

Industriens muligheder for at løse balanceproblemerne

Karsten Wernerfelt

B.W. Wernerfelt A/S

SUMMARY: Denmark's deficit on the balance of payments is very big compared to total industrial export. If the industry shall solve the balance problem it requires a total change of industrial policy to a goal-directed growth-oriented progressive selective industrial policy which improves the relative resource position of the industry. The article contains concrete suggestions for such a new growth-oriented industrial policy especially containing investment- and export stimulating elements. The deficit on the balance of payments is caused by the fact that the service sector in Denmark is relatively big compared to the production sector. Therefore a selective exportoriented industrial policy ought to stimulate the production sectors at the expense of the service sectors.

1. Præsentation af dansk tekstilindustri

Formålet med dette indlæg er ifølge programskitsen til denne konference at behandle de »store virksomheders problemer på basis af erfaringen i tekstilindustrien«.

Selv om B.W. Wernerfelt gruppen ikke på nogen måde er blandt de største i dansk industri, indtager vi alligevel en ledende position indenfor den danske tekstilindustri. Til orientering består B.W.W. gruppen i dag af følgende firmaer: B.W. Wernerfelt A/S i København, Duratex A/S i Haderslev, De Danske Bomuldsspinderier A/S i Vejle, Grenå Dampvæveri A/S og Mosjøen Veveri A/S i Norge.

Af den samlede omsætning på p.t. ca. 700 mio kr. exporteres ca. 75%. Gruppen fremstiller specialtextiler på højt kvalitetsniveau til beklædningsindustrien og tekniske applikationsområder. Der beskæftiges ca. 925 medarbejdere.

Textilindustrien har igennem en årrække været dødsdømt som industrisektor i industrilande med høj arbejds løn, idet »såkaldte lavtlønslande« har overtaget en stadig større del af verdensmarkedet. Analyseres den internationale tekstilproduktion nærmere, vil man opdage, at produktionsstigningerne stammer fra hurtig vækst i landene i Asien, d.v.s. Syd Korea, Taiwan, Malaysia, Hong Kong, Singapore (Kina) og Japan. Textilexporten fra denne landegruppe er således for tekstil- og beklædningsindustriens vedkommende vokset med ca. 30% p.a. gennem de sidste 15 år.

Textilproduktionen globalt set beherskes således ikke af »U-lande«, men derimod af

en række kapitalstærke multinationale asiatisk-japansk ejede koncerner, som har udnyttet det vækstpotentiale, der ligger i at etablere produktion i lande med nye indenlandske markeder samt yderst gunstige eksportforhold. Samtidig kan udbygningen i begyndelsen delvist kan finansieres gennem billig arbejdskraft, manglende eksterne miljøkrav, gunstige skatte- og kapitalforhold, subvention af eksport m.v. Textilindustrien i dag har udviklet sig til at blive kapital og know-how krævende. Typisk koster en arbejdsplads 1 mio. kr. i tekstilindustrien p.t. Endelig bevirker robotteknologi m.v., at arbejdslønandelen for beklædningsindustrien er stærkt faldende (et par bukser kan således i dag syes på 10 minutter!).

Produktion i et lavtlønsland bevirker endelig, foruden højere transport- og toldomkostninger, også skjulte omkostninger i form af dårlig kvalitet, større produktions- og sikkerhedslager samt lav fleksibilitet.

Dette faktum, samt en satsning på produktudvikling, produktdifferentiering, og, at europæisk tekstilindustri har et langt forspring ved at være nærmere på de mønsterdannende europæiske forbrugere, gør, at vi vurderer vor overlevelseschance og vækstmuligheder positivt på trods af den japanske udfordring.

Der sker ikke længere en »udflytning af tekstil og beklædning«. Industrien har herhjemme derimod haft pæne produktionsstigninger siden 1980, producerer således i dag for 13 mia. kr. og eksporterer for over 9 mia. kr. svarende til over 7% af industrieksporten på 113 mia. kr. i 1984.

2. Industrien og balanceproblemet

Ved at sammenligne den samlede industrieksport i 1985 på 121,4 mia. kr. med et betalingsbalanceunderskud på de berømte 28 mia. kr., samt en allerede eksisterende udenlandsgæld på 243 mia. kr. sættes balanceproblemet i perspektiv. Hvis vi skal undgå en nedgang i vort forbrug og dermed levestandard, skal eksporten af danske varer og tjenester stige radikalt gennem en årrække. Skal industrien alene løse balanceproblemet, taler vi om en eksportstigning på mere end ca. 25% (øget medfølgende import).

Dette vil kræve en total omlægning af den danske industripolitik. Danmarks industri skal gennem en årrække investere betydeligt mere end vore udenlandske konkurrenter. For at dette skal kunne gennemføres, bør der være bred enighed i befolkningen om at hjælpe industrien til en exceptionel høj vækstrate i det næste årti.

Danmark har gennem de sidste årtier koncentreret ressourceindsatsen på at fordele det allerede forhåndenværende velfærd så socialt og retfærdigt som overhovedet muligt. Dette har ført til en lang række produktivtetsnedsættende bieffekter. Behovet for stigende velfærd har vi dækket ved at låne, i stedet for selv at producere os til det. Det er denne prioritering af ressourceindsatsen, som skal ændres konsekvent og grundlæggende, hvis vi skal undgå nedgang i vort velfærd. Vi skal indstille os på at satse på indu-

striens vækst og øget produktion af goder, således at det samlede til rådighed værende velfærd øges. Alle de hurtigtvoksende industrilande forstår at udnytte de internationale markedsmuligheder og opnår både et externt betalingsbalanceoverskud samtidig med en kraftig intern velfærdsstigning. Industriens investeringer i disse lande prioriteres højt og indgår som et konkret mål for en aktiv industripolitik.

3. Industriens internationale konkurrenceevne

For at forstå de mekanismer i økonomien, som har indflydelse på firmaernes trivsel, export og investeringslyst, skal vi se på forskellige måder, hvorpå vi kan betragte firmaernes situation og muligheder.

I det følgende vil firmaerne blive betragtet fra ressource-siden. For det enkelte firma er ressourcer og produkter to sider af samme sag. De fleste produkter kræver mange forskellige ressourcer, og de fleste ressourcer bruges til mange forskellige produkter. Det er derfor teoretisk muligt ved hjælp af en specificeret ressourceprofil for et firma, at finde dets optimale produktmix og markedsaktiviteter. Man taler i strategisk ledelsesteori om et firmas ressourceposition (stærke og svage sider). Enhver ledelsesstrategi indebærer således at ændre firmaets ressourceposition over en tidsperiode. Eksempler på ressourcer er varemærker, manglende konkurrence, teknologisk og markeds­mæssig know-how, herunder kundeloyalitet, teknologisk forspring, produktionserfaring, uddannede og trænedede medarbejdere, handelskontrakter, maskiner, likvid kapital, organisation, råstoffer etc. etc. Ifølge denne teori vil hvert firma forsøge at skabe eller skaffe sig selv en ressourceposition, som direkte eller indirekte gør det vanskeligt for andre at opnå, samt maximere profitterne over en given tidshorizont.

Ved en given ressourceposition anpasset et bestemt produktmix er det generelt vanskeligt for et firma at skifte ressourceposition til et helt nyt produktområde. Dette skyldes manglen på ressourcer som know-how, markedskendskab, markedsaccept etc. I et nyt diversificeret produktområde vil eksisterende firmaer allerede have tilkæmpet sig en gunstig ressourceposition, som gør det vanskeligt for »new comers«.

Det er derfor forbundet med »high risk« for et firma at diversificere ind i helt nye produktmix. Den oftest benyttede metode er ikke en total diversificering men en sekventiel diversificering ind i nye beslægtede produkter f.eks. ved udnyttelse af allerede eksisterende stærke ressourcer (f.eks. varemærker eller en stærk teknologi). I moderne management-teori er denne sekventielle diversificering ofte vejen til optimal vækst ud fra de fleste firmaers ressourceposition (»Shared experience« fra Boston Consulting Group eller »activity analyses fra Braxton Associates). Det er således nemmere at udvide på grundlag af eksisterende ressourcer og dermed en udnyttelse af firmaets stærke sider. Eksisterende etablerede firmaer på et nyt marked vil have et ressourceforspring i form af uddannede medarbejdere, patenter, teknologi, marketing og lavere skalaomkostninger.

Positive	Negative
Generelt uddannelsesniveau	Afskrivningsregler
Flexibilitet	Selskabsbeskatningsniveau
Danmarks omdømme (f.eks. dansk design)	Lønniveau
Stigende prisstabilitet	Marginal personbeskatning
Positivt eksternt miljø	Høj formueskat også på kapitalgoder.
	Muligheder for kapitalfremskaffelse generelt
Lokalt sammenhold	Miljøkrav og disses administration
Høj medarbejderkvalitet	Højt prisniveau på produktionsressourcer (vand, strøm)
Gode eksterne servicefunktioner	Aftagende konkurrencedygtighed (kronkurs)
Retfærdig lovgivning	Manglende råstoffer
Social forsikring	Industriens generelle dårlige omdømme
Social lighed og forståelse	Manglende international forståelse
Interne og eksterne markedsforhold	Spredt ikke industristyrer forskning
Tilstedeværende danske råstoffer (olie, landbrugsprodukter)	Diffus industristruktur
Industri-støtteordninger	
Positivt aktiemarked	
Generel samfundsstabilitet	
Høj personlig sikkerhed	
Lav kriminalitet	
Stabilt demokrati	
Stabilt arbejdsmarked	
Aftagende inflation og renteniveau	

Fig. 1. Eksempler på positive og negative generelle firmaressourcer vurderet efter forfatterens eget subjektive skøn.

Den optimale vækst for et firma opnås ved en balance mellem udnyttelse af eksisterende ressourcer og udvikling af nye. I strategisk ledelse af et firmas ressourceportefølje bør mulige kandidater for produkt- eller ressource diversificering vurderes efter deres umiddelbare korttids virkninger, samt deres muligheder for senere anvendelse som springbrædt for yderligere vækst og diversificering. Japanske firmaer har i stor udstrækning benyttet denne form for strategisk planlægning, og en stor del af deres positive resultater bør henføres hertil.

Dette betyder med hensyn til et lands industripolitik, at en radikal omlægning af industristrukturen er en særdeles vanskelig og omkostningskrævende proces, og således ikke en kortsigtet løsning på balanceproblemet. Dette skyldes, at allerede eksisterende mulige virksomme positive ressourcer ikke er udnyttet optimalt.

Derimod vil en satsning på visse dele af den eksisterende industristruktur som basis for yderligere vækst være en mere effektiv angrebsvinkel. De potentielle vækstsektorer til mer-eksport skal således findes med udgangspunkt i den allerede givne industristruktur for at udnytte forhåndenværende ressourcer bedst muligt.

I fig. 1. har jeg forsøgt at vurdere nogle af dansk industris generelle ressourcer. Ressourcer som er bedre end vores nærmeste handelspartnere er rubriceret som positive, og de ringere som negative. Ideen er nu den, at såfremt et land (f.eks. Danmark!) ønsker en større vækst i industrisektoren, må de forbedre virksomhedernes generelle ressourceposition.

Dette gælder specielt de ressourcer, som er nødvendige for at foretage yderligere størst mulige vækstgivne investeringer. Den største vækst opnås ved at motivere firmaerne til såkaldte »high-risk« investeringer. Hermed menes investeringer, som i forhold til firmaets størrelse og forhold iøvrigt repræsenterer en drastisk udvidelse eller omstilling. Eksempler er en total omstilling til ny teknik, bygning af en ny fabrik eller radikale markeds- og produktinnovationer.

Det er her vigtigt at forstå sammenhængen mellem til rådighedværende kapital og lysten til at investere. Jo større selvfinansiering gennem tilrådighedværende likviditet et firma kan præstere, jo større vil lysten være til at foretage store investeringer. Eller mere banalt udtrykt, hvis et firma har 1 mio. kr. i »kassen« vil en investering på 5 mio. kr. udgøre en større relativ risiko sammenlignet med en situation, hvor der er 2 mio. kr. til egenfinansiering og lånebehovet dermed mindre.

Ligeledes vil en given investering være forholdsvis mindre risikabel for firmaer med høj indtjening og omvendt. Større firmaer har derfor et større absolut vækst- og diversificeringspotentiale.

I denne sammenhæng er den danske industristruktur med mange forholdsvis små firmaer spredt på mange sektorer et minus. Mange små firmaer har hverken det nødvendige mod eller den nødvendige kapital til en nødvendig restrukturering.

Omvendt udgør små industrier en kilde til et mere dynamisk innovativt vækstpotentiale.

Det gælder ydermere, at der ikke nødvendigvis er en direkte sammenhæng mellem de samlede investeringer og økonomiens samlede absolutte vækst. Et højere investeringsniveau vil kun give forbedret produktivitet, hvis det opfølges af korrekte strategier for udnyttelse af de resulterende konkurrencefordele. Det er dog min opfattelse, at de enkelte firmaer ved deres egen økonomiske overlevelse og profitskabelse beviser deres evner til generel effektiv udnyttelse af et højere investeringsniveau (high-risk). Muligheden for større selvfinansiering påvirker også ledelsens krav til længden af investerings tilbagebetalingstid. Der er således flere kandidater jo længere den acceptable tilbagebetalingstid er. I denne sammenhæng påvirker en lavere rente ligeledes til investeringer med øget tilbagebetalingstid. Den seneste tids udvikling i det danske renteniveau har uden tvivl bidraget til den allerede øgede investeringsvækst. Det bør dog her præciseres, at renteniveauet i Danmark stadig er rekordhøjt sammenlignet med næsten alle de lande, som er målet for vor industriexport. Den meget fast kronekurs har desuden til trods for en stram indkomstpolitik bevirket en fornyet forringelse af vort konkurrenceniveau.

4. Oplæg til en progressiv selektiv industripolitik

Formålet med industripolitikken er at forbedre landets materielle levestandard. Forhøjelse af levestandarden beror på øget produktivitet, da en højere produktivitet ved fuld beskæftigelse muliggør en større total produktion af konsumentvarer, alternativt samme produktionsniveau med en lavere arbejdsindsats.

Derfor er målet for industripolitikken fuld beskæftigelse med høje lønninger og øget produktivitet.

Foruden denne målsætning er der i Danmark bred enighed om andre lige så vigtige målsætninger. Dette gælder en forøgelse af »livskvaliteten« gennem et forbedret og motiverende arbejdsmiljø og arbejdsindhold, gennem en bekæmpelse af negative biefekter såsom forurening, gennem en balance mellem materiel produktion og frihed og gennem en social sikring og udjævning.

Hvis industriexporten skal stige med f.eks. 15% om året, kræver dette en omprioritering af eksisterende målsætninger – dog uden at tilsidesætte de andre. Den hidtidige politiske tankegang har hovedsageligt beskæftiget sig med en øgning af »livskvaliteten«. Denne kan jo som bekendt ikke eksporteres, hvorfor det er nødvendigt med en prioritering af industriens produktivitet, investeringsniveau, eksportmuligheder, produktudvikling etc. For at en sådan omlægning af industripolitikken skal lykkes, må den udformes og gennemføres i en bred generel enighed på tværs af samfundsgrupperne. Firmaerne, fagforeningerne og regeringen må være enige om en fælles prioritering og ansvar for en ny vækststimulerende industripolitik. Det er nødvendigt med en bred forståelse for en nødvendig forhøjelse af profitterne i exportindustrien til finansiering af et øget investeringsniveau. Den berømte (berygtede) danske »jalousi« politisk må ændres til en konsekvent politisk konstruktiv vækstgivende prioritering.

4.1. Produktionsselektiv industripolitik

Et hvert lands bruttonationalprodukt kan deles op i produktion- og servicesektorer. Det er karakteristisk, at serviceerhvervene *generelt* ikke bidrager til landets eksport. Under serviceerhverv placeres grossist- og detailsalg, transport, forsikring og bankvirksomhed, private og offentlige serviceydelser og erhverv. Under produktionssektoren hører industri og anden fremstillingsvirksomhed, landbrug, byggeri m.v.

For at rette betalingsbalanceunderskuddet op skal vi tage ressourcer fra servicesektoren og investere i produktionssektoren. Det er således vigtigt, at den investeringsstimulerende politik *kun* kommer til at påvirke produktionssiden. Dette betyder en absolut nulvækst eller helst en nedskæring af den offentlige sektor. Det betyder en øget beskatning af banker og andre finansielle virksomheder (forsikringsselskaber, passive private- og offentlige fonde, kreditforeninger og andre større profitgivende serviceorganer). De fleste virksomheder og organisationer indenfor denne sektor er i kraft af de

res specielle konkurrencesituation særdeles profitgivende. Således udgør bankernes profit en meget væsentlig andel af erhvervslivets samlede profit. Endelig kan man opfatte disse sektors profit som en slags monopoliseret afgift på de produktive erhvervsproduktion og samhandel. Det er almindeligt kendt, at investeringsbehovet i den finansielle del af servicesektoren ikke er akut, idet mange af netop disse virksomheder har overinvesteret stærkt (f.eks. ved alle, at der overalt i Danmark ligger indtil flere banker på alle de dyreste gadehjørner!)

Det er derfor muligt at skaffe øgede investeringsmidler til produktionssektoren gennem en selektiv industripolitik, som beskatter visse dele af servicesektoren hårdere. Disse midler kan så til gengæld bruges til at stimulere produktionssektoren ved bedre afskrivningsregler, lavere generel beskatning og andre konkurrenceforbedrende midler.

Inden for produktionssektoren kan man dele industrien op efter høj- og lavvækst sektorer. Lavvækst sektorer eller sektorer i direkte tilbagegang er sektorer, hvor konkurrencedygtigheden og markedet iøvrigt er af afgørende betydning for fortsat overlevelse. Hvis produkterne generelt ikke længere har tilstrækkelig efterspørgsel, vil der ikke være idé i yderligere investeringer her. Industripolitikken kan her hjælpe med disse industriers diversificering eller anden form for omstrukturering. Andre industrier under lavvækstområdet kan hjælpes ved en kapitaltilførsel, som gør dem internationalt konkurrencedygtige ved hjælp af f.eks. ny teknik. Princippet om ikke at kaste »gode penge efter dårlige« bør her vurderes meget nøje. Det har således været en fejlpolitik både i Danmark og Sverige at støtte skibsværfterne. Beslutningen i Malmø fornylig om at nedlægge det underskudsgivende værft og i stedet give stor investeringsstøtte til en fabrik til robotfremstilling af personbiler synes at være en fornuftig og langsigtet aktiv industripolitik for at få en nødvendig lokal eller generel omstrukturering sat igang. Direkte finansiell støtte bør derfor kun gives til projekter, som er for store eller for risikable til, at et enkelt firma kan bære det, og hvor store ressourcer er nødvendige for at løfte innovationen. Beslutningerne om nyinvesteringer skal ikke dikteres af staten, men bør initieres af de firmaer, som er tæt på markedet, og har den fornødne ekspertise iøvrigt. Statens rolle er mest effektiv, når den samarbejder med de private firmaer og overlader de endelige beslutninger og dermed det initierende initiativ til industrien. Det er afgørende for en produktivitetstigning at individualitetsprincippet sammen med et dynamisk »entrepreneurship« får lov til at tage det endelige ansvar.

I højvækstsektoren kan en yderligere acceleration af væksten gives ved yderligere styrkelse af firmaernes kapital og investeringsformåen. Her typisk ved lavere beskatning og ændrede afskrivningsregler. De nuværende afskrivningsregler sigter mod en kontinuerlig udvikling og investeringstakt. For hurtigtvoksende virksomheder passer dette imidlertid meget dårligt, idet ekspansionen kræver enorm kapital (debitorer, in-

vesteringer). Disse sektorer er karakteriseret ved, at markedet udvikler sig hurtigt, og det er derfor nødvendigt med store »high-risk« investeringer. Ændrede afskrivningsregler med f.eks. to års forhåndsafskrivning til store projekter, og en skattemæssig frivillig afskrivningssats vil her accelerere investeringsniveauet radikalt (jvfr. reglerne i 60'ernes vækstperiode samt engelske erfaringer). Virksomhedernes muligheder for mere langsigtede investeringer vil forbedres, således at det altid er mest rationelt at overgå til ny teknik på én gang (f.eks. ved en ny fabrik) frem for at investere i forbedringer i en forældet teknik. Erfaringerne fra Japan burde her være bevis nok.

Den danske forskningsindsats er karakteriseret ved at være offentlig styret og meget spredt. Dette er også grunden til, at den i et for lille omfang hjælper industrien. En langt mere målrettet privatstyret, men offentligt støttet forskning vil kunne hjælpe industrien til produktinnovationer. Det er netop på dette område, at den danske industristruktur kommer til kort. Mindre virksomheder har simpelt hen ikke midler til at produktudvikle nok sammenlignet med den internationale konkurrence. F.eks. er den totale danske industriforskning væsentligt mindre end enkeltfirmaer som General Motors, IBM og Siemens! Landets og firmaernes størrelse begrænser deres formåen til at investere i forskning. Denne begrænsning vil langsigtet skade konkurrenceevnen, da man næppe vil være konkurrencedygtig specielt på vækstsektorerne. Her møder Danmark, som et lille land med en gennemsnitlig meget lille industri et antal problemer på grund af stordriftfordele, større virksomheders forsknings- og udviklingspotentiale, store firmaers muligheder for mere kompleks markedsføring m.v.

En måde at kompensere for dette vil være at målrette forskningen på f.eks. et par store projekter, som udformes og styres af nogle enkelte udvalgte firmaer, der har en tilstrækkelig størrelse til den nødvendige styring. Lignende metoder med at lægge offentlig forskning i private hænder anvendes både i Japan og Vesttyskland. På denne måde kan en del af forskningen blive målrettet til en produktudvikling, der umiddelbart kan udnyttes af industrien.

4.2 Forslag til en ny selektiv industripolitik

Den nuværende industripolitik består af en række diffuse segmenter, som mange gange har eller får tilfældige målgrupper. Eksempler herpå er afgiftpolitikens finansiering af visse fonde og firmaer. Pengepolitikens indirekte støtte til bankerne, rentefradragets støtte til byggeriet, pensionsfondenes skattebegünstigede opsparingsakkumulering, som indirekte giver private aktieejere gevinster, skattebegünstigelser af fonde, landbrugsstøtte m.v. Det ses, at de fleste af de angivne ordninger, lider af meget store bieffekter, og at de virker uden nogen samlet målsætning. Alt i alt udvirkes, at samfundet kommer til at virke urationelt og bestemt ikke befordrende for den producerende industri.

Nedenfor gives seks forslag til en målrettet vækstorienteret industripolitik. Det er vigtigt, at forslagene *kun* gælder produktionssektoren og ikke servicesektoren. For servicesektoren foreslås derimod bortfald af alle direkte og indirekte støtteordninger – alternativt et øget beskatningsniveau.

Det er først og fremmest nødvendigt, at man definerer et fælles mål f.eks. 15% real vækst p.a. for produktionssektoren. Uden enighed om en fælles målsætning, som skal virkeliggøres, og som alle samfundsorganisationer accepterer, vil industrien ikke kunne få tilført tilstrækkelig kapital.

Ved at give produktionssektoren adgang til en frivillig afskrivning samt mulighed for forhåndsafskrivning skaber man vejen for større investeringsniveau for de overskudsgivende virksomheder. Det er samtidig en god selektering, da kun de overskudsgivende sektorer kan bane vejen til stigende produktivitet.

Endvidere bør man afskaffe formueskatten på produktionsvirksomheder, idet disse bevirker, at en eventuel hovedaktionær må dræne virksomheden for urimeligt store midler alternativt sælge, helst til en udenlandsk køber.

Industrien bør hjælpes med billige ressourcer, således at f.eks. strøm, gas og vand stilles til rådighed til kostpris. Specialordninger eksistere hos de fleste af vore nærmeste handelspartnere.

Det offentlige bør finansiere et eller to store forskningsprojekter under privat ledelse med specielt henblik på innovationer, som kan umiddelbart udnyttes kommercielt af danske firmaer.

Endelig bør lavinflationspolitikken fastholdes, dog således at kursniveauet løbende justeres til en stadig konkurrenceforbedring.

Disse seks simple forslag vil tilsammen give produktionssektoren helt nye muligheder for investering, vækst og deraf følgende øgede produktivits- og innovationsmuligheder.

Det er mit håb, at jeg med dette noget provokerende indlæg har sat nogle tanker igang blandt tilhørerne.