

2 RESUMÉ

Gennem de seneste årtier har vi været vidner til en betydelig acceleration af globaliseret samhandel. Dette har presset danske virksomheder til at fokusere endnu mere på produktivitetsforbedringer og omkostningsreduktioner samt lokal markedstilstedeværelse. Dette bliver både udfoldet gennem etablering af fabrikker rundt omkring i verden samt gennem globale sourcing initiativer bl.a. i lavtlønslande. I den senere tid er vi dog blevet præsenteret for en række cases, der beretter om danske virksomheder, der i første omgang enten har outsourcet eller offshoret produktion, men som nu flytter produktion hjem til Danmark igen. Forskning omkring denne problemstilling er begyndt at finde fodfæste, men til dato er den primært baseret på empiriske data udenfor Danmark. Der er således mangel på forskningsbaseret viden omkring udflytning og hjemtagning af produktion belyst i en dansk kontekst.

Formålet med denne forskningsrapport er at bidrage til at mindske gabet af viden omkring udflytning og hjemtagning af produktion og skabe forskningsbaseret viden om omfanget af outsourcing, insourcing, offshoring og backshoring af produktion blandt danske produktionsvirksomheder. Rapporten kaster nyt lys over re-lokalisering og repræsentation af produktion i et dansk perspektiv baseret på en omfattende spørgeskemaundersøgelse gennemført blandt danske produktionsvirksomheder. I alt har 843 virksomheder responderet. Den samlede undersøgelse anses som unik i forhold til tidligere studier ved, at der er opnået en høj besvarelsesprocent; der sondres eksplicit mellem forskellige globaliseringsstrategier; der analyseres hvorvidt praksis adskiller sig omkring problemstillingen afhængig af virksomhedsstørrelse, og endelig har undersøgelsen også et specifikt fokus på, i hvilket omfang produktion er på vej tilbage til dansk jord.

OUTSOURCING OG INSOURCING

23,7 % af de virksomheder, der har deltaget i den samlede undersøgelse, har outsourcet produktion indenfor de seneste 5 år. Den produktion, der er outsourcet fra Danmark, er primært flyttet til andre EU lande og Kina.

De primære drivkræfter for outsourcing af produktion er at opnå omkostningsreduktioner gennem lavere lønninger og produktivitetsforskelle. Dertil kommer utilfredshed med rammebetingelser i Danmark og at opnå større fleksibilitet. Outsourcing, baseret på strategisk fokus på kerneområder, synes ikke at stå højt på agendaen. Dette indikerer, sammen med de nævnte drivkræfter, at beslutninger om at outsource produktion primært er drevet af kortsigtede muligheder for omkostningsbesparelser. 27 % af de små virksomheder rapporterer, at de har outsourcet produktion for at undgå investeringer i nyt udstyr. De primære udfordringer forbundet med outsourcing centrerer sig om et utilstrækkeligt produktionsgrundlag; manglende færdigheder hos produktionsmedarbejdere på de steder, hvor der er outsourcet til; sprogsvækkigheder og knaphed på kvalificerede leverandører at vælge blandt.

Hovedparten af de virksomheder, der har outsourcet produktionen indenfor de seneste 5 år, rapporterer, at de har fået forventningerne indfriet til omkostningsreduktioner. Der er mere blandede opfattelser med hensyn til indfrielse af forventningerne til de ønskede niveauer for kvalitet, fleksibilitet og leveringsevne.

De ovenstående forhold stemmer overens med de primære drivkræfter til at insource produktion, hvilket respondenterne angiver til at være mangel på kvalitet; for lange lead-times og en stigende brug af automation i Danmark. Dertil kommer et større fokus på kerneområder samt vigtigheden af at have produktion knyttet tæt til produktudvikling.



Insourcing af produktion er også forbundet med en række udfordringer. Respondenterne svarer, at de barrierer, de har oplevet, primært er rettet mod mangel på ressourcer (økonomiske, tidsmæssige og menneskelige) samt det faktum, at insourcing processen skulle hastes igennem.

18 % af de virksomheder, der har outsourcet produktion fra Danmark over de sidste 5 år, indikerer, at det er meget sandsynligt eller sandsynligt, at denne produktion vil blive insourcet til Danmark. Modsat finder 60 % af virksomhederne dette usandsynligt eller meget usandsynligt. Ca. 20 % af virksomhederne er i tvivl om, at dette vil ske. Knap halvdelen af alle respondenterne indikerer, at en øget grad af automatisering kan bidrage til at fastholde produktion i Danmark.

OFFSHORING OG BACKSHORING

9 % af de 843 respondenter har indenfor de seneste 5 år offshoret produktion. Den primære drivkraft for at offshore produktion er ligesom ved outsourcing at udnytte løn- og produktivitetsforskelle. Derefter kommer nærhed til markedet; for at undgå investeringer i nyt udstyr samt opnåelse af stordriftsfordele, som væsentlige drivkræfter.

Udfordringer forbundet med offshoring er relateret til et utilstrækkeligt produktionsgrundlag; for dårlig kvalitet og sprogvanskeligheder. Dertil kommer mangel på kompetencer hos produktionsmedarbejderne på destinationer, hvor der offshores til samt mangel på ledelsesmæssige kompetencer både i drift og implementering.

På spørgsmålet om, hvorvidt de forventede resultater af offshoringen er blevet indfriet, synes der ikke at være klare svar. Mellem 49-57 %, af respondenterne indikerer, at de har fået indfriet forventningerne med hensyn til omkostningsreduktioner, forbedret kvalitet, fleksibilitet

og leveringsevne, mens resten svarer, at dette kun er indfriet i nogen grad, i lav grad eller slet ikke. Der er dog forskelle at spore i disse opfattelser, når data analyseres på tværs af eksempelvis virksomhedsstørrelse.

Kun 2 % af de samlede respondenter svarer, at de har gennemført backshoring af produktion til Danmark indenfor de seneste 5 år. Det relativt spinkle datagrundlag sætter sine begrænsninger for analyserne i denne gruppe. Blandt de virksomheder, der dog har praktiseret det, er backshoringen primært sket fra andre EU lande. De primære drivkræfter har været løn- og produktivitetsforskelle i Danmarks favør; at kvaliteten ikke har været god nok samt, at lead-time er blevet for lang. Af udfordringer for backshoring nævnes især, at beslutningen skulle hastes igennem samt at beslutningsgrundlaget var mangelfuldt. Forventningerne til omkostningsbesparelser er indfriet i varierende grad blandt backshoring virksomhederne. 47 % har fået indfriet forventningerne, mens 29 % har opnået dette i nogen grad. Omvendt er forventningerne til kvalitet, overordnet set, opfyldt. Kun én virksomhed har kun i mindre grad eller slet ikke fået opfyldt forventningerne.

Mindre end 9 % af de virksomheder, der har offshoret produktion, mener, at det er sandsynligt eller meget sandsynligt, at dette backshores igen. 79 % indikerer, at dette er usandsynligt eller meget usandsynligt.

På trods af de lovende fordele og erfaringer med at flytte produktion tilbage til Danmark, svarer respondenterne ligeledes, at andelen af virksomhedernes produktion i Danmark forventes at falde over de kommende 5 år, som den også er gjort fra 5 år siden og frem til i dag. Virksomhedernes produktion forventes at stige i andre EU lande og i Kina.