

# Virksomhederne kan gøre det bedre

Morten Knudsen

Teknologisk Institut

*SUMMARY: Although Danish industry is dominated by small and medium sized enterprises it is argued that it is possible to strengthen its competitiveness and to increase employment by improving international marketing efforts, implementation of new technology, and by better management, higher productivity and quality. Special attention is drawn to future qualification needs. The actual situation indicates that some radical changes must take place in the Danish educational and training system with a high priority to the existing work force at all levels.*

---

»Det bør være en smal sag at få mere gang i eksporten«, sagde Erik Brinch Nielsen i sit indlæg.

Jeg er enig – og skal i det følgende pege på nogle forhold, der relativt hurtigt skulle kunne forbedre konkurrenceevnen og øge industrieksporten.

Men først en ganske kort karakteristik af dansk industri, rent størrelsesmæssigt, som den fremgår af tabel 1.

Som det ses, er der kun ca. 90 danske industrivirksomheder, der beskæftiger 500 eller flere. Resten – ca. 6700 – må betragtes som små og mellemstore virksomheder.

## **Markedsføring**

Det er indlysende, at de mange små virksomheder har vanskeligt ved hver for sig at præstere en professionel international markedsføring. Kun få behersker kendskab til fremmede sprog ud over engelsk og tysk, og de økonomiske ressourcer til international markedsføring er små.

Dette kan bl.a. afhjælpes ved etablering af flere handelshuse, øget gruppesamarbejde og ved at stille risikovillig kapital til rådighed til optrapning af markedsføringsindsatsen.

Situationen kan *eksemplificeres* med dansk møbelindustri, der omfatter ca. 400 virksomheder, med gennemsnitlig 30 ansatte, indehaveren er folkeskoleuddannet snedker, der taler jysk, en kapitalist uden meget profit, med et maskineri, der ligner kollegernes – ligesom produkterne.

Denne håndværksbetonede branche har i de senere år gennemsnitlig øget eksporten med 15–20% til ca. 7 mia. kr. i 1985. Ganske godt skuldret, *men* sammenlignes med

Tabel 1. Industriens størrelsesfordeling 1984.

Beskæftigede pr. virksomhed	Virksomheder		Beskæftigede	
	antal	%	antal	%
6- 9 personer	1.264	18,5	8.925	2,4
10- 19 personer	2.074	30,4	28.762	7,7
20- 49 personer	1.944	28,5	60.656	16,2
50- 99 personer	781	11,5	54.962	14,7
100-199 personer	425	6,2	60.015	16,0
200-499 personer	241	3,5	72.456	19,3
500- personer	88	1,3	88.860	23,7
I alt	6.817	100,0	374.636	100,0

Kilde: Industristatistik 1984.

IKEA koncernen, vil man opdage, at denne ene virksomhed har en international omsætning, der er større end den samlede danske møbeleksport. – Det siger noget om, hvad velovervejede strategi og professionalisme betyder.

Hvis dansk møbelindustri formår at professionalisere markedsføringen, bruge den nye teknologi og udvikle design og kvalitet, er der store muligheder for at øge eksporten. Trods stigningen er den danske møbeleksport stadig under 1% af verdenshandelen med møbler, så der er nok af markedsandele at erobre. – Dette gælder ikke alene møbelindustrien, men store dele af dansk industri, som først nu er ved at blive egentlig industri, d.v.s. forlade det mekaniserede håndværksstade og blive international, såvel med hensyn til markedsorientering som teknologisk.

### Produktivitet

Christen Sørensen pegede på det forhold, at vi øjensynligt har oplevet et produktivitetsskud i industrien på det seneste. Det er overraskende – og uacceptabelt, da der er store produktivitetsevinster at hente i danske virksomheder, tilmed uden at der nødvendigvis forudsættes store investeringer i nyt udstyr.

*Eksempel.* I danske jern- og metalvirksomheder er der normalt investeret lige så meget i lagre som i maskineri. Det må ses i sammenhæng med, at et emne i gennemsnit kun er under bearbejdning i ca. 5% af den tid det opholder sig i virksomheden. Erfaringer, bl.a. fra Teknologisk Instituts arbejde, viser at mange virksomheder kan øge produktiviteten med 20-30% med minimale investeringer, d.v.s. ved at anvende sund fornuft og i højere grad inddrage medarbejderne i planlægningen og i arbejdets organisering.

Indførelse af den japanske »just in time« holdning vil have stor effekt, som det allerede er illustreret gennem flere eksempler her i landet.

Tabel 2. Gross Domestic Expenditure on R&amp;D as % of GDP - 1983

1 United States	2.80	13 Austria	1.27
2 Japan	2.61	14 Italy	1.19
3 Germany	2.58	15 Denmark	1.13
4 Sweden	2.47	16 Australia	1.01
5 Switzerland	2.28	17 New Zealand	0.96
6 United Kingdom	2.27	18 Iceland	0.75
7 France	2.27	19 Ireland	0.75
8 Netherlands	2.00	20 Spain	0.39
9 Norway	1.41	21 Portugal	0.35
10 Belgium	1.40	22 Greece	0.21
11 Canada	1.32	23 Luxembourg	n.a.
12 Finland	1.32	24 Turkey	n.a.

Kilde: OECD (1985)

### Kvalitet

Normalt hævder vi, at vor produktion er af høj kvalitet. Det er et udsagn med stærkt begrænset gyldighed. Der er meget at hente her. Vi så det ved F16 leverancerne. Vi ser det ofte ved for meget brok i produktionen, ved manglende overholdelse af leveringstider, ved kundereklamationernes antal og ved for stor vægt på prisbillighed fremfor idéindhold og særpræg.

Der er fremragende undtagelser herfra, men der er i store dele af industrien meget at hente ved at øge de forskellige kvalitetsparametre.

### Forskning og produktudvikling

Den danske forsknings- og udviklingsindsats ligger kvantitativt på et lavt niveau - ifølge de tilgængelige statistiker - sammenlignet med de egentlige industrilande, jvf. tabel 2.

Statistikens tal skal tages med forbehold, dels fordi de fleste lande har inkluderet en væsentlig militær forskning, som ikke findes i Danmark, dels på grund af vor industristruktur, som gør at kun få virksomheder registrerer egen F & U, som det er tilfældet med de store.

Men der er ingen tvivl om, at F & U indsatsen bør øges væsentligt, og at dette for så vidt angår udviklingsdelen hurtigt vil kunne give resultater m.h.t. konkurrencedygtighed i forbindelse med udvikling af produkter med højere konkurrenceværdi.

Hvad angår den egentlige forskning, kan vi ikke forvente nogen kortsigtet effekt, og når der gives udtryk for et ønske om øget samspil mellem universiteter og erhvervsliv om forskning og udvikling, må jeg udtrykke en vis betænkelighed, hvis et sådant samspil skal få karakter af, at universiteter og læreanstalter skal være serviceorganer for erhvervslivet.

Den primære opgave for disse institutioner er at uddanne højt kvalificerede, internationalt orienterede kandidater. Deres bidrag i form af egentlige forskningsresultater er af langt mindre betydning. Vi må under alle omstændigheder kalkulere med, at over 90% af alle væsentlige teknisk/naturvidenskabelige forskningsresultater skabes i udlandet.

Det største problem i forhold til universiteter og læreanstalter er, at de er godt på vej til at blive provinsialiserede, at grundforskningen stagnerer, og at kandidatniveauet på nogle områder er mere historisk bestemt end fremtidsorienteret.

Dette har naturligvis noget med bevillingssituationen at gøre, men måske i højere grad med den interne træghed mod forandringer, herunder en alt for stabil personalsituation. Hvis tidligere prognoser holder stik, vil gennemsnitsalderen for forskere ved Københavns Universitet år 2000 være 60 år, og kun 10% vil være under 50 år. Hvis det var Den kgl. Ballet, der var tale om, kunne enhver forstå det var et problem! – Og sammenligningen er måske ikke helt ved siden af, når man ser på de hurtige ændringer, der sker i forskningstemaerne, bl.a. inden for de teknisk/naturvidenskabelige områder som informationsteknologi, bioteknologi, materialer m.v.

Det er måske ikke en tilfældighed, at der på Danmarks tekniske Højskole gennem de seneste år gennemsnitlig kun har været 1 (én) disputats pr. år.

Heldigvis ligger der mange muligheder for at øge såvel virksomhedernes F & U som læreanstaltnes internationale orientering gennem EF's forskellige programmer, som vi tilmed selv kan sætte præg på, så de også tilpasses vore mål. Jeg vil håbe, at flere vil benytte sig heraf, da disse budgetter forventes flerdoblet i de kommende år, og der er et stort behov for at øge internationaliseringen af F & U indsatsen. Såvel på læreanstalterne som hos mange virksomheder.

### **Investeringer**

Det er evident, at der har været et meget lavt investeringsniveau i industrien i en årrække som fremhævet af bl.a. Jørgen Hansen, og at investeringsraten nu er kommet op på et rimeligere niveau.

Det taler ikke til gunst for danske erhvervsledere, at man i så lang en årrække har foretrukket passive investeringer i obligationer frem for virksomhedsfornyende tiltag. Jeg håber, at den stærkt forbedrede indtjening også følges af øget forståelse for talentfuld investering i avanceret produktionsudstyr, herunder den informationsteknologiske hard- og software, som kan være med til at øge produktiviteten og give produkterne et helt nyt indhold.

Informationsteknologien må betragtes som en enestående chance for dansk industri, idet den er egnet til at fremme decentralisering, øge fleksibiliteten og gøre selv små serier lønsomme, samtidig med at den kan medvirke til at skabe helt nye, eller stærkt forbedrede produkter.

Men forudsætning for succes er, at vi har tilstrækkeligt kendskab til teknologiens muligheder og konsekvenser. Det gælder ikke mindst virksomhedslederne, for hvem den ny teknologi i mange tilfælde føles fremmed, fordi de af gode grunde ikke lærte noget herom, da de fik deres uddannelse for 20–30 år siden. Men det gælder i høj grad også medarbejderne på alle niveauer, idet informationsteknologien på en eller anden måde vil komme til at berøre alle job i produktionslivet og dermed også komme til at indvirke på arbejdsorganisationen og faggrænserne.

Det teknologiske udviklingsprogram er et interessant regeringsinitiativ, som vil have stor effekt m.h.t. at motivere virksomhederne til hurtigere at anvende informationsteknologien. Men 1,5 mia. kr. fordelt over 5–6 år er et beskedent beløb, ikke større end hvad NOVO alene bruger til F & U – og ikke mere end Den danske Bank skal betale i skat for 1985. Hvis »det store tigerspring« ikke skal ende som »små hop på stedet«, må virksomhederne derfor satse betydelig større beløb selv.

#### **Arbejdskraftens kvalifikationer**

Christen Sørensen berørte problemet med arbejdskraftens kvalifikationer. Jeg skal prøve at uddybe det problem vi står overfor med omstående to figurer.

Figurernes tal for 1960 og 1980 viser den reelt registrerede fordeling af lønmodtagere i de forskellige lønmodtagerkategorier. Det er bemærkelsesværdigt, at der i 20 års perioden (fig. 1) er sket en forøgelse med ca.  $\frac{3}{4}$  mio. lønmodtagere. Dette må bl.a. ses i sammenhæng med en stærk vækst i den offentlige sektor og en stor tilgang af kvinder til arbejdsmarkedet. Det er også værd at bemærke, at antallet af ikke-faglærte og faglærte har været konstant i perioden, mens tilvæksten er foregået i de overliggende funktionærgrupper, der for de to øverstes vedkommende er fordoblet.

Hvad angår år 2000 giver de to figurer udtryk for min forventning om, hvilke behov, der vil være for medarbejdere af de forskellige kategorier. Det fremgår heraf, at der er et markant behov for medarbejdere med stærkt øgede kvalifikationer til at varetage interessante, udviklings- og softwareprægede, højere lønnede jobs.

Den rent manuelle arbejdskraft i fremstillings erhvervene skulle ifølge den i figur 2 angivne udvikling, som bygger på en FAST prognose, blive reduceret fra ca. 65% til ca. 25% af den samlede arbejdsstyrke. Der er ikke brug for så forfærdelig mange medarbejdere, som ikke har anden uddannelse end folkeskolen eller hvad der svarer til dagens lærlinge- eller efg-uddannelse.

Sagt på en anden måde, er kampen mellem Dansk Metal og SiD om de færre manuelle job langt mindre interessant end kampen for at komme opad i systemet til de mange interessante jobs, som ikke vil kunne besættes med bl.a. ingeniører, økonomer og mellemteknikere, fordi de uddannes i alt for ringe et antal. Dette afspejler sig allerede nu i de stærkt stigende lønninger for disse grupper, trods regeringens 2% lønramme.

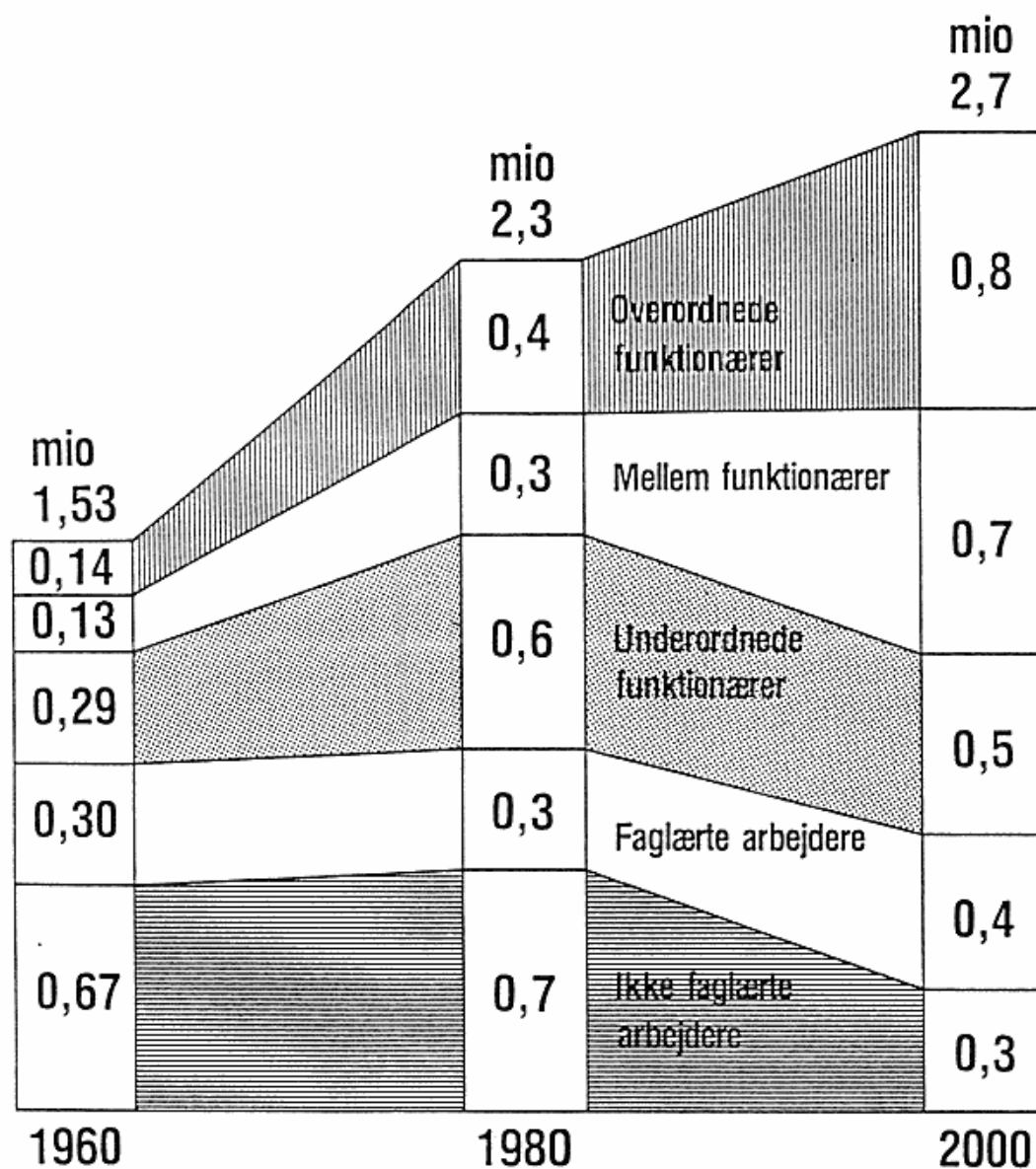


Fig. 1. Lønmodtagere fordelt på »kategori«.

Der er altså al mulig grund til for alvor at gøre noget radikalt ved efter- og videreuddannelsen. Og det skal gøres hurtigt og i et stort omfang. Det vil måske være den mest lønsomme og mest nødvendige investering overhovedet i de kommende år. Til gengæld kan det ikke læses ud af nogen statistik, hvor stor den er!

Den nye lov om efteruddannelse er et skridt på vejen, også fordi den lægger op til et samspil mellem virksomheder og uddannelsesinstitutioner om at skabe mere dynamik i uddannelsessystemet.

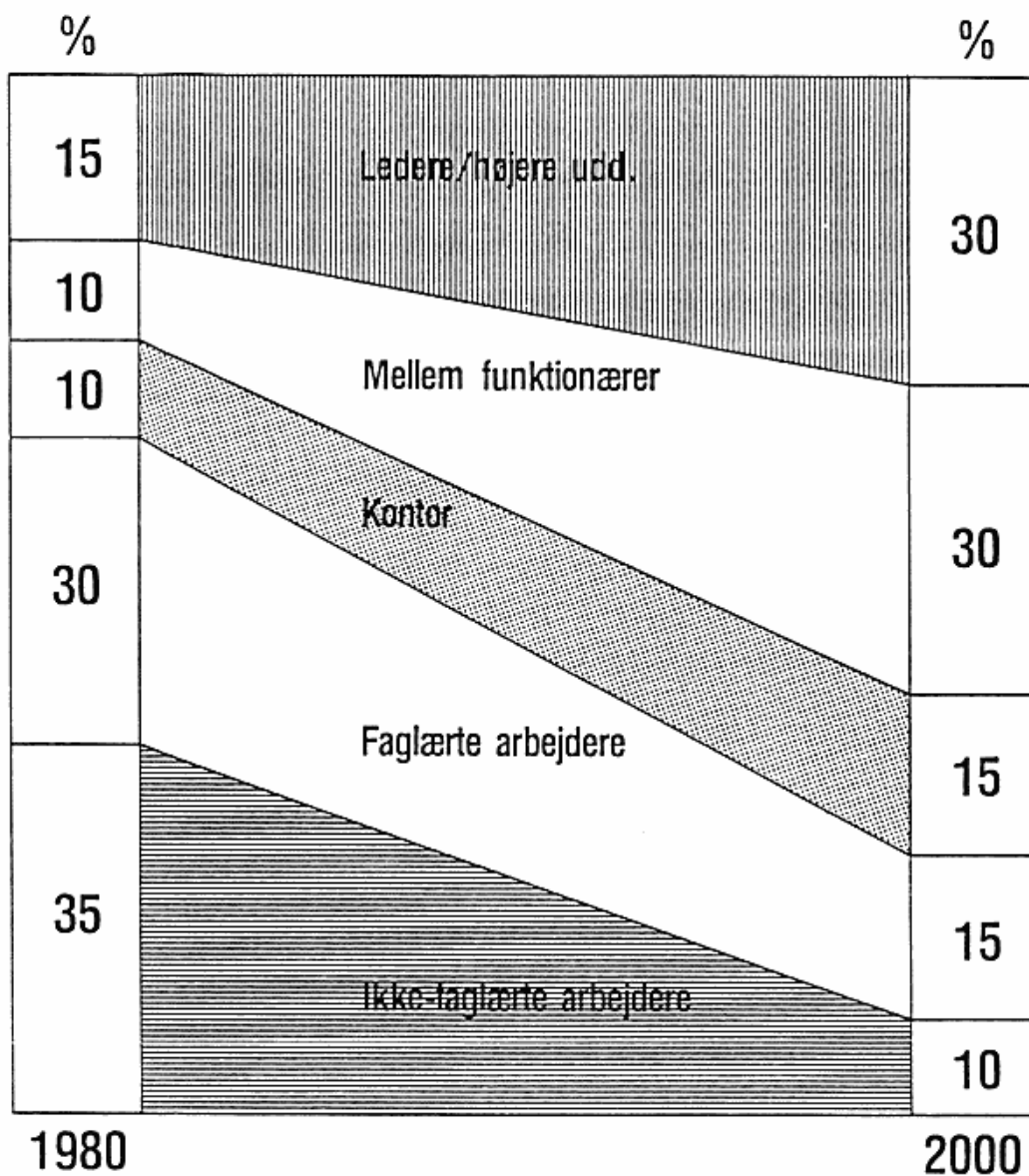


Fig. 2. Fremstillingsvirksomhed. Medarbejderkategorier.

1980: 550.000 medarbejdere

2000: Ekstra 100.000 medarbejdere?

For mig at se må arbejdsmarkedets parter have en fælles, vital interesse i at få skabt de bedst tænkelige muligheder for at øge lønmodtagernes kvalifikationer. Da vi næppe kan forvente, hverken denne, eller en eventuel anden regering, vil flerdoble de offentlige tilskud hertil, er det oplagt, at arbejdsmarkedet selv må skabe uddannelsesfonde af betragtelig størrelse for at løse de fremtidige efteruddannelsesproblemer.

Det stærkt øgede kvalifikationsbehov og et forventet øget krav til fleksibilitet gør det rimeligt at antage, at vi alle må bruge ca. 10% af vor erhvervsaktive tid til fortsat udvikling. Det er i dag tilfældet for de højere lønnede, der i forvejen har en god uddannelse. Det må være umiddelbart indlysende, at det er mindst lige så nødvendigt for de andre niveauer, som skal ind og løse opgaver, som der ikke er tilstrækkelig mange højere uddannede til at klare.

Hvis vi nærmer os en situation med livslang uddannelse, vil der være gode muligheder for at løse problemerne såvel med betalingsbalancen som med beskæftigelsen, specielt hvis det samtidig lykkes at få de hidtidigt mandsdominerede uddannelser og job gjort attraktive også for kvinder.

Det betyder også, at vi efter min opfattelse vil kunne øge antallet af arbejdspladser i fremstillingserhvervene med ca. 100.000 i forhold til 1980. Vi er allerede godt begyndt ved som det eneste land i EF at have fået flere arbejdspladser i industrien gennem de sidste 3 år. Dette skyldes også, at vi har et virkelig godt erhvervsklima her i landet. Vi har heller ingen »industrielle kirkegårde«, eller store statslige subsidier. Tværtimod har vi, som Bent Rørsted har udtrykt det, bevaret retten til at gå fallit som et dynamisk element i erhvervspolitikken. Vi er faktisk først nu ved at blive industrialiseret, men har stadig et underskud på de teknologisk interessante områder i forhold til bl.a. USA og Japan.

### **Knopskydning**

Som det i et tidligere indlæg er fremhævet, har vi brug for flere iværksættere, som er i stand til at etablere produktioner med stort videnindhold. Lærestalterne kan fremme denne proces ved at lægge mere vægt på at uddanne kandidater, der har de rette forudsætninger for – og lyst til – at etablere egen virksomhed. Men også de eksisterende virksomheder burde i langt højere grad, end tilfældet er, støtte idérige medarbejdere i at starte selvstændig virksomhed som en art knopskydning. Det er der god tradition for i USA, men et sjældent fænomen i Danmark. For mange ideer forbliver i dag på idéstadiet, fordi der ikke er tilstrækkelig motivation og støtte til at få dem ført ud i livet. I regeringen er der tanker om at forbedre iværksætternes vilkår, men hvornår ser vi virksomhederne aktivt gå i gang med knopskydningsprojekter?

Som det fremgår, har jeg holdt mig fri af de makroøkonomiske teorier, betragtninger om OD, kursregulering, pensionsfonde m.v. Ikke fordi jeg ikke tror disse forhold har betydning, tværtimod. Men fordi jeg har den opfattelse, at der er så mange forhold på »mikroplanet«, som under alle omstændigheder bør tages op, og som inden for 2–5 år kan give en kontant positiv effekt på betalingsbalancen, hvis specielt erhvervslivets ledere og hovedaktørerne i det arbejdsmarkedspolitiske spil vil gøre en markant indsats for at skabe det teknologiske og ledelsesmæssige løft, der er behov for.



Det klares ikke ved hjælp af kvantitative nationaløkonomiske modeller. De har sikkert interesse for lærere og studerende på polit.-studiet. Men hvis man vil skabe balance i økonomien, må man i højere grad se på nogle kvalitative forhold og herunder supplere med noget mere indsigt i hvad der skal til for at ændre »de faktiske forhold i jernindustrien«.