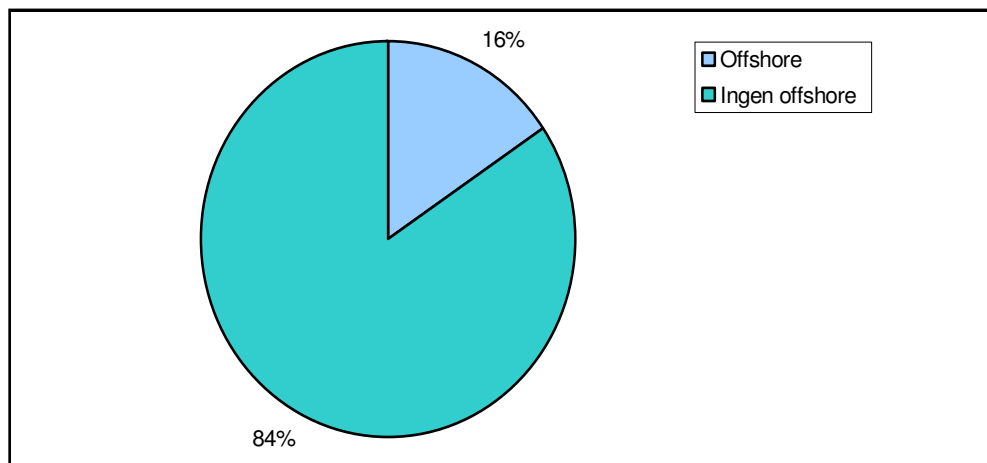
I dette kapitel karakteriseres den typiske offshoring-virksomhed. Kan der identificeres nogle centrale fællestræk blandt virksomheder, der offshorer? Og er der nogle signifikante forskelle på de virksomheder, der offshorer, og de, der ikke gør?

Formålet med kapitlet er at give læseren – den enkelte medarbejder, den faglige organisation, lokalpolitikeren eller den regionale myndighed – et overblik over den aktuelle offshoring-situation og ikke mindst det aktuelle offshoring-potentiale i danske virksomheder. Ved at sammenholde med den danske erhvervsstruktur, bliver det desuden muligt at komme tættere på en beskrivelse af såvel omfanget som karakteren af den eksisterende offshoring.

5.2. Hvad karakteriserer offshoring-virksomheder?

Kun en lille del af de danske virksomheder – omkring 16% – har inden for de seneste to år benyttet sig af muligheden for at flytte produktion, serviceydelser, udvikling eller andre aktiviteter til udlandet.

Figur 5.1: Andelen af virksomheder, der inden for de sidste to år har offshoret

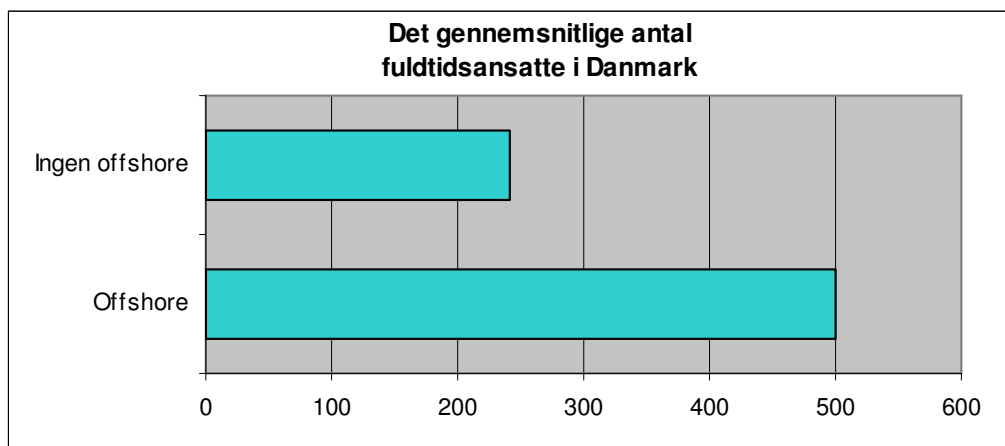


Den typiske danske offshoring-virksomhed er større, mere globalt orienteret og mere innovativ og omstillingsparat end den virksomhed, der ikke offshorer. Virksomheden er oftest at finde inden for den industrielle sektor. Beliggenheden er oftest Jylland eller Fyn.

Offshoring-virksomheder er ofte større industrivirksomheder

Den offentlige debat om udflytning af danske arbejdspladser giver ofte indtrykket af, at det typisk er store industrivirksomheder der offshorer. Denne undersøgelse bekræfter sammenhængen mellem virksomhedsstørrelse, sektor og offshoring. Målt på det gennemsnitlige antal fuldtidsansatte er offshoring-virksomhederne dobbelt så store som de virksomheder, der ikke offshorer. Efter offshoring har virksomhederne fortsat i gennemsnit 500 ansatte i Danmark. Det gennemsnitlige antal ansatte i de virksomheder, der ikke offshorer, er derimod 240.

Figur 5.2: Antal fuldtidsansatte i Danmark i henholdsvis offshoring- og ikke-offshoring-virksomheder



Just in time i leverancer fremmer offshoring

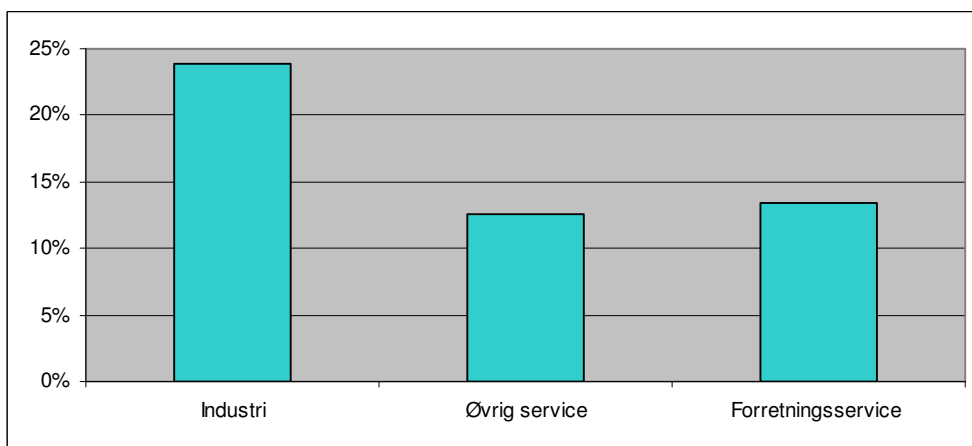
Nama A/S udvikler produktionsanlæg til primært træindustrien, men også andre brancher. Udviklingen af egne anlæg udgør i dag 70% af omsætningen, mens service, montage og salg af reservedele udgør andre 30%. Der er samlet 35 ansatte på virksomheden.

Eftersom virksomheden er ordreproducerende, og hvert produkt i nogen udstrækning er unik, bliver delkomponenter fremstillet til hver enkelt ordre. Det betyder dels, at der ikke er nogen stor volumen, der kan flyttes ud til en fast produktion, og dels at tidsfristen ofte kan være så knap, at det ikke er muligt at vente flere uger på at delene kommer hjem. De dele, der nu produceres i udlandet, er delkomponenter som tandhjul og kædehjul, der tidligere blev købt som råvarer og lavet på fabrikken. Disse købes nu hos underleverandører i udlandet, når tidsfristerne i projekterne tillader det.

Den største andel af offshoring-virksomheder ligger i industrisektoren, sammenlignet med de to øvrige sektorer inden for service, henholdsvis forretningsservice, finansiel service samt øvrig service. 23% af de adspurgte industrivirksomheder har inden for de

sidste to år offshoret til enten andre dele af koncernen eller til underleverandører i udlandet. Blandt virksomhederne inden for forretningsservice og finansiell virksomhed har godt 13% offshoret. Det samme niveau findes hos virksomheder inden for øvrig service.

Figur 5.3: Andelen af virksomheder der i løbet af 2003/4 har flyttet arbejdsopgaver til underleverandør eller/og andre dele af koncernen i udlandet. Fordelt på sektorer



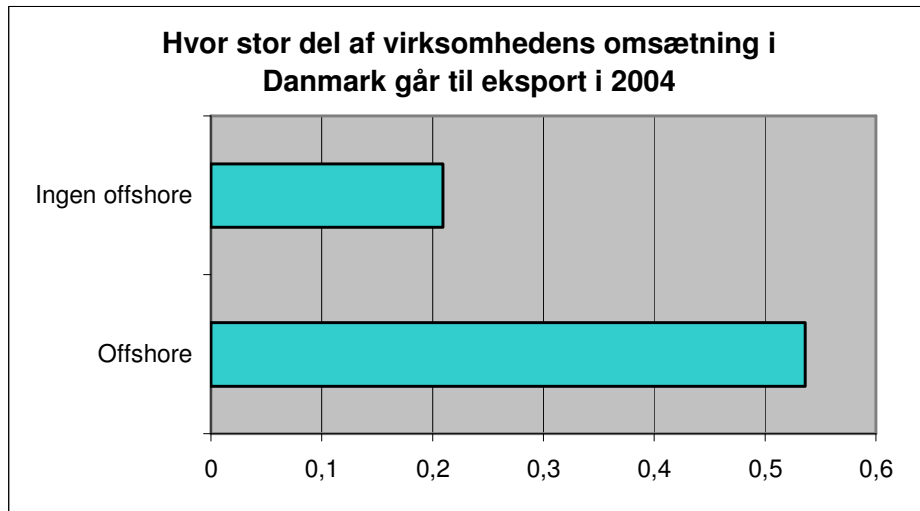
En uddybende gennemgang af sammenhængen mellem virksomhedsstørrelse, sektor og offshoringerfaringer findes i kapitel 6.

Offshoring-virksomheder er de mest internationale

Virksomheder, der offshorer, har generelt en mere international profil og global orientering end øvrige virksomheder. Det kommer til udtryk på en række områder.

Den mest markante indikator på forskellen i ”internationaliseringsgrad” er at finde i forbindelse med virksomhedernes eksportandel. De virksomheder, der offshorer har mere eksport, end de der ikke offshorer. I gennemsnit går 54% af deres samlede omsætning i Danmark til eksport. Det tilsvarende tal for ikke-offshoring-virksomheder er blot 21% (figur 5.4).

Figur 5.4: Eksportens andel af omsætningen i henholdsvis offshore- og ikke-offshore-virksomheder



Også hvad angår ejerskab samt placering af virksomhedens hovedsæde og eventuelle datterselskaber, er der, ikke overraskende, markante forskelle. Som det fremgår af tabel 5.1 er offshore-virksomheder kendetegnet ved, i større omfang end virksomheder der ikke offshore, at have udenlandsk ejerskab, hovedsæde i udlandet og/eller datterselskaber i udlandet.

Tabel 5.1: Tre indikatorer på internationalisering

	Virksomheder der offshore	Virksomheder der ikke offshore
Udenlandsk ejerskab	39%	30%
Hovedsæde i udlandet	25%	13%
Datterselskaber i udlandet	57%	21%

Case: Grundfos A/S – Global virksomhed, med danske rødder

Familieforetaget fra Bjerringbro har siden grundlæggelsen i 1945 udviklet sig til en stor global koncern og en af verdens førende pumpevirksomheder. I dag producerer Grundfos ca. 10 millioner pumper årligt og beskæftiger 12.586 medarbejdere, fordelt på 67 virksomheder i 43 lande.

Grundfos' succes bygger ikke mindst på en grundlæggende global indstilling og en international strategi, der allerede blev sat i gang i 1950'erne, hvor virksomheden aktivt begyndte at udnytte fordelene ved den globale arbejdsdeling.

Grundfos har i dag solide erfaringer med offshore gennem årene og betragter globaliseringen og den internationale arbejdsdeling som en forudsætning for virksomhedens fortsatte udvikling og vækst.

I dag foregår 60% af pumpeproduktionen i udlandet. Udflytninger er vel at mærke ikke sket på bekostning af danske arbejdspladser.

I løbet af de seneste 13 år er der endda sket en lille stigning i antallet af beskæftigede på afdelingen i Bjerringbro, fra 4191 til 4700 ansatte. Yderligere ekspansion forventer virksomheden ikke, men den overordnede forventning er, at offshoringen ikke skal reducere antallet af ansatte i Danmark.

Med produktionsanlæg i Asien, Europa og USA er Grundfos godt repræsenteret på de markeder, de servicerer. ”Time to market” er for Grundfos helt afgørende for at sikre optimale leveringstider, variantfleksibilitet og lokale tilpasninger.

Grundfos har for nylig etableret et motorproduktionsanlæg i Ungarn. Hermed har virksomheden opnået billig arbejdskraft tæt på de europæiske markeder. Generelt er det markedsadgangen og ikke omkostningsreduktionen, der er den vigtigste drivkraft bag Grundfos’ offshorebeslutninger. Filosofien er hele tiden at udnytte så mange af verdensmarkedets muligheder som muligt.

Det er i det hele taget et meget holistisk globaliseringsperspektiv, Grundfos anlægger. Selvom det endnu primært er produktionen, der flyttes til udlandet, er Grundfos så småt begyndt at benytte mulighederne for offshoring af mere komplekse aktiviteter.

Forskning og udvikling, der er en kerneprioritet for Grundfos, har hidtil primært foregået i Bjerringbro, blandt andet på det nyopførte Grundfos Innovation Centre, samt naturligvis i tæt forbindelse med den produktion, der foregår på de 12 fabrikker rundt om i verden. Inden for de senere år er Grundfos begyndt at tænke mere strategisk i at gøre FoU aktiviteterne globale. På baggrund af det stigende behov for tilpasning til lokale markeder vurderer virksomheden, at større dele af FoU aktiviteterne i fremtiden vil placeres i nærheden af de lokale produktionsanlæg.

For tiden kører Grundfos således to mindre FoU-projekter i samarbejde med universiteter i henholdsvis Kina og Indien. Samtidig er man netop påbegyndt etableringen af et FoU-back-office i Kina med foreløbigt unge 4 kinesiske forskere ansat. De globale FoU-aktiviteter foregår hele tiden i tæt samarbejde med den danske FoU-afdeling, og det er da også ambitionen, at FoU-aktiviteterne også fremover skal have rødder i Danmark.

Erfaringerne med offshoring har været gode. Ikke mindst fordi Grundfos – i modsætning til mange andre vestlige virksomheder – har forberedt sig grundigt, inden de har truffet deres valg. Eksempelvis valgte man Polen fra, da man skulle etablere sig i Østeuropa, fordi lønningerne i de centrale områder i Polen var for høje, og kompetencerne for arbejdskraften i alle andre områder ikke tilstrækkelig.

I både Ungarn og i Asien oplever Grundfos arbejdskraften som tilfredsstillende. Medarbejderne er arbejdsomme, ambitiøse og i besiddelse af de nødvendige grundkompetencer.

De problemer, der relaterer sig til de store forskelle i arbejdskultur – hierarki, ledelsesstil osv. – har alle oftest været overkommelige. De måske største vanskeligheder har været forbundet med øvrige internationale virksomheders efterspørgsel efter dygtige medarbejdere, der af og til har gjort det vanskeligt at holde på dem. Her oplever Grundfos det dog som et aktiv at være dansk. Især på det kinesiske arbejdsmarked men også i øvrige lavtlønslande opfattes amerikanske, japanske og taiwanesiske som havende mindre attraktive ansættelsesforhold og udviklingsmuligheder end europæi-

ske og især skandinaviske virksomheder. Det tælles med, når de efterspurgte og målrettede medarbejdere skal vælge job.

Grundfos ser lyst på fremtiden. Virksomheden ser en række nye markedsmuligheder i de kommende år, ikke mindst i Fjernøsten (Kina og Indien) og i Østeuropa. Offshoringen af pumpeproduktionen fortsætter derfor. I 2005 er der planer som etableringen af nye faciliteter i Indien, Kina og Ungarn. Samtidig tages de første skridt til etableringen af en meget stor produktionsfacilitet i Mexico. I Rusland føler man sig derimod tvunget til at holde lidt igen. Fabrikken i Rusland er opført, men de kaotiske forhold i det enorme land, gør det endnu for usikkert for Grundfos at operere i.

Trods den globale profil og en grundindstilling der hedder, at ”i princippet kan alt flyttes”, vil Danmark også fremover være Grundfos’ base.

Ifølge Vice Group President Carsten Bjerg er Danmarks vigtigste aktiver i den globale konkurrence henholdsvis det høje uddannelsesniveau og den særlige danske organisations- og virksomhedskultur. Udfordringen for Danmark fremover bliver at opretholde og udbygge den gunstige placering på disse områder. Det vil sikre, at så mange videnintensive og teknisk krævende opgaver som muligt i fremtiden kan bevares på dansk grund.

For alle virksomheder gælder det, at flertallet mener, at de er kendetegnet ved anvendelsen af den nyeste teknologi. Virksomheder, der ikke offshorer, har dog i højere grad end virksomheder, der offshorer, svaret ”I meget høj grad” eller ”I høj grad”. Årsagen hertil kan være, at virksomhederne betragter hhv. anvendelsen af ny teknologi og offshoring som trade offs. Ønsker man således ikke at offshore, må man i endnu højere grad udvikle virksomheden teknologisk.

Tabel 5.2: Andel af virksomheder, der betragter sig som kendetegnet ved konstant brug af den nyeste teknologi

	Offshoring	Ingen offshoring
I meget høj grad	21,8%	23,5%
I høj grad	28,8%	33,5%
I middel grad	30,8%	28,5%
I ringe grad	14,8%	8,0%
I meget ringe grad	3,8%	5,5%
Ved ikke	0,0%	1,0%
I alt	100%	100%

Adspurgt om, hvorvidt virksomheden fornyer sig gennem en høj grad af innovation og udvikling, svarer flertallet af virksomhederne bekræftende, om end offshoringvirksomhederne svagt markerer sig, som de mest innovative (tabel 5.3).

Tabel 5.3: Andel af virksomheder, der betragter sig som kendetegnet ved fornyelse gennem innovation og udvikling

	Offshoring	Ingen offshoring
I meget høj grad	22,4%	21,8%
I høj grad	41,0%	35,8%
I middel grad	27,6%	27,0%
I ringe grad	6,4%	7,8%
I meget ringe grad	2,6%	5,4%
Ved ikke	0%	2,2%
I alt	100%	100%

Offshoring-virksomhedernes positive vurdering af egen innovationsgrad understøttes af det omfang, i hvilket henholdsvis offshoring-virksomheder og ikke-offshoring-virksomheder har introduceret nye produkter og procesudvikling. 2/3 af offshoring-virksomhederne anfører, at de i enten meget høj grad eller høj grad har introduceret nye produkter og serviceydelser inden for de seneste to år. Tre ud af fire offshoring-virksomheder har i samme periode fornyet egne produktionsprocesser. På begge parametre scorer offshoring-virksomhederne dermed højere end de virksomheder, der ikke har offshoret.

Tabel 5.4: Andel af virksomheder, der har introduceret nye produkter/serviceydelser på markedet inden for de seneste 2 år

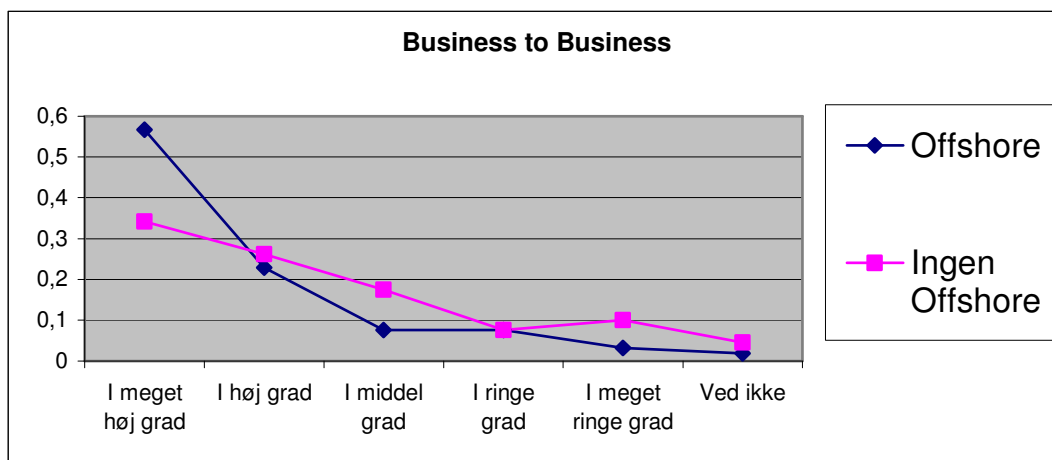
	Offshoring	Ingen offshoring
I meget høj grad	33,8%	24,5%
I høj grad	32,5%	24,5%
I middel grad	22,3%	20,4%
I ringe grad	5,1%	9,3%
I meget ringe grad	5,7%	21,3%
Ved ikke	0,6%	0,0%
I alt	100%	100%

Tabel 5.5: Andel af virksomheder, der har fornyet egne produktionsprocesser inden for de seneste 2 år

	Offshoring	Ingen offshoring
I meget høj grad	24,1%	18,3%
I høj grad	30,4%	27,7%
I middel grad	21,5%	23,1%
I ringe grad	7,6%	9,1%
I meget ringe grad	13,9%	21,8%
Ved ikke	2,5%	0,0%
I alt	100%	100%

Endelig er offshoring-virksomheder kendetegnet ved Business to Business (B2B) i et noget større omfang, end virksomheder, der ikke offshorer (figur 5.5.).

Figur 5.5: Er virksomheden kendetegnet ved Business to Business?



Ligheder mellem offshoring- og ikke-offshoring-virksomheder

På andre centrale områder adskiller offshoring-virksomhederne sig dog ikke fra de øvrige virksomheder. Virksomheder, der offshorer og virksomheder, der ikke offshorer i 2003-04 har således en fælles profil på nedenstående områder:

- Nicheproduktion eller serviceydelser med et stort videnindhold
- Stor fleksibilitet i produkter og serviceydelser – herunder behov for individualiserede løsninger
- Produktion baseret på lave driftsomkostninger
- First mover-strategi
- Branding – et stærkt navn og mærke på markedet
- Salg af fysiske produkter der er kombineret med salg af serviceydelser.

Overordnet set er der kun ganske få forskelle at spore mellem offshoring-virksomheder og ikke offshoring-virksomheder, hvor graden af internationalisering er den mest markante forskel.

Case: Software Innovation – Videnseksport frem for offshoring

Software Innovation A/S er en del af en stor nordisk koncern, der er repræsenteret i Danmark, Norge, Sverige og Finland. Virksomheden er en software- og konsulentvirksomhed, som arbejder med IT-systemer til elektronisk dokumenthåndtering med henblik på effektivisering af arbejdsgange. Software Innovation A/S er nicheorienteret og har specialiseret sig i at levere totalopløsninger til den offentlige sektor i de nordiske lande samt CRM og kundesystemer til den private sektor. Hovedpar-

ten af udviklingsaktiviteterne er placeret i Norge. I Danmark sker der en tilpasning og integration af IT-produkterne til en dansk kontekst, eksempelvis ved en integration til eksisterende fagsystemer.

Der er i Danmark ansat ca. 100 ansatte, hvoraf de fleste arbejder med implementering, salg og udvikling. Ansættelsesprofilen i virksomheden er præget af personer med videregående uddannelser, herunder ingeniører.

Offshoring er ikke relevant

Selv om Software Innovation A/S har en del aktiviteter inden for IT-udvikling og programmeringsopgaver, har det ikke været relevant for virksomheden at offshore opgaver til lavtlønslande uden for Europa. Der er flere årsager til, at offshoring måske nok er blevet diskuteret, men aldrig realiseret.

Den primære årsag vurderes af den administrerende direktør, Frank Høyer Rasmussen, at være virksomhedens helt specielle niche. Specialiseringen i løsninger til den offentlige sektor betyder, at en stor del af opgaverne nødvendigvis må befinde sig i Danmark, hvor der er særligt god indsigt i dansk kultur samt den offentlige sektors specielle kendetegn og behov. At virksomheden derudover ofte får mange, mindre udviklingsopgaver gør, at det ikke er rentabelt at lægge eksempelvis en del af udviklings- eller programmeringsfunktionerne ud til lavtlønslande som eksempelvis Indien. Det vurderes, at de kommunikationsmæssige barrierer er for store, i forhold til den volumen der kan lægges ud.

Behovet for tæt samspil med kunden og god koordination i forhold til kundens øvrige IT- produkter indebærer, at der er begrænsninger i den volumen af opgaver, der potentielt kan offshores. En god IT-løsning skal diskuteres og udvikles i samarbejde med kunden for at sikre koordinering, dvs. der er i høj grad tale om en kundeinduceret innovationsproces. Dette er en dynamisk og kreativ proces, der sker i synergi med kunden, og som derfor skal foregå i Danmark, blandt konsulenter, der har føling med kundens situation, ønsker og behov.

Først efter denne proces vil der være potentielle arbejdsopgaver, der kan lægges ud. Men disse udgør reelt blot 20% af det samlede arbejde. Problemerne forbundet med at oversætte opgaven, kommunikere den til underleverandører eller datterselskaber, kvalitetssikre produkterne samt indarbejde plads til fejlmargen er simpelthen for store i forhold til, hvor meget det reelt er muligt at lægge ud.

Endeligt er det også holdningen i Software Innovation A/S, at hele processen med at udvikle og programmere indgår som en vigtig del af den læringsproces, der sikrer, at virksomheden har kompetente konsulenter. Kun en konsulent, der selv har været med i også de mere rutineprægede dele af udviklingen, er tilstrækkeligt godt inde i produktet til at kunne fungere som værdifuld vejleder og udvikler for kunden. Det vurderes, at hvis virksomheden offshorede denne del af opgaveudførelsen, ville det resultere i en forringelse af kvaliteten blandt virksomhedernes konsulenter. Da deres viden og kompetencer trods alt udgør 80% af det produkt der sælges, ville det være en dårlig investering.

Eksport frem for offshoring

Den administrerende direktør giver dog selv udtryk for, at holdningen til offshoring fra Danmark muligvis ville være anderledes, hvis det havde været større nyudviklingsopgaver, virksomheden udførte. Med store, mere generelle opgaver er der i højere grad potentiale for udflytning af visse funktioner, end det er tilfældet for en virksomhed, der arbejder med små og nicheorienterede områder baseret på standardsoftware.

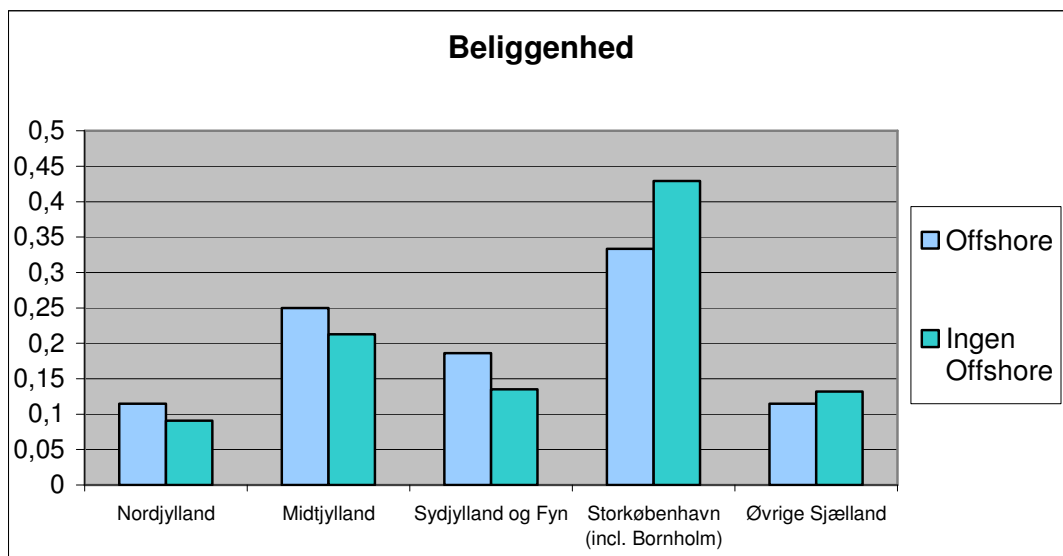
Udviklingen af et integreret elektronisk system til dokumenthåndtering og sagsbehandling er meget langt fremme i Danmark, hvor den store offentlige sektor, det velorganiserede samfund og det høje lønniveau har gjort det nødvendigt og muligt at udvikle et sådant system. Denne position ser Software Innovation et stort eksportpotentiale i, og virksomheden ligger allerede i forhandlinger med et polsk firma, med henblik på at etablere et joint-venture, hvor virksomheden i Polen kan få glæde af den specielle danske viden.

Især de nye EU-medlemslande opfattes derfor hos Software Innovation primært som nye eksportmarkeder og ikke som potentielle offshoring-lande.

Offshoring er overrepræsenteret blandt virksomheder i Jylland og på Fyn

Selvom der ikke kan registreres markante udsving hvad angår offshoring-virksomhedernes geografiske beliggenhed, er tendensen, at virksomhederne uden for det storkøbenhavnske område, er overrepræsenteret i forhold til andelen af ikke-offshoring-virksomheder.

Figur 5.6: Offshoring-virksomhedernes beliggenhed



Variationen i den geografiske beliggenhed for grupperne kan skyldes, at industrivirksomheder i højere grad er placeret i Jylland og på Fyn. Endvidere er Storkøbenhavn kendetegnet ved en forholdsvis overvægt af servicevirksomheder, hvilket forklarer den markante forskel i netop dette område.

Figur 5.7: Offshoring-virksomhedernes "L"



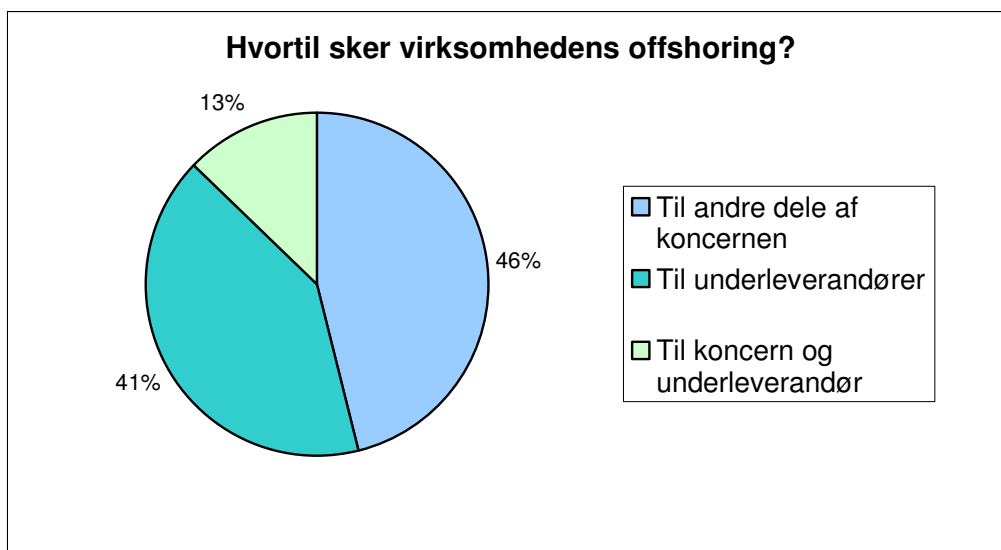
Kilde: Kraks forlag

En anden observation, som kan gøres i forhold til offshoring-virksomhedernes geografiske placering, er deres tendens til "L"-placering i forhold til motorvejsstrækning Østjylland, Odense og Storkøbenhavn. Det er tydeligt, at de virksomheder, der offshorer, har en fysisk beliggenhed omkring motorvejen. Der tegner sig således en slange af virksomheder, som snor sig igennem Danmark i et L.

Offshoring fordelt på aktivitetstyper og lande

Blandt de danske virksomheder, der offshorer, er der en nogenlunde ligelig fordeling mellem de, der offshorer arbejdsopgaver til underleverandører i udlandet, og de, der flytter opgaverne ud af Danmark, men beholder dem inden for egen koncern. En mindre gruppe virksomheder – i alt 13% af virksomhederne – benytter sig af begge muligheder.

Figur 5.8: Offshoring til andre dele af koncernen eller til underleverandører



Tabel 5.6 neden for angiver, hvorledes offshoringen fordeler sig på lande. Knap en tredjedel af virksomhederne offshorer til Kina. Den høje aktivitet i Kina er et udtryk for, at en del flere virksomheder i løbet af de sidste par år er begyndt at fokusere mere på Asien. Kina er et vigtigt offshoring-land, idet Kina ud over at have lave omkostninger, også udgør et stort og voksende marked, der kan aftage produkter og serviceydelser.

En næsten lige så stor del af de offshorede opgaver går i 2003/4 til Vesteuropa. Årsagen hertil kan ikke umiddelbart begrundes i omkostningsminimering. Her er der i høj grad tale om offshoring inden for koncern (78% af tilfældene), og begrundelsen herfor er bl.a. et ønske om at samle koncernens opgaver.

Tabel 5.6: Hvilke lande offshorer danske virksomheder til?

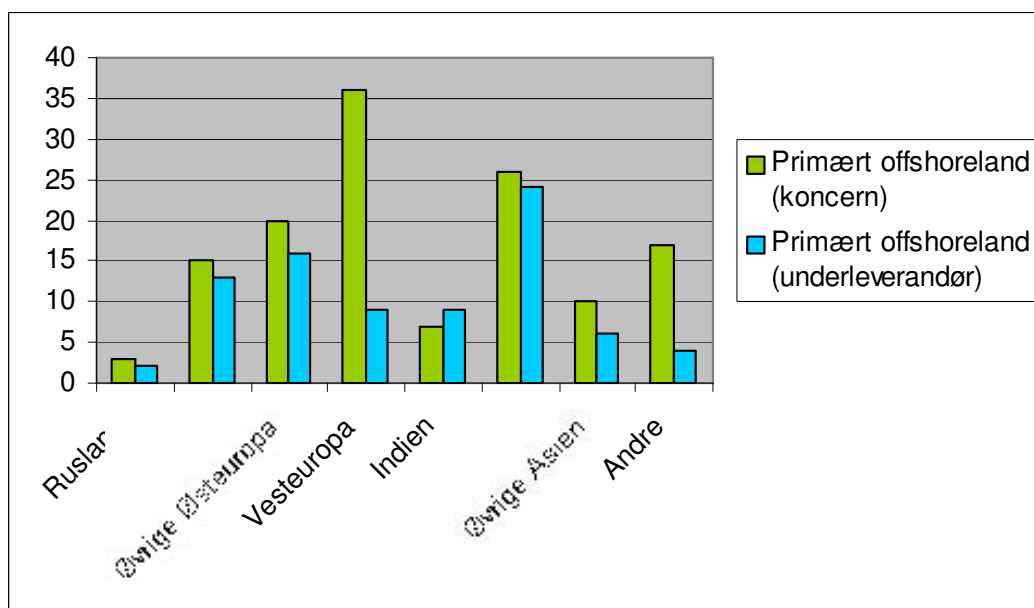
Offshoring-lande	Antal	Procent af 158
Kina	49	31%
Vesteuropa	45	29%
Polen	33	21%
Øvrige Østeuropa	30	19%
Øvrige Asien	18	11%
Indien	18	11%
Andre (primært USA)	18	11%
Rusland	4	3%

Note: Flere virksomheder har offshoret til mere end et land, hvorfor det samlede antal af virksomheder i denne tabel større end 158.

Ses der bort fra Kina og Rusland (det land der offshores mest henholdsvis mindst til) er tendensen, at der offshores til lande, som ligger tæt på Danmark. Dette kan begrundes med, at nærområder har fordele såvel i form af kulturel lighed samt mindre transportomkostninger.

Generelt foregår offshoring til den vestlige verden (Vesteuropa samt USA) koncerninternt (figur 5.10). Forklaringen er dels, at danske virksomheder i højere grad indgår i vestligt baserede koncerner end i globale koncerner, dels at virksomheder Vesteuropa fortsat for mange virksomheder er en central samhandels- og samarbejdspartner.

Figur 5.10: Primære offshoring-lande. Koncern internt og til underleverandører



Kun til Indien offshores der i højere grad til underleverandør end til koncern. For andre lande uden for vesten gælder det, at der offshores inden for koncernen og til underleverandør i næsten lige stort omfang, dog mest til koncernen.

Hvorvidt der offshores til koncern eller underleverandør kan hænge sammen med hvilke typer opgaver der offshores. Dette ses der nærmere på nedenfor.

Offshoring – typer af aktiviteter

Næsten halvdelen af de aktiviteter, der offshores, er produktion af varer og services. Den resterende halvdel fordeler sig nogenlunde jævnt over de andre aktiviteter dog med undtagelse af markedsovervågning og marketing, der tilsammen kun udgør 13% af de offshorede opgaver (tabel 5.7).

Dette mønster stemmer fint overens med den fokus, der er på omkostningsminimering som begrundelse for offshoring. Omkostningsminimering opnås især på ufaglært arbejdskraft – hvor lønningerne er relativt høje i Danmark – og denne indgår i produktionsfunktioner, især når der er tale om produktion af relativt simple opgaver og services. Derudover har der i århundreder været tradition for offshoring af netop produktionsaktiviteter, hvorfor det set i en historisk kontekst er naturligt, at der stadig er en vis overvægt af offshoring af netop disse opgaver. Derimod kan det forekomme overraskende, at det i relativt ringe omfang er lykkedes for virksomhederne pt. at udnytte potentialerne på de andre opgavetyper, som kun i meget begrænset omfang offshores.

Tabel 5.7: Hvilke opgaver offshores? (andel af det samlede antal opgaver)

	% af de offshorede opgaver
Produktion	42%
Forskning Udvikling og design	13%
Logistik og indkøb	12%
IT-understøttelse af egne processer	11%
Administration	10%
Markedsovervågning	7%
Marketing	5%

Omkostningsreduktion er det primære formål med offshoring

Cormall Maskinfabrik A/S er en del af Cormall gruppen. Maskinfabrikken har ca. 35 ansatte, mens hele Cormall gruppen har mellem 500-600 ansatte. Maskinfabrikken fremstiller primært landbrugsmaskiner både til det danske marked og til eksport. Offshoring fra maskinfabrikken er foregået til Polen, hvor virksomheden i samarbejde med en anden dansk virksomhed i branchen har startet en produktionsvirksomhed op i Kutno i det centrale Polen, hvor der i dag beskæftiges 90 mand.

Offshoringen af opgaver er sket i etaper, og således startede den polske virksomhed op med 10 mand, der lavede metalopgaver med en høj lønandel som dreje, frejse, bukke osv. Senere blev andre underleverandør opgaver, der tidligere blev lavet i Danmark som eksempelvis elektroniske styringer, udflyttet til en underleverandør i Polen, og endelige er nu også en del udviklingsopgaver flyttet til Polen. Det har altså været en proces, hvor stadig mere komplekse opgavetyper er blevet flyttet ud.

Det helt overvejende motivation for offshoring har været omkostningsreduktion, primært gennem lønreduktion, men det har ligeledes vist sig at være billigere at producere i Polen mht. etablering (byggeri) energi og varme. Det er ikke kun lønnen for metalarbejdere, der giver en omkostningsreduktion, men også ingeniørarbejde og mellemliderfunktioner er væsentligt billigere i Polen. Det gælder derfor, at jo mere komplekse opgaver, der kan flyttes ud, desto større er besparelsen, og netop derfor har offshoringen til den polske fabrik været en proces, hvor der løbende er flyttet mere og mere arbejde ud, og af stadig mere kompleks karakter.

Produktionens store andel af de offshoredede opgaver går igen, når der ses på opgavernes fordeling, på de lande der offshores til:

Tabel 5.8: Offshoring af opgaver fordelt på lande

	Produktion	Administration	Marketing	Forskning Udvikling og design	Logistik og indkøb	IT-understøttelse af egne processer	Markeds- overvågning
Rusland¹⁰	24%	12%	12%	12%	18%	12%	12%
Polen	58%	8%	4%	8%	10%	8%	4%
Øvrige Østeuropa	45%	12%	4%	15%	11%	9%	5%
Vesteuropa	31%	13%	8%	13%	15%	12%	9%
Indien	45%	7%	0,0%	23%	3%	19%	3%
Kina	51%	7%	5%	12%	15%	7%	5%
Øvrige Asien	64%	0%	0%	18%	5%	14%	0%
Andre	27%	15%	8%	15%	10%	15%	10%

¹⁰ Procentringen for Rusland bærer præg af, at kun fire virksomheder offshorer hertil. De to af virksomhederne offshorer kun produktion, en offshorer produktion samt logistik og den sidste offshorer alle opgavetyper til såvel underleverandør som concern.

For alle lande gælder det, at de primært modtager produktionsopgaver fra Danmark. I særdeleshed er det tilfældet for Polen og det øvrige Asien (tabel 5.8). Der offshores mindst produktion til Vesteuropa, hvilket skyldes de relativt højere produktionsomkostninger. I stedet offshores service og salgsaktiviteter i form af oprettelse af datterselskaber.

Indien skiller sig ud ved at modtage en relativt høj andel af offshorede FoU- og IT-opgaver. Dette bekræfter den generelle opfattelse af Indien som et IT-land.

Typisk offshores simple opgaver/aktiviteter (tabel 5.9)

Tabel 5.9: De offshorede opgaver/aktiviteters kompleksitet

Opgaver og kompleksitet	Simple	Midt	Komplekse
Produktion	63%	29%	8%
Forskning Udvikling og design	28%	42%	31%
Logistik og indkøb	42%	48%	10%
IT-understøttelse af egne processer	32%	24%	44%
Administration	47%	31%	22%
Markedsovervågning	21%	58%	21%
Marketing	24%	47%	29%

IT-understøttelse af egne processer, er det eneste område, hvor der primært offshores komplekse opgaver (44% af tilfældene er komplekse). IT-understøttelse af egne processer er samtidig det område hvor der oftest offshores mere end 50% af udførelsen, jf. tabel 5.10 på omstående side

Ved offshoringen af produktion er 63% af de offshorede aktiviteter simple og kun 8% komplekse. Et lignende billede tegner sig for logistik og indkøb hvor der offshores meget få komplekse opgaver.

Forskellene i kompleksiteten kan skyldes opgavebetingede variationer med hensyn til mulighederne for at adskille simple og komplekse opgaver på en effektiv måde. Er dette begrundelsen, vil det være muligt at identificere en sammenhæng med hensyn til hvor stor en andel af de pågældende opgavers udførelse, der offshores. Sammenhængen bygger på en antagelse om, at hvis komplekse opgaver primært offshores ved opgavetyper, hvor det er besværligt at adskille simple og komplekse funktioner, så vil virksomheden vælge at offshore hele opgaveudførelsen – eller slet ingen.

Tabel 5.10: Hvor stor en andel af de forskellige opgaver offshores?

Opgaver og andel der offshores	0-24%	24-50%	Over 50%
Produktion	61%	17%	22%
Forskning Udvikling og design	64%	22%	14%
Logistik og indkøb	74%	16%	10%
IT-understøttelse af egne processer	65%	9%	27%
Administration	66%	13%	22%
Markedsovervågning	63%	21%	16%
Markting	71%	6%	23%

Der synes at være en vis sammenhæng således, at hvor der offshores komplekse funktioner, er det oftere tilfældet, at der offshores mere end 50% af opgavens udførsel. Sammenhængen er dog svag og områder som produktion samt forskning, udvikling og design falder uden for.

Fokuseres der på opgavernes karakteristika, i forhold til hvilke lande der offshores til er der en svag tendens til, at Vesteuropa, Øvrige Asien og andre (især USA) er områder, til hvilke der oftest offshores mere end 50% af opgavens udførsel. Vesteuropa modtager også oftest komplekse opgaver.

Indien, Øvrige Østeuropa og Rusland udgør områder, til hvilke der oftest offshores under 25% af en given aktivitet. Det er ikke tilfældet, at det er samme lande, til hvilke der oftest offshores simple opgaver. Opgavernes kompleksitet, samt hvorvidt der offshores mere end 50% af opgavens udførsel, synes dermed at afhænge af opgavetype – mere præcist af offshoring af IT-opgaver. Det er denne sammenhæng, der går igen i variationerne mellem landene.

I tabel 5.11 præsenteres en oversigt over, hvor højt prioriteret de forskellige begrundelser har været for danske virksomheder, der har valgt at offshore til de respektive lande.

**Tabel 5.11: Begrundelser for at udflytte fordelt på lande
(Jo lavere værdi – jo lavere prioritet)**

	Rusland ¹¹	Polen	Øvrige Østeuropa	Vesteuropa	Indien	Kina	Øvrige Asien	Andre
Omkostningsreduktion i forhold til løn	2,0	1,4	1,2	2,8	1,7	1,6	1,8	2,5
Omkostningsreduktion i forhold til andet	2,3	2,2	2,4	2,6	3,2	2,2	2,9	2,6
Ny markedsadgang	3,3	3,8	4,1	3,6	3,7	3,4	4,1	3,1
Adgang til kvalificeret arbejdskraft	2,8	4,0	4,2	3,9	3,2	3,8	4,1	3,8
Samarbejde med forskningsinstitutioner	4,3	4,8	4,8	4,5	4,6	4,5	4,8	4,6
Blive del af en kompetenceklynge	4,3	4,4	4,6	3,8	4,4	4,1	4,6	3,9

Note: Tabellen angiver gennemsnitsværdier af besvarelser, hvor i meget høj grad = 1 og i meget ringe grad = 5. Værdier tæt på 1 angiver således, at begrundelsen er højt prioriteret, og værdier tæt på fem at begrundelsen er lavt prioriteret.

Generelt prioriteres omkostningsreduktion højest. Samarbejde med forskningsinstitutioner i udlandet har den klart laveste prioritet, skarpt efterfulgt af muligheden for at blive en del af en kompetenceklynge og dermed få adgang til læring og fornyelse. Billedet varierer en smule for de enkelte lande i spørgsmålene om, hvorvidt man har prioriteret adgang til nye markeder samt adgang til kvalificeret arbejdskraft.

I Indien prioriteres adgangen til kvalificeret arbejdskraft højere end adgangen til nye markeder. Dette hænger sammen med Indiens status som IT-foregangsland blandt lande med lave omkostninger. Det omvendte synes at være tilfældet ved offshoring til Vesteuropa, Kina samt andre, herunder USA. Her er forklaringen, at der er tale om vigtige og store markeder.

Ved offshoring til Vesteuropa er der en tendens til, at begrundelser for at offshore prioriteres lidt mere ligeligt, end det er tilfældet ved offshoring til lande uden for Vesten. Dette både fordi omkostningsreduktion prioriteres lavere, og de andre begrundelser prioriteres højere. Omkostningsminimering er dog stadig et vigtigt argument. Der kan være tale om omkostningsminimering som følge af stordriftsfordele ved at sammenlægge flere produktionsenheder.

¹¹ Med kun fire cases er gennemsnitsværdier for Rusland for usikre til at analysere.

5.3. Konklusion

Centrale iagttagelser er følgende:

- I 2003/4 var Kina den største offshoring-destination for danske virksomheder, mens Rusland næsten ingen opgaver modtog fra Danmark.
- Offshoring tegner et mønster hvor der offshores mest til lande tæt på Danmark (når der ses bort fra Kina og Rusland).
- Offshoring-virksomheder er typisk i Danmark placeret i en "L"-kurve langs motorvejsinfrastrukturen.
- Der offshores primært produktion og kun i meget begrænset omfang marketing og markedsovervågning; dette er tilfældet uafhængigt af hvilket land der offshores til.
- Der offshores primært simple aktiviteter, dog er der en relativt stor andel af de offshorede IT-opgaver, som er komplekse. Produktionsopgaver skiller sig ud, som de opgaver hvor der oftest offshores simple aktiviteter og mest sjældent komplekse aktiviteter.
- Der offshores primært mellem 0 og 24% af opgavernes udførelse.

6. Offshoring – med fokus på sektor og virksomhedsstørrelse

6.1. Introduktion

Virksomhedernes offshoring vil nedenfor blive vurderet kvantitativt og kvalitativt i et sektorperspektiv. Netop sektorperspektivet er særligt betydningsfuldt for en forståelse af virksomhedernes offshoring, hvorfor dette perspektiv har fået et selvstændigt kapitel. Der er således stærke sammenhænge mellem henholdsvis virksomhedens sektortilhørsforhold samt størrelse og offshoringaktiviteterne.

Sektoropdelingen er identisk med den, der blev anvendt i kapitel 2:

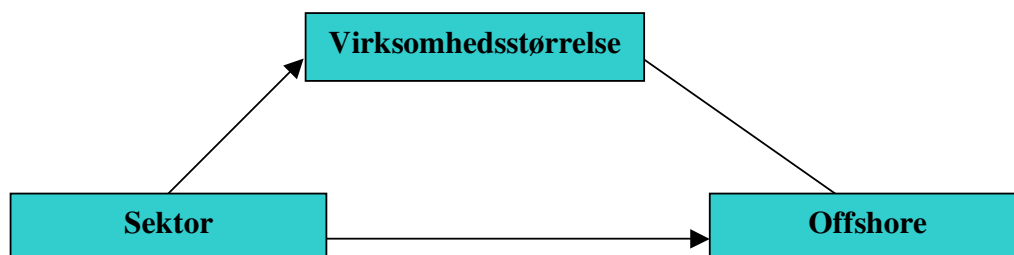
- Industrien (herunder primære erhverv)
- Forretningsservice, finansiell service (pensionskasser, pengeinstitutter, forsikring, telekommunikation m.m.)
- Øvrige service (handel, hotel og restaurationsvirksomhed, transportvirksomhed, bygge anlæg samt energi- og vandforsyning m.m.)

Virksomhederne er derudover opdelt i størrelse baseret på antallet af ansatte:

- Mindre virksomheder med 20-49 ansatte
- Mellemstore virksomheder med 50-199 ansatte
- Store virksomheder med 200 ansatte eller derover

Sammenhængen mellem sektorperspektivet og virksomhedsstørrelse er angivet i figur 6.1.

Figur 6.1: Offshoring i et sektor- og virksomhedsstørrelsesperspektiv



6.2. Offshoring i et sektorperspektiv

Nettobeskæftigelsesregnskabet, præsenteret i kapitel 2, viste markante forskelle i offshorings beskæftigelseseffekt inden for forskellige sektorer. Dette resultat hænger sammen med graden af offshoring i de enkelte sektorer (tabel 6.1): Først og fremmest kan det konstateres, at det primært er virksomheder i industrisektoren, der offshorer aktiviteter. Således er det blandt de adspurgte knap 24% af virksomhederne i industrisektoren, der offshorer. I de to andre sektorer er det kun omkring 13% af virksomhederne, der offshorer.

Tabel 6.1: Offshoring fordelt på sektorer

Har virksomheden i løbet af 2003/4 flyttet arbejdsopgaver til underleverandør eller andre dele af koncernen i udlandet?	Sektor		
	Industri	Øvrig service	Forretnings-service
Ja	24%	13%	13%
Nej	76%	87%	87%

Når det primært er industrisektoren, der offshorer, skyldes det blandt andet, at det i høj grad er egentlig produktion, der flyttes til udlandet. Knap 93% af de industrivirksomheder, der har offshoret arbejdsopgaver til udlandet, har således offshoret produktion.

Inden for de to servicesektorer er udflytningen af produktion ligeledes stor om end tendensen er knap så kraftig. 57% af virksomhederne inden for forretnings-service offshorer således produktion, men samme gælder for 24% af virksomhederne inden for øvrig service.

For øvrig service gælder det, at de som den eneste sektor ikke har offshoring af produktion som primær aktivitet; det er i stedet udflytning af logistik- og administrationsopgaver, hvilket 42% af virksomhederne i denne sektor har benyttet sig af. Andre udflyttede aktiviteter er IT-understøttelse, forskning, udvikling og design. Offshoring af disse opgaver er størst for servicesektorerne.

Forskelle i hvilken typer opgaver, der offshores, har ligeledes betydning for de tendenser, der blev identificeret i netto-beskæftigelsesregnskabet. Det kan således dokumenteres, at virksomheder med positiv beskæftigelseseffekt, som følge af offshoring, i mindre grad end virksomheder med negativ beskæftigelseseffekt offshorer områder som administration, forskning, udvikling og design samt IT-understøttelse af egne processer.

Forretnings-service, finansiel service offshorer større andele og mere komplekse aktiviteter, sammenlignet med de øvrige sektorer

Det fremgår af tabel 6.2, at virksomhederne inden for forretnings-service i relativt større grad er kendetegnet ved, at man vælger at flytte mere end 25% af en opgave ud, når

man vælger at offshore. Således har 39% af virksomhederne i denne sektor valgt at udflytte mellem 25% og 100% af opgaveudførelsen. Dette skyldes blandt andet, at netop denne sektor er domineret af små virksomheder med under 50 ansatte. En uddybning af denne sammenhæng kan ses i afsnittet om virksomhedsstørrelsens indflydelse på offshoring.

Tabel 6.2: Sammenhæng mellem sektor og hvor meget der offshores

Hvor stor en andel af opgaverne er flyttet ud?	Sektor		
	Industri	Øvrig service	Forretningsservice
0-25%	84%	82%	61%
25 – 100%	16%	18%	39%

Sammenhængen mellem sektor og omfanget i offshoringen af den enkelte aktivitet betyder også, at selv om industrien overordnet kan betragtes som den sektor, hvor flest virksomheder offshorer, så betyder det ikke, at denne sektor offshorer de største andele af egne aktiviteter. Industrisektoren er således præget af, at man vælger kun at udflytte en lille del af opgavens udførelse – og som oftest kun simple og rutineprægede opgaver. 44% af virksomhederne i industrisektoren offshorer således simple og rutineprægede opgaver, mod 35% i øvrig service og 31% i forretningsservice. Også her skiller forretningsservice m.v. sig ud ved i højere grad end de andre to sektorer at offshore komplekse opgaver. 34% af virksomhederne i forretningsservicesektoren har således valgt at offshore komplekse opgaver mod 16% i de to andre sektorer. Dette hænger sammen med, at opgaverne offshores i større omfang, således at forstå, at jo mere af en opgaves udøvelse, der offshores, desto flere komplekse processer offshores.

Sættes disse forskelle i relation til beskæftigelseseffekten af offshoring kan det være med til at forklare, at forretningsservicesektoren er den sektor, der taber flest jobs som følge af offshoring. Kombinationen af at offshore hele områder samt at offshore komplekse opgaver betyder, at de jobs, som normalt forventes at blive skabt i Danmark som følge af offshoring – nemlig jobs til højtuddannede – for denne sektor også flyttes ud.

Der er således betydelige forskelle mellem sektorerne i forhold til, hvilke områder der offshores, hvor stor en del af de offshorede opgaver, der flyttes med og i hvilket omfang, der offshores komplekse opgaver. Konklusionerne er:

- Andelen af virksomheder, der offshorer er størst i industrisektoren.
- 34% af de aktiviteter, der offshores inden for forretningsservice m.v. er komplekse aktiviteter; i de to andre sektorer er det 16%.
- Næsten 40% af virksomheder inden for forretningsservice offshorer mere end 25% af opgaveudførelsen; i de to andre sektorer er det 17%.

6.3. Sektorernes strategiske formål med offshoring

Forskellene i offshoringaktiviteter mellem de tre sektorer indikerer, at virksomhederne offshorer med forskelligt formål. Som det fremgår af tabel 6.3, er den primære begrundelse for offshoring at opnå adgang til omkostningsreduktion. Dette er tilfældet for alle sektorer. Adgang til læring og fornyelse ved at indgå i innovative miljøer samt samarbejde med forskningsmiljøer er meget lavt prioriteret i alle sektorer. Dog synes det i lidt højere grad at være med i overvejelserne bag offshoring blandt virksomheder i forretningssectoren. I samme sektor er det ligeledes interessant, at adgangen til kvalificeret arbejdskraft vægtes relativt højt som begrundelse for at offshore. En tendens, der hænger sammen med, at netop forretningssectoren i højere grad end andre sektorer offshorer komplekse opgaver, som det sås ovenfor.

**Tabel 6.3: Formål med offshoringen
(Jo højere værdi – jo større prioritering)**

Offshoring er valgt for at opnå adgang til:	Sektor		
	Forretnings-service	Industri	Øvrig service
Omkostningsreduktion i forhold til lønniveau	3,8	4,3	4,2
Omkostningsreduktion i forhold til øvrige omkostninger	3,3	3,7	3,5
Nye markeder	1,9	2,6	2,4
Kvalificeret arbejdskraft	2,9	2,0	2,3
Samarbejde med forskningsinstitutioner	1,9	1,3	1,3
Adgang til læring og fornyelse	2,0	1,5	1,9

Gennemsnittet er beregnet på baggrund af besvarelserne hvor 5 = I meget høj grad og 1 = I meget ringe grad. Et højt gennemsnit (tæt på 5) angiver således en højt prioriteret begrundelse.

Bag dette overordnede billede af sektorernes begrundelse for offshoring er det muligt at identificere andre interessante forskelle mellem sektorerne. Industrisektorens begrundelser er præget af en kombination af at offshore med henblik på at opnå omkostningsreduktion og ny markedsadgang. Bevæggrundene i denne sektor afspejler i høj grad en bevidst strategi, der skal sikre konkurrencedygtige og ekspanderende virksomheder, som udnytter globaliseringens muligheder, og som måske i højere grad end de andre sektorer er presset af globaliseringens øgede konkurrence. Dette billede bekræftes af, at det ikke blot er industrisektoren, som offshorer mest, men også af, at det er den sektor, der har den største eksportandel.

Tabel 6.4: Eksport som del af omsætning i de forskellige sektorer

Eksport som andel af omsætning	Sektor		
	Industri	Øvrig service	Forretning og service
0-25%	50,7	72,6	67,5
25-75%	11,4	8,5	7,8
75-100%	37,9	18,9	24,7

Den positive sammenhæng mellem eksport og offshoring, der kan identificeres mellem sektorerne sandsynliggør, at offshoring i høj grad primært foretages som reaktion på øget konkurrence. Dette betyder, at offshoring for en række virksomheder handler om overlevelse og forbedret konkurrenceevne på det globale marked. I begge tilfælde vil offshoring have positiv effekt på beskæftigelsen – måske ikke i netttotal, men set i forhold til et eventuelt større tab i arbejdspladser, hvis danske virksomheder ikke holder sig konkurrencedygtige.

Industriens særlige position som eksportør skal også ses i relation til, at samme sektor som den eneste har haft en positiv udvikling i beskæftigelsen som følge af offshoring (jf. kapitel 2). Vore uddybende caseinterview blandt industrivirksomheder understreger, at netop industrivirksomheder, der offshorer, samtidig klarer sig godt i konkurrencen på det globale marked, hvorfor disse virksomheder vil have potentiale til at ansætte yderligere medarbejdere i Danmark til at håndtere salg, service, logistik og eventuel produktion, som er forblevet i Danmark. Desuden kan den bevidste satsning på nye markedsadgange også betyde flere jobs i Danmark af samme slags som de ovenfor nævnte.

Den manglende udnyttelse af adgang til læring, fornyelse, kvalificeret arbejdskraft og samarbejde med forskningsinstitutioner som gør sig gældende i alle tre sektorer kan tolkes på tre måder:

- *Den positive:* Som udtryk for at kvaliteten af arbejdskraften og samarbejdet med forskningsinstitutioner samt disses kvalitet stadig er så god i Danmark, at der ingen grund er til at udflytte opgaver for at høste fordele på disse områder.
- *Den negative:* Som udtryk for at danske virksomheder ikke i tilstrækkelig grad forstår at udnytte alle facetter af globaliseringens muligheder, hvilket på sigt kan få negativ effekt på dansk erhvervsliv og følgende på det danske arbejdsmarked.
- *Den strukturelle:* Som udtryk for, at virksomheder i Danmark tilegner sig ny viden gennem kanaler, der ikke fordrer et samarbejde med forskningsinstitutioner (derimod sker videnstilegnelse gennem læsning af tidsskrifter, deltagelse i netværk, konferencer og kurser, ansættelse af kandidater med høj faglig viden, rådgivning fra teknologiske institutter, sektorforskningsinstitutter m.v.).

Interviews med virksomhederne understreger, at der er tale om en kombination af de tre tolkninger. Først og fremmest er der ingen tvivl om at dansk arbejdskraft i høj grad er af høj kvalitet lige såvel som, at Danmark har et velinstitutionaliseret uddannelsessystem, der gør det relativt overskueligt at vurdere kandidaters kvalifikationer ved ansættelse – en faktor som kan udgøre et stort problem i såvel Rusland som Asien. Den høje kvalitet i dansk arbejdskraft, dansk arbejdskultur med flade strukturer og et uddannelsessystem, der fokuserer på glæde ved læring og selvstændighed, burde derudover kunne fungere som et godt miljø for innovation og udvikling. Samarbejdet med forskningsinstitutioner har derimod været kritiseret for at være mangelfuldt.

Den betydelige underskov af små og mellemstore virksomheder har endvidere historisk ikke tradition for forskningsbaseret innovation, men i langt højere grad for at basere sig kundeinduceret innovation. Den kundeinducerede innovation baserer sig ofte ikke på forskningsresultater, men kræver andre og supplerende kompetencer/udviklingsaktiviteter. Endvidere er der en stærk tradition blandt danske virksomheder for international handel samt en historisk stærk tradition for at agere i erhverv, hvor forskningsaktiviteterne – også blandt konkurrenter internationalt – er mindre betydende for konkurrenceevnen (f.eks. inden for dele af fødevarerhvervet), hvilket samlet set betyder, at forskning og udvikling spiller en mindre rolle for virksomhedernes innovative aktiviteter.

Men alt i alt må det konkluderes at Danmark er godt placeret på de valgte områder. Der er dog også en tendens til at overvurdere, hvad danskere kan og måske især til at undervurdere, hvad andre kan. Flere af de interviewede virksomheder giver således udtryk for at finde både velkvalificeret arbejdskraft og innovative miljøer i udlandet. At undervurdere mulighederne i at udnytte dette – hvilket det ser ud som om, dansk erhvervsliv gør – kan få konsekvenser.

6.4. Indfrielse af forventninger ved offshoring

Virksomhedernes vurderinger i denne undersøgelse illustrerer, at der endnu er et stykke vej, inden det kan betale sig at offshore alene med henblik på at indgå i innovative og specialiserede miljøer eller for at samarbejde med forskningsinstitutioner. Adspurgt om hvorvidt den udførte offshoring har levet op til forventningerne med hensyn til begrundelserne for at offshore, er det således generelt for de tre sektorer, at offshoring ikke har levet op til forventningerne i forhold til:

- at opnå samarbejde med forskningsinstitutioner
- at opnå adgang til nye markeder
- at opnå læring og fornyelse ved at indgå i kompetenceklynger

Derimod har offshoring levet op til forventningerne i forhold til omkostningsreduktion og til dels også i forhold til adgangen til kvalificeret arbejdskraft. Sammenhænge fremgår af tabel 6.5 nedenfor.

Tabel 6.5: Hvorvidt offshoring har levet op til forventningerne i de tre sektorer (Jo højere værdi – jo højere prioritering)

Har offshoring levet op til forventningerne i forhold til:	Sektorer		
	Forretnings-service	Industri	Service
Omkostningsreduktion i forhold til løn	3,97	4,35	4,09
Omkostningsreduktion i øvrigt	3,52	4,10	3,74
Markedsadgang	2,46	2,72	2,65
Adgang til kvalificeret arbejdskraft	3,32	2,94	2,56
Samarbejde med forskningsinstitutioner	1,78	1,55	1,44
Adgang til læring og fornyelse	2,32	1,77	2,06

Gennemsnittet er beregnet på baggrund af besvarelserne hvor 5 = I meget høj grad og 1 = I meget ringe grad. Et højt gennemsnit (tæt på 5) angiver således en højt prioriteret begrundelse.

Det er værd at bemærke, at det er virksomheder inden for forretningsservice, der udtrykker mest tilfredshed med adgangen til kvalificeret arbejdskraft samt til læring og fornyelse ved at blive del af en kompetenceklynge. Dette er interessant, fordi det er samme sektor, der i højeste grad har gået efter netop disse muligheder, når de offshorer.

Billedet af offshorings succes bliver dermed mere nuanceret, da det hermed indikeres, at der er muligheder i at offshore for at opnå kvalificeret arbejdskraft og indgå i kompetenceklynger; potentialerne er tilstede, men de udnyttes ikke i tilstrækkelig grad. Jo mere specifikt virksomhederne går efter kvalificeret arbejdskraft og nye læringsmiljøer, desto større er sandsynligheden for, at offshoring også på disse punkter lever op til forventningen.

6.5. Offshoring og virksomhedsstørrelse

En overbevisende sammenhæng eksisterer mellem virksomhedsstørrelse (målt i antal ansatte) og offshoringaktiviteter, som det fremgår af tabel 6.6 nedenfor.

Tabel 6.6: Sammenhængen mellem virksomhedsstørrelse og offshoring

		Virksomhedsstørrelse		
		0-49 ansatte	50-199 ansatte	200 eller flere ansatte
Har virksomheden i 2003-4 flyttet arbejdsopgaver fra Danmark?	Ja	12%	16%	22%
	Nej	88%	84%	78%

Jo flere ansatte en virksomhed har, desto større er sandsynligheden for, at virksomheden har offshoret aktiviteter (tabel 6.6).

Der er dog den interessante sammenhæng, at blandt virksomheder, der offshorer, er det primært de små virksomheder med under 50 ansatte, der offshorer den største andel af opgaveudførslen. Når små virksomheder vælger at offshore en opgave, vælger de dermed samtidig at offshore en større del af opgaveudførslen end store virksomheder. Blandt virksomheder med over 200 ansatte er det kun 9,3%, der offshorer mere end 25% opgaverne, i virksomheder med under 50 ansatte er det 35%.

Det er også de små virksomheder, der i størst omfang offshorer komplekse opgaver. 27% af virksomhederne med op til 50 ansatte offshorer således komplekse opgaver mod 24% blandt virksomheder med 50-199 ansatte og kun 14% af de helt store virksomheder.

Der er dermed identificeret betydelige forskelle mellem virksomhedsstørrelse og offshoringaktiviteter. Det er primært virksomheder med 200 ansatte eller derover, der offshorer aktiviteter, mens virksomheder med under 50 ansatte, der offshorer, er kendetegnet ved:

- at offshore større andele af de udflyttede opgaver end det er tilfældet i virksomheder med over 200 ansatte
- at offshore mere komplekse opgaver.

Med hensyn til begrundelser for at offshore arbejdsopgaver, skiller virksomheder med under 50 ansatte sig ud ved i meget begrænset omfang at offshore med henblik på at opnå ny markedsadgang. Bortset fra dette, synes det at være tilfældet, at virksomheder offshorer af samme årsager uafhængigt af antallet af ansatte; nemlig for at opnå omkostningsreduktion.

Offshoring giver fleksibilitet

Cadpeople er en kommunikations/visuel præsentationsvirksomhed med 15 -20 ansatte fordelt på grafikere, arkitekter og programmører. Virksomheden beskæftiger sig med visualisering af produkter som veje og bygninger, men også maskiner.

Virksomhedens offshoring er sket gennem et træningsprojekt med en virksomhed i Bangladesh. Herigennem har de haft mulighed for at træne Bengalerne op til arbejdet. Det er den standardiserede, relativt simple del af arbejdet som er flyttet ud. Nærmere bestemt er det arbejdet med at lave 2d tegninger om til 3d figurer. Det er den indledende proces i de fleste opgaver, hvor arkitektens/producentens tegning skal gøres til 3d. Denne proces er velafgrænset fra det øvrige arbejde.

Den væsentligste begrundelse for offshoring er, at det giver et mere fleksibelt produktionsapparat, da det er lettere at skrue op og ned for volumen i Bangladesh. De relativt lave lønninger i Bangladesh betyder, at der er råd til overbemanding, hvilket ikke er så stort et problem i Bangladesh. I den bengalske virksomhed er der derfor en 25% ekstra bemanding, således at peakperioder kan dækkes.

"Det er for at få et mere smidigt firma, at vi har flyttet opgaverne ud – og det er lykkedes, vi har i dag færre peaks, hvor vi ikke kan nå opgaverne.", fortæller Klaus Duelund fra Cadpeople.

6.6. De små virksomheder er mindst tilfredse med resultaterne af offshoring

Tabel 6.7 viser, at det især er virksomheder med 200 ansatte eller derover, der mener, at offshoringen har levet op til forventningerne med hensyn til omkostningsreduktion, ny markedsadgang og adgang til kvalificeret arbejdskraft.

Tabel 6.7: Hvorvidt offshoring har levet op til forventningerne (Jo højere værdi – jo højere prioritering)

Har offshoring levet op til forventningerne i forhold til:	Virksomhedsstørrelse		
	0-49 ansatte	50-199 ansatte	Over 199 ansatte
Omkostningsreduktion i forhold til løn	2,97	4,11	4,42
Omkostningsreduktion ellers	3,55	3,67	4,15
Markedsadgang	2,50	2,32	3,24
Adgang til kvalificeret arbejdskraft	3,00	2,42	3,59
Samarbejde med forskningsinstitutioner	2,00	1,29	1,91
Adgang til læring og fornyelse	2,33	1,78	2,28

Gennemsnittet er beregnet på baggrund af besvarelsene hvor 5 = I meget høj grad og 1 = I meget ringe grad. Et højt gennemsnit (tæt på 5) angiver således en højt prioriteret begrundelse.

Denne tilfredshed dækker over en kombination af flere faktorer:

- Store virksomheder har generelt flere ressourcer til at undersøge effekterne af offshoring til bunds forud for udflytningen
- Store virksomheder har færre transaktionsomkostninger, sammenlignet med små virksomheder, og opnår dermed lettere stordriftsfordele ved offshoring, således at omkostninger ved planlægning og implementering af offshoring hurtigere bliver rentable
- Store virksomheder har nemmere ved at komme ind på nye markeder – flere ressourcer og større pondus
- Større virksomheder har bedre mulighed for at tiltrække kvalificeret arbejdskraft også i udlandet.

Med hensyn til samarbejdet med forskningsinstitutioner og det at indgå i kompetenceklynger er det i høj grad hos de mellemstore virksomheder, hvor offshoring ikke har levet op til forventningerne, om end dette har været et generelt problem for alle virksomheder.

Virksomheder med under 50 ansatte er mest utilfredse med den opnåede omkostningsreduktion. Da det for alle virksomheder uafhængigt af antallet af ansatte gælder, at de primære årsager til at offshore er ønsket om at opnå omkostningsreduktion, og at netop muligheden for at indgå i kompetenceklynger og samarbejde med forskningsinstitutioner prioriteres meget lavt, er det tydeligt, at virksomheder med under 50 ansatte er de, der er mest utilfredse med offshoringens effekter.

6.7. Konklusion

Andelen af virksomheder, der offshorer, er størst inden for industrisektoren, der samtidig i højere grad end de andre sektorer, offshorer med henblik på at opnå omkostningsreduktion. Industrisektoren er samtidig kendetegnet ved kun i meget begrænset omfang at offshore komplekse opgaver, lige såvel som det oftest blot er en lille andel (under 25%) af opgaveudførelsen, der offshores. At offshoring er mest udbredt blandt industrivirksomheder skyldes:

- De har mest produktion, som er det område, hvor man har mest erfaring med offshoring
- De har højere grad af eksport som andel af omsætningen, hvilket placerer dem midt i globaliseringens konkurrence og tvinger dem til at minimere omkostninger (hvil-

ket også er baggrunden for, at denne sektor i højere grad end andre fokuserer på omkostningsreduktion som baggrund for at offshorer)

- Der er flere virksomheder med 200 ansatte eller derover, og disse har bedre mulighed for at udnytte offshoringens muligheder, da det kræver udflytning af en vis størrelse før offshoringens fordele opvejer transaktionsomkostningerne.

Forretningsservice offshorer komplekse opgaver og ofte hele opgaven frem for blot en mindre andel, som det er tilfældet i de to andre sektorer. Det skyldes:

- Sektoren er præget af virksomheder med under 50 ansatte, hvorfor der skal offshores et større omfang af opgaverne, før transaktionsomkostningerne opvejes og resultatet kan ses på bundlinien
- Mere komplekse opgaver flytter med ud, når der offshores et større omfang af opgaven
- Sektoren er præget af mere videntunge virksomheder, hvorfor det er naturligt, at sektoren også satser på disse områder, da det er her, de skal konkurrere.

Generelt er det inden for øvrig service, der tabes flest jobs, isoleret set, som følge af offshoring. Servicesektoren er samtidig præget af i højere grad end industrisektoren at offshore administration, forskning, udvikling og design samt IT-understøttelse af egne processer.

7. Kortlægning af offshoringmulighederne i Polen og Rusland – med særlig fokus på ingeniører og metalarbejdere

7.1. Introduktion

Med murens fald åbnede der sig en række nye markeder i Østeuropa og dermed også en række muligheder og udfordringer for de vesteuropæiske virksomheder. Arbejdskraften i Østeuropa er både veluddannet og billig. Da den samtidig ikke befinder sig ret langt væk, frembyder Østeuropa oplagte offshoringmuligheder for vestlige virksomheder.

Endvidere har mange af de østeuropæiske lande opnået medlemskab af EU, og flere andre er undervejs i optagelsesforhandlingerne.

På den baggrund sættes et særligt fokus på de fremtidige offshoring-potentialer i Østeuropa i dette kapitel. Mere specifikt er formålet at undersøge udviklingen i arbejdskraftudbuddet – kvantitativt og kvalitativt – i de kommende år. En sådan undersøgelse skal ses i lyset af de demografiske prognoser for Vesteuropa, der peger på arbejdskraftmangel og flaskehalse inden for visse områder i løbet af en kort årrække

For at specificere undersøgelsen og komme ”et spadestik dybere” – ikke mindst på det kvalitative område – har vi valgt dels at fokusere særskilt på to lande, nemlig Polen og Rusland, dels i nogle sammenhænge at lægge særlig vægt på de to store faggrupper, som forfatterne repræsenterer, nemlig ingeniørerne og metalarbejderne.¹²

Polen er valgt, fordi der her er tale om et af de vigtigste nærmarkeder: Et meget stort arbejdsmarked, der er tæt på, nemt tilgængelig og populært blandt danske virksomheder. Rusland er valgt, fordi landet såvel internationalt som i det danske erhvervsliv ses som et meget stort marked for fremtidig offshoring.

Polen og Rusland – fremtidens offshoring-destinationer

Stadig flere vestlige virksomheder vender blikket mod Østeuropa, når nye opgaver skal placeres uden for hjemlandets grænser. Af en række nyere analyser af globale offshoring trends fremgår det, at mens Kina og Indien fortsat topper listen over vestlige virksomheders foretrukne offshoring-destinationer, er Østeuropa på vej frem.¹³

¹² For ingeniørernes vedkommende er der gennemført nogle overordnede beregninger for det fremtidige arbejdskraftudbud på området i de to lande, mens noget tilsvarende ikke har vist sig muligt på metalarbejderområdet. I de kvalitative virksomhedsinterview er der lagt vægt på at afdække både det kvantitative og kvalitative udbud af især disse to typer arbejdskraft.

¹³ CEO Briefing 2005, The Economist Intelligence Unit. (Særafnsnit om global offshoring og virksomheders fremtidige udflytningsstrategier) I en global ranking af offshoredestinationer baseret på ni kriterier er Indien topscorer, mens Kina, Tjekkiet, Singapore og på en femteplads Polen rankes lige efter. Samme mønster fremgår af A.T. Kearney's 2004 Offshore Location Attractiveness Index: Making offshore Decisions.

Danmark har allerede i mange år haft en særlig fokus på Østeuropa, hvilket blandt andet skyldes den geografiske og kulturelle nærhed. Virksomhedernes udsagn i undersøgelsen understreger dette, idet godt 40% af al offshoring i dag går til Østeuropa.

Og Østeuropa vurderes at kunne tiltrække en endnu større del af fremtidens offshoringaktiviteter, ikke mindst i takt med at offshoringen bevæger sig længere op i virksomhedernes værdikæde og kommer til at omfatte mere komplekse, innovative funktioner, det vil sige den såkaldte videnoffshoring.¹⁴

Polen og Rusland forventes af nogle eksperter, med deres store populationer, uudnyttede arbejdskraftressourcer og stærke uddannelsestraditioner, at være blandt de mest attraktive destinationer. Polen er allerede i dag højt placeret på vestlige virksomheders hitliste, mens Rusland med sit lave lønniveau og højtuddannede arbejdsstyrke – ikke mindst på de tekniske områder – af mange vurderes at blive et af fremtidens store markeder og offshoredestinationer.

Arbejdskraftudbuddet – en barriere for udflytning?

Nyere studier har med udgangspunkt i demografiske fremskrivninger og uddannelsesanalyser peget på, at udbuddet af kvalificeret arbejdskraft i de østeuropæiske lande, ligesom i de vesteuropæiske, vil nå et toppunkt inden for de kommende år.¹⁵

De demografiske udviklinger, der vil reducere den arbejdsdygtige befolkning i EU med knap 21 millioner inden 2030¹⁶, og som de vesteuropæiske regeringer i disse år ruster sig til, vil således også ramme Østeuropa – med nogle års forsinkelse, men formodentlig med endnu kraftigere styrke.¹⁷ Mens befolkningerne i dag er yngre end de 15 oprindelige EU-lande, har Østeuropa i løbet af de seneste 15 år oplevet så markante fald i fertilitetsraterne, at faldet i antallet af personer i den arbejdsdygtige alder vurderes at blive endnu mere udtalt end i eksempelvis Danmark.¹⁸

Uddannelsesmæssig progression, ikke mindst en markant stigning i antallet af højtuddannede, vurderes at være det eneste, der kan kompensere for den forventede store reduktion i antallet af arbejdsdygtige personer.¹⁹

Med udsigten til betydelige demografiske ændringer, med videnssamfundets indtog og i takt med at offshoringen af videntunge aktiviteter vinder frem, får arbejdsstyrkens kvalifikationer og uddannelsesmæssige sammensætning en stadigt mere afgørende betydning i de østeuropæiske lande.

¹⁴ CEO Briefing 2005, The Economist Intelligence Unit

¹⁵ Se eksempelvis Coomans 2003, Coomans 2004.

¹⁶ EU Kommissionen (2005) Green Paper.

¹⁷ European Commission 2005: Green paper

¹⁸ Coomans 2004

¹⁹ Coomans 2004; UNDP 2004

Et højt uddannelsesniveau er den væsentligste forudsætning for en velkvalificeret arbejdsstyrke, der har de specialiserede, fleksible og tidssvarende kompetencer, virksomhederne i de globale videnssamfund efterspørger.

Arbejdskraftudbuddet og implikationerne for fremtidens arbejdsdeling i Europa

En identifikation af strategiske udviklingsscenarier for de østeuropæiske arbejdsmarkeder er et væsentligt element i en samlet vurdering af omfanget af danske arbejdspladser, der kan offshores, og af karakteren af de pågældende jobs. En afgørende forudsætning for offshoring er naturligvis, at de nødvendige kvalifikationer er til stede eller kan udvikles i det område, virksomheden overvejer at flytte opgaverne til. Uanset det dominerende motiv for offshoring (typisk lave lønninger og/eller markedsadgang) spiller muligheden for lokalt at kunne tilfredsstille behovet for arbejdskraft en vigtig rolle i virksomhedernes strategier.²⁰

Forhold vedrørende arbejdskraften – knaphed, utilstrækkelige kvalifikationer eller blot usikkerhed herom – vil således influere på virksomhedernes fremtidige offshoringer til Østeuropa.²¹ Utilstrækkelig adgang til den specialiserede og veluddannede arbejdskraft, danske virksomheder forventes at efterspørge i fremtiden, kan således influere på virksomhedernes strategier og dermed også få konsekvenser for jobmarkedet i Danmark generelt og for danske ingeniører, teknikere og metalarbejdere specifikt. Arbejdsmarkederne i Østeuropa er med andre ord en del af den arbejdsmarkeds- og virksomhedspolitiske virkelighed i Danmark.

Kapitel 7 har til formål at opstille og drøfte nogle scenarier for:

- Hvordan vil udbuddet af kvalificeret arbejdskraft – primært ingeniører og metalarbejdere – udvikle sig i Polen/Rusland?
- Hvordan er kvaliteten af den polske/russiske arbejdskraft? Er den gearret til at løse de kreative/innovative/selvstændige opgaver, danske virksomheder forventes at efterspørge i fremtiden?
- Vurdering: Vil udbuddet af metalarbejdere og ingeniører og disses kvalifikationer kunne matche efterspørgslen? Hvad er implikationerne for danske virksomheder – og danske arbejdspladser?

Udgangspunktet vil være en karakteristik af de to landes nuværende og fremtidige arbejdsmarkeder, baseret på tilgængelig statistik. Desuden har vi i de gennemførte virksomhedsinterviews lagt særlig vægt på at afdække virksomhedernes erfaringer med og forventninger til udviklingen på de to arbejdsmarkeder – herunder særligt det kvalitative udbud af arbejdskraft. Disse interviews har været værdifulde i vurderingen af de

²⁰ UNCTAD (2005) The World Investment Report 2004. konkluderer, at de faktorer, der afgør, hvor en virksomhed lokaliserer sig er 1) løn/omkostninger og 2) adgang til arbejdskraft med de rigtige kvalifikationer.

²¹ Beskæftigelsesministeriet 2001.

fremtidige muligheder og barrierer på de russiske og polske arbejdsmarkeder – og på de østeuropæiske arbejdsmarkeder generelt.

I praksis vil vi behandle de to arbejdsmarkeder separat. Først det polske og dernæst det russiske.

7.2. Polen

Med sine godt 38 millioner indbyggere udgør Polen omkring halvdelen af den samlede befolkning i de 8 nye EU-lande. Polens befolkning er samtidig en af Europas yngste: Mere end 50% af polakkerne er under 34 år og hele 25% er under 25 år.²²

Ikke desto mindre står Polen overfor betydelige demografiske udfordringer, som særligt vil manifestere sig i årene efter 2010, hvor størrelsen af den arbejdsdygtige befolkning forventes reduceret markant.

Det generelle uddannelsesniveau i den polske befolkning er steget betydeligt siden reformperiodens start i begyndelsen af 1990'erne og rangerer i dag blandt de højeste i EU. En hel generation af unge og veluddannede polakker synes at stå klar til at træde ind på arbejdsmarkedet i de kommende år, og dermed også tiltrække offshoringopgaver fra udenlandske virksomheder.

Nærmere studier viser imidlertid, at dette ikke nødvendigvis er hele sandheden. Både den polske arbejdskraft og det polske arbejdsmarked har på visse områder svært ved at leve op til de vestlige virksomheders betingelser for at placere videntunge offshoringopgaver i Polen.

I beregningen af det fremtidige kvantitative udbud af arbejdskraft i Polen, er der navnlig to forhold, man må se på. Det første er den arbejdskraftreserve, der i den nærmeste fremtid vil være til rådighed. Det andet er den demografiske udvikling, der på lidt længere sigt vil få betydning.

Polens synlige og skjulte arbejdskraftreserve

I dag er Polen, og det meste af det øvrige Østeuropa, karakteriseret ved høj generel arbejdsløshed. De store strukturelle og økonomiske transitioner, der er blevet gennemført siden starten af 1990'erne har betydet store jobtab i især landbrugs- og industrisektorerne, og har sammen med en dynamisk stigning i arbejdskraftproduktiviteten resulteret i den såkaldte "non-employment" økonomiske vækst, der har fået det polske beskæftigelsesniveau til at falde drastisk.

²² Polish Information and Foreign Investment Agency www.paiz.gov.pl.

Ifølge OECD var arbejdsløshedsniveauet i Polen i 2003 på 19,7% – det absolut højeste niveau i hele OECD²³.

Tabel 7.1: Arbejdsløshedsniveau i Polen – sammenlignet med udvalgte lande

Land	1993	2000	2003
Polen	14,0	16,4	19,7
Tjekkiet	4,4	8,7	7,8
Ungarn	12,1	6,3	5,8
Danmark	9,6	4,4	5,6

Arbejdsløshedsraten i 4 udvalgte EU-lande (procent af den totale arbejdsstyrke)

Arbejdsløshedsraten i 4 udvalgte EU-lande (procent af den totale arbejdsstyrke)

Den fremtidige udvikling i det polske arbejdsløshedsniveau er betinget af en række faktorer og derfor svær at forudsige, men Polens centrale statistikbureau (GUS) forventer, at arbejdsløsheden vil falde – men opretholde et højt niveau på omkring 14-15% inden 2010. Disse beregninger tyder dermed på, at der også i den nærmeste fremtid vil være tale om et meget højt antal ledige polakker.

Den store ledighed skaber endvidere en række selvforstærkende strukturelle problemer. F.eks. er over halvdelen af de arbejdsløse polakker langtidsledige. Samtidig har Polen et akut problem med ungdomsarbejdsløshed. De unge og nyuddannede fylder meget i landets arbejdsløshedsstatistikker, idet de 15-24-årige udgør hele 85% af de arbejdsløse.²⁴ I intet andet EU-land er det tilsvarende tal over 50%.

Den store arbejdsløshed i gruppen af nyuddannede betyder også, at der er stor arbejdsløshed blandt f.eks. ingeniører. Det bekræftes af de interviewede virksomheder, der har etableret sig i Polen. Disse virksomheder oplyser endvidere, at også ledigheden blandt metalarbejdere pt. er på omkring 20%.

De mange arbejdsløse polakker udgør to store grupper: Den ene gruppe omfatter personer, der er blevet presset ud af arbejdsmarkedet under transitionsperioden, mens den anden gruppe består af de unge og nyuddannede. På længere sigt udgør især den meget store gruppe af unge og nyuddannede et stort problem for det polske arbejdsmarked, fordi man risikerer, at de kvalifikationer, som de unge har tilegnet sig, bliver forældede, når de ikke anvendes. Hertil kommer, at den manglende adgang til arbejdsmarkedet gør det vanskeligt for de unge og nyuddannede at tilegne sig de øvrige kompetencer, der er nødvendige for at begå sig på et moderne og udviklet arbejdsmarked.

²³ OECD Employment Outlook 2004.

²⁴ Tal for 2001. Ifølge Piatkowski, Marcin (2003) Information Society in Poland.

Netop i disse år oplever Polen nogle meget store ungdomsårgange, og dette medvirker til at forstærke problemerne yderligere, idet tilgangen af unge vil falde drastisk i de nærmeste år, som det vil fremgå nedenfor.

Det skal endvidere bemærkes, at Polen har en meget stor arbejdskraftreserve udover de mange arbejdsløse. I gruppen af 15-64-årige er kun omkring 17 millioner erhvervsaktive, hvilket svarer til lidt mere end halvdelen af befolkningen i denne aldersgruppe. Den polske beskæftigelsesrate på bare 51,41% (2004) er den laveste i EU.²⁵ Samtidig har Polen i perioden fra 1990-2004 haft den mest negative beskæftigelsesudvikling i hele OECD-området, og alene i perioden 2000-2004 er beskæftigelsesraten faldet fra 55,00% til 51,41%.

Den lave beskæftigelsesrate skyldes ikke mindst vedtagelsen af en række sociale politikker, der har skullet forhindre en endnu større vækst i arbejdsløsheden og mindske de sociale konsekvenser af jobtab. Således har Polen indført ordninger, der tilskynder flere personer til at trække sig ud af arbejdsstyrken.

Således har Polen – sammen med Ungarn – den største, skjulte arbejdskraftreserve blandt de 25 EU-lande. Udover arbejdsløsheden og den meget lave beskæftigelsesrate skyldes det, at mere end 20% af den polske arbejdsstyrke fortsat er beskæftiget i landbruget. Da de strukturelle ændringer i Polen vil fortsætte, vil en stor del af de nuværende landbrugsbeskæftigede – forventeligt mellem to og tre millioner – stå til rådighed for andre erhverv i de kommende år.

De polske arbejdskraftressourcer vil dermed kvantitativt være rigelige i de nærmeste år. Denne vurdering bekræftes af den seneste UNDP Human Development Report for Polen.²⁶

Den demografiske udvikling kan ændre situationen

På lidt længere sigt vil den demografiske udvikling dog kunne ændre billedet på det polske arbejdsmarked. Den demografiske virkelighed i Polen vil gennemgå væsentlige ændringer i de kommende år.

Som i det øvrige Østeuropa faldt den polske fertilitetsrate markant i løbet af firserne og halvfemserne til et nuværende niveau på bare omkring 1,3-1,4, altså lavere end i de fleste ”gamle” EU-lande. Nedenstående fremskrivninger, foretaget af Polens centrale statistikbureau (GUS) viser, at såvel størrelsen som sammensætningen af den polske arbejdsstyrke derfor gennemgå betydelige ændringer i de kommende år.

²⁵ OECD; <http://www.stats.oecd.org>. Gennemsnittet for EU 25 er 63%, Danmark har med 75,1% den højeste andel af erhvervsaktive.

²⁶ UNDP Human Development Report 2004 – Poland.

Tabel 7.2: Den polske befolkning 2002 – 2030 (i tusinder)

Alder	2002	2005	2010	2015	2020	2025	2030
TOTAL	38219	38123	37899	37626	37229	36598	35693
0 - 17	8664	7835	6811	6296	6070	5784	5325
18 - 44	15257	15241	15312	15037	14078	12672	11074
45 - 59	7814	8488	8259	7539	7247	7800	8647
60 - 64	1596	1487	2353	2747	2720	2242	2137
65 år +	4888	5072	5165	6006	7115	8099	8509

Kilde: www.stat.gov.pl. Befolkningsfremskrivning for Polen frem til 2030.

I perioden 2002-2015 vil den samlede polske arbejdsstyrke (18-65-årige) ligge nogenlunde stabilt. I 2002 er arbejdsstyrken på 24.667.000 og i 2015 på 25.323.000 personer, mens den i perioden frem til 2030 vil falde til 21.858.000 personer.

Dette dækker dog over temmelig store forskydninger mellem aldersgrupperne, og som det også fremgår af tabellen, har antallet af de 0-17-årige allerede på nuværende tidspunkt været faldende i nogle år. Dette fald vurderes at fortsætte gennem hele perioden frem til 2030.

Flere andre fremskrivninger bekræfter, at de polske ungdomsårgange bliver markant mindre. Allerede i perioden 2000-2010 vil antallet af unge i 15-24 års alderen falde med næsten 20%²⁷. Dermed vil også antallet af nyuddannede være faldende allerede fra 2005.²⁸

Færre og færre unge og nyuddannede kommer således ud på det polske arbejdsmarked. Da det er netop denne gruppe, der skal tilføre den nye viden til og skabe den fornyelse og opkvalificering af det polske arbejdsmarked, der er betingelsen for at tiltrække ikke mindst den videntunge offshoring fra Vesteuropa, kan disse uheldige demografiske udviklinger allerede i de kommende år vise sig at få arbejdsmarkedsrelaterede konsekvenser for Polen.

Det polske uddannelsesniveau – og Polens humane kapital

Den polske arbejdsstyrke bliver som hovedregel vurderet som veluddannet og kvalificeret.²⁹

Ikke mindst med udgangspunkt i de formelle uddannelsesstatistikker kan der tegnes et meget lyst billede af det polske uddannelsesniveau og dermed af kvaliteten af fremtidens polske arbejdsstyrke.

²⁷ Coomans 2004. Decennial Growth of the 15 – 24 age group. Numbers adopted from EUROSTAT Demographic Projection 2000.

²⁸ European Commission (2004) Implementation of “Education and Training 2010” Work Programme. Study Visit of Report Group B, Poland, October 2004.

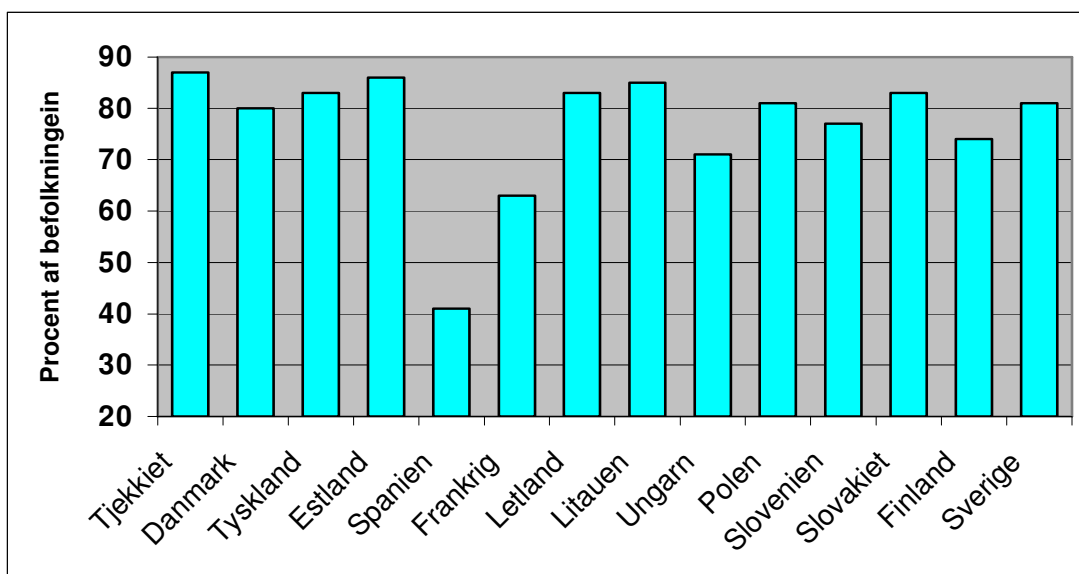
²⁹ European Commission (2004) The social situation in the European Union 2004

Professor Géry Coomans (*Geolabour*) konkluderer eksempelvis, at Polen som formodentlig det eneste land i Østeuropa vil være i stand til at i overkomme fremtidens demografiske problemer på grund af en meget dynamisk uddannelsessituation og en relativt hurtig omstilling til det meget høje uddannelsesniveau, deltagelsen i det globale videnssamfund kræver.³⁰

Og efterspørgslen blandt unge polakker efter mere og bedre uddannelse har været konstant stigende siden starten på transformationsperioden først i 1990'erne.

Ifølge EUROSTAT er andelen af polakker med en uddannelse på mindst sekundært niveau (svarende til en gymnasial uddannelse i Danmark) i dag på samme høje niveau som i de EU-lande med flest veluddannede.

Figur 7.1: Andel af befolkningen (25-64-årige) med uddannelse på minimum sekundært niveau. Udvalgte EU-lande



Kilde: Eurostat Education Statistics

Som det fremgår af figur 7.1, har Polen et sekundært uddannelsesniveau, der ligger på niveau med de bedste vesteuropæiske EU-lande, eks. Skandinavien og Tyskland og på niveau med de øvrige Østeuropæiske lande. Generelt kan det altså konkluderes, at den østeuropæiske arbejdskraft har et højt sekundært uddannelsesniveau.

Når det drejer sig om videregående uddannelser, ser det imidlertid mindre positivt ud for Polen. Det samme er i øvrigt tilfældet for de øvrige østeuropæiske lande. Der er godt nok en klar tendens til, at flere unge polakker tager en længevarende uddannelse.

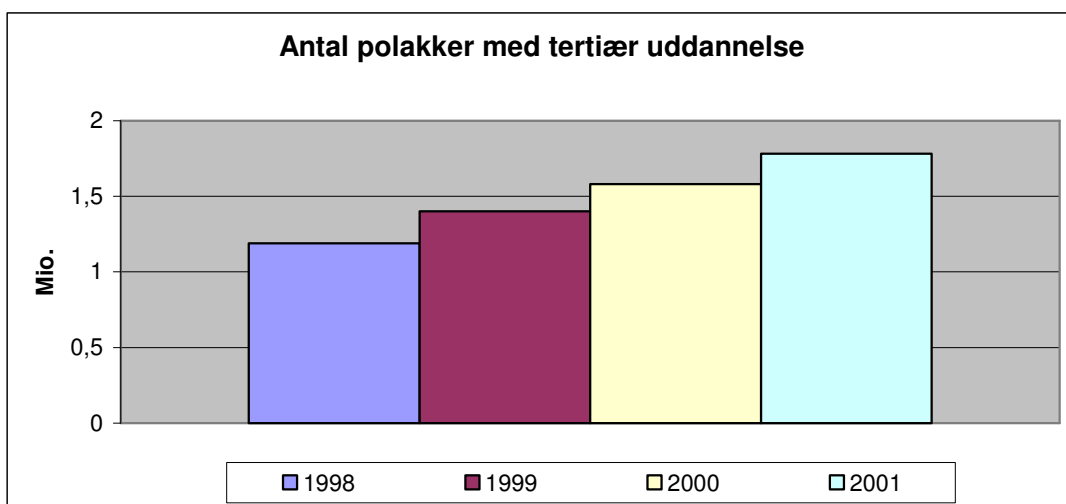
³⁰ Coomans 2004

Tendensen har taget fart siden begyndelsen af 90'erne, hvor Polen påbegyndte gennemgribende reformer af det tertiære uddannelsessystem med henblik på at kunne imødekomme de behov for human kapital, der gælder for en åben, markedsbaseret økonomi.

Ifølge Verdensbankens "Tertiary Education in Poland" (2004) var antallet af polakker, der bestod en eksamen fra et universitet eller et college i 2002 fire gange så stor som i 1992.

Denne tendens bekræftes af tal fra EUROSTAT, jf. nedenstående figur 7.2

Figur 7.2: Antal polakker med tertiær uddannelse 1998-2001



Kilde: EUROSTAT

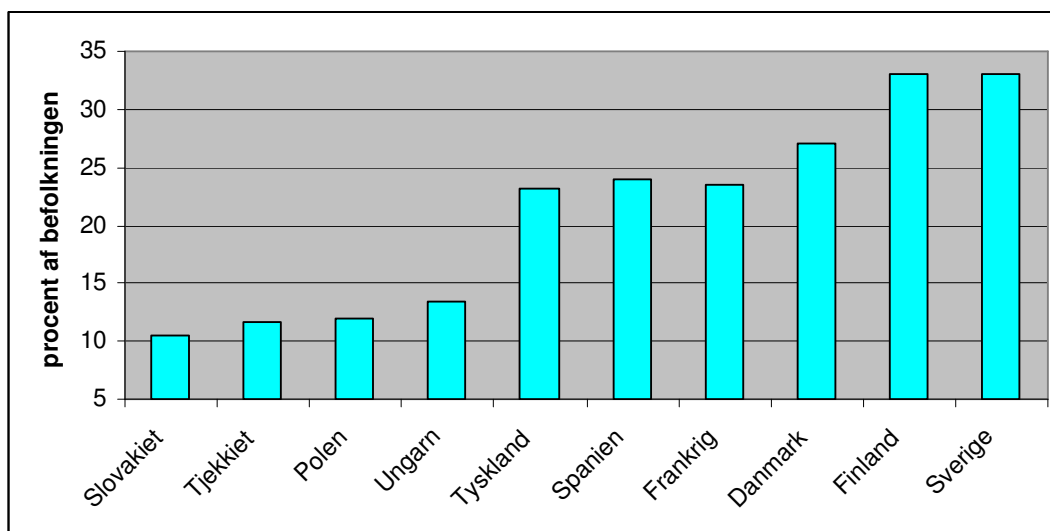
Den udvikling bringer Polen op på ét af de højeste niveauer i Østeuropa³¹. Samtidig er det værd at bemærke, at de polske kvinder er ganske veluddannede. Omkring 65% af de højtuddannede polakker er kvinder.³²

Udviklingen, dvs. den absolutte stigning i antallet af højtuddannede, skal imidlertid ses i sammenhæng med, at der i perioden samtidig er sket en markant stigning i gruppen af 25-64-årige. Samlet set betyder det, at Polen relativt set fortsat hører til blandt de svageste i OECD/EU, når det gælder andelen af højtuddannede.

³¹ World Bank (2004): Tertiary Education in Poland

³² EUROSTAT

Figur 7.3: Andel af befolkningen (25-64) med videregående uddannelse i udvalgte OECD lande (2002)



Kilde: OECD Education at a glance 2004

Som det fremgår af figur 7.3, havde kun 12% af polakkerne en tertiær uddannelse i 2002, mens gennemsnittet for OECD er på 23%. I de lande, der klarer sig bedst, har over 30% af aldersgruppen mellem 25-64 år en tertiær (længerevarende) uddannelse.

På længere sigt kan Polen meget vel få endnu sværere ved at følge med. Den demografiske udvikling betyder nemlig, at den positive udvikling i antallet af højtuddannede polakker ikke forventes at ville kunne fortsætte. Allerede nu oplever Polen markante fald i antallet af elever på de primære og sekundære uddannelser. Disse fald vil ifølge GUS' fremskrivninger også slå igennem for de tertiære uddannelser allerede fra 2005. Verdensbanken har i en omfattende analyse af de videregående uddannelser i Polen vurderet, at antallet af tertiært uddannede polakker i perioden 2002-2020 vil falde med omkring 40%.³³

Den polske arbejdskraft og videnssamfundet – Polens akilleshæl?

I UNDP's seneste Human Development Report har man sat de menneskelige ressourcer i Polen under lup. På trods af det formelt højt høje uddannelsesniveau hos den polske arbejdsstyrke konkluderer man, at:

"... the preparation to enter the labour market in relation to the skills employers expect is limited. A particularly urgent task is faced by the education system; to improve the quality of education adapted to match the needs of the new labour market and the new economy of services, high productivity, information and knowledge-based."³⁴

³³ UNDP Human Development Report Poland, 2004

³⁴ World Bank (2004) Tertiary Education in Poland

Problemerne gælder i relation til såvel kompetencerne i befolkningen som helhed som i relation til specifikke arbejdsfunktioner – herunder komplekse ingeniøropgaver.

Den formelle uddannelsesstatistik kan således ikke stå alene i vurderingen af det polske uddannelsesniveau og de kvalifikationer, der er til rådighed på arbejdsmarkedet. Flere nyere internationale analyser stiller spørgsmålstegn ved, om det polske uddannelsessystem generelt er gearret til at forberede de unge polakker på verdenssamfundets nye og konstant foranderlige behov. Udover UNDP er også Verdensbanken bekymrede.³⁵ Tilsvarende konklusioner kan findes i en rapport udarbejdet af det danske beskæftigelsesministerium. Her konkluderes det bl.a. at:

”På en række felter er de reelle faglige kvalifikationer i Øst målrettet teknologier og arbejdsformer, der ikke modsvarer vestlige produktionsvilkår. Den officielle uddannelsesstatistik tegner ganske vist et billede af en arbejdsstyrke, der, hvad formelt uddannelsesniveau angår, ligner arbejdsstyrken i Vest, men uddannelsesstatistikken indeholder ikke nogen oplysninger om, hvor smalle eller brede de faglige kvalifikationer er. Går man tættere på indholdet af uddannelserne, finder man, at de faglige mellemuddannelser i Øst i høj grad er rettet mod snævre jobfunktioner. Uddannelserne er typisk skolebaserede med et begrænset indhold af praktik. Hertil kommer, at det praktiske kendskab til brugen af moderne vestlig teknologi stadig er begrænset.”³⁶

Den kvantitative fremgang i uddannelsesniveaue, der har præget Polen i de senere år, synes altså i høj grad at være sket uden eller ligefrem på bekostning af en tilsvarende kvalitativ fremgang.

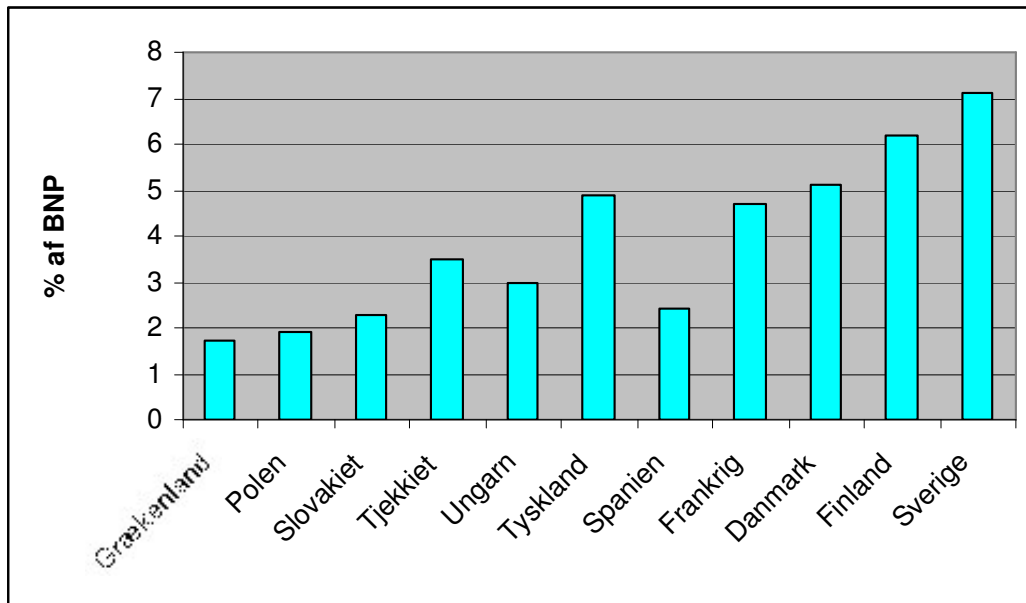
Manglende investeringer i viden

En del af forklaringen skal formodentlig findes i det faktum, at Polens investeringer i viden – investeringerne i uddannelse som andel af BNP – er meget begrænsede: Under 2% af den polske BNP går til uddannelsessektoren. Kun i ét andet OECD land (Grækenland) investeres der færre ressourcer i viden.

³⁵ World Bank (2004), Tertiary education in Poland.

³⁶ Østersøregionen – et fælles arbejdsmarked for vækst, velfærd og beskæftigelse. Beskæftigelsesministeriet, November 2001.

Figur 7.4: Polens investeringer i uddannelse, 2000 – sammenlignet med udvalgte EU-lande



Kilde: OECD Education statistics 2000

Eurostat har opgjort EU-landenes uddannelsesudgifter målt som de årlige udgifter pr. elev. Også her skiller Polen sig negativt ud: Polen bruger årligt omkring 2000 Euro pr. elev i hele uddannelsessystemet. Kun Litauen har et tilsvarende lavt niveau for uddannelsesinvesteringer, mens andre Østlande som Ungarn, Slovakiet og Tjekkiet især for eleverne på videregående uddannelser investerer mere end dobbelt så meget.

De manglende investeringer i den humane kapital, samt Polens lave prioritering af uddannelsessystemet, giver sig udslag allerede på de yngste klasetrin. I OECD's nyeste PISA undersøgelse er polske skolebørn således blandt de allerdårligste til læsning, skrivning og ikke mindst til matematik. Samtidig er Polen et af de lande i EU, hvor færrest personer – i alle aldersgrupper – er fortrolige med informationsteknologi. Polske unge markerer sig negativt i forhold til at tænke selvstændigt, fleksibelt og kreativt, til at løse problemer og til at arbejde i teams.³⁷

Dette er især bekymrende, da det netop vil være sådanne kvaliteter, der er brug for på fremtidens arbejdsmarked. Virksomheder, herunder de danske, efterspørger fleksibilitet, omstillingsparathed og medarbejdere, der er i stand til at påtage sig flere og vekslende arbejdsopgaver og træffe selvstændige beslutninger.

³⁷ Piatkowski, Marcin (2003) Information Society in Poland.

Beskæftigelsesministeriets tidligere omtalte undersøgelse fra 2001 bekræftede, at disse kvalifikationer ikke i tilstrækkeligt omfang er til stede hos den polske arbejdsstyrke. Danske virksomheder med erfaringer fra Polen efterlyste endvidere bedre

”kompetencer i forhold til kvalitetsbevidsthed, initiativ og ansvarsfølelse og angav manglerne på disse som barrierer, når danske virksomheder etablerer sig i Øst.”³⁸

Hvad angår de tertiære uddannelser og uddannelseskvaliteten her, ser det heller ikke lyst ud for Polen. Den omfattende analyse foretaget af Verdensbanken af det polske tertiære uddannelsessystem konkluderer, at den store og hurtige stigning i antallet af polske unge med tertiære uddannelser i betydelig grad er sket på bekostning af kvaliteten. Som den polske befolkning generelt, klarer også de højest uddannede polakker sig dårligt i forhold til at kunne imødekomme de udfordringer og varetage de opgaver, arbejdsmarkedseksperter og arbejdsgivere mener, er nødvendige for at kunne fungere tilfredsstillende på fremtidens arbejdsmarked.³⁹ Der vil ofte være behov for oplæring – dels i konkrete arbejdsprocesser som følge af dansk teknologioverførsel, dels i sprog-, IT-, ledelses- og marketingfærdigheder.

De polske universiteter og højere uddannelsesinstitutioner er desuden kendetegnet ved en ringe responsivitet i forhold til erhvervslivets behov og et nærmest fraværende samspil med erhvervslivet og arbejdsmarkedet generelt:

”The combination of academic traditions with an autonomous legal and financial framework has encouraged a relatively inward looking and independent academic culture, which tends to show little interest in either the labour market or the business and innovation environment...very few linkages between HEI's and the business and industry sector”⁴⁰

Polen risikerer altså i høj grad, at de universitetsuddannede kommer ud med kompetencer og kvalifikationer, der ikke matcher arbejdsmarkedets efterspørgsel – og slet ikke de udenlandske virksomheders.

De markante, negative effekter af mange års negligering af det polske uddannelsessystem, der i disse år og fremover vil komme til udtryk på det polske arbejdsmarked, gør – ifølge blandt andet UNDP – at Polen vil få endnu større vanskeligheder i forbindelse med omstillingen til et højteknologisk videnssamfund end de øvrige transitionslande.

³⁸ Østersøregionen – et fælles arbejdsmarked for vækst, velfærd og beskæftigelse. Beskæftigelsesministeriet, November 2001

³⁹ World Bank (2004): Tertiary Education in Poland

⁴⁰ World Bank 2004 s. ix (HEI's = Higher Education Institutions)

Manglende investeringer i efteruddannelse og opkvalificering

For vurderingen af den polske arbejdsstyrkes fremtidige kompetencer er det interessant, at begrebet livslang læring nærmest er ikke eksisterende i Polen. På dette område halter Polen bagefter både gamle og nye EU-lande. Der lægges meget ringe vægt opkvalificeringen af den polske arbejdsstyrke, og kun en meget lille del af arbejdsstyrken deltager i efteruddannelse. Det synes at gælde på samtlige niveauer.

”The number of adults improving their professional qualifications by attending various courses and post-diploma studies is at the level of 1,2-1,5 million. Annually, this roughly means 8-10 percent of total employees in the economy. In comparison, in the EU15 around 20 percent of employees regularly participate in lifelong learning. The other aspects is the duration of this learning. Polish employee training is very short with an average of two hours per year”⁴¹

Et offentligt efteruddannelsessystem er stort set fraværende. Potentialet for at tiltrække en større andel af den videntunge offshoring er således begrænset. Endvidere er der igennem hele den polske reformproces sket en markant nedprioritering af forskning og udvikling. Forskningsmidlerne er således blevet reduceret kraftigt – med næsten 50% i forhold til begyndelsen af 1990’erne. Og alene fra 2001 til 2002 er forskningsudgifternes andel af BNP faldet fra 0,65 til 0,59.⁴²

Selvom den polske regering nu har forpligtet sig at opfylde Barcelona målsætningerne og dermed opprioritere investeringerne i forskning og udvikling, vil Polen de kommende år halte betydeligt bagefter, når det gælder innovationen inden for især videnskab, teknologi og kvaliteten af forskning på et højt videnskabeligt niveau.

Verdensbanken konkluderer at:

“Scientific research conducted in Poland is not tuned to the needs of industry and ties between researchers and entrepreneurs are weak. The share of high technologies in exports is low and the Polish society cannot be termed science-oriented”⁴³

Metal- og ingeniørarbejdskraften i Polen

Det har vist sig særdeles vanskeligt at fremskaffe mere detaljerede opgørelser over antallet af polske ingeniører og metalarbejdere. Derfor har vi i virksomhedsinterviewene lagt vægt på at indhente oplysninger om disse to fagkategorier – både kvantitativt og kvalitativt.

Blandt de virksomheder der har erfaringer fra Polen, er det opfattelsen at der fortsat er en meget stor ”pool” af metalarbejdere. Overordnet vurderes det, at omkring 20% af de

⁴¹ European Commission, DG Enterprise and Industry, TrendCart. April 2005.

⁴² OECD Science, Technology and Industry Outlook 2004. Country response to policy questionnaire. Poland

⁴³ World Bank 2004

faglærte metalarbejdere er arbejdsløse og på den baggrund til rådighed for arbejdsmarkedet.

Polen har en lang og omfattende tradition inden for det metalindustrielle område, og det er de danske virksomheders vurdering, at de polske metalarbejdere har et generelt tilfredsstillende kvalifikationsniveau. De grundlæggende kvalifikationer er på højde med danske metalarbejders.

Men når det kommer til mere specielle kvalifikationer – som f.eks. nogle typer svejsemetoder – kan de polske metalarbejdere ikke følge med.

Virksomhederne forklarer dette med, at man ikke i Polen har samme tradition for efteruddannelse. Også de danske metalarbejdere opnår typisk deres specialkompetencer via efteruddannelse.

En enkelt virksomhed pointerede, at især på metalområdet er et svagt efteruddannelses-system et problem, fordi mange processer kræver certificering. I flere tilfælde havde virksomheden været nødsaget til at tage medarbejdere til Danmark, for at kunne tilføre dem den nødvendige efteruddannelse.

Desværre er en relevant efteruddannelse og gode lønninger ikke altid nok til at holde på de polske medarbejdere. Flere danske virksomheder har oplevet, at nogle af de polske metalarbejdere har søgt nye udfordringer i andre virksomheder, efter at have gennemgået den relevante efteruddannelse i eksempelvis Danmark. Dette på trods af, at stort set alle de danske virksomheder angiver, at de typisk ligger 10-15% over lønniveauet for metalarbejdere i Polen.

For en enkelt virksomheds vedkommende var problemet så stort, at man overvejede helt at lukke produktionen og flytte den til et andet lavtlønsland.

Men alt i alt kan det konkluderes, at der er både rigelig og kvalificeret metalarbejds-kraft i Polen til, at danske virksomheder også i fremtiden vil offshore til Polen. Dette vil sandsynligvis kunne befordres yderligere, hvis man i Polen lykkes med at etablere et tidssvarende efteruddannelsessystem, således som bl.a. UNDP anbefaler. De polske myndigheder er meget opmærksomme på dette, men som det er fremgået, er man endnu ikke lykkedes hverken på det kvantitative eller kvalitative område.

Også på ingeniørområdet er det vanskeligt at finde troværdige og mere specificerede opgørelser. De officielle statistikker er end ikke enige om det samlede antal, formodentlig fordi det for de tekniske uddannelser er særligt svært at sammenligne på tværs af landegrænser.

Ifølge Eurostat⁴⁴ var der i 2001 235.000 ingeniører på det polske arbejdsmarked. Det svarer til en andel på 9,5% af samtlige tertiært uddannede. Som det fremgår af tabel 7.3, er polske ingeniørers andel af den samlede gruppe højtuddannede dermed én af de laveste i EU og OECD.

Tabel 7.3: Andel af ingeniører i procent af samtlige med en videregående uddannelse

Land	Andel ingeniører 2001
Polen	9,5
Tjekkiet	12,1
Slovenien	16,9
Slovakiet	16,6
Ungarn	10,1
Danmark	13,6

Kilde: EUROSTAT Press Office (2004)

Generelt er der færre ingeniører i de nye EU-lande end de gamle.⁴⁵ Kun Tjekkiet og Slovakiet har højere andele, mens det altså i Polen er en relativt lille andel, som vælger at gå den tekniske/naturvidenskabelige vej.

Af opgørelser fra det polske statistikbureau⁴⁶ fremgår det, at der de seneste år er sket en absolut stigning i antallet af uddannede ingeniører og ingeniører under uddannelse. Således var der fra uddannelsesåret 2002/2003 til 2003/2004 en stigning i antallet af ingeniørstuderende fra 176.300 til 177.600 mens antallet af dimittender i samme periode steg fra 21.800 til 23.900. 2003/2004 årgangen udgjorde imidlertid fortsat kun 9,5% af samtlige tertiære uddannelser, mens antallet af dimittender kun udgjorde 6,5% af de tertiært uddannede.

Polske ingeniøruddannelser er typisk meget specialiserede og snævre. Det har imidlertid ikke været muligt at finde opgørelser der fordeler de polske ingeniører yderligere på uddannelseskategorier, men til illustration kan det nævnes, at paraplyorganisationen for de polske ingeniørforeninger består af hele ”37 *branch Engineering Associations representing all fields of technology*”⁴⁷

De danske virksomheder, der har offshoret til Polen, har typisk ikke den samme grad af erfaring med ingeniører, som de f.eks. har med metalarbejdere og andre faglærte og ufaglærte grupper. De ingeniører, de danske virksomheder har ansat i deres datterselskaber i Polen, har oftest været ansat i drift og ledelse, mens udviklingsopgaverne typisk ligger i den danske virksomhed.

⁴⁴ Eurostat, Education Across Europe, 2003

⁴⁵ EUROSTAT

⁴⁶ www.stat.gov.pl

⁴⁷ www.not.org.pl

De erfaringer virksomhederne giver udtryk for med polske ingeniører, stemmer meget godt overens med den generelle beskrivelse af arbejdskraften i Polen, således som f.eks. det danske beskæftigelsesministerium beskriver det i den tidligere nævnte rapport fra 2001.⁴⁸

7.3. Konklusion

Aktuelt har Polen en stor arbejdskraftreserve bl.a. på grund af;

- lav beskæftigelsesfrekvens (51%)
- høj officiel arbejdsløshed (næsten 20%)
- 20% af arbejdsstyrken er fortsat beskæftiget i landbrugssektoren.

Allerede i de nærmeste år, vil den demografiske udvikling imidlertid kunne ændre billedet, og især vil tilgangen af unge blive reduceret markant.

Den polske arbejdsstyrke er formelt veluddannet, men kvalitativt halter den efter det danske uddannelsesniveau – og vurderes også at ligge under det gennemsnitlige niveau i OECD.

Polske metalarbejdere er grundlæggende velkvalificerede, men mestrer ikke i tilstrækkeligt omfang de nyeste teknologier, hovedsageligt fordi efteruddannelsesmulighederne er begrænsede. Det samme kan siges at gælde for andre faglærte og ufaglærte. Den fremtidige offshoring til Polen, vurderes således i høj grad at afhænge af, hvorvidt man får opbygget et tidssvarende efteruddannelsessystem. Hertil kommer naturligvis lønudviklingen.

Udbuddet af ingeniører i Polen er begrænset, og fagligt er de oftest meget ”smalle”, samtidig med, at de har svært ved at begå sig i en vestlig virksomhedskultur. Hverken nu eller i fremtiden synes Polen således at være specielt attraktiv som offshoredestination for ingeniøropgaver.

7.4. Rusland

Alene størrelsen af det russiske marked – 143.000.000 mennesker – gør landet potentielt attraktivt for udenlandske virksomheder med offshoreplaner.

Samtidig har Rusland i et historisk lys længe været kendt for et meget højt uddannelsesniveau. Det tidligere Sovjetunionen havde inden for særligt tekniske og naturviden-

⁴⁸ ”Østersøregionen – et fælles arbejdsmarked for vækst, velfærd og beskæftigelse”, Beskæftigelsesministeriet, november 2001.

skabelige områder et vidensniveau, der kunne måle sig med de bedste i USA og Vesteuropa. Siden Ruslands "genetablering" som stat har landet af mange været udpeget som et oplagt sted for virksomheder at etablere sig med såvel produktion – på grund af det store marked og de lave lønninger – som med mere komplekse og videntunge udviklingsaktiviteter – på grund af den veluddannede arbejdskraft.

Flere og flere undersøgelser peger imidlertid på, at Rusland slet ikke opfylder de høje forventninger. Og i prognoserne er det meget lidt, der tyder på, at landet vil kunne gøre det i årene fremover.

En række af de virksomheder, der er blevet interviewet i forbindelse med denne undersøgelse, pointerer ligeledes, at Rusland et blevet en stadig vanskeligere offshoring-destination at operere på. De peger blandt andet på de stigende og stærkt varierende etableringsomkostninger – især i områderne omkring Moskva og Sankt Petersborg, – hvor den bedst kvalificerede arbejdskraft findes – et dalende uddannelsesniveau, udtalt korruption og stigende politisk usikkerhed.

Verdensbanken sammenfatter udviklingen i Rusland således;

*"Det har indtil for nylig været fristende at stole på, at den særlige russiske uddannelseskultur, udviklet i Sovjettiden, fortsat var i fin form. Men udviklingerne de seneste ti år (manglende finansiering, decentraliseringer etc.) har betydet at adgangen til høj-kvalitetsuddannelse i Rusland langt fra er nogen selvfølge i dag."*⁴⁹

Ruslands demografiske problem

Den russiske demografi er en kilde til stor bekymring. Både de russiske politikere og flere internationale organisationer har udråbt demografien til at være en af Ruslands største udfordringer.

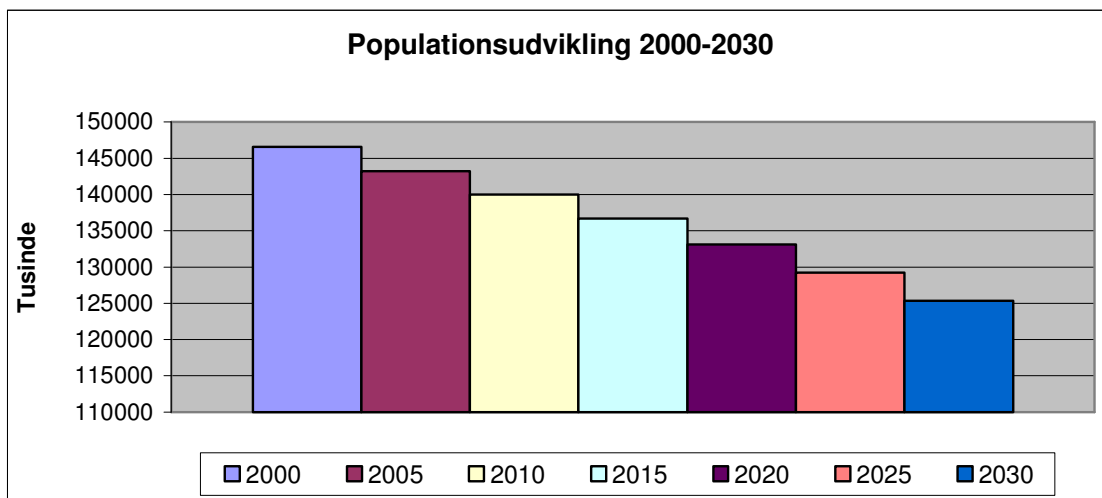
Ifølge det russiske føderale statistiskbureau Goskomstat blev Ruslands befolkning fra 1992 til 2004 6,7% mindre. Rusland, der længe var verdens tredje folkerigeste nation, er nu blot nummer 7.⁵⁰

Og fremtidsudsigterne er alt andet end lyse. Såvel russiske som internationale fremskrivninger forudsiger en meget negativ demografisk udvikling i årene fremover. Som det fremgår af figur 7.6, forventes antallet af russere, de næste 15 år at falde med omkring 10 millioner.

⁴⁹ www.worldbank.org.ru

⁵⁰ UNDP Human Development Report (2004) Russia

Figur 7.6: Ruslands befolkning 2000-2030



På lidt længere sigt, i 2050, vurderes Ruslands befolkning at være reduceret med mindst 20 millioner. Flere, mere pessimistiske prognoser forventer en reduktion på 50 millioner eller mere.⁵¹

Årsagerne til de meget negative fremtidsudsigter er primært meget lave fødselsrater kombineret med et en meget høj dødelighed. De russiske fertilitetsrater er faldet støt i løbet af 1990'erne og er i dag lavere end i noget andet EU/OECD land. Den gennemsnitlige fertilitetsrate i Rusland i årene 2000-2005 var bare 1,1.⁵²

I tillæg til de faldende fødselsrater har Rusland et alarmerende stort problem med høj dødelighed. Den gennemsnitlige russiske mand dør i dag tidligere, end han gjorde i 1960'erne. Årsagerne er mange (druk, sygdom og fejlnæring er nogle af de væsentligste), men kan tillige henføres til, at de tekniske fremskridt i Rusland ikke er blevet ledsaget af de sociale fremskridt, som kendetegner det øvrige Europa. Den russiske befolknings sundhedstilstand betragtes som bekymrende, og stadig flere bliver invalide eller uarbejdsdygtige i en ung alder – hvilket er med til at reducere arbejdsstyrken yderligere. Det er især for den arbejdsdygtige andel af befolkningen, at stigningen i dødeligheden er udtalt.

En høj dødelighed er et betydeligt problem, ikke mindst fordi en høj dødelighed forsinke og tilbageholder akkumuleringen og anvendelsen af viden. Det er meget vanskeligt at drage fuld nytte af den uddannelse og de vidensressourcer, folk opbygger igennem

⁵¹ Se blandt andet ATLAS of Labour Supply 2005; RAND (2001)

⁵² http://earthtrends.wri.org/pdf_library/country_profiles/Pop_cou_643.pdf

først et langt uddannelsesforløb og siden en række år på arbejdsmarkedet, når de dør alt for tidligt.

På trods af den høje dødelighed, men også fordi dødeligheden især er høj blandt de arbejdsdygtige, har Rusland et problem med en aldrende befolkning. Andelen af pensionerede i forhold til andelen af erhvervsaktive vil fortsætte med at stige – i perioden 2005-2020 med forventeligt hele 50%. Ældrebyrden vil med andre ord ramme Rusland hårdt.

Tidligere havde Rusland – som den centrale del af Sovjetunionen – en udtalt indvandring fra den øvrige del af Unionen og det øvrige Østeuropa. En stor del af denne indvandring bestod af dygtige vidensarbejdere, der blev rekrutteret til bl.a. de store, forskningsprogrammer og anden forskningstung aktivitet, men også denne udvikling er vendt.

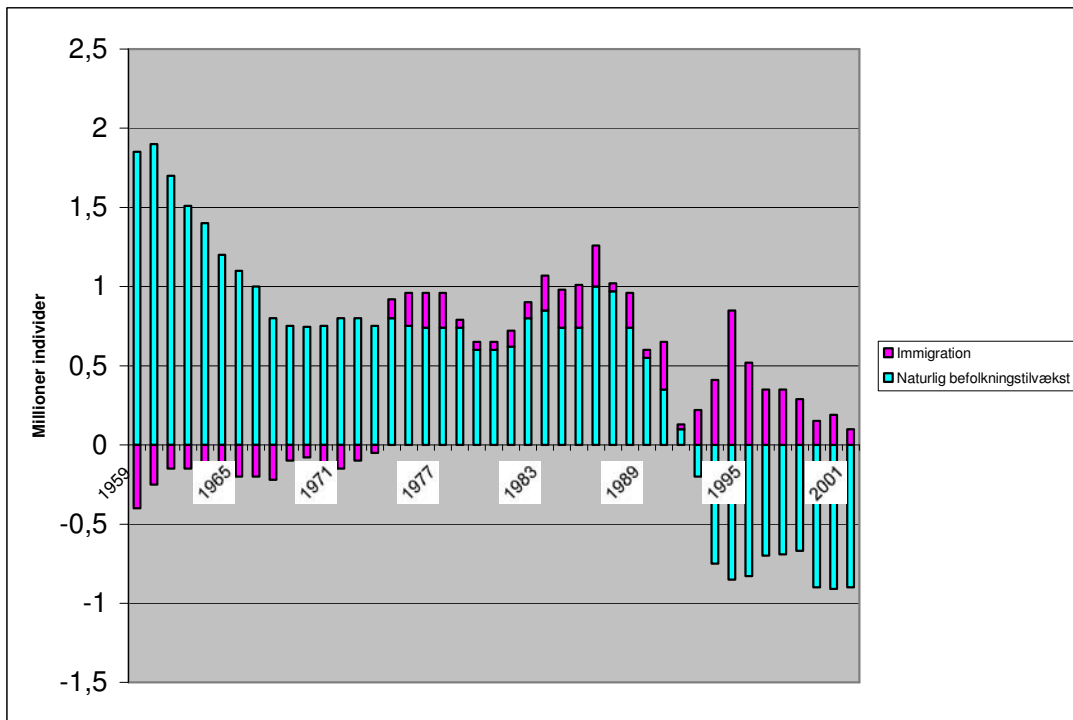
Figur 7.7 viser imidlertid, at efter at have toppet i 1994 med 800,000 personer er nettoindvandringen til Rusland faldet lige siden.

Indvandringen til Rusland er således langt fra omfattende nok til at kompensere for den negative demografiske udvikling.

Det er vigtigt at understrege, at den generelle befolkningsudvikling dækker over meget store regionale forskelle. Det er ikke mindst de østlige egne af Rusland, der forventes at blive betydeligt affolket i de kommende år. For vestlige virksomheder, der er på udkig efter alternativer til Moskva og Sankt Petersborg, hvor lønningerne er på vej i vejret, må det således forventes at blive vanskeligt at rekruttere arbejdskraft i disse yderegne.⁵³

⁵³ UNDP Human Development Report, 2004.

Figur 7.7: Befolkningsvækst og netto immigration i Rusland 1959-2001



Kilde: Goskomstat

Arbejdsstyrkens størrelse og sammensætning er usikker

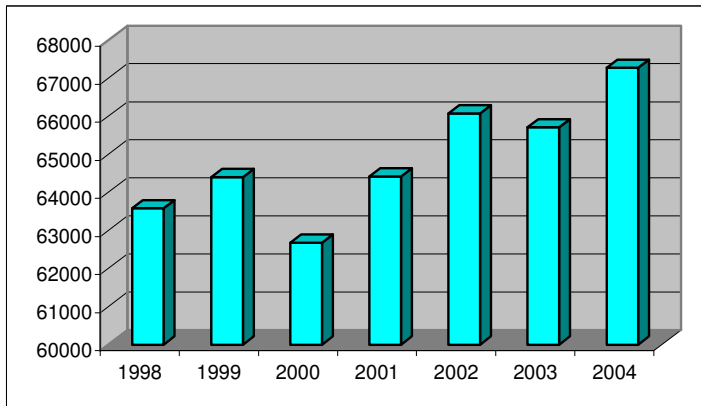
Hidtil har den negative befolkningsudvikling ikke influeret afgørende på størrelsen af den russiske arbejdsstyrke.

Der skal dog i denne vurdering tages forbehold for en ganske stor usikkerhed og uenighed om, hvor stor den russiske arbejdsstyrke egentlig er. I det hele taget er det meget vanskeligt at opnå troværdige opgørelser for den russiske arbejdsstyrke, der jo også er spredt over et meget stort ikke-kohærent område.

Af informationsdatabasen www.gesource.ac.uk fremgår det, at den samlede russiske arbejdsstyrke i 2004 var på 71,68 mio. mennesker. ILO er mere forsigtige og angiver arbejdsstyrken til cirka 67 mio. mennesker.

Af ILO's opgørelse fremgår det imidlertid samtidig, at arbejdsstyrken har været svagt stigende i perioden 1998-2004.

Figur 7.8: Den russiske arbejdsstyrke 1998-2004



Kilde: ILO Labour Statistics

Også hvad angår arbejdsløsheden er statistikkerne og prognoserne usikre. Når det er så vanskeligt at opgøre både beskæftigelsen og ledigheden i Rusland, skyldes det ikke mindst problemet med den såkaldt skjulte beskæftigelse; et begreb der dækker over folk, som stadig formelt er på arbejdsmarkedet, fordi deres arbejdsgivere ikke har fyret dem, men som reelt ikke har nogen beskæftigelse.

Opgørelser fra ILO viser, at arbejdsløsheden toppede i 1998/99 med godt 13% – omkring 10 millioner personer – mens den frem til 2. kvartal 2004 er faldet til 7,2% – svarende til 5.239.000 personer.

Andre institutter er langt fra enige. F.eks. angiver Goskomstat⁵⁴ på en hjemmeside, der tilbyder statistiske informationer til investorer i Rusland, at ledigheden i 1999 var på hele 15,2%.

Den manglende enighed om de reelle niveauer for den russiske beskæftigelse og arbejdsløshed kan imidlertid ikke skjule, at Rusland *har* store problemer med arbejdsløsheden.

Rusland har desuden en meget udtalt ungdomsarbejdsløshed. Ungdomsarbejdsløsheden beskrives af ILO således:

”The Labour market situation of young workers aged 20-24, many of whom are university and specialized technical school graduates, is very unstable. The long term effects of unemployment on this age group are detrimental for sustaining the development of the countries human resources”⁵⁵

⁵⁴ www.goskomstat.ru

⁵⁵ International Labour Organisation (2001); Labour Market Flexibility and Employment Security. Russian Federation.

Også langtidsledigheden udgør et stort problem. Mere end 50% af Ruslands ledige har været uden arbejde i mindst et år.⁵⁶

De meget store arbejdsløshedsproblemer kompliceres og forstærkes yderligere af, at der er meget store regionale forskelle. Således ligger både ungdomsarbejdsløsheden og langtidsledigheden i de hårdest ramte egne af Rusland langt over gennemsnittene.

Det russiske uddannelsesniveau og Ruslands humane kapital

Hidtil er det høje russiske uddannelsesniveau af mange blevet betragtet som landets vigtigste konkurrencefordel i den globale økonomi. Der har været tradition for at uddanne sig godt, og Rusland er generelt kendt for sin veluddannede arbejdsstyrke. Ikke mindst på de tekniske og naturvidenskabelige områder har Rusland stolte traditioner. Arven fra det gamle sovjetregime synes at være en betydelig overproduktion af naturvidenskabsfolk.

På den baggrund støder man meget ofte på udtalelser som denne fra Ruslands "National Software Development Alliance", en organisation, der arbejder for at tiltrække udenlandske offshoringvirksomheder til Rusland:

*"Russia's major advantage over other common offshore software development locales is the technical skills and education of its workforce. Russia has more personnel working in R&D than any other country, and ranks 3rd in the world for per capita number of scientists and engineers. Many of these engineers have solid experience and accomplishments in advanced nuclear, space, military, energy and communications projects. In addition, Russian engineers are very strong in the fields of applied sciences such as mathematics and physics, and the Russian educational system continues to produce highly qualified graduates."*⁵⁷

Der er således ingen tvivl om, at Rusland i dag, ikke mindst inden for nogle tekniske – og naturvidenskabelige områder, har en velkvalificeret arbejdsstyrke.

Mere tvivlsomt er det imidlertid om Rusland vil kunne imødekomme de krav om massive opkvalificeringer af arbejdsstyrken – den humane kapital – der er nødvendig for at kompensere for de meget ufavorable demografiske udsigter og de omfattende omstillingsbehov, transitionen mod markedsøkonomi rejser.

UNDP's Human Development Report (2004) tegner som udgangspunkt et noget blandet billede af den russiske uddannelsessituation og af Ruslands position i forhold til verdenssamfundets indtog. Overordnet set kan man ifølge UNDP fortsat betegne den

⁵⁶ International Labour Organisation (2001); Labour Market Flexibility and Employment Security. Russian Federation.

⁵⁷ http://www.silicontaiga.org/article/files/76_2.doc

russiske befolkning som veluddannet. I en tid med faldende levestandarder og økonomisk nedtur er Rusland forblevet et meget uddannelsesorienteret land.

Positivt er det også, at Regeringen har iværksat et umiddelbart meget ambitiøst ”Education Modernization Programme”, der har til formål at introducere en række innovative ændringer til et ellers meget konservativt uddannelsessystem.⁵⁸

Fra en ren kvantitativ betragtning, klarer Rusland sig endvidere godt, når det gælder de tertiære uddannelser. I 2002 havde hele 54% af russerne en uddannelse på tertiært niveau. Det niveau er højere end selv de bedste OECD lande og væsentligt højere end medianen i OECD som er 24,1%.⁵⁹

Men de mange negative aspekter vejer tungt:

Det generelle uddannelsesniveau har i modsætning til trenden i det vestlige Europa udviklet sig negativt i de seneste år. Andelen af personer med en uddannelse over primært niveau er faldet støt siden 1989. Og den negative tendens vil fortsætte. For samtlige uddannelsesstrin anslås det, at antallet af studerende vil falde støt frem mod 2010. For de tertiære uddannelser specifikt gælder det, at niveauet for antallet af studerende her toppede i 2000 og siden har været for nedadgående.⁶⁰

Sammenholdes disse uddannelsesprognoser med de demografiske prognoser vil Rusland allerede fra 2005-2006 opleve et fald, i antallet af studerende på næsten alle niveauer af videregående uddannelser.

I forhold til det omfattende moderniseringsprogram, er det den generelle vurdering, at implementeringen hidtil har været mangelfuld og resultaterne meget ulige fordelt. Generelt har uddannelsessystemet lidt meget nød i løbet af transitionen. Den strenge centrale styring blev afløst af decentralisering – uden kontrol med ret meget. Samtidig er de finansielle midler blevet reduceret drastisk.

I en samlet betragtning af det russiske uddannelsessystem er der således meget få lyspunkter. Verdensbanken konkluderer blandt andet, at:

“Core education programs need to be modernized to encourage problem-solving, innovative thinking and creativity in the classroom. Neither general secondary education nor vocational education is well equipped to respond to market signals and to reflect

⁵⁸ Eks. Markedsorientering, decentralisering, privatisering, finansiering, mere fokus på humanistiske komponenter og mere variation i programmer/kurser.

⁵⁹ UNDP Human Development Report (2004) – Russia.

⁶⁰ UNDP Human Development Report (2004) – Russia.

Af kilden fremgår endvidere, at det russiske tertiære uddannelsessystem er ret specielt indrettet. Bl.a. er der et særligt system for deltidsuddannelse – dvs. for folk som tager deres tertiære uddannelse sideløbende med et almindeligt fuldtidsarbejde. Denne løsning bliver mere og mere almindelig – og kan ifølge UNDP komme til at give problemer.

the rapidly changing conditions in Russia today. Vocational education institutions have had particular difficulty in adapting to the changing social and economic environment, and many are still not oriented towards current labor market needs.

Given the strong tradition of education excellence in Russia, it is not surprising that there is a lag in making obvious to all what those inside the education system already see as a problem of serious and growing proportions. By the same token, if the system of education in Russia is allowed to collapse as a result of budget cuts and inefficient budget allocations, it will take a very long time to rebuild what used to be (and what some may now take for granted) –it will be difficult to divert impending disaster in Russian education.”⁶¹

Heller ikke en rapport udarbejdet af State University Higher School of Economics (HSE) i Moskva har mange rosende ord om det nuværende uddannelsessystem. Rapporten⁶² konkluderer blandt andet, at:

- Det russiske uddannelsessystem er alt for rigidt og er slet ikke i stand til at opfange signaler udefra
- Det konstant stigende behov for mere uddannelse imødekommes, men den finansielle side følger ikke med. Godt nok uddanner man flere, men man investerer færre ressourcer i de studerende. Som resultat bliver uddannelsesniveaet ringere
- Uddannelsessystemet har slet intet fokus på moderne organisationsformer og klæder derfor heller ikke de studerende på til at kunne fungere tilfredsstillende i en moderne virksomhed
- Universitetsuddannelser er rettet mod meget snævre fagområder – der slet ikke sættes ind i en øvrig samfundsmæssig sammenhæng.

Manglende investeringer i viden

Rusland har i dag et stort antal højtuddannede. Men landet får, ifølge UNDP's Human Development Report alt for lidt ud af deres store menneskelige vidensbase. Det skyldes ikke mindst dårlig kvalitet i uddannelserne samt en meget dårlig kobling til arbejdsmarkedet.

Det største og mest grundlæggende problem i det russiske uddannelsessystem er dog uden tvivl, at ressourcerne alle steder i systemet synes for små. Mens antallet af studerende altså både absolut og relativt set er højere end i de mest velstående lande, er ud-

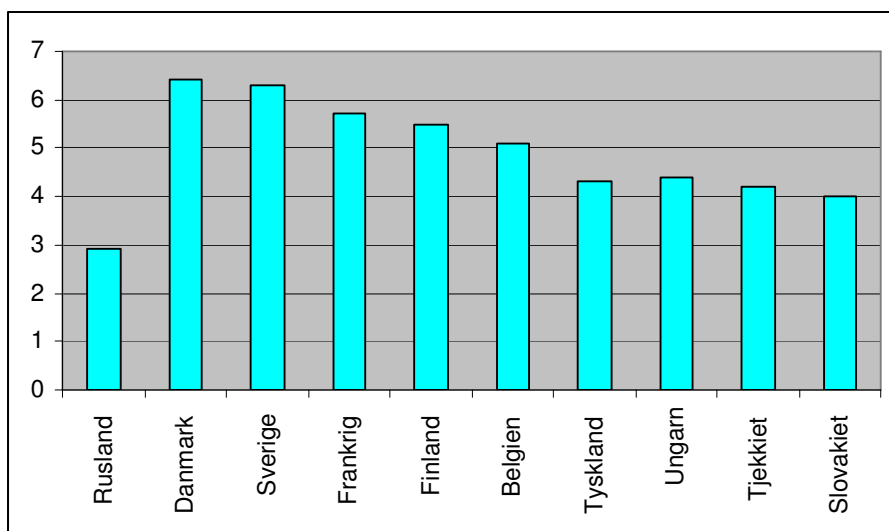
61

[http://www.worldbank.org/ru/ECA/Russia.nsf/ECADocByUnid/97E7A9C494AA5E8EC3256E27002773F9/\\$FILE/reg_edu_study_eng.pdf](http://www.worldbank.org/ru/ECA/Russia.nsf/ECADocByUnid/97E7A9C494AA5E8EC3256E27002773F9/$FILE/reg_edu_study_eng.pdf)

⁶² Kildehenvisning mangler!!!!

gifterne til uddannelse meget små: Pr. capita udgiften til tertiær uddannelse er blandt de laveste i verden.

Figur 7.9: Offentlige udgifter til uddannelse 2000 i udvalgte OECD lande (% af BNP)



Kilde: OECD Education at a glance 2003

Konsekvensen af de manglende investeringer i viden er en stadigt dalende uddannelseskvalitet og manglende evne til at imødekomme erhvervslivets og samfundets behov.

Ifølge UNDP er der således i den grad sket en devaluering af især de tertiære uddannelser. Et bestemt diplom er i dag ikke nogen garanti for bestemte kompetencer. Arbejdsgiverne er i dag tvunget til at sænke deres forventninger til nye kandidater og kan ofte være nødsaget til selv at få foretaget kvalitetsvurderinger af de nyuddannede, inden de ansætter dem.

Metalarbejdere i Rusland

Det har ikke været muligt at finde opgørelser over udbuddet af faglærte metalarbejdere i Rusland. De danske metalvirksomheder, vi har talt med, og som enten er til stede eller har undersøgt mulighederne i Rusland, vurderer dog, at situationen er nogenlunde den samme som i Polen.

Det vil sige, at der er et tilstrækkeligt og grundlæggende kvalificeret udbud, men straks det kommer til lidt mere avancerede eller specialiserede kvalifikationer, bliver det vanskeligt at rekruttere disse, eller alternativt at tilføre dem til de ansatte metalarbejdere. Et yderligere problem er at få kvalifikationerne certificeret, fordi der ikke er de nødvendige efteruddannelsesmuligheder.

Den bedst kvalificerede arbejdskraft findes i de mere veludviklede områder – hvoraf de to største er Sankt Petersborg og Moskva, men hvor også både større og mindre industriområder fra sovjettiden, har formået at udvikle sig. Imidlertid gør lønniveauet i disse områder, at offshoring generelt ikke er attraktivt set i forhold til ønsket om omkostningsreduktion.

Ingeniørarbejdskraften i Rusland

Som anført tidligere, er det meget vanskeligt at danne sig et billede af selv det kvantitative udbud af arbejdskraft i Rusland. Det gælder også for ingeniørarbejdskraften. Således er det ikke lykkedes at finde en troværdig opgørelse over, hvor mange ingeniører der er på det russiske arbejdsmarked, eller hvor mange der er i uddannelsessystemet. End ikke efter at have henvendt os til russiske arbejdsmarkedsforskere eller have søgt i internationale ”arbejdsstyrkedatabaser”.

Imidlertid er der ikke tvivl om, at Rusland har mange ingeniører og andre teknisk naturvidenskabeligt uddannede, og disse anses som nævnt af mange, som et af Ruslands største aktiver og som en meget væsentlig begrundelse for at offshore aktiviteter til Rusland.

Når det forholder sig sådan, skyldes det naturligvis, at der gennem hele sovjettiden blev investeret kraftigt i netop denne type uddannelse, fordi de skulle medvirke til at understøtte de mange store og teknisk avancerede forskningsprogrammer, som skulle gøre Sovjetunionen i stand til at matche de vestlige markedsøkonomier. Der blev uddannet mange ingeniører, og mange af dem blev uddannet på institutioner med et meget højt niveau.

Derfor er der heller ikke tvivl om, at der i Rusland er mange ingeniører med et meget højt kvalifikationsniveau og forskningsmæssige erfaringer, som kan være attraktive for vestlige virksomheder, der ønsker at offshore komplicerede, videntunge opgaver.

Det skal i denne sammenhæng nævnes, at også de russiske ingeniører er uddannet meget smalt og typisk har arbejdet på meget smalle og specialiserede opgaveområder.

Som anført i det ovenstående, synes Ruslands position som en førende ”ingeniørnation” at være under pres. Dels på grund af tilbagegangen i tilgangen til studierne, dels på grund af de meget kraftige kvalitetsforringelser i uddannelsessystemet. Men hertil kommer også lukningen af nogle af de meget elitære og ressourcetunge forskningsinstitutioner fra sovjettiden. Tendensen i de senere år i det tertiære uddannelsessystem har således været, at der er sket en større efterspørgsel efter de humanistiske og socialvidenskabelige uddannelser i forhold til de tekniske og naturvidenskabelige. Dermed ligner situationen i Rusland efterhånden den i det øvrige Europa.⁶³

⁶³ UNDP Human Development Report (2004) – Russia.

I dag er Rusland fortsat blandt verdens førende, når det gælder **antallet** af teknisk og naturvidenskabelig uddannede, men **andelen** er faldet drastisk de senere år og vil, ifølge UNDP, falde yderligere de nærmeste år.⁶⁴ Det fortsat store udbud af bl.a. ingeniører er baseret på den sovjetiske arv, og der er for en stor dels vedkommende tale om forældede og snævre kompetencer.

Problemerne er ikke blevet mindre af det betydelige 'brain drain', Rusland har været ramt af i løbet af hele reformperioden. UNDP vurderer, at det er et betydeligt antal videnskabsfolk og andre højtuddannede – særligt inden for teknik og naturvidenskab – der hvert år flytter til især USA og Vesteuropa. Bl.a. fordi investeringerne i FoU helt er gået i stå i reformperioden – både i den offentlige sektor og i virksomhederne.

Men dette mørke billede er ikke nødvendigvis hele sandheden. Bl.a. anfører Auri-ga.inc., der er en virksomhed i Moskva som især udfører IT-opgaver for amerikanske virksomheder, at der nogle steder i Rusland fortsat uddannes teknisk naturvidenskabelige medarbejdere på et meget højt niveau, og at der flere steder findes kompetencemiljøer hvor disse også har mulighed for at udvikle sig.⁶⁵

Det gælder f.eks. i de to europæiske metropoler Moskva og Sankt Petersborg, hvor mere end 2/3 af de danske virksomheder har valgt at etablere sig, og hvor langt den største del af de veluddannede russere befinder sig. Derved er det også her, de mest veludviklede kompetencenetværk befinder sig inden for ingeniørområdet.

Alene i Skt. Petersborg-området er der 200.000 studerende inden for teknisk orienterede uddannelser. Uden for de store byer er det dog som oftest vanskeligt at finde tilstrækkeligt kvalificeret arbejdskraft, idet der ikke findes tilstrækkelige muligheder for at uddanne og kompetenceudvikle sig der.

Rusland er på vej ned af de danske virksomheders "offshoring-hitliste"

"Metropoliseringen" betyder, at den kvalificerede russiske arbejdskraft bliver koncentreret, mens udviklingen synes at gå baglæns i yderområderne, hvor afvandringen allerede er godt i gang, og hvor den forventes at tage yderligere til de kommende år.

Et af resultaterne er, at i de områder hvor udviklingen sker, samles den veluddannede og mest kompetente arbejdskraft og der skabes en positiv spiral. Én af de negative sideeffekter er imidlertid, at både lønniveauet og øvrige produktionsomkostninger stiger kraftigt, hvorved Rusland mister en stor del af sin attraktivitet som offshoringdestination.

Ud af de 1.017 virksomheder der indgår i denne undersøgelse, er der således kun 4, der har offshoret til Rusland i perioden 2003-2004. Samtidig har flere af de interviewede virksomheder fortalt, at de har overvejet at offshore til Rusland, men bevidst har fra-

⁶⁴ UNDP Human Development Report (2004) – Russia.

⁶⁵ http://www.hoovers.com/auriga/--ID__104330--/freeuk-co-factsheet.xhtml

valgt muligheden. Et af argumenterne har været, at omkostningsniveauet i først og fremmest Skt. Petersborg og Moskva er alt for højt – og fortsat kraftigt stigende.

Hertil kommer en række yderligere usikkerhedsmomenter som i stigende grad bekymrer virksomhederne. Det gælder for eksempel den allesteds nærværende korruption, bureaukratiet, bekymrende politiske signaler både fra centralt og regionalt hold, manglende samfundsmæssig sammenhængskraft og i det hele taget en temmelig ugæstfri attitude overfor udenlandske virksomheder. De virksomheder, der offshorer til Rusland, og som er interviewet i nærværende undersøgelse, angiver således, at de udelukkende har offshoret til Rusland for at dække det russiske marked – som jo trods alt er temmelig stort.

Ukraine er mere attraktivt

Interessant er det derimod, at flere af de interviewede virksomheder peger på en ny ”darling” som alternativ til Rusland – nemlig Ukraine. Det ukrainske arbejdsmarkeds synes at indeholde alle de kvaliteter, som det russiske ikke kan efterkomme. I sovjettiden lå nogle af de mest videnintensive forskningsprojekter i Ukraine, og dermed også nogle af de bedste uddannelsesinstitutioner og den bedst kvalificerede arbejdskraft.

Hertil kommer efter virksomhedernes udsagn (se eksempelvis nedenstående case), at lønniveauet i Ukraine er meget lavere end det russiske, at myndighederne har en langt mere imødekommende attitude, og at korruptionen er langt mindre udtalt. Desuden er der for nylig blevet sat yderligere fart på demokratiseringsprocesserne, og der er sket en tilnærmelse til EU-landene. Ukraine synes derfor at kunne blive en stor fremtidig offshoringdestination.

Case: ”Pak bilen og kør til Ukraine!”

Flemming Enevoldsen, Koncerndirektør i Kwintet Kansas A/S

”Det er dem med kedeldragterne...”

Kwintet koncernen – for de fleste bedre kendt som Kansas – er med sine 2900 ansatte og et væld af underleverandører Europas største leverandør af arbejdstøj.

Historien om Kansas startede allerede i 1952 i Odense, hvor konfektionsvirksomheden Palo for første gang lancerede arbejdstøj med det i dag så velkendte navn. Siden er det gået stærkt for Kansas. Efter børsnoteringen i 1984 fulgte en række opkøb. Kansas blev gradvist større og produktporteføljen bredere og mere varieret.

Den internationale ekspansion tog fart i 1995 og kulminerede i 1999/2000 med fusionen af en norsk, en hollandsk/fransk og en dansk arbejdstøjvirksomhed til storkoncernen Kansas Wenaas, der i 2003 skiftede navn til Kwintet.

Hovedkvarteret ligger fortsat i Odense, hvor det hele startede. Omkring 185 medarbejdere er beskæftiget i den danske afdeling, primært med salg, marketing, distribution, udvikling og ledelse. Produktion er her ingenting af. Den foregår i udlandet, dels på egne fabrikker i Rusland, Polen og Ukraine, dels hos underleverandører overalt i verden.

Offshoring er et must

For en tekstilvirksomhed som Kwintet er udflytning af arbejdspladser til lavtlønslande ikke et spørgsmål om 'ja' eller 'nej', men om 'hvorhen' og 'hvordan'. Det høje danske omkostningsniveau er simpelthen ikke i overensstemmelse med den pris, forbrugerne er villige til at betale for et stykke færdigt arbejdstøj. Offshoring er derfor et must: Uden offshoring ingen virksomhed.

Høj internationaliseringsgrad giver komparative fordele

Ifølge koncerndirektør Flemming Enevoldsen nyder de danske tekstilvirksomheder i dag godt af, at de har været så hurtige til gribe globaliseringens mange muligheder. De er et skridt foran andre vestlige konkurrenter, og de er fleksible og omstillingsparate i forhold til nye markedstrends. Den dygtige udnyttelse af offshoring potentialerne i Østeuropa og Asien har været stærkt medvirkende til den danske tøjbranches succes.

Erfaringerne fra Østeuropa – Ukraine er fremtiden!

Kwintet har hidtil prøvet kræfter med flere østeuropæiske markeder. Fabrikken i Litauen blev for nylig lukket ned. Lønningerne i det nye EU-land var simpelthen blevet for høje.

Tilbage er tre fabrikker: Størst er henholdsvis den i Rusland og den i Ukraine. Den sidste fabrik ligger i Polen.

Erfaringerne med den østeuropæiske arbejdskraft er generelt gode. Produktionsmedarbejderne er godt uddannede, og der er rigeligt af dem. Gode ledere hænger derimod ikke på træerne. Det kræver både held og dygtighed at finde de rigtige. I flere tilfælde har Kwintet derfor også valgt at lade danske medarbejdere rejse ud og lede fabrikkerne i en periode.

Adspurgt om erfaringerne på det russiske marked og om forskellene mellem Rusland og Ukraine, er Flemming Enevoldsen ikke i tvivl: Ukraine er bedst. Lønnen og uddannelsesniveauet er stort set det samme. Men korruption og bureaukrati lurer overalt i Rusland. Og ikke mindst holdningen er anderledes:

"I Ukraine er der ikke den der falske verdensherskerforestilling, som stadig gennemsyrrer Rusland. I Ukraine bliver du taget godt imod. Der betragter de internationale virksomheder som et stort aktiv – som deres vej ud af de dårlige levevilkår. Når der i Rusland samtidig er udsigt til en løn-inflation på omkring 10% årligt, samt høje ejendomsudgifter, er det åbenlyst, at det er i Ukraine og ikke i Rusland, fremtiden ligger".

Endnu har Kwintet ikke konkrete planer om at lukke flere fabrikker, men skulle det ske, er det formentlig fabrikken i Rusland, der vil stå for skud.

"Rejs ud – og bliv de allerbedste!"

Som en international koncern er Kwintet naturligvis i konstante overvejelser om det næste træk på det globale marked. For nyligt er blandt andet den såkaldte '2.bølge offshoring', kommet på dagsordenen. En række højtuddannede jobs, især inden for logistikområdet, er således flyttet fra Odense til Riga. Ønsket har først og fremmest været at bringe dem tættere på produktionen. At de højtuddannedes lønninger samtidig er halvt så høje som i Danmark, er en vigtig sidegevinst.

Flemming Enevoldsen frygter dog ikke for beskæftigelsen i Danmark. Danskerne kan noget, andre ikke kan. Der vil fortsat være behov for dygtige danske medarbejdere til at varetage en række af især de mest komplekse – og mest spændende – opgaver. I Kwintets hovedkontor har man eksem-

pelvis i den senere periode oprustet med en række veluddannede nøglemedarbejdere. De er blandt andet blevet tiltrukket af den internationale indstilling og ånd, der præger koncernen.

Det glæder direktøren, for han så gerne, at danskerne var endnu mere internationalt orienterede. Rådet til blandt andet de nyuddannede ingeniører og andre videnarbejdere er således at rejse ud i verden og erhverve sig de erfaringer og kompetencer, der kræves for at kunne begå sig i videnssamfundet. Virksomhederne vil have den bedste, og det bliver mindre og mindre vigtigt, om den bedste er dansk, brasiliansk eller indisk. For den danske videnarbejder gælder det derfor om at blive så god, at eller hun ikke kan undværes.

Case: Estland og Rusland repræsenterer store muligheder for danske virksomheders offshoring, men kræver dybtgående lokalkendskab og tilpasningsevne – Belyst ved en dansk virksomheds offshoring af maskinfabrik til Estland⁶⁶.

Det danske moderselskab omfatter en række forskellige aktiviteter primært i transportbranchen, hvortil maskinfabrikken er underleverandør. Den pågældende virksomhed var oprindeligt lokaliseret i Danmark, men selskabet besluttede i første halvdel af 1990'erne at offshore produktionen. Virksomheden producerer inden for metalindustrien. Virksomhedens produkt indgår som et nødvendigt led i visse typer transportvirksomhed.

Offshoring

Baggrunden for selskabets beslutning om at offshore produktionen var utilstrækkelig kvalitet i den danske produktion koblet med relativt høje produktionsomkostninger. Produktionen baserer sig i nogen udstrækning på højteknologiske processer og redskaber. Selskabet havde af hensyn til sin samlede konkurrencedygtighed behov for drastisk at forbedre forholdet mellem pris og kvalitet i det pågældende produkt.

Offshoring er sket gennem delvis overtagelse af en egnet fabrik i Estland. Det er her lykkedes selskabet at etablere en produktion, som i det væsentlige tilgodeser selskabets behov for et gunstigt forhold mellem kvalitet og omkostninger.

Udflytningen af produktionen indebar ikke i første omgang en egentlig lukning af produktion i Danmark. Offshoring af de mindst produktive dele af den danske produktion indebar en mærkbar forøgelse af den danske fabriks produktivitet, som gjorde det muligt at videreføre produktionen i en periode.

Valg af Estland som mål for offshoringen har baggrund i, at selskabet her fandt et arbejdsmarked, hvor de fornødne faglige kompetencer var til stede først og fremmest blandt russisk uddannede ingeniører, i mindre udstrakt grad blandt metalarbejdere. Samtidig var lønniveauet kun en brøkdel af det danske. Estland tillod således en samtidig opfyldelse af selskabets dobbelte målsætning om en forbedring af produktkvalitet og en væsentlig reduktion af produktionsomkostningerne.

⁶⁶ Eksemplet udgøres af en maskinfabrik i Estland. Virksomheden har ønsket at være anonym.

Selskabets strategi ved offshoring – medejerskab, kontrol og repræsentation på stedet er afgørende

Offshoring vurderes af selskabet at være et nødvendigt og naturligt led i bestræbelserne på at styrke og bevare selskabets samlede konkurrenceevne. Maskinfabrikkenes produkt har en sådan betydning for realiseringen af selskabets samlede strategi, at løbende kontrol over produktionen er væsentlig. Selskabet har derfor ledende medarbejdere placeret i offshoring-virksomhedens ledelse.

Estland som offshoring-land – sovjettiden mærkes stadig

Estland udmærker sig ved geografisk at være relativt tæt på Danmark. Estiske metalarbejdere og navnlig ingeniører vurderes at besidde de fornødne faglige kompetencer. Særligt ingeniørerne lader ikke deres danske kolleger noget efter.

Socialt og kulturelt afviger estiske normer og sædvaner sig derimod fra tilsvarende danske, på en måde der afgørende medvirker til, at selskabet vurderer det nødvendigt med en egentlig fastetableret repræsentation på stedet. Almindeligt joint venture eller outsourcing til en selvstændig estisk leverandør vurderes ikke at være foreneligt med selskabets behov for kontrol med produktion og produkt.

Selskabet har oplevet estiske kolleger som værende præget af landets mangeårige planøkonomiske historie: Sammenlignet med hjemlige forhold er estiske virksomheder stærkt hierarkiske og medarbejdere udadtil præget af autoritetstro. Stolthed og estiske æresbegreber – vigtigheden af ikke at tabe ansigt – opleves i en række tilfælde at kunne stå i vejen for effektiv problemløsning. Fejl og utilstrækkeligheder søges dækket, og det bliver vanskeligt at gå lige til sagen og sammen nå en løsning. Den nødvendige præcision i kommunikation må i høj grad tilvejebringes på dansk initiativ.

Virksomhedens erfaringer viser, at det er muligt med godt resultat at tilnærme danske og estiske normer og adfærdsformer, men i eksemplet har det krævet betydelig tålmodighed. Eksemplets estiske virksomhed er en virksomhed med en glørværdig fortid i sovjettiden, hvor virksomheden leverede avancerede produkter til teknologisk krævende sektorer. Det har formentlig medvirket til at gøre det vanskeligt for virksomheden i en række sammenhænge at omstille sig til at skulle være den part, der tilpasser sig krav fra kunder og nye ejere.

Selskabet har videre oplevet et andet og lavere ambitionsniveau i virksomheden end tilsvarende i Danmark. Når mål og aftaler er opfyldt, fortsætter maskinfabrikken ikke af egen drift med at opøge yderligere forbedringsmuligheder. Et tydeligt, eksternt pres er nødvendigt, hvis der skal opnås stadige forbedringer.

Afdækning i forhold til ansvar spiller en langt større rolle i den lokale ledelses ageren end i tilsvarende danske virksomheders ledelse.

Selskabet har erfaring fra tidligere med offshoring til de baltiske lande og var derfor fra start indstillet på at være repræsenteret lokalt og i offshoring-virksomhedens ledelse.

Dagligliv og forhold til myndigheder er præget af, at der fortsat eksisterer en parallel økonomi uden for det officielle retsvæsens rækkevidde. Korruption vurderes at være af faldende betydning. Stadig har det dog en betydning, der gør, at et godt lokalkendskab og gode kontakter til nøglepersoner i det politiske system og i administration af selskabet vurderes at kunne være afgørende for en samlet vellykket offshoring til Estland.

Estiske normer gør det vanskeligt for kvinder at slå igennem i de uformelle sammenhænge, som er nævnt i det foregående.

Estiske arbejdsmarked

Virksomhedens estiske *ingeniører* er oftest russisk uddannede og er da inden for deres specialer fuldt på omgangshøjde med og ofte dygtigere end deres danske kolleger. Estiske ingeniører er som hovedregel mere specialiserede end danske og har ikke i samme grad let ved at tilegne sig endsige selv at opsøge ny viden på nye felter. Det gør estiske ingeniører til mindre fleksibel arbejdskraft end tilsvarende danske.

Selskabet har mindre gode erfaringer med estisk uddannede ingeniører, som vurderes at være fagligt noget efter dansk og russisk niveau.

Selskabet har oplevet betydelige forskelle mellem yngre og ældre medarbejderes tilgang til opgaverne. Yngre har som hovedregel noget lettere ved at forstå og i et vist omfang tilegne sig dansk eller vestlig tankegang og opfattelse af mål og opgaver. Selskabet har gode erfaringer med at tage lokale ingeniører til Danmark som led i nye medarbejderes introduktion til selskabet og oplæring.

Udbuddet af relevante ingeniørkompetencer i Estland (og de øvrige baltiske lande?) mindskes i disse år, og der vurderes at være risiko for flaskehalse de nærmeste år. Baggrunden skal bl.a. søges i, at et betydeligt antal ingeniører søger til vesten, navnlig til Finland. Lokalt opstår flaskehalse, fordi mange, især højtuddannede, søger ind til de store byer, mest udpræget til Tallinn.

Estiske *metalarbejdere* vurderes som hovedregel at være noget ringere uddannede end deres danske kolleger. De savner i høj grad en basal bred grunduddannelse. Metalarbejdere opnår i høj grad deres færdigheder i den virksomhed, hvor de er beskæftiget, og som resultat heraf er de ofte meget specialiserede. Estiske metalarbejderes ofte snævre faglighed gør samarbejde med ingeniører mindre smidigt og naturligt, end det ofte vil være i Danmark. Selskabets erfaring er videre, at det interne hierarki i maskinfabrikken hæmmer samarbejde mellem ingeniører og metalarbejdere, hvor det fagligt og opgavemæssigt kunne være relevant. Hierarki og autoritetstro hæmmer videre yngre ingeniørers udviklingsmuligheder, hvor ældre kolleger ser en interesse i at bremse dem.

Rusland har været overvejet som alternativ. De træk og kendetegn, som er beskrevet i det foregående for Estland, genfindes og er som hovedregel mere fremtrædende i Rusland. Svarende til andre danske virksomheders erfaringer opleves russisk bureaukrati at være en meget væsentlig hæmsko for offshoremulighederne. Endnu mere end i Estland er det vigtigt at kunne begå sig i parallelle, mere eller mindre uformelle systemer, hvor uofficiel udveksling af tjenester og betaling kan være helt nødvendig for en blot rimelig effektivitet i administrative processer. Ofte kan det være afgørende at kunne etablere gode relationer og tillidsforhold til lokale nøglepersoner og topfigurer og ad den vej sikre overholdelse af aftaler og en tilfredsstillende fremdrift i virksomhedens relationer til administrative instanser.

Det er selskabets samlede vurdering, at Rusland og det russiske marked rummer en række gode muligheder og som udgangspunkt er interessant for danske virksomheder, men at succesfuld offshoring kræver et ualmindeligt godt kendskab til lokale forhold og til uformelle sociale strukturer.

Med hensyn til det russiske arbejdsmarked svarer selskabets vurdering af russiske ingeniører og metalarbejdere i alt væsentligt til vurderingen af deres estiske fagfæller, jævnfør ovenfor.

Vigtige erfaringer fra selskabets offshoring:

- Baggrunden for udflytningen var en kombination af utilstrækkelig produktkvalitet og høje lønomkostninger. Selskabet har opnået en sænkning af udgiftsniveauet og en tilfredsstillende kvalitet gennem offshoring.
- Estiske (og russiske) ingeniører er som hovedregel fuldt på højde med deres danske fagfæller. Ofte er de mere opmærksomme på kvalitetskrav m.m. end danske ingeniører. Fagligt er de mere specialiserede og derfor umiddelbart vanskeligere at anvende i flere sammenhænge i produktionen. Yngre ingeniører har dog lettere ved at tilpasse sig vestlige standarder og krav på disse felter, så en gradvis ændring er formentlig på vej.
- Både Estland og Rusland rummer stor mulighed for danske virksomheder i offshoring-sammenhæng. Selskabet vurderer imidlertid, at det er helt afgørende at kunne begå sig i relation til lokal forvaltning og eventuelle underleverandører og konkurrenter. Lokalkendskab og gode relationer til lokale nøglepersoner er centralt i denne sammenhæng.
- Det er vigtigt at være aktivt til stede i ledelsesfunktioner lokalt.
- De kulturelle forskelle til Danmark og de anderledes arbejdsbetingelser stiller store krav til udstationerede medarbejders personlige robusthed og sociale kompetencer. Selskabet lægger selv vægt på, at deres medarbejdere får mulighed for at komme til Danmark og ”tanke op” og eventuelt lokalt for mulighed for at omgås landsmænd.
- Selskabet anbefaler at oprettes et forum for danske, der har ønsker om at virke i Baltikum.

7.5. Konklusion

I både Polen og Rusland er der store potentialer for danske virksomheder, som ønsker at offshore deres produktion, deres serviceydelser eller måske deres udviklingsopgaver.

I tillæg til den lettelse af de administrative byrder og de forbedrede samhandlingsmuligheder, der er forbundet med ikke mindst Polens optagelse i EU, vil begge lande i endnu en årrække kunne tilbyde kvalificeret arbejdskraft til relativt lave lønninger.

Samtidig er der dog, som dette kapitel har søgt at illustrere, store udfordringer og flere vigtige spørgsmål at tage stilling til i forbindelse med en eventuel beslutning om at offshore til Polen og Rusland. Det gælder såvel i dag som på længere sigt.

Som udgangspunkt er barriererne færrest i Polen, der på grund af geografien, EU medlemskabet, de kulturelle ligheder og de politiske rammevilkår, er lettere tilgængelig end Rusland. Derudover er udfordringerne for de store østeuropæiske lande de samme på en række områder.

Demografisk er udsigterne temmelig mørke – ikke mindst for Rusland. Andelen af erhvervsaktive vil falde i begge lande.

Allerede i dag, er der begrænsninger i udbuddet af kvalificeret arbejdskraft. Det er langt fra alle typer arbejdskraft, virksomhederne har mulighed for at rekruttere i Østeuropa.

Metalarbejderne i såvel Polen og Rusland er mange og i besiddelse af de grundlæggende kvalifikationer, men når kravet er mere specialiserede og også kombinerede funktioner, melder problemerne sig. De begrænsede efteruddannelsesmuligheder forstærker problemerne.

For ingeniørernes vedkommende er billedet som udgangspunkt mere nuanceret. Flere østeuropæiske lande – især Polen – har langt færre ingeniører end OECD-landene generelt. Samtidig har der i andre dele af Østeuropa – især Rusland – været tradition for at producere mange teknisk-naturvidenskabeligt uddannede. Mange af disse på et meget højt teknisk niveau.

Flere forhold har imidlertid medvirket til en vis undergravning af Østeuropas attraktivitet i forhold til udenlandske ingeniøropgaver. Siden 1990'erne har mange af de bedst kvalificerede tekniske vidensarbejdere forladt Østeuropa til fordel for ansættelse i "Vesten". Samtidig er der sket en voldsom lønslidning i nogle af de geografiske områder, der råder over de bedst kvalificerede ingeniører.

Vigtigst synes det dog at være, at østeuropæiske ingeniører ofte er meget snævert specialiserede og kun i ringe grad "gearet" til videnssamfundets krav og til de moderne vestlige organisations- og samarbejdsformer.

Kvaliteten hos de tekniske kandidater er temmelig svingende. Samtidig mangler ingeniørerne i såvel Polen som Rusland erfaringer med at indgå i teambaserede problemløsninger. Ingeniørerne er snævre specialister, der oftest mangler det helhedsperspektiv, den fleksibilitet og den omstillingsparathed, som i stigende grad er påkrævet for udførelsen af de opgaver, eksempelvis danske virksomheder ønsker udført.

En række processer kan altså på både kort og langt sigt få indflydelse på potentialerne for danske virksomheders offshoring til Østeuropa. Det fremtidige potentiale i henholdsvis Polen og Rusland må formodes i høj grad at komme til at afhænge af udviklingen på de hjemlige markeder, og i hvor høj grad det lykkes at få den store mængde "overskydende" arbejdskraft kvalificeret til at indgå i arbejdsstyrken.

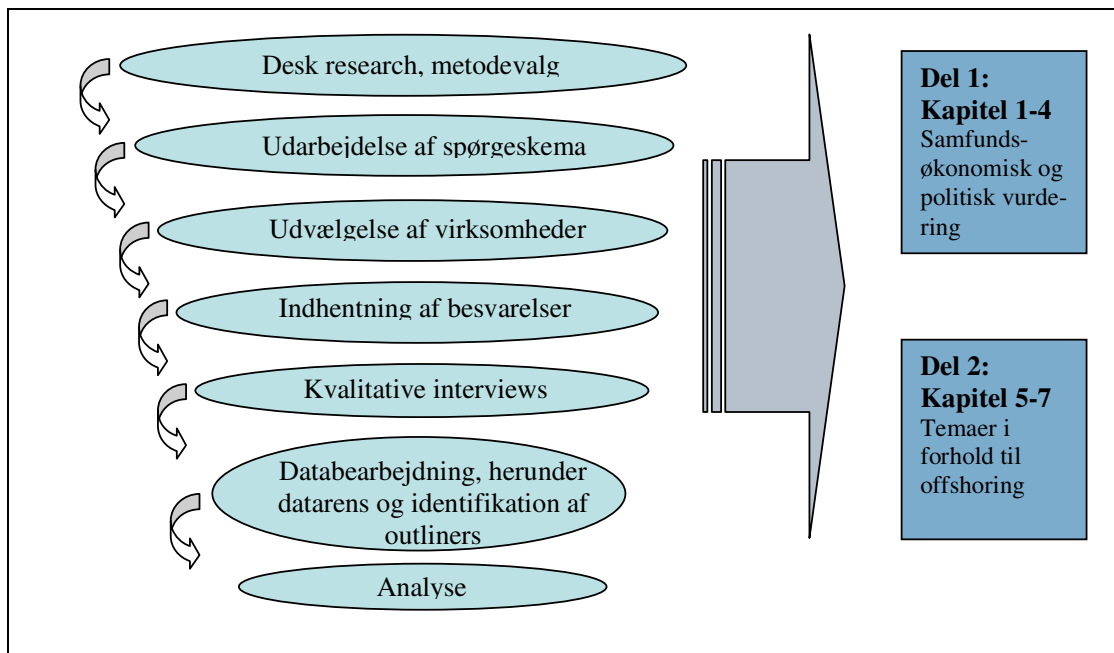
Det vil i høj grad afhænge af, hvorvidt de østeuropæiske lande formår at kompetenceudvikle arbejdsstyrken. Især vurderes det at være afgørende, hvorvidt landene formår at opbygge et efteruddannelsessystem, der på tilstrækkeligt kvalificeret niveau kan sikre at arbejdsstyrken har de kvalifikationer som moderne virksomheder efterspørger.

Måske vil Polens EU-medlemskab virke befordrende for udviklingen her. Både de administrative lettelser for samhandel og EU's udviklingsprogrammer, vil kunne medvirke til at udvikle det polske arbejdsmarked. Derimod ser perspektiverne for offshoring til Rusland ikke ud til at være lyse.

8. Undersøgelsens metode og datagrundlag

Den fremgangsmåde, der er anvendt ved udarbejdelsen af rapporten, er anskueliggjort i figur 8.1:

Figur 8.1: Undersøgelsens trin



8.1. Desk research og udarbejdelse af spørgeskema

Undersøgelsen har primært sin baggrund i det voksende behov både hos Dansk Metal og IDA for at rådgive medlemmer om hvilke og hvor mange jobs, der forventes at blive berørt af virksomhedernes globaliseringsstrategier. Endvidere at rådgive medlemmerne om hvilke initiativer og forholdsregler, det er relevant at tage for at styrke medlemmernes position i globaliseringen. Behovet bliver særligt tydeligt i de tilfælde, hvor virksomhedernes globaliseringsstrategier omfatter egentlig udflytning af arbejdsopgaver.

Undersøgelsen tager endvidere afsæt i de undersøgelser og artikler, der har været publiceret om emnet tidligere.

I spørgeskemaet har navnlig følgende problemstillinger været i fokus:

- Hvilken profil har de virksomheder, som offshorer i betydeligt omfang?
- Hvilket omfang har offshoring?
- Hvilke lande er de primære offshoring-lande?
- Hvad er virksomhedernes motiv for offshoring?
- Hvilke barrierer er virksomhederne stødt på?
- Hvilke strategier har virksomhederne på offshoring på kort og langt sigt?
- Hvilke konsekvenser har virksomhedernes offshoringstrategier på den fremtidige efterspørgsel efter arbejdskraft i Danmark?

Spørgeskemaet omfatter både lukkede og åbne spørgsmål. Spørgeskemaet har været testet af pilotvirksomheder.

Spørgeskemaet er udfærdiget i programmet Inquisite, således at informanterne over internettet har haft mulighed at besvare spørgeskemaet. Spørgeskemaet er konstrueret med springordrer således, at virksomheder kun er blevet stillet spørgsmål, der var relevante for deres virksomhed.

8.2. Udvalgelse af virksomheder

Undersøgelsen omfatter alene private virksomheder.

Virksomhederne er udvalgt fra KOB-databasen. Det blev prioriteret at vælge et maksimalt antal store virksomheder, da research viste, at hovedparten af offshoring sker herfra.

I udvælgelsen af virksomheder er der lagt vægt på, at undersøgelsen skal give et så præcist billede af offshoringens effekter for erhvervslivet som muligt. Med dette udgangspunkt blev der derfor stillet bredt i udvælgelsen af virksomheder. Undersøgelsen er således så omfangsrig, at den på visse områder omfatter de fleste relevante virksomheder. Således er hovedparten af virksomheder med mere end 200 ansatte inviteret til at deltage i undersøgelsen.

Modsvarende medtager undersøgelsen ikke virksomheder med færre end 20 ansatte, da foregående research viste, at denne størrelse virksomheder kun i ringe grad offshorer.

Tabel 8.1: Antal udvalgte virksomheder

Ansatte	Virksomheder i undersøgelsen	Samlede population i KOB
20-199	2.574	18.671
200<	1.066	1.685
Virksomheder i alt	3.640	20.356

Som det fremgår af ovenstående tabel 8.1. er udvalgt 1.066 virksomheder med over 200 ansatte. Endvidere er udvalgt 2.574 virksomheder med under 200 ansatte. I udvælgelsen af disse virksomheder blev der lagt vægt på, at deres regnskabstal lå offentliggjort i KOBs database, at de var privatejede og at de var tilgængelige telefonisk og/eller via mail. Udvælgelsen er branchemæssigt repræsentativ.

8.3. Indhentning af besvarelser

De udvalgte virksomheder fik alle tilsendt et brev stilet til direktionen. Brevet indeholdt information om undersøgelsen, et personligt brugernavn samt et link til en hjemmeside, hvor fra spørgeskemaet kunne udfyldes.

190 virksomheder besvarede spørgeskemaet på hjemmesiden.

De virksomheder, der ikke havde svaret på denne måde, blev kontaktet direkte. Hvor virksomhederne ad denne vej gav tilsagn om at deltage i undersøgelsen, blev de givet mulighed for at besvare spørgeskemaet ved et telefoninterview. Der blev efter denne metode indsamlet 427 besvarelser.

Derudover indsamlede Vilstrup Univero yderligere 400 besvarelser via telefoninterview. For at sikre at Vilstrup håndterede udfyldelsen af spørgeskemaet på samme måde som MUUSMANNs phonere, blev spørgeskemaets modtagere, dets opbygning, hensigt og baggrund gennemgået med Vilstrup.

Tabel 8.2: Indhentede besvarelser

Besvarelser	Antal virksomheder
Ved hjælp af brev	16%
MUUSMANN A/S	45%
Vilstrup	39%

Til undersøgelsen er som anført udvalgt 3.640 virksomheder. Det var på forhånd ønsket, at ca. 1/3 af virksomhederne ville besvare spørgeskemaet. Målet var at opnå mindst 1000 virksomheders besvarelser. I undersøgelsen deltog 1.017 virksomheder, svarende til en besvarelsesprocent på 28. Teknisk har det været muligt at opnå en høje-

re svarprocent, idet ikke alle virksomheder er kontaktet telefonisk. Dette har vi imidlertid undladt, idet blandt andet de tidsmæssige rammer ikke har tilladt flere interviews. Endvidere har der været et teknisk bortfald fra bruttostikprøven på i alt ca. 3% på grund af, at virksomheden var lukket – eller var udtrukket flere gange, grundet forskellige arbejdssteder.

Hovedparten af de virksomheder, der ikke ønskede at deltage i undersøgelsen, anførte som begrundelse, at de ikke har offshoret aktiviteter, hvorfor de fandt en besvarelse af spørgeskemaet irrelevant. En anden hovedbegrundelse har været henvisning til, at opfordringer til at deltage i undersøgelser er hyppige, hvorfor virksomhederne har fravalgt at deltage i undersøgelser generelt.

Som motivation for at deltage i undersøgelsen er virksomhederne tilbudt at modtage rapporten elektronisk, når den offentliggøres. Hovedparten af de deltagende virksomheder har taget imod dette tilbud.

Tabel 8.3: Besvarelsesprocenter

Sektor	Besvarelsesprocent
Industri	28%
Øvrig Service	26%
Forretningsservice	31%
I alt	28%
Antal ansatte	
20-199	30%
200<	22%
I alt	28%

Besvarelsesprocenterne, som er vist i oversigten oven for, angiver en variation i besvarelsesprocenten fra 22% for virksomheder, som har over 200 ansatte, til sektoren forretningsservice, som har en besvarelsesprocent på 31.

Et nærmere syn på sektorernes besvarelsesprocent viser, at der ikke er udsving på besvarelsesprocenten med over tre procentpoint for sektorerne. Den meget lille afvigelse indikerer, at undersøgelsens datagrundlag i tilfredsstillende omfang er repræsentativt for de tre sektorer.

8.4. Kvalitative interviews

Som supplement til spørgeskemaundersøgelsen er foretaget en række kvalitative interviews. Hensigten er ad denne vej at uddybe og illustrere spørgeskemaundersøgelsens resultater og få dem belyst ved virksomheders konkrete erfaringer. Herved sættes undersøgelsens kvantitative data ind i en ny forståelsesramme, som giver en dybere forståelse af de svar, virksomhederne har fremlagt i spørgeskemaerne.

De interviewede virksomheder er hovedsagelig udvalgt på baggrund af en systematisk gennemgang af besvarelserne. Interviewene er gennemført med udgangspunkt i en fælles spørgeguide.

Endvidere har Håndværksrådet gennemført caseinterviews med virksomheder, der ikke nødvendigvis har deltaget i undersøgelsen. Hensigten har blandt andet været at belyse offshoring blandt mindre danske virksomheder, herunder virksomheder med under 20 ansatte.

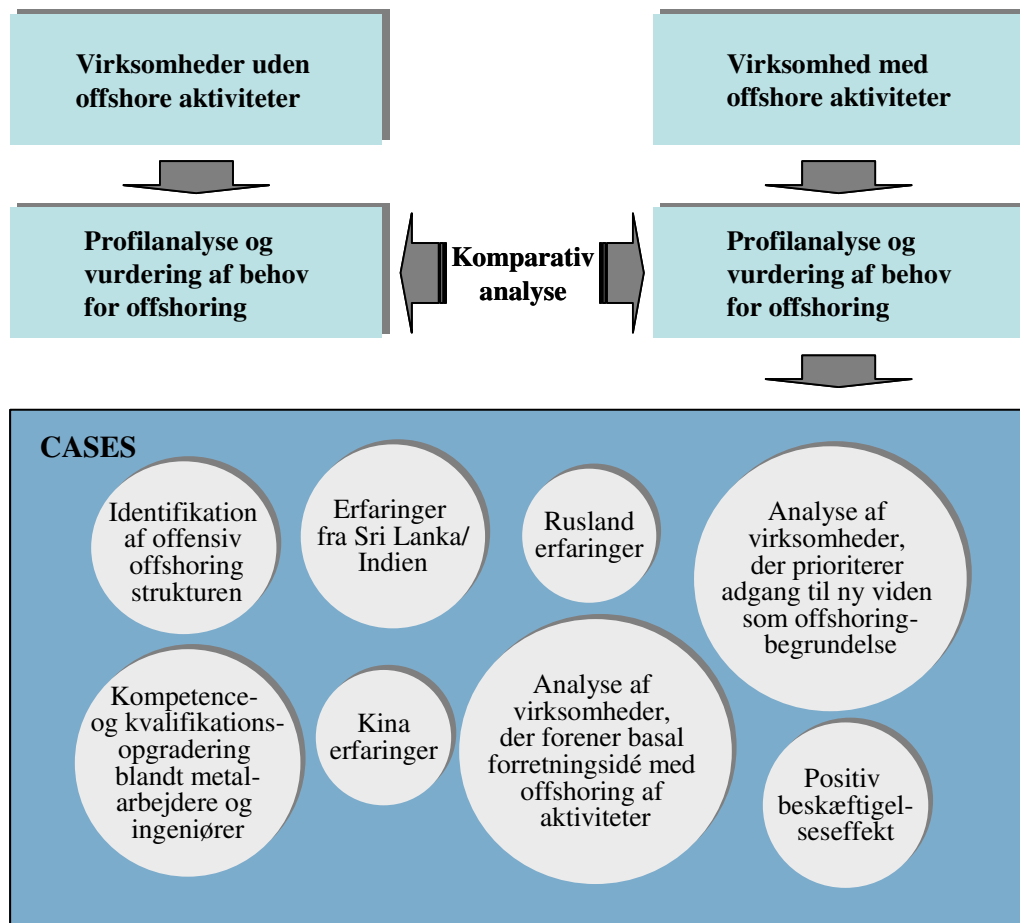
I alt er gennemført ca. 20 caseinterviews, der er karakteriseret ved en særlig dybdegående tilgang. I videst mulige omfang er refereret fra disse caseinterviews i de enkelte kapitler, idet de enkelte caseinterview illustrerer problemstillinger, som er dokumenteret gennem den kvantitative spørgeskemaundersøgelse blandt de 1.017 virksomheder.

Den kvantitative undersøgelse er opdelt i to blokke (figur 8.1). Den ene blok består af virksomheder, der ikke har offshoret i 2003-2004. Den anden blok består af de virksomheder, der har offshoret i samme periode enten koncerninternt og/eller til uafhængig underleverandør.

På den baggrund er anlagt forskellige perspektiver i de enkelte caseinterviews. Nogle af temaerne er skitseret i figur 8.2: Eksempelvis identifikation af en offensiv offshoringstrategi, eller identifikation af en casevirksomhed med erfaring i hvilke kompetencer og kvalifikationer, som medarbejderne bør udvikle for at varetage de jobåbninger, som offshoring skaber.

Ydermere er der fokuseret på casevirksomhedernes erfaring med bestemte lande, f.eks. Polen, Rusland, Sri Lanka m.v. Endvidere casevirksomheder, som har øget beskæftigelsen, samtidig med at virksomheden har offshoret.

Figur 8.2: Undersøgelsens kombination af kvantitative og kvalitative metoder



8.5. Databearbejdning, datarens og identifikation af outliers

Teknisk er datagrundlaget blevet eksporteret fra databasen i spørgeskemaet i Inquisite som spørgeskemaet er konstrueret i. Data fra spørgeskemaet er både eksporteret til Excel og SPSS, hvorfra der er lavet statistiske beregninger og analyser.

Endvidere er KOB databasen blevet anvendt til at supplere datasættet (f.eks. virksomhedernes overskudsgrad, branchetilhørsforhold, beskæftigelse mv.). Det har dermed været muligt at vurdere den sektormæssige fordeling og beskæftigelsesudvikling, som er anvendt i analysens identifikation af mønstre og udviklingstendenser.

8.6. Analyse og seminar

Analysen og udarbejdelse af selve rapporten er foretaget af konsulenter fra MUUSMANN A/S og IDA. Endvidere har Håndværksrådet bidraget i udarbejdelsen af nogle af de præsenterede virksomhedscasen.

I analyseforløbet er endvidere afholdt et seminar med deltagelse af:

- Repræsentanter fra IDA
- Repræsentanter fra Dansk Metal
- Repræsentanter for Center for Globalisering på Copenhagen Business School
- MUUSMANN Research & Consulting A/S.

På seminaret drøftede deltagerne, med afsæt i et univariat datasæt, mulige emner, nye vinkler, overraskende tendenser, etc.

I forløbet med at indhente ny viden om europæiske tendenser i globaliseringen er der endvidere gennemført ekspertinterview med den europæiske fagbevægelsens forskningsinstitut, ETUI.

9. Litteraturliste

Accenture – Driving High-Performance Outsourcing: Best Practices from the Masters (2004)

Beskæftigelsesministeriet (2001) Østersøregionen – Et fælles arbejdsmarked for vækst, velfærd og beskæftigelse.
(især Bilag 3 og 4: Analyse af arbejdsmarkedene i Øst)

Bishop, Kate (2005) Labour Market Characteristics of countries joining the European Union in May 2004. British Government, Office for National Statistics, London.

Coomans, Géry (2001) Europe's Changing Demography – Constraints and Bottlenecks. ISMEA, Paris.

Coomans, Géry (2004)

Coomans, Géry (2005) Atlas of Prospective Labour Supply 2005. Geolabour.

Danmarks Erhvervsråd og Tænketanken Fremtidens Vækst – Reborn Globals (2004)

Dansk Industri (2003) Danske Vækstmuligheder I Rusland

Dansk Industri og ITEK (2004) – Globale muligheder og vækst. En analyse af danske virksomheders outsourcing

Dansk Industri og ITEK – Værdiskabelse i fremtidens virksomhed (2005)

Det økonomiske Råd (2004), Dansk Økonomi, efterår 2004

Eberstadt, Nicholas (2005) Russia, The Sick Man of Europe.

www.thepublicinterest.com

Erhvervsbladet 14. Maj 2003: Produktivitet i Østlande kan styres via træning.

Erhvervs- og Boligstyrelsen (2003) Danmark i Østersøregionen – nye muligheder, nye initiativer. Baggrundsrapport.

European Commission (2004) The Social Situation in the European Union 2004

European Commission (2004) Implementation of “Education and Training 2010” Work Programme. Study Visit of Report Group B, Poland, October 2004.

European Commission (2005) Green Paper “Confronting demographic change: A new solidarity between the generations”.

Evans Paul, Vladimit Pulik, Jean-Louis Barsoox & Haiken Enoloye (2002) – Den globale udfordring, Rasmstruktur for international human resource management

FORA (2004) Et benchmarkstudie af menneskelige ressourcer – hvad kan Danmark lære?

HTS Analyse – Danmarks globale mulighedsrum (2004)

International Labour Organisation (2001) Labour Market Flexibility and employment security. Russian federation.

Jyllandsposten 21. marts 2003: Outsourcing ender tit i fiasko.

McKinsey & Company (2003) Poland – Europe’s Service Center? New Foreign Direct Investment Opportunities in Poland

National Observatory and European Training Foundation (2000) “The vocational education and training system in the Russian Federation.”

Francesca Mereu, "Russia: ‘Brain Drain’ Leaves Future In Doubt," Radio Free Europe/Radio Liberty, July 30, 2002.

Nikitina, Svetlana V. (2002): Population Decline and Population Ageing in the Russian Federation

<http://www.un.org/esa/population/publications/popdecline/nikitina.pdf>

OECD (2004) Russian Industrial Restructuring

OECD (2005) Problem Solving for Tomorrow’s world

OECD Science, Technology and Industry Outlook 2004. Country response to policy questionnaire. Poland

OECD (2004) Survey of Higher Education Systems

Pedersen, Torben (2004) Dansk erhvervslivs placering I globaliseringen, Magtudredningen

Piatkowski, Marcin (2003) Information Society in Poland. A Prospective Analysis. Center for Transformation, Integration and Globalization Economic Research. Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warsaw, Poland

RAND Center for Russia and Eurasia (2001) Dire Demographic Trends Cast a Shadow on Russia's future. www.rand.org/publications

The Economist Intelligence Unit (2005) "CEO Briefing – Corporate Priorities for 2005".
(særarnfsnit om virksomhedernes Offshoringaktiviteter)

The World Bank (2002) Constructing Knowledge Societies: New challenges for tertiary Education. Washington DC.

The World Bank (2004) Constructing knowledge societies: New challenges for tertiary education

[http://www.worldbank.org/ru/ECA/Russia.nsf/ECADocByUnid/97E7A9C494AA5E8EC3256E27002773F9/\\$FILE/constr_eng.pdf](http://www.worldbank.org/ru/ECA/Russia.nsf/ECADocByUnid/97E7A9C494AA5E8EC3256E27002773F9/$FILE/constr_eng.pdf)

The World Bank & European Investment Bank (2004) Tertiary Education in Poland

The World Bank (2004) Russian Economic Report No 9, November 2004

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2004) World Investment Report. The Shift Towards Services.
(særkapitel om globale offshoring tendenser)

UNDP Human Development Report 2004 – Poland. Working out employment

UNDP Human Development Report 2004 – Russia. Towards a knowledge based society.

Velfærds Kommissionen (2005) – Fremtidens velfærd og globaliseringen

W.C. Kim & R. Mauborgne – Blue Ocean Strategy (2005)

Statistik

A.T. Kearney's 2004 offshore location attractiveness index: making offshore decisions.
<http://www.atkearney.com/main.taf?p=1,5,1,144>

Central Statistical Office of Poland. www.stat.gov.pl

Polish Information and Foreign Investment Agency www.paiz.gov.pl

EURYBASE (Database for EURYDICE, the information network on education in Europe)

European Training Foundation (www.etf.dk)

Eurostat (2004) Regions: Statistical Yearbook 2004.

OECD Education at a Glance 2004

OECD Labour Market Survey 2003, 2004

OECD Factbook 2005

UN World Population Prospects

UNCTAD (2005) The World Investment Report 2004

UNESCO, Institute for Statistics

Population Reference Bureau (2002) Russia's Demographic Decline Continues