



RF – Rogalandforskning. <http://www.rf.no>

Martin Gjelsvik

Global konkurransekraft
En analyse med utgangspunkt i Kverneland-
gruppens bedrifter i fire land

Rapport RF – 2002/011

Finansiert av Kverneland ASA og Norges Forskningsråd

Prosjektnummer: 7252045

ISBN: 82-490-0165-6

Gradering: Åpen

Forord

Rogalandsforskning har bistått Kverneland-gruppen med en utredning av nasjonale, regionale og lokale betingelser for lokalisering av Kvernelands aktiviteter. Formålet har vært å identifisere fordeler og ulemper ved lokalisering i de fire landene Norge, Tyskland, Holland og Frankrike. Rapporten søker å kartlegge de respektive lands og regioners potensiale for framtidig produksjon i et internasjonalt marked.

I Kverneland har Kristian Bøe vært en myndig og innsiktsfull prosjektleder. Forskningsteamet har bestått av Jon Moxnes Steineke, Rogalandsforskning, med spesielt ansvar for regionale analyser, Ragnar Tveterås, Høgskolen i Stavanger, med produktivitetsanalyser, Katarina Sætersdal, NHO, med nasjonale rammebetingelser. I tillegg deltok Tor Claussen, Rogalandsforskning, i prosjektets innledende faser. Sammen med undertegnede har dette teamet utarbeidet en omfattende analyse for Kverneland, hvor også en rekke interne forhold er studert.

Den foreliggende rapport er et utdrag av hovedrapporten ment for et bredere publikum. Fokus er hvordan nasjonale og regionale rammebetingelser gir seg konkret uttrykk i fordeler eller ulemper for Kverneland-konsernet.

Takk til bidragsytere.

Vi vil takke ledere og fagforeningsledere i de fire bedriftene for stor imøtekommenhet. I tillegg er vi takknemlige for stor bistand fra følgende institusjoner og organisasjoner:

- NHO Rogaland
- Department of Economic Affairs Gemeente Haarlemmermeer
- Holland Vereniging FME-CWM
- Union Des Industries Métallurgiques De La Vendée
- VDMA Volkswirtschaft und Statistik
- Landesverbands Baden-Württemberg
- Industripark Gottmadingen

Videre er vi svært takknemlig for finansiell støtte fra Norges Forskningsråd.

Stavanger, 14.01.2002

Martin Gjelsvik

Innhold

Sammendrag	4
1 INNLEDNING	4
2 TEORI OG FORSKNINGSDESIGN	5
3 KOSTNADSANALYSE	6
4 LØNNINGER.....	7
5 SKATT	9
6 FLEKSIBILITET.....	11
7 SYKELØNN.....	14
8 NASJONAL NÆRINGSLIVSKULTUR	15
9 REGIONALE RELASJONER	16
10 KONKLUSJONER.....	17

Sammendrag

Norge er langt bedre som industrinasjon enn sitt rykte. I sum er betingelsene for å drive industri i Norge minst på linje med de tre EU-landene som rapporten dekker. Vi bør derfor makte å konkurrere med de fleste land innen EU dersom vi tar hensyn til summen av de faktorer som påvirker konkurransekraft.

Den eneste faktoren som i utgangspunktet svekker vår konkurranseevne er høyere lønn til "timelønnede". Dette kompenseres i noen grad med lavere lønn til ledere på alle nivå. Bildet nyanseres også ved at bedriftenes utgifter til sosiale kostnader også er lavere i Norge enn de andre landene. Lønn til timelønnede arbeidere kan ikke ses på som faktor alene.

De institusjonelle forholdene ligger godt til rette for at bedriftene kan opptre med stor fleksibilitet i markeder under endring. Det medfører vesentlig lavere direkte betalbare kostnader for bedriftene å redusere antall ansatte i Norge enn i de øvrige landene. I tillegg synes de lovbestemte prosedyrene enklere å håndtere i Norge. Permitteringer tillater bedriften å tilpasse kapasitet til svingninger i etterspørselen. Norske regler er langt mer liberale enn i de øvrige landene. I Tyskland og Holland finnes det praktisk talt ikke åpning for å ta i bruk permitteringer som mekanisme for kapasitetstilpassing.

Undersøkelsen avdekker at skatteforholdene i Norge heller ikke svekker våre bedrifters konkurranseevne. I en driftssituasjon med årlige overskudd på normale nivå kommer Norge best ut hva gjelder skattetrykk.

Det er overraskende mange faktorer hvor Norge scorer på nivå med eller bedre enn de det kan være naturlig å sammenligne seg med. Dog er lønnsnivået slik at det er svært viktig å forhindre en videre svekkelse mot land i EU, og særlig må det advares mot å foreta en ytterligere reduksjon av arbeidstiden i Norge. Tysklands svært høye lønnsnivå skyldes bl.a. den arbeidstidsforkortelsen som ble gjennomført for få år siden.

1 Innledning

Kverneland-konsernets mål er å utvikle et globalt ledende selskap med langsiktig konkurransekraft i et tøffere internasjonalt marked med sterk restrukturering. Hovedkontoret ligger på Jæren. Foretaket har tatt mål av seg til å være en pådriver og leder i denne prosessen. Spørsmålet om lokalisering og fordeling av produksjon og salg er sentrale spørsmål i selskapets strategiske overlegninger.

Prosjektets mandat var dermed å analysere betingelsene og det framtidige potensialet for produksjon i Norge, Holland, Frankrike og Tyskland. Prosjektet har forsøkt å identifisere fordeler og ulemper i de fire respektive landene. Det unike med analysen er at den søker å kombinere informasjon på tre nivåer for å få både et bredt og dypt bilde av bedriftenes konkurranseforhold, trusler og potensiale for forbedringer. Vi har dermed undersøkt de respektive landenes rammebetingelser for industriell virksomhet, hvordan

de fire bedriftene samspiller med sine respektive regioner, og koblet denne innsikten til de interne prosessene i bedriftene.

2 Teori og forskningsdesign

Dett er en anvendt studie, men implisitt ligger ulike perspektiver på hva som gir langsiktig lønnsomhet og varige konkurransefortrinn. Fra det ressursbaserte perspektivet på strategi argumenteres det for at varige konkurransefortrinn oppstår og bevares som resultat av interne ressurser som ikke lett kan imiteres eller kopieres av andre. Ressurser er altså heterogene og kan forbli unike for den enkelte bedrift gjennom bl.a. strategiske valg. Slike ressurser kan eksempelvis bestå av patenterte prosesssteknologier, unike produkter og tjenester, omdømme som resultat av langvarig markedsinnsats, og langsiktige kunderelasjoner som beskyttes av store byttekostnader. I den senere tid har det også vært fokusert sterkt på særpregede bedriftskulturer, evnen til å implementere teknologi og gjennomføre stadige endringsprosesser, og evnen til selv å utvikle nye kunnskaper og ta dem i bruk, som basis for varige konkurransefortrinn. Denne teorien suppleres med teorier om kunnskapsutvikling og organisasjonslæring. Poenget er at unike ressurser stadig må oppgraderes og videreutvikles gjennom innovasjon, kunnskapsutvikling og erfaringsoverføring. Disse teoriene har vært veiledere for å identifisere en rekke interne forhold i bedriftene.

For det andre har vi lagt til grunn klynge- eller agglomerasjonsteorier. Disse teoriene hevder at bedrifter som tilhører regionale næringsklynger lettere oppnår konkurransefortrinn enn andre. Med dette som utgangspunkt kan det argumenteres sterkt for at geografisk beliggenhet spiller en vesentlig rolle for lønnsomhet og produktivitet i bedriftene. Dermed fokuserer vi på en rekke regionale forhold og nasjonale rammebetingelser som har innflytelse på bedriftenes relasjoner til innsats- og produktmarkedene, relaterte og støttende næringer og heftigheten i konkurransen. Således integreres ulike perspektiver for å kaste et systematisk lys av så vel nasjonale, regionale og lokale, interne forhold.

De resultatene som bys fram her bygger dels på informasjon om en hypotetisk basisbedrift med visse kjennetegn. Vi har forsøkt å kartlegge hva som skal til av ressurser og tilhørende kostnader ved å etablere en ny bedrift i de respektive landene. Bedriften har samme størrelse og gjennomfører de samme produksjonsprosesser, men disse antakelsene er gjort så realistiske som overhodet mulig. Vi har altså brukt eksisterende prosesser, teknologi og maskinutstyr som basis. Salget fordeles i tråd med Kvernelands nåværende markedsmix for grasprodukter. Hensikten med denne framgangsmåten er å unngå at historiske forhold, eksempelvis ulike investeringsnivå, tilgang på spesielle ressurser etc., påvirker framtidige valg av lokalisering. Hva vil det koste og hva er betingelsene for å opprette den samme bedriften i de fire landene?

I tillegg har vi kartlagt en rekke faktiske forhold rundt de eksisterende bedriftene, forhold som ikke uten videre kan inntas i en økonomisk analyse. Det gjelder samarbeidsklima, innovasjonsevne, de ansattes kompetanse, utdanning og erfaring.

Det ble utviklet et svært omfattende spørreskjema for å dokumentere viktige forhold på de tre nivåene. Skjemaene ble sendt de fire bedriftene på forhånd. Forskningsgruppen og en representant for de konserntillitsvalgte hadde så et møte med ledelse og tillitsvalgte i de fire utvalgte bedriftene hvor spørreskjemaet ble gjennomgått og fylt ut. Denne omstendelige framgangsmåten ble valgt for å forsikre oss om at alle spørsmål ble riktig forstått og oppfattet. Slik sett vil vi hevde at validiteten er svært høy. Det er viktig å gardere seg mot at kultur- og språkforskjeller får utilsiktede virkninger. Intervjuene/samtalene med henholdsvis ledelse og tillitsvalgte ble gjort separat, men vi gjennomførte en felles introduksjon av hensikten med prosjektet på hvert sted. Både ledelse og tillitsvalgte møtte godt forberedt til møtene, og i noen tilfeller var skjemaene fulgt ut på forhånd. I alle intervjuene/samtalene ble uansett hele spørreskjemaet gjennomgått i en dialog. Dermed fikk vi også samlet inn en rekke tilleggsinformasjon, med nyanser og utdyping som resultat.

I tillegg ble det gjennomført intervjuer med representanter for regionen, eksempelvis regionale næringslivs- eller bransjeorganisasjoner.

3 Kostnadsanalyse

Vi gir først en oversikt over kostnadene forbundet med drift av basisbedriften for de fire landene:

Tabell 1: Kostnadsanalyse (kostnader i prosent av salg)

	Norge	Holland	Tyskland	Frankrike
Transportkostnader	4,0	3,0	4,1	3,2
Arbeidslønninger	19,2	16,8	23,0	15,8
Toppleidelse	3,9	4,7	5,0	3,9
Produksjonsledelse	2,6	2,5	3,5	2,4
Funksjonærer	5,3	3,3	5,7	3,5
Leie av areal	6,4	6,1	6,4	4,6
Skatt	4,5	4,6	5,6	5,0
Totale kostnader	45,9	41,1	53,3	38,3

Kursiv: lavest, Uthevet: høyest

Vi ser at de samlede kostnadene er størst i Tyskland, med Norge som nest dyrest. Frankrike tilbyr de laveste kostnadene, med Holland på annen plass. Forskjellen mellom naboene og EU-landene Tyskland og Frankrike er så høy som 39%. Det var ventet at transportkostnadene fra Norge skulle være betydelig høyere enn de øvrige, men også her er faktisk Tyskland (såvidt) høyere.

Norge har imidlertid kostnadsfortrinn når det gjelder lønn til toppledere og skatt. Disse forholdene kommenteres i neste avsnitt.

4 Lønninger

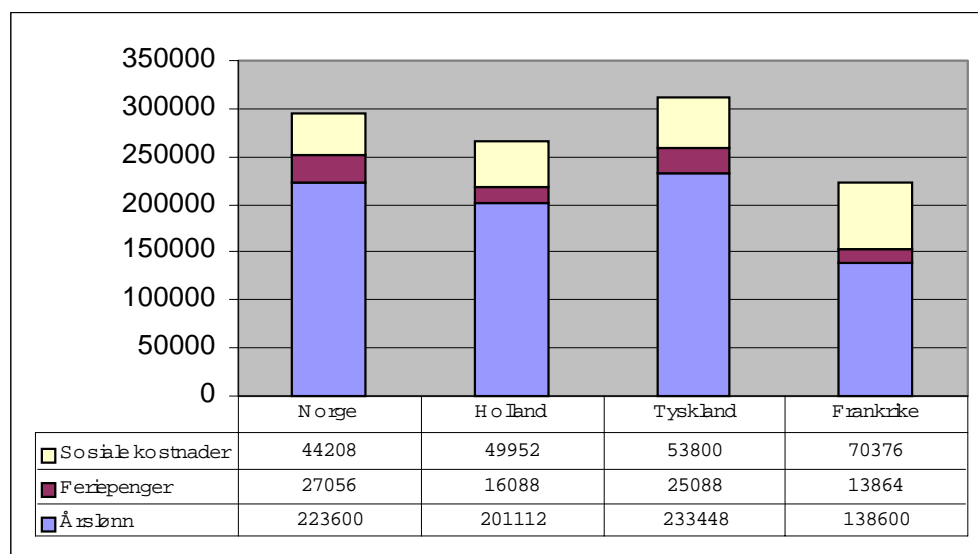
En nærmere og nyansert analyse av lønnsnivåene i de fire landene gir grunn til refleksjon. Først presenteres en oversikt over effektiv arbeidstid og lønn for arbeiderne:

Tabell 2: Arbeidstid og lønn arbeidere (NOK)

	Norge	Holland	Tyskland	Frankrike
Antall timer pr år	1720	1716	1523	1575
Betalte pauser	59	36	0	30
Effektiv arbeidstid	1661	1680	1523	1545
Timelønn	130,00	117,20	153,30	88,00
Kostnader pr effektiv time (inkl feriepenger og sosiale kostn.)	177,50	159,00	205,10	144,25
Relative kostnader	100	90	117	81

Norske arbeidere har det lengste arbeidsåret, en skjebne de deler med kollegaer i Holland. Tyske arbeidere har et normalarbeidsår som er 200 timer kortere. Timelønnen i Tyskland er 17,9% høyere enn i Norge, og norske lønninger ligger omtrent 48% høyere enn i Frankrike. Det siste jevnes noe ut ved at arbeidsdagen er lengre i Norge og at bedriftens andel av de sosiale kostnadene er betydelig større i Frankrike. Sammenhengen mellom lønn, feriepenger og sosiale kostnader framgår nedenfor:

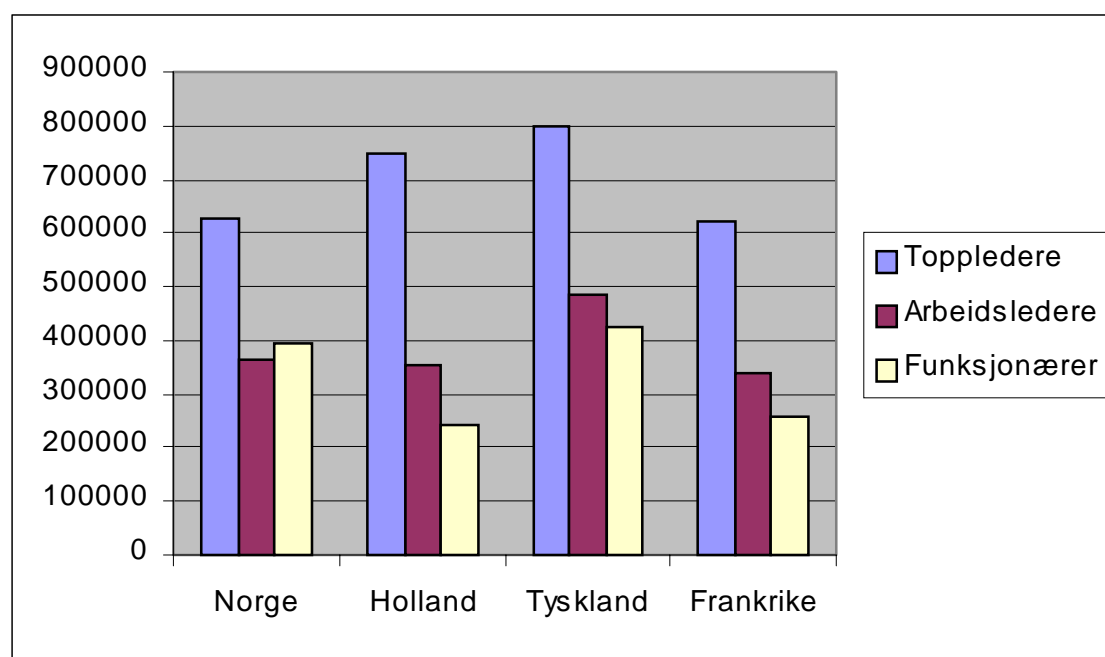
Figur 1: Samlede lønnskostnader for arbeidere (NOK)



For Frankrikes del merker vi oss de lave direkte lønnskostnadene og de betydelige sosiale kostnadene som bæres av bedriftene. Vi merker oss at tyskerne både har høyere årslønn og sosiale kostnader enn oss.

Den norske debatten fokuserer gjerne kun på arbeidslønningene som konkurransefaktor, som om den norske konkurranseevnen kun bestod av ett element. Slik er det selvsagt ikke. For det første må vi se på relaterte, sosiale kostnader og arbeidstid, for det andre må vi se nærmere på lederlønninger.

Figur 2: Leder- og funksjonærlønninger (NOK)

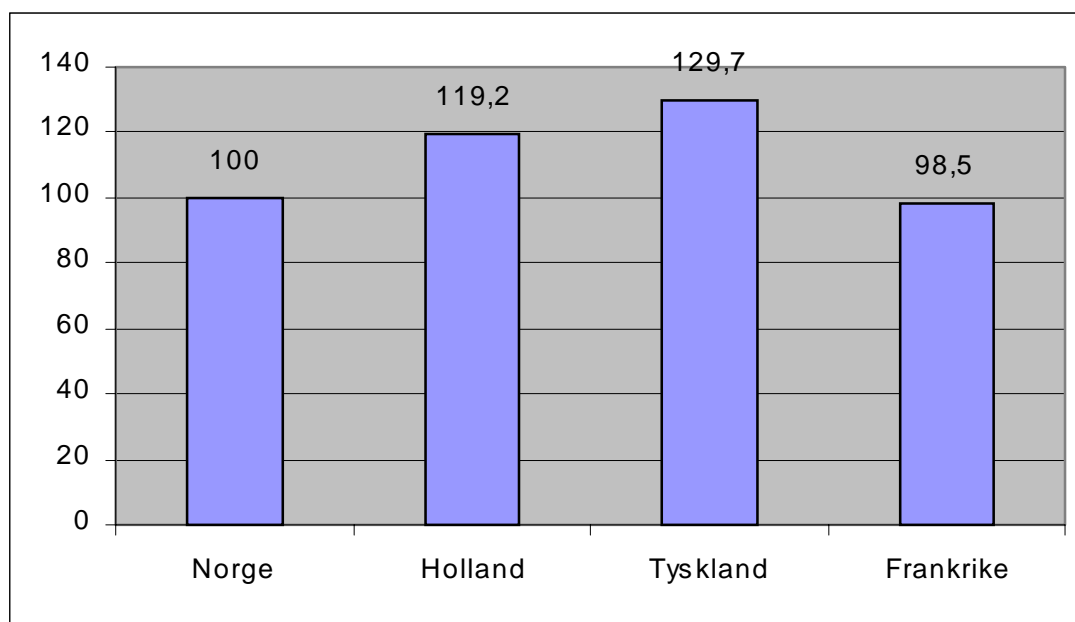


Tyskland har et konsistent høyt lønnsnivå. Også lederlønningene troner øverst på stigen. Hollandske topplederlønninger befinner seg på trinnet nedenfor, mens franske og norske toppledere må ta til takke med nederste hylle. Arbeidslederlønningene ligger praktisk talt på det samme nivået i de fire bedriftene, mens funksjonær-lønningene er lavest i Holland og Frankrike. Forskjellen mellom toppledernes lønn og det øvrige lederskiktet er størst i Holland.

Disse tallene er ikke basert på de faktiske lønninger i Kverneland-konsernet, men gir uttrykk for det regionale lønnsnivået i det arbeidsmarkedet hvor Kverneland-bedriftene er lokalisert.

De relative topplønnene er gjengitt nedenfor:

Figur 3. Topplederlønninger, relative forskjeller



Tyske og hollandske ledere kan glede seg over en lønnsforskjell på henholdsvis ca 30% og 20% i forhold til norske toppledere.

5 Skatt

Nedenfor presenteres skattemessige forhold ut fra to hypotetiske, men realistiske alternativer. Tabell 3 tar utgangspunkt i at bedriften foretar investeringer i år 1 og 4, og at de to første år etter oppstart ender med underskudd.

Tabell 3: Skatt ved underskudd i oppstartsfasen

	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5	Sum
Salg	14000	14000	14000	14000	14000	
Resultat	-2000	-1000	1000	4000	5000	
Investering	5000	0	0	3000	0	
Skatt Norge	0	0	0	0	950	950
Skatt Holland	0	0	0	0	490	490
Skatt Tyskland	0	0	0	0	945	945
Skatt Frankrike	0	0	0	300	1430	1730

Vi har anvendt de respektive lands regler for avskrivninger og framførbart underskudd, og følgende satser:

Norge: 28% inntektsskatt

Holland: 34,5% inntektsskatt

Tyskland: 14,35% omsetningsskatt, 26,375% inntektsskatt

Frankrike: 35,43% inntektsskatt

Tabell 4: Skatt ved årlige overskudd

	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5	Sum
Salg	14000	14000	14000	14000	14000	
Resultat	1000	2000	3000	4000	5000	
Investering	5000	0	0	3000	0	
Skatt Norge	70	380	690	860	1180	3180
Skatt Holland	35	380	725	883	1230	3253
Skatt Tyskland	0	443	872	1067	1518	3900
Skatt Frankrike	0	290	810	960	1430	3490

Under forutsetning av underskudd i oppstartsfasen tilbyr Holland det gunstigste skatteregime. Norge er imidlertid det beste alternativet når vi forutsetter et jevnt voksende overskudd over hele femårsperioden.

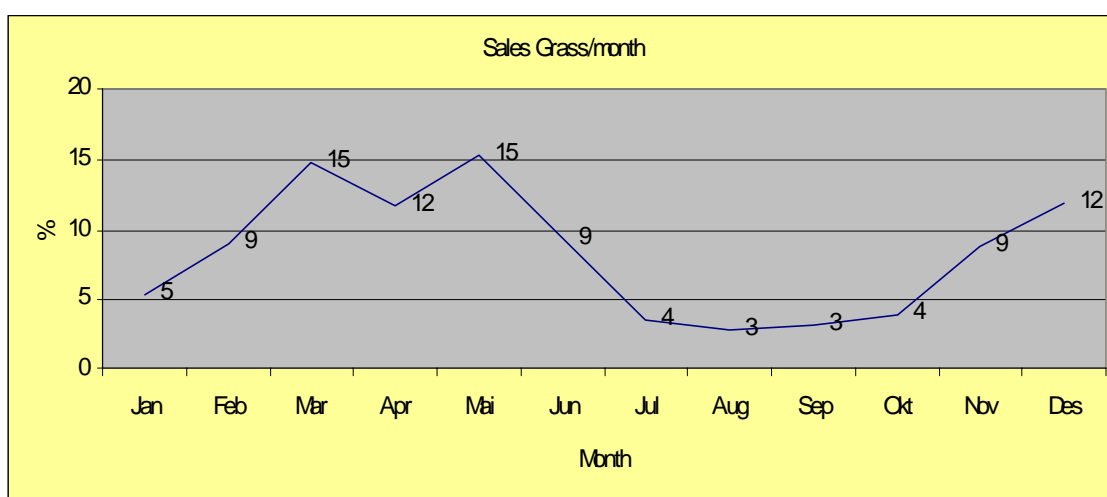
6 Fleksibilitet

Kverneland-konsernet har behov for kontinuerlig å tilpasse produksjonen til svingninger i markedet. Rapporten går nøye inne på ulike måter å oppnå fleksibilitet på:

1. Numerisk fleksibilitet: bedriftens evne til å tilpasse antall ansatte og antall arbeidstimer til endringer i etterspørsel (både sesongmessige og mer langsiktige) gjennom overtid, deltid, outsourcing, permitteringer, oppsigelser etc.
2. Funksjonell fleksibilitet: de ansatte evne til å utføre flere jobber eller arbeidsoppgaver gjennom flerfaglighet, jobbrotasjon, prosjektorganisasjon, jobbing på tvers av avdelinger etc.
3. Produksjonsfleksibilitet: produksjonsbedrifters evne til å variere antall og type produkter som respons på fluktuerende eller endrede markedsbehov
4. Finansiell fleksibilitet: evnen til å tilpasse lønninger etter markedsforhold, eller evnen til å relatere lønn og andre fordeler til arbeidsinnsats eller resultater

Alle Kverneland-bedriftene møter store utfordringer for å tilpasse produksjonen til markedet. Kostnadspress har medført at produksjon for lager og dermed kapitalbinding ikke lenger er et akseptert virkemiddel. Sesongvariasjonene viser et noenlunde fast mønster fra år til år, som gjengitt nedenfor:

Figur 4: Sesongsvingninger



De fire bedriftene har utviklet ulike metoder for å håndtere behovet for fleksibilitet. Dette skyldes flere forhold: For det første har de nasjonale institusjonelle reglene stor betydning. For det andre har samarbeidsforholdene mellom ledelse og tillitsvalgte stor

betydning, fordi løsninger forhandles lokalt på den enkelte bedrift. Samarbeidsforholdene på foretaksnivå har også innflytelse, og vi ser at konsernet i noen tilfeller utprøver hverandres løsninger. For det tredje vil både kvalitet og tilgjengelighet på (midlertidig) arbeidskraft i de respektive regioner spill en stor rolle.

Metodene som brukes er

- Skyve produksjons- og arbeidstid fra lav til høysesong
- Samarbeid på tvers av avdelinger
- Flerfaglighet
- Midlertidige ansettelse
- Overtid
- Kjøp av timer fra underleverandører
- Outsourcing
- Produsere for lager i lavsesong
- Permitteringer i lavsesong
- Produktsammensetning

Nedenfor ser vi nærmere på institusjonelle forskjeller mellom de fire landene som alle har stor betydning for hvordan behovet for numerisk fleksibilitet kan løses. Vi starter med reglene for permitteringer.

Tabell 5: Permitteringer

	Norge	Holland	Tyskland	Frankrike
Varslingsperiode	2 uker	2-6 uker	2-3 mnd	1-20 dager
Tidsbegrensning	48 uker		26 uker	17 uker
Kompensasjon	2 dagers lønn	70% av lønn	64% av lønn	50% i 4 uker

Vi ser at Norge har de mest liberale reglene med svært lave kostnader for bedriften og med minst tidsbegrensning. I Holland og Tyskland er kostnadene så høye og reglene så byråkratiske (Tyskland) at permitteringer bare helt unntaksvis er et reelt alternativ.

Dersom markedssvikten ikke anses som midlertidig, kan bedriften se seg nødt til å foreta oppsigelser. Hvilke regler som beskytter den ansattes tilknytning til bedriften bestemmes dels gjennom den enkelte ansettelseskontrakt (markedet), lovgivning, kollektive forhandlingsløsninger og retten fortolkninger av rettslige og kontraktsmessige forhold. I Holland brukes rettsinstituttet ofte, i motsetning til her

hjemme. Nedenfor har vi primært tatt bedriftens utgangspunkt og forsøkt å kartlegge kostnader forbundet med oppsigelser.

Tabell 6: Kompensasjon ved oppsigelser

Ansettelsestid	Norge	Holland	Tyskland	Frankrike
3-12 mnd	0	0	0	0
1-5 år	0	1 mnd	1,5 mnd	0
5-10 år	0	5 mnd	7,5 mnd	1 mnd
10-30 år	0	10 mnd	15 mnd	2 mnd
30 år +	0	30 mnd	45 mnd	7,5 mnd
Oppsigelsestid	1-4 mnd	1-4 mnd	0,5-6 mnd	1,5-6 mnd

Vi ser at kostnadene i stor grad bestemmes av alders- og ansiennitetsfordeling i arbeidsstokken. Videre konstaterer vi at det er ”billigst” å avskjedige arbeidere i Norge. Tyske arbeidere oppnår høyest kompensasjon. I alle land kreves det objektive grunner for å foreta oppsigelser. Det må også opptas forhandlinger med de tillitsvalgte.

De enkelte land skiller mellom enkelt- og kollektive oppsigelser, og mellom fast og midlertidig ansatte. Nedenfor gjengis en oversikt fra OECD:

Tabell 7: Oversikt over ansettelsesbeskyttelse

	Norge	Holland	Tyskland	Frankrike
Faste ansettelser (vekt 5/12)	2,4	3,1	2,8	2,3
Midlertidige ansettelser (vekt 5/12)	2,8	1,2	2,3	3,6
Kollektive oppsigelser (vekt 2/12)	2,8	2,8	3,1	2,1
Samlet beskyttelse	2,6	2,2	2,6	2,8

Kilde: OECD Employment Outlook, juni 1999. Høyest skår indikerer sterkest beskyttelse

Oversikten viser at Holland er mest restriktive når det gjelder oppsigelser av fast ansatte. Her kreves offentlig godkjenning, noe som tar lang tid, og i noen tilfeller blir også søknader avslått. Frankrike framstår med den høyeste samlede skår, noe som

primært skyldes reglene for midlertidige ansettelse. Slike kontrakter kan bare prolongeres en gang.

7 Sykelønn

Debatten i Norge har først og fremst dreid seg om hvilke rettigheter og lønnsutbetalinger den ansatte skal ha under sykdom. Utgangspunktet er en antakelse om at fraværet er avhengig av økonomiske incentiver. Dersom det innføres regler som gir de ansatte økonomiske fordeler ved å gå på jobb, vil fraværet reduseres.

Denne rapporten har et annet fokus, nemlig hva *bedriften* må betale den ansatte under sykdom.

Tabell 8: Sykelønn

	Norge	Holland	Tyskland	Frankrike
Periode arbeidsgiver betaler 100%	16 dager	1 år	6 uker	3 dager
Arbeidsgivers øvrige forpliktelser	Ingen	24%	Ingen	Ca 50% i 200 dager

Norge og Frankrike har de gunstigste ordningene. I Norge slutter arbeidsgivers forpliktelse etter 16 dager, mens franskmennene har utviklet et sinnrikt system basert på ansiennitet. I gjennomsnitt betaler franske bedrifter ca 50% av lønna i ca 200 dager. I Holland betaler arbeidsgiver full lønn et helt år. Også etter et helt års fravær pådrar hollandske bedrifter seg utgifter.

Med slike ordninger vil hollandske bedriftsledere ha et sterkt økonomisk incentiv for å holde sykefraværet lavt gjennom utvikling av gode arbeidsmiljøer.

8 Nasjonal næringslivskultur

Så langt har vi forsøkt å gi et nyansert bilde av hvilke kostnadsfordeler og –ulemper bedrifter vil møte i de fire landene. En bedrifts suksess bestemmes imidlertid ikke bare av kostnader. Spørsmålet er hva en kan forvente å få igjen for det som investeres i ressurser, spesielt i ledelse og ansatte. For eksempel vil det kunne ha stor positiv verdi for bedriften at den angjeldende kultur preges av entreprenørånd, at arbeidsmoralen er høy, at det politiske system og byråkratiet ikke hindrer et konkurransedyktig næringsliv i sin framtidige utvikling.

Nedenfor gjengis svarene fra henholdsvis bedriftsledelsen og representanter for regionen hvor de fire Kvernelandselskapene er lokalisert.

Bortsett fra i Frankrike gir Kverneland-ledelsen og de regionale representantene overensstemmende svar¹. Korrigerer vi for dette, vil Frankrike komme omtrent på linje med Norge.

Vi merker oss at Holland oppfattes å ha beste klima for næringsutvikling. De skårer gjennomgående høyt på alle faktorer. Med den korreksjonen som nettopp ble gjort, kommer Tyskland på andre plass. Tyskland har høye lønninger og andre kostnader, men har sterk arbeidsmoral. Norge kommer på sisteplass langt bak de to beste. Ovenfor har vi dokumentert at forholdene i Norge ligger spesielt godt til rette for bedrifter med behov for fleksibilitet. Likevel ser vi at informantene fra Norge ikke gir landet høyest rangering. Vurderingen er identisk med den tyskerne gir av seg selv. På dette tallmaterialet skal vi være forsiktige med å trekke konklusjoner. Men det må være grunn til å spørre om nordmenn er mer pessimistiske eller kunnskapsløse enn næringslivsaktører i andre europeiske land. I så fall har vi en betydelig konkurranseulempe.

Disse tallene stemmer godt overens med IMDs World Competitive Yearbook som baserer seg på en bred survey av næringsledere. Igjen skårer Holland desidert på topp, med Tyskland på andre og Norge på tredje plass, godt foran Frankrike.

¹ De regionale representantene fra Frankrike inntok antakelig en proaktiv ”selgerrolle”

Tabell 9: Nasjonal kultur for næringsutvikling

	Tyskland		Frankrike		Holland		Norge	
	Led	Reg	Led	Reg	Led	Reg	Led	Reg
Ledere har vanligvis en god entreprenørånd	5	5	5	6	6	4	4	4
Landets image utenlands er av positiv verdi for forretningsdrift	5	5	4	5	6	6	2	3
Samfunnets verdigrunnlag, som hardt arbeid og innovasjon, støtter konkurransevnen	5	6	5	6	5	5	3	4
Nasjonens kultur er åpen overfor påvirkning utenfra landet	5	5	4	5	5	6	4	3
Innbyggerne i landet er fleksible overfor nye utfordringer	3	5	4	6	5	4	5	4
Lovverket støtter konkurransesituasjonen i økonomien	4	3	2	5	5	5	4	3
Det politiske systemet i landet møter de økonomiske utfordringer landet står overfor	3	5	3	5	5	5	3	4
Byråkratiet hindrer ikke næringslivets utvikling	3	5	3	3	5	5	4	3
Arbeidslivsrelatert lovgivning er tilstrekkelig fleksibel	4	3	4	5	5	5	4	3
SUM	37	42	34	46	47	45	33	38
Gjennomsnitt ledere og regionale representanter	39,5		40		46		32	

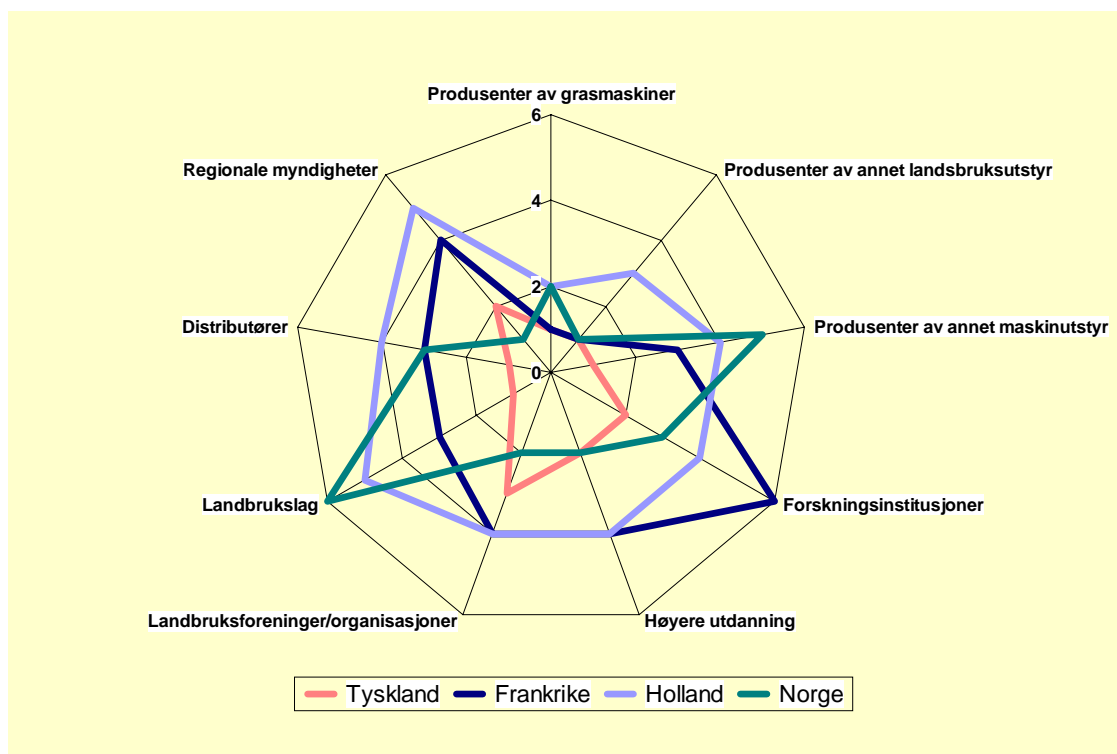
Led: Ledelsen i de respektive selskapene.

Reg: Representanter for regionale næringslivs- eller bransjeorganisasjoner

9 Regionale relasjoner

I klyngeteori er det vanlig å anta at bedrifters innovasjonsevne bedres gjennom bredden og dybden i relasjoner til relevante aktører som forskning- og utdanningsinstitusjoner, utstyrsleverandører, underleverandører, krevende kunder og regionale myndigheter. Antakelsen er at tette dialoger vil gi impulser til forbedringer og oppgradering av bedriftenes ressurser. I intervjuene med ledelsen i Kverneland-bedriftene har vi søkt å kartlegge de fire bedriftenes relasjoner med sentrale aktører i de respektive regionene.

Figuren nedenfor gir en samlet oversikt over både bredden og dybden i slike relasjoner. Jo større "nett", dess bredere og dypere relasjoner.



Den hollandske bedriften har gjennomgående høyest skår og synes å være mest åpen mot omverden. Dette i motsetning til den tyske bedriften, som skårer lavere på alle faktorene. Vi ser at den norske bedriften har liten kontakt med FoU miljøer i forhold til de to bedriftene i Holland og Frankrike. Relasjonene til kunder og leverandører av maskinutstyr synes imidlertid gode i Norge.

Den såkalte ”nye økonomien” beskrives gjerne som en åpnere og mer nettverksbasert økonomi, med bedrifter som fokuserer på de områder hvor de er best. Også tradisjonelle industribedrifter er en del av denne virkeligheten. Dermed blir det en stadig viktigere lederoppgave å håndtere eksterne relasjoner, spesielt med sikte på å erverve seg nye og oppdaterte kunnskaper fra aktører som besitter spesialisert kunnskap eller teknologi. Om Kverneland er representativ, kan oversikten tyde på at norske industribedrifter her har et forbedringspotensiale.

10 Konklusjoner

Rapporten viser at Norges muligheter som industrinasjon er langt bedre enn sitt rykte. Det er fullt mulig å drive lønnsom industriutvikling her i landet. Dette er hovedkonklusjonen i analysen av nasjonale, regionale og lokale konkurransefortrinn i fire land; Norge, Nederland, Tyskland og Frankrike.

På mange faktorer skårer Norge på nivå med eller bedre enn de land det er naturlig å sammenligne seg med. En viktig faktor som likevel svekker vår konkurranseevne, er høyere lønn til ”timelønnede”. Norge kommer ut med høyere lønn til tross for at effektiv arbeidstid er lengre og sosiale kostnader er lavere. Undersøkelsen viser at lønn til ledere på alle nivå ligger en del lavere enn de land vi her sammenlikner oss med.

Kverneland-konsernet og selskaper i mange andre bransjer utsettes for store sesongvariasjoner eller konjunkturdrevne svingninger i produksjonen og har derfor behov for å finne fleksible løsninger hva gjelder arbeidstid. Her byr det norske regelverket på fordeler. Eksempelvis er reglene for permitteringer langt mer liberale i Norge. Permitteringer tillater bedriften å tilpasse kapasitet og kostnader raskt i et skiftende marked. I Holland og Tyskland er det praktisk talt umulig å foreta permitteringer, dels på grunn av kostnadene, dels på grunn av et byråkratisk regelverk.

Videre medfører det vesentlig lavere direkte betalbare kostnader for bedriftene å redusere antall ansatte i Norge. Basert på alder og ansiennitet er ansatte i de øvrige landene sikret betydelige kompensasjoner ved oppsigelse, spesielt i Holland og Tyskland. I tillegg er de lovbestemte prosedyrene enklere å håndtere i Norge.

Overraskende for mange er det også at Norge kommer godt ut av en sammenligning av skattetrykket i de fire landene. I en driftssituasjon med årlig overskudd på et normalt nivå, vil Norge faktisk komme best ut.

Rapporten viser også hva bedriftene må betale når ansatte er borte fra jobben. I Norge går grensen ved 16 dagers fravær, langt lavere enn de tre sammenlignbare landene. I Tyskland må arbeidsgiverne betale for 6 uker, men lengst går hollenderne hvor arbeidsgiverne må betale et helt års sykelønn.

Rapporten viser at samarbeidsklimaet i norske bedrifter er godt, samt at ledelse og ansatte ofte har sammenfallende syn på videreutvikling av virksomheten. Dette skyldes den kulturelt korte avstanden mellom ledelse og ansatte. Inntrykket er også at de tillitsvalgte har stor forståelse for bedriftens endringsbehov. Ledere lenger sør er ofte mindre villige til å delegerer oppgaver og beslutningsansvar til ansatte, en situasjon hvor ledelsen kan bli et hinder for samspill og kreativitet.

Godt internt samarbeidsklima, kombinert med fleksibilitet, skaper store muligheter for et styrket næringsliv. Såkalt tradisjonell industri har definitivt en framtid i Norge. Det krever imidlertid at det satses sterkt på forskning, utdanning og erfaringsoppbygging innen fag som ledelse, internasjonal markedsføring og teknologi.