

Modstrategier for underleverandører

Af Britta Gammelgaard

Resumé

Emnet »underleverandør« er interessant lige nu – hvorfor mon det? Svaret på dette spørgsmål hænger nøje sammen med fremkomsten af nye produktionsformer, eksempelvis den såkaldte »fleksibel specialisering« og »just-in-time«.

1. Indledning

Fleksibel specialisering er en ekstremt markedstilpassende produktionsform, der har sin rod i ny, fleksibel produktionsteknologi. Den er af nogle set som et alternativ til traditionel tayloristisk/fordistisk storskalaproduktion, der kun med store forsinkelser er i stand til at tilpasse sig markedetsbehovene.

»Just-in-time«-produktionen er ligesom »fleksibel specialisering« udviklet med det formål at være fleksibel i forhold til markedetsbehovene. Den væsentligste organiserings- og konkurrencefaktor er tidsdimensionen. Heri ligger bl.a., at »just-in-time«-virksomhedens fleksibilitet i høj grad ligger i omstillingsevnen og tidstilpasningen fra et veludbygget underleverandørsystem.

Inden for logistikforskningen har der hidtil været set meget lidt på underleverandørernes vilkår i f.eks. et just-in-time-system. Dette til trods for at logistikken som fagområde har taget »just-in-time« som produktionsstyringssystem til sig. Der er på ægte japansk vis peget på den udvikling, hvor store virksomheder reducerer antallet af leverandører, men endnu findes kun få analyser af, hvad det betyder både for de, der bliver tilbage og de, der bliver skåret fra. I Japan har anvendelsen af »just-in-time« bl.a. medført, at der omkring de store virksomheder er opstået et underleverandørhierarki med primær-, sekundær- og

tertiær-leverandører (Sako, 1988, s. 11). Omkring de europæiske bilfabrikanter ser det ud til at gå ligesådan. Hos f.eks. Volvo (Ny Teknik 1990:36, s. 28) angives, at antallet af primærleverandører nedskæres fra 800 til 500. De resterende leverandører bliver måske sekundær- eller terciær-leverandører. Vi ved ikke i dag så meget om, hvad det betyder for en underleverandør at blive f.eks. terciær-leverandør. Også derfor er det vigtigt, at vi nu ser på begrebet »underleverandør« som noget vedkommende for dansk industri.

2. Relevansen af begrebet underleverandør

Når begrebet underleverandør ikke hidtil har været genstand for særlig megen opmærksomhed, skyldes det bl.a., at man ikke har anset underleverandører for at være en tilstrækkelig homogen gruppe til at give begrebet analytisk værdi. Med de nye produktionsorganiseringsformer ændrer dette forhold sig imidlertid. Underleverandører i f.eks. et just-in-time-system investerer så mange ressourcer i forholdet til kunden, at det begrænser antallet af mulige kunder. Dermed indskrænkes underleverandørens frihed til at minimere sin forretningsmæssige risiko ved at have mange kunder. Denne »binding« af underleverandører, der er karakteristisk ved de nye produktionsorganiseringsformer, skaber et ensartet vilkår for denne gruppe producenter og giver dermed begrebet underleverandør nyt indhold. Det er klart, at nogle underleverandører er så store, at en binding til kunden ved en just-in-time-aftale ikke i særlig grad begrænser deres frihed til både at vælge kunder og bestemme deres antal. Det er ikke

Modstrategier for underleverandører

Af Britta Gammelgaard

Resumé

Emnet »underleverandør« er interessant lige nu – hvorfor mon det? Svaret på dette spørgsmål hænger nøje sammen med fremkomsten af nye produktionsformer, eksempelvis den såkaldte »fleksibel specialisering« og »just-in-time«.

1. Indledning

Fleksibel specialisering er en ekstremt markedstilpassende produktionsform, der har sin rod i ny, fleksibel produktionsteknologi. Den er af nogle set som et alternativ til traditionel tayloristisk/fordistisk storskalaproduktion, der kun med store forsinkelser er i stand til at tilpasse sig markedetsbehovene.

»Just-in-time«-produktionen er ligesom »fleksibel specialisering« udviklet med det formål at være fleksibel i forhold til markedetsbehovene. Den væsentligste organiserings- og konkurrencefaktor er tidsdimensionen. Heri ligger bl.a., at »just-in-time«-virksomhedens fleksibilitet i høj grad ligger i omstillingsevnen og tidstilpasningen fra et veludbygget underleverandørsystem.

Inden for logistikforskningen har der hidtil været set meget lidt på underleverandørernes vilkår i f.eks. et just-in-time-system. Dette til trods for at logistikken som fagområde har taget »just-in-time« som produktionsstyringssystem til sig. Der er på ægte japansk vis peget på den udvikling, hvor store virksomheder reducerer antallet af leverandører, men endnu findes kun få analyser af, hvad det betyder både for de, der bliver tilbage og de, der bliver skåret fra. I Japan har anvendelsen af »just-in-time« bl.a. medført, at der omkring de store virksomheder er opstået et underleverandørhierarki med primær-, sekundær- og

tertiær-leverandører (Sako, 1988, s. 11). Omkring de europæiske bilfabrikanter ser det ud til at gå ligesådan. Hos f.eks. Volvo (Ny Teknik 1990:36, s. 28) angives, at antallet af primærleverandører nedskæres fra 800 til 500. De resterende leverandører bliver måske sekundær- eller terciær-leverandører. Vi ved ikke i dag så meget om, hvad det betyder for en underleverandør at blive f.eks. terciær-leverandør. Også derfor er det vigtigt, at vi nu ser på begrebet »underleverandør« som noget vedkommende for dansk industri.

2. Relevansen af begrebet underleverandør

Når begrebet underleverandør ikke hidtil har været genstand for særlig megen opmærksomhed, skyldes det bl.a., at man ikke har anset underleverandører for at være en tilstrækkelig homogen gruppe til at give begrebet analytisk værdi. Med de nye produktionsorganiseringsformer ændrer dette forhold sig imidlertid. Underleverandører i f.eks. et just-in-time-system investerer så mange ressourcer i forholdet til kunden, at det begrænser antallet af mulige kunder. Dermed indskrænkes underleverandørens frihed til at minimere sin forretningsmæssige risiko ved at have mange kunder. Denne »binding« af underleverandører, der er karakteristisk ved de nye produktionsorganiseringsformer, skaber et ensartet vilkår for denne gruppe producenter og giver dermed begrebet underleverandør nyt indhold. Det er klart, at nogle underleverandører er så store, at en binding til kunden ved en just-in-time-aftale ikke i særlig grad begrænser deres frihed til både at vælge kunder og bestemme deres antal. Det er ikke

disse underleverandører, denne artikel handler om.

Med ændrede produktionsformer og dermed altså også nye kunde-underleverandørrelationer, bliver det nødvendigt at udvikle nye typologier over underleverandørformer. Det har John Holmes forsøgt i artiklen »The Organization and Locational Structure of Production Subcontracting«. Allererst definerer han begrebet »underleverandør« meget bredt som en virksomhed, der fremstiller produkter, som indgår i andre virksomheders produkter og efter disses specifikationer. Dernæst inddeler han disse underleverandørvirksomheder i tre overordnede typer (Holmes, 1986, s. 86): Type 1 er kapacitetsunderleverandøren, der træder til, når kunden mangler kapacitet på egne anlæg. Produktionen udføres efter kundens detaljerede specifikationer. Denne type underleverandør har vi altid kendt til. Type 2 er specialiseringsunderleverandøren, hvis produkter komplementerer kundens. I sagens natur vil specialiseringsunderleverandørens frihed til at tilrettelægge produktion og produktionsproces være større end kapacitetsunderleverandørens. Denne type har i og for sig også altid været kendt, men det nye her er, at kundevirksomheder nu ses at tilstræbe denne form for underleverandører. Tidligere har man anset specialiseringsunderleverandører for virksomheder, man var uønsket afhængig af. Type 3 er underleverandøren, der normalt producerer industrielle produkter efter egne specifikationer, men som undtagelsesvis påtager sig at udføre opgaver efter kundens specifikation. Holmes anfører, at denne type er usædvanlig. Ved de nye produktionsorganiseringsformer anses alliancer med nye samarbejdspartnere som et aktiv, der giver adgang til eksempelvis teknologi. Det vil derfor være sandsynligt, at denne type underleverandører vil følge i kølvandet på de nye produktionsorganiseringsformer. Ovennævnte tredelte typologi afslører væsensforskellige problemstillinger for underleverandører; problemstillinger, der også kræver forskellige løsninger. Nye produktionsformer har altså fornyet indholdet af

begrebet »underleverandør«, hvilket igen betyder, at der er ny analytisk værdi i det.

3. Branchestrukturanalysen og underleverandører

Men hvad betyder ændringerne i kunde-underleverandørforhold så for valget af strategi for underleverandøren? Som udgangspunkt for formulering af strategier, må underleverandøren have et situationsanalyseværktøj. Den for tiden mest populære strategilitteratur er forfattet af professor Michael Porter fra Harvard Business School. Han tilbyder via sin branchestrukturanalyse et sådant generelt værktøj (Porter, 1980, s. 4).

Branchestrukturanalysen skal kortlægge konkurrencestrukturen i den branche, en virksomhed opererer i. Teorien går ud på, at virksomheden derefter kan positionere sig i branchen og skabe barrierer for andre virksomheders adgang til denne position. Således kan konkurrencen begrænses, og virksomheden kan opnå en indtjening over gennemsnittet. I enhver branche, siger Porter, er der fem »konkurrencekræfter«, der med større eller mindre vægt gør sig gældende i kampen om en given branches indtjening. Denne »kamp« er et nul-sumspil, hvor der kun kan vindes, hvis andre taber. De fem konkurrencekræfter udgøres dels af de direkte konkurrenter, de såkaldte rivaler, der opfylder nogenlunde samme behov på det samme marked. Dernæst er der potentiel konkurrence fra substituerende produkter, fra eventuelle nyopdukkede virksomheder på et marked, fra købere, der kan have magt til at presse prisen. Endelig er der konkurrence fra leverandørerne, der kan påvirke konkurrencesituationen ved f.eks. at råde over strategisk vigtige ressourcer for en kunde.

Det nye og anderledes ved Porters model, da den i sin tid kom frem, var, at den opfatter konkurrence så bredt, som den gør. Underleverandørernes situation er, iflg. denne model, at de konkurrerer dels med andre underleverandører i samme branche og dels med kunderne om det endelige produkts værditil-

vækst. En effektiv strategi, handler offensivt eller defensivt med henblik på at skabe en position, der kan forsvares primært over for disse to konkurrencekræfter. Underleverandøren kan skabe en sådan position ved at vælge det produkt eller det marked, hvor konkurrencen er svagest. Alternativt kan den forsøge at forrykke den konkurrencemæssige balance, altså konkurrere andre virksomheder ud, og endelig kan den udnytte igangværende forandringer til at skaffe sig en bedre position.

Spørgsmålet er så, hvilke muligheder underleverandøren har for at positionere sig? Svaret er, at de er meget få på grund af de bindinger til kunden af produktmæssig og organisatorisk art, der ligger i at producere efter specifikation og levere i et just-in-time-system. Branchestrukturmodellen er altså ikke et tilstrækkeligt redskab til at fange underleverandørernes problemstillinger op. Underleverandørernes bindinger til kunden kræver derimod en analyse af produktionsorganiseringen mellem kunder og underleverandører for at få afdækket de strategiske muligheder, der nu ligger i underleverandørsituationen.

4. Produktionsorganiseringsanalysen og underleverandører

I udviklingen af nye analyseværktøjer, der skal kunne forstå og forklare samspillet mellem produktionsorganisering og underleverandørrelationer, bør der efter min vurdering fokuseres mere på årsagerne til anvendelse af underleverandører. Samtidig bør den enkelte virksomhed ikke blot relateres til konkurrencestrukturen i den pågældende branche (som Porter gør), men også til en industriel udvikling af mere generel karakter (som Holmes gør). Årsagerne til anvendelse af underleverandører har tre overskrifter, nemlig markedsforhold, teknologi og produktionsorganisering samt arbejdsmarkedsforhold (Holmes, 1986, s. 87).

Under overskriften markedsforhold, fremhæver Holmes først og fremmest produktionsudjævning for et bestemt produkt som

årsag til brug af underleverancer. Underleverandøren klarer de cykliske svingninger (op-sving) i efterspørgslen, således at kunden ikke selv behøver at investere i produktionskapacitet, der kommer til at stå ledig i en del af tiden. En anden årsag kan findes i et produkts art. Kunden har i sit produktudbud flere produkter med forskellig efterspørgsel: nogle med stor, stabil og stadig efterspørgsel og andre med en mindre og kort efterspørgsel. De første produkter vil blive produceret af kunden selv og de sidste af underleverandører, fordi disse har produktionsanlæg til mindre serier. Den sidste årsag til underleverancer forårsaget af markedsforholdene drejer sig om tiden som konkurrenceparameter. I industrier, hvor det er afgørende at være først på markedet med nye produkter, kan underleverancer være nyttige, fordi man kan have flere underleverandører til at arbejde for sig på én gang, end man ville kunne håndtere i eget regi. Man kan dermed forkorte tiden fra designfasen til produktionsfasen. Når efterspørgselen er stor nok, kan kunden så investere i egne anlæg og underleverancerne forsvinder.

Under overskriften teknologi og produktionsorganisering, påpeges det, at der ved forskellig teknologi er forskellige økonomiske seriestørrelser. Når en virksomhed ikke selv kan anvende tilstrækkelige mængder af et givent produkt, vil den lægge ordrer på produktet eller enkelte processer ud hos leverandører. Det formodes så, at underleverandøren enten har teknologi, der kan producere små serier økonomiske og/eller ved hjælp af ordrer fra andre virksomheder kan opnå en økonomisk seriestørrelse.

I tilfælde af utilstrækkelig kapital til investering i teknologi, kan underleverandører, der besidder denne teknologi, også overlades produktion, der komplementerer kundens. Man deler her produktionsopgaverne mellem sig selv og måske en hel række underleverandører, og varetager så typisk koordinationsopgaven selv.

Sidst, men ikke mindst forklarer Holmes underleverancer med arbejdsmarkedsfor-

hold. Eksempelvis kan virksomheder opnå en højere grad af fleksibilitet ved anvendelse af underleverandører, både med hensyn til de opgaver, den ønsker at varetage, men også med hensyn til at have lønomkostninger som rent variable. Desuden kan det i nogle tilfælde være nødvendigt at benytte underleverancere for at sikre tilstrækkelig arbejdskraft, enten i tyndt befolkede områder eller i opgangstider.

Alle disse forskellige årsager til anvendelse af underleverandører kan hver for sig danne helt forskellige relationer kunde og underleverandør imellem. Disse forskellige relationer vil kræve forskellige strategier.

5. Sammenfatning

»Just-in-time« er en produktionsorganiseringsform, der indfører tid som konkurrencefaktor, hvilket stiller nye og anderledes krav til underleverandørerne med hensyn til tilpasning og omstillingsevne. Dermed stilles der også krav til ny teoriudvikling, der tager hensyn til både underleverandørernes ændrede konkurrencesituation (binding til kunden) og udviklingen i den industrielle produktionsorganisering og samspillet her imellem. Porters branchestrukturanalyse fanger ikke i tilstrækkelig grad underleverandørernes ændrede konkurrencesituation ved »just-

in-time«-relationer op, da den i for høj grad bygger på aktørernes valgmuligheder med hensyn til at skabe sig en fordelagtig konkurrenceposition i en branche. Underleverandørens situation er i højere grad end ellers afhængig af udviklingen i den industrielle arbejdsdeling via den tætte tilknytning til enkeltkunder. Til udvikling af strategier for underleverandører behøves derfor også en produktionsorganiseringsanalyse. Holmes's årsagsforklaringer til underleverancere nærmer sig en produktionsorganiseringsanalyse, og kan efter min vurdering, danne et godt udgangspunkt for en videreudvikling af underleverandørbegrebet.

Litteratur

Holmes, John: The Organization and Locational Structure of Production Subcontracting. In: Scott, A.J. & M. Storper (eds): »Production, Work, Territory« Boston, 1986.

Ny Teknik. Teknisk Tidsskrift 1990:36: I kläm mellan bjässerna.

Porter, Michael: Competitive Strategy. New York, 1980.

Sako, Mari: Competitive Cooperation: How the Japanese Manage Inter-firm Relations. A paper prepared for »Copenhagen Workshop on Inter-firm Relations«, 1989.

hold. Eksempelvis kan virksomheder opnå en højere grad af fleksibilitet ved anvendelse af underleverandører, både med hensyn til de opgaver, den ønsker at varetage, men også med hensyn til at have lønomkostninger som rent variable. Desuden kan det i nogle tilfælde være nødvendigt at benytte underleverancere for at sikre tilstrækkelig arbejdskraft, enten i tyndt befolkede områder eller i opgangstider.

Alle disse forskellige årsager til anvendelse af underleverandører kan hver for sig danne helt forskellige relationer kunde og underleverandør imellem. Disse forskellige relationer vil kræve forskellige strategier.

5. Sammenfatning

»Just-in-time« er en produktionsorganiseringsform, der indfører tid som konkurrencefaktor, hvilket stiller nye og anderledes krav til underleverandørerne med hensyn til tilpasning og omstillingsevne. Dermed stilles der også krav til ny teoriudvikling, der tager hensyn til både underleverandørernes ændrede konkurrencesituation (binding til kunden) og udviklingen i den industrielle produktionsorganisering og samspillet her imellem. Porters branchestrukturanalyse fanger ikke i tilstrækkelig grad underleverandørernes ændrede konkurrencesituation ved »just-

in-time«-relationer op, da den i for høj grad bygger på aktørernes valgmuligheder med hensyn til at skabe sig en fordelagtig konkurrenceposition i en branche. Underleverandørens situation er i højere grad end ellers afhængig af udviklingen i den industrielle arbejdsdeling via den tætte tilknytning til enkeltkunder. Til udvikling af strategier for underleverandører behøves derfor også en produktionsorganiseringsanalyse. Holmes's årsagsforklaringer til underleverancere nærmer sig en produktionsorganiseringsanalyse, og kan efter min vurdering, danne et godt udgangspunkt for en videreudvikling af underleverandørbegrebet.

Litteratur

Holmes, John: The Organization and Locational Structure of Production Subcontracting. In: Scott, A.J. & M. Storper (eds): »Production, Work, Territory« Boston, 1986.

Ny Teknik. Teknisk Tidsskrift 1990:36: I kläm mellan bjässerna.

Porter, Michael: Competitive Strategy. New York, 1980.

Sako, Mari: Competitive Cooperation: How the Japanese Manage Inter-firm Relations. A paper prepared for »Copenhagen Workshop on Inter-firm Relations«, 1989.