



Ferdig strikkede sokker. Fra
Safa Samnanger våren 2013.

FOTO: KRISTIN JØRGENSEN

TORUNN KOJAN BØE

Internasjonal arbeidsdeling i norsk tekstilindustri

- i lys av Safa Samnanger og Dale of Norway

Et par minutter før sju stempler Harald seg inn på fabrikken, like presis hver dag. Arbeidskollegaene sier de kan stille klokka etter ham. Arbeidsdagen varer til tre, med en halvtimes lunsjpause. Harald begynte sin karriere på fabrikken 3. oktober 1968. Han startet som strikker, og lærte å skifte tråd og nåler på sokkestrikkemaskinene av de mer erfarne. Han fikk ansvaret for å holde 12 strikkemaskiner i gang. Etter 22 år som strikker ble han overtalt av direktøren til å arbeide som maskinreparatør. Som maskinreparatør fikk han ansvaret for reparasjon og vedlikehold av 25 til 30 maskiner, og bedre betalt var det også. Så Harald foretrakk å reparere maskinene fremfor å strikke sokker og skifte spoler. Men sommeren 2013 var det slutt. To maskiner var allerede solgt til Litauen, noen ble gitt til Norsk Trikotasmuseum og resten kastet. Harald ble ufrivillig pensjonist, og arbeidere i Litauen og Kina overtok den jobben han hadde gjort i 45 år.

Denne artikkelen setter søkelyset på to tekstilfabrikker i Hordaland: A/S Safa, Samnanger Fabrikker (Safa) og Dale of Norway AS. Safa ble etablert i 1931 og Dale of Norway sprang ut fra Dale fabrikker som ble etablert i 1879. Fabrikkene hadde sin storhetstid i etterkrigsårene og fram til midten av 1960-tallet. Fra slutten av 1960-tallet har de to fabrikkene gradvis blitt bygget ned. Sommeren 2013 ble siste rest av produksjon av sokker lagt ned i Samnanger. Dale of Norway har fortsatt produksjon av strikkede plagg på Dale i Vaksdal kommune, men i takt med avvikling av deler av produksjonen og nedbemanning har både Dale of Norway og Safa flyttet hele eller deler av virksomheten til lavkostland i Øst-Europa eller Asia.

De to fabrikkene er interessante fordi de har valgt å møte internasjonal konkurranse ulikt. I artikkelen vil jeg først gi en kort beskrivelse av produksjonen til de to bedriftene i Norge, for deretter å se på hvordan de to virksomhetene møtte internasjonal konkurranse. Til slutt vil jeg drøfte hva som kjennetegner forholdet de to tekstilfabrikkene har til sine underleverandører. Er det strategiske allianser eller er det mer snakk om å «outsourc» produksjonen til den fabrikk som til enhver tid gir det laveste anbudet?

Denne artikkelen tar for seg hvordan en bedrift kan oppnå fleksibilitet ved å samarbeide med ulike produsenter i et nettverk. Artikkelen baserer seg på intervju med direktøren ved Safa og produksjonssjefen ved Dale of Norway. Alfred Bruvik begynte på Safa som nyutdannet tekstilingeniør i 1968. Han overtok jobben som direktør etter sin far på slutten av 1980-tallet, og om få år vil hans egen sønn begynne i firmaet. Produksjonssjefen på Dale of Norway AS, Lorents Tvedt, har jobbet på Dale siden 1980. Han begynte som lærling i strikkeriet, tok en toårig utdannelse i Tyskland og ble deretter leder i strikkeriet. Senere arbeidet han med den tekniske siden ved produktutviklingen. Det siste året har han byttet jobb tre ganger. Fram til februar var han eksportsjef, så jobbet han med produksjonen som skjer i utlandet fram til juni og nå er han produksjonssjef. De to informantene har beskrevet og begrunnet valgene virksomhetene har gjort i møtet med internasjonal konkurranse. I tillegg til intervjuene med bedriftenes ledelse, har jeg også vært på omvisning på Safa og intervjuet to ansatte i strikkeriet før det ble lagt ned. Jeg har også fått omvisning i produksjonslokalene til Dale of Norway.

Produsenter fra hele verden

Norsk tekstilindustri har alltid vært internasjonal. Det var gründere fra Nord-Tyskland som etablerte de første tekstilfabrikkene i bergensområdet fra andre halvdel av 1800-tallet. Ved fjordene lå forholdene godt til rette, med elver som kunne forsyne fabrikkene med vann og vannkraft og god tilgang på billig arbeidskraft. Kvinner og menn fra hele landet strømmet til de nye industristedene. Bøndene rodde ulla til fabrikkene, hvor den ble videreforedlet til ferdige plagg. Bomull og syntetiske råvarer ble importert. I området rundt Bergen vokste tettsteder som Arna, Dale, Trengereid, Samnanger og Salhus frem rundt tekstilfabrikkene. Bransjen stod sterkt på Vestlandet helt fram til slutten på 1960-tallet. Da begynte en langvarig nedbygging og avvikling av norsk tekstilindustri.¹ Safa og Dale følger i så måte de generelle utviklingstrekkene innen norsk tekstilindustri.

Det er nærmest blitt en «naturlov» at hele eller deler av produksjonen til norske virksomheter må flyttes ut av landet for å konkurrere med de såkalte nyindustrialiserte landene i Øst-Europa og Asia. Det hevdes både

å være mer fleksibelt, billigere og bedre. For å overleve har løsningen ligget i å samarbeide med andre bedrifter i et nettverk. Flexibiliteten ligger i å kunne samarbeide med ulike underleverandører, som er spesialisert på hvert sitt ledd i produksjonsprosessen.

Prøv å se for deg et verdenskart som viser tilvirkingen av en genser fra Dale eller et par sokker fra Safa fra råvare til ferdig plagg. Bomull blir dyrket på bomullsplantasjer i for eksempel Asia eller Afrika, mens ull kommer fra sauer i New Zealand, Australia eller Norge. Råvarene fraktes til et spinneri i Tsjekkia, England eller kanskje i Italia hvor de blir videreforedlet til tråd etter å ha blitt vasket, karded og spunnet. Tråden blir så fraktet videre til en ny fabrikk i Norge, Litauen eller Kina som strikker metervare eller nesten ferdige plagg. Sømmensyng skjer gjerne på en sømsal i Øst-Europa eller Asia, og plagget får emballasje og etiketter i Norge, før de til slutt kommer i butikkhyllene i Norge eller USA. Skip og trailere frakter varene mellom de ulike fabrikkene som utgjør produksjonslinja. Hvis man hadde tegnet reisen inn på et kart, ville det vist et komplisert nettverk av produsenter fra råvare til ferdig produkt.²

Forbindelsene mellom produsentene i en produksjonslinje kan sies å befinne seg et sted mellom marked og kartell I den ene enden av skalaen finner vi de frie markedskreftene som sies å regulere prisen på varer og tjenester med en «usynlig hånd», som enkelte vil hevde å være til det beste for alle. I den andre enden av skalaen finner vi et hierarkisk system hvor prosessen fra råvare til ferdig produkt styres og reguleres av en og samme organisasjon eller konsern. Her er den «den usynlige hånden» erstattet med «en synlig hånd».³ Ulike former for nettverk befinner seg et sted mellom disse to ytterpunktene. De kan ligne litt på det frie markedet, i og med at det er prismekanismer som styrer forholdet mellom de ulike produsentene i en produksjonslinje. Et nettverk kan også minne om et kartell da det gjerne ligger gjensidige avtaler og forpliktelser til grunn for samarbeidet mellom de ulike leddene i produksjonslinja. Det bygger også på et klart hierarki. Et nettverk er noe mer enn markedet, men ikke så mye som et kartell: det kan være dominert av en sterk part, hvor de andre produsentene opptrer som underleverandører. Forholdet kan også bestå av likeverdige produsenter, som samarbeider om et produkt.

Hvilket forhold har Safa og Dale of Norway til sine underleverandører? Er det slik at de alltid velger den billigste underleverandøren eller har de bygget opp et fast nettverk av spesialiserte bedrifter som de samarbeider med om det ferdige produktet?

Fra produksjonsbedrift til handelsselskap

Safa har produsert sokker og strømpebukser delvis på basis av råvarene ull og bomull, men også importerte strømpegarn av kamgarn, bomull,

silke og nylon siden 1931. Fram til begynnelsen av 1980-tallet hadde fabrikkene eget spinneri i Norheimsund for produksjon av garn til ragg-sokker, det øvrige garnet ble importert fra blant annet Nederland, Tyskland og Portugal.

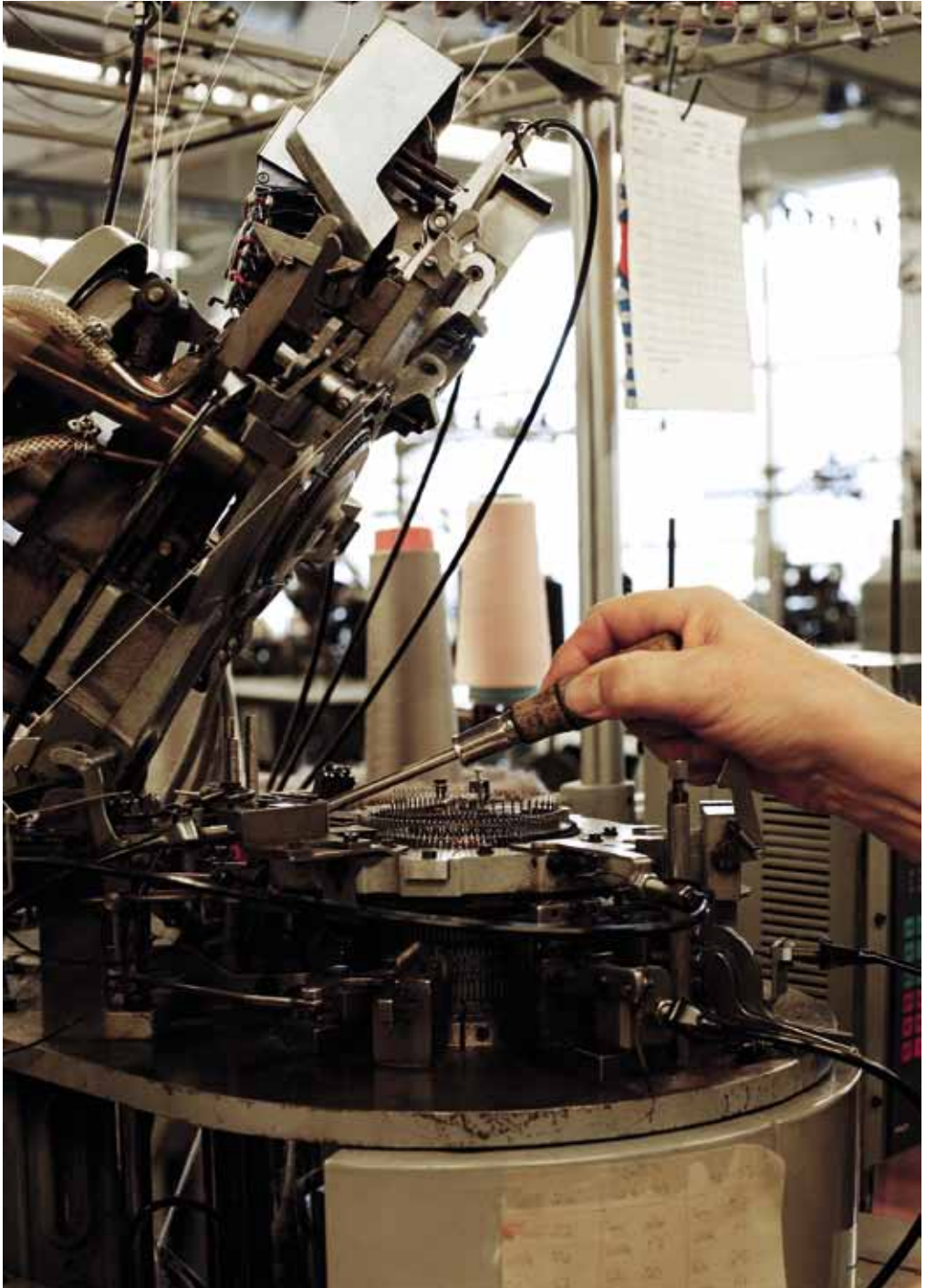
Et av Safas sine produkter var fasongstrikkede damestrømper med søm bak. Strømpene ble strikket på 17 meter lange Cotton-maskiner fra USA, og en maskin kunne alene lage 32 strømper samtidig.⁴ Deretter ble de sydd sammen på spesialsymaskiner slik at de fikk en søm bak. På 1970-tallet endret moten seg, og damene ville heller ha strømpebukser uten søm bak. Safa investerte derfor i tretti damestrømpemaskiner til produksjon av såkalte seamless-strømpebukser, sømløse damestrømpebukser. Importen av strømpebukser til Norge var liten på den tiden, samtidig som markedet for denne typen strømpebukser var voksende, noe som gjorde det til en god forretning. På midten av 1980-tallet kom billige importerte strømpebukser i butikkhyllene. Dette skjedde samtidig som lønnsnivået i Norge steg i forhold til andre land. I tillegg kom det nytt effektivt maskineri, som bare de aller største fabrikkene hadde råd til. De utenlandske konkurrentene hadde gjerne flere hundre maskiner, mens Safa produserte på tretti. De nye maskinene ble en for stor investering for Safa, og det hele endte med at ledelsen bestemte seg for å legge ned produksjonen av denne typen damestrømpebukser.

Fram til slutten av 1990-tallet konsentrerte bedriften seg om sokker i alle mulige varianter og strømpebukser i ullblandinger for dame og barn. Strømpebukser for barn ble avviklet på slutten av 1990-tallet, mens strømpebukser i ullblandinger for dame ble produsert helt inntil for et par år siden. Sommeren 2013 ble siste rest av produksjon av sokker lagt ned.⁵

I dag har Safa 17 ansatte. Staben består av tre selgere, en designer, administrativt personell og ansatte på lageret som tar i mot varene når de kommer fra fabrikkene i Kina og Litauen og plukker fram varer som skal sendes ut til norske butikker. Pakkeavdelingen setter på etiketter og priser varene. Safa har gått fra å være en produksjonsbedrift til å bli et handelsselskap,⁶ og strikkemaskinreparatørene har enten sluttet eller tatt annet arbeid på lageret.

En strikkebedrift

Mens Safa valgte å bli et handelsselskap fortsatte Dale of Norway som produksjonsbedrift. I 2014 var det OL i Sotsji og høysesong for Dale of Norway, som har vært kjent for sitt samarbeid med Norges skiforbund og sine spesialdesignede gensere til ski-VM og OL siden 1956. Bedriften har solgt strikkede plagg i luksussegmentet over hele verden, men fortrinnsvis i Norge og USA.



Kyndige hender reparerer strikkemaskiner på Safa Samnanger. Bildet er tatt før utflaggingen av strikkeriet våren 2013. FOTO: KRISTIN JØRGENSEN

På firmaets hjemmeside står det at «i over 135 år har bedriften produsert strikkeklær av høyeste kvalitet basert på vakre norske design».⁷ Genserne lages av kamgarn som er spunnet, tvinnet og farget. Plaggene blir designet og klargjort for produksjon i produktutviklingsavdelingen og fabrikken har moderne strikkemaskiner som både strikker plagg i merinoull og grovere norske ullgarn.

Strikkeoperatørene arbeider tre skift: en uke formiddag, så en uke ettermiddag og til slutt en uke natt. For å dekke opp de tre skiftene har bedriften åtte stikkeoperatører, tre på hvert skift om dagen, to om natten. To operatører kan kjøre fra 16 til 18 strikkemaskiner samtidig. Bedriften har tatt inn to lærlinger i strikkeriet. Reparatørene trimmer maskinene og sørger for at de går som de skal. En reparatør per skift, ingen om natta.

Tilbake på 1980-tallet, da Lorents Tvedt begynte på Dale, ble for-, bakstykket og ermene på en genser eller jakke strikket i firkanter, og tilskjæringsavfallet ble på over 20 prosent. I tillegg kom strikkeavfallet, som på enkelte maskiner var på hele 10-15 prosent. I dag strikker maskinene i fasong, og strikkeavfallet er redusert til 1- 2 prosent. I tillegg er maskinene blitt mer effektive. I 1980 strikket en strikkeoperatør omtrent fem Dalegrått, altså ensfargede grå strikk per time. I dag ville en strikkeoperatør kunne produsert mellom 20 og 25 av det samme plagget på samme tid.⁸

Det høye norske lønnsnivået har skapt et konstant press på bedriften om å tenke nytt. Når evnen til å konkurrere ikke lenger er knyttet opp til å ha lavere lønninger enn sine konkurrenter, blir det i stedet viktig å være innovativ, for til en hver tid å ha en så effektiv, fleksibel og kvalitetssikker produksjon som mulig.⁹ Dale of Norway investerte for kort tid siden i nye strikkemaskiner fra den tyske produsenten Stoll, som har egen utdanning både på strikkemaskinene og på programmeringsverktøyet. Tre ansatte fra Dale var på fabrikken i Tyskland for å få opplæring på de nye maskinene.

I tillegg til nye strikkemaskiner har fokuset hele tiden vært å få automatisert mest mulig av det manuelle arbeidet. Allerede på 1990-tallet programmerte de ansatte strikkemaskinene til å strikke på forkantlister, knapphull og hemper på jakkene, i stedet for å sy disse på manuelt. Dette reduserte produksjonskostnadene med 50 kroner per plagg på en modell, som var mye den gangen. Bedriften er, i følge produksjonssjefen, god på programmering av maskinene og til å utnytte de mulighetene som finnes på hver enkelt maskin.

«I og med at vi programmerer veldig godt, så er ikke strikkekostnaden isolert sett noe særlig dyrere i Norge enn i Polen, snarere tvert i mot», sier produksjonssjefen.¹⁰ Det er ikke lønnskostnadene som er avgjørende for om det er lønnsomt å strikke plaggene i Norge, men hvor dyktige de

ansatte er til å kjøre maskinene. Som våren 2013, da fabrikkene på grunn av kapasitetsproblemer valgte å kjøre en del produksjon i Litauen:

De kunne ikke lage en Dalegenser, det måtte vi lære dem. Det er en del du kan beskrive, men det er mye som sitter i fingrene på de som programmerer maskinene, og de som lager konstruksjonen på søm. Vi så at prismessig så ble det ikke billigere. Det sa vi til eierne den gangen, så den produksjonen blir nok tatt tilbake til Dale nå neste gang.¹¹

På Dale er det i dag en liten sømsal. Sydamene var tidligere spesialisert på en type søm, enten overlock, rett søm eller ketling, som er en måte å strikke plaggene sammen på. I takt med at sømsalen har krympet til femseks ansatte, har sydamene måtte lære seg alle arbeidsoperasjoner fra tilskjæring til damping før og etter sømmen. Deres kompetanse blir brukt i utviklingen av nye produkter, og de trenes opp til å komme med innspill til produksjonsprosessen. Dette er en kompetanse som tidligere lå ubrukt.

«En bedrift fungerer når folk tar ansvar for jobben sin. Utvikler prosessene som er der. Vi er jo i en bransje hvor mange var ansatt for å holde en tråd. For her hadde bedriften et samfunnsansvar for å gi alle en arbeidsplass. Sånn er det ikke lenger. Nå må bedriften tjene på hver eneste ansatt. Det er ikke rom for noe annet», sier Lorents Tvedt.¹² Det er kun høyt kvalifiserte ansatte igjen på Dale, både på strikkesalen og på sømsalen.

Fleksibel spesialisering i industridistrikter

Fleksibel spesialisering er en form for nettverkssamarbeid som er mest kjent fra de industrielle distriktene i Nord-Italia. Klynger av små og mellomstore virksomheter produserer eksklusive varer som klær, sko, møbler og keramikk. Bedriftene har spesialisert seg på hvert sitt ledd i produksjonsprosessen fram mot det ferdige produktet. De kan raskt tilpasse seg svingninger i markedet ved å samarbeide om en ordre og ved å henvise kunder til hverandre. I Nord-Italia har bedriftene etablert en rekke fellesfunksjoner innen design, markedsføring og salg. Enkelte steder har de ansatte fra ulike virksomheter felles kantine. Organiseringen i slike nettverk gjør at selv små bedrifter kan nyte godt av stor-driftsfordeler.¹³ Produsentene bærer preg av å være likeverdige, men også gjensidig avhengige av hverandre.

Disse bedriftene kjennetegnes ikke bare ved å ha en fleksibel produksjonsform på nettverksnivå, de er også fleksible internt i den enkelte bedrift. Det skyldes først og fremst bruken av avansert datateknologi og det å ha høyt kvalifiserte ansatte; derav navnet fleksibel spesialisering.¹⁴ Bedriftsinternt har Dale of Norway sin produksjonsform likehetstrekk

med produksjonsforholdene i de industrielle distriktene i Nord-Italia. De har en fleksibel produksjonsform ved å bruke avanserte datastyrt strikkemaskiner, som kan omprogrammeres for å endre på designet eller produktet, og ved at bedriften har en kompetent arbeidsstokk, hvor hver enkelt ansatt er i stand til å mestre mange forskjellige og gjerne kompliserte arbeidsoppgaver. Summen av dette gjør at Dale of Norway har en velutviklet evne til å omstille seg hurtig på skiftende moter, trender og kundenes krav og forventninger.¹⁵ Det er imidlertid ikke kun de bedriftsinterne forholdene som er nøkkelen til suksess for de industrielle distriktene i Nord-Italia, det er også forbindelsen til de andre produsentene i området. Vi skal nå se nærmere på det nettverket av fabrikker Safa og Dale opptre i.

Fleksibilitet og produksjonskontroll

I 1970- og 1980-årene skjedde en stadig større andel av verdens industriproduksjon i de såkalte ny-industrialiserte landene, som kunne masseprodusere standardvarer langt billigere enn i i-landene, først og fremst på grunn av lave lønninger.¹⁶ Butikkhyllene begynte å fylles opp med billige varer fra lavkostland. Utsalgsprisen var plutselig lavere enn innkjøpsprisen på norskproduserte varer. Dette påvirket tekstilfabrikkene både i Samnanger og på Dale, men som vi har sett i det foregående valgte de å møte konkurransen ulikt.

På Safa var utviklingen uunngåelig, i følge Alfred Bruvik: «Hos oss så vi tidlig at vi måtte finne på noe for det er ikke all verden du kan gjøre med disse strømpeproduktene. Når utsalgsprisen på importerte varer er billigere enn det vi selger varene våre for til butikkene, så sier det seg selv at det kan ikke gå i lengden. Så vi var nødt til å gjøre noe».¹⁷

I likhet med kjente merkevarer som Nike, Benetton og Levi's har Safa gradvis valgt å sette bort produksjonen til tekstilfabrikker i lavkostland som Kina og Litauen. I dag blir sokker, strømpebukser, ullundertøy og ullgensere designet i Samnanger, produsert i Kina og Litauen og sendt til Samnanger hvor de får etiketter og blir distribuert til norske forretninger. Denne ordningen kalles gjerne «putting out», en ordning som kan gi både kostnadsfordeler og betydelig fleksibilitet. I prinsippet settes produksjonen ut på anbud til den fabrikken som kan produsere varene til lavest mulig pris. Gjerne til stor fordel for det firmaet som setter ut ordrene, og som nyter godt av lave produksjonskostnader og stor fleksibilitet ved alltid å kunne velge den produsenten som er billigst. Som Bruvik så treffende sier: «trenger vi en produksjon med et bestemt maskineri kan vi jo plukke nær sagt det vi ønsker fra hele verden. Mulighetene er enorme, det er bare opp til oss å bli dyktige nok til å utnytte det».¹⁸ Fabrikken trenger ikke lenger å investere i stadig nytt produk-



Ferdig strikkede sokker. Fra Safa Samnanger våren 2013. FOTO: KRISTIN JØRGENSEN

sjonsutstyr, som den gangen de investerte i maskiner til produksjon av sømløse strømpebukser. Nå kan de reagere kjapt på endinger i markedet ved å velge en ny underleverandør.¹⁹ I realiteten viser det seg likevel ikke å være helt så enkelt.

Safa har handlet med to kinesiske fabrikker siden 2006, men samarbeidet har til tider vært krevende. For selv om Safa fikk vareprøver som de godkjente, var det alltid like spennende når kolleksjonen kom til Samnanger: var produktet slik som avtalt? En gang fikk Safa nærmere 1000 plagg med feil på, som de bare måtte kaste. Designeren må derfor følge opp fabrikkene nøye med jevnlig samtaler over Skype og på e-post, og ved å reise til Kina minst to ganger i året. Språk og kulturforskjeller er en annen utfordring, for i Kina «er sjefen sjef», forteller Alfred Bruvik:

Hans ord er lov, og disse sekretærene, som han har som er våre kontakter, de virker det som han sliter ut. Vi har inntrykk av at hvert annet år så kommer det en ny kontakt, og da er det ofte sånn at vi må begynne på nytt, for da kjenner de ikke vår forhistorie, så det kan være litt vanskelig, og så er de ikke alltid like flinke disse damene, som det ofte er, til å snakke engelsk, så vi må være veldig tydelige.²⁰

Det er ikke vanskelig å forstå at sekretærene bytter jobb. De har lange arbeidsdager, og er på jobb til arbeidet er gjort. Delegasjonen fra Safa er alltid ute og spiser med kontaktpersonen fra fabrikken om kvelden, og sist de var der droppet sekretæren opp til middagen kl. 18.00 i arbeidsuniform. Middagen varte til mellom ni og halv ti, og neste morgen var hun klar til å gå igjennom alle spesifikasjonene i kolleksjonen. Da hadde hun gått tilbake til fabrikken etter middagen og sett over alt på nytt, slik at hun kunne spørre om det hun var usikker på neste morgen. De gjør, som Alfred Bruvik sier, «en voldsom innsats, det har jeg hørt fra andre firma også som handler med Kina, derfor blir sånne personer (sekretærene) nok veldig fort utslitt og søker seg noe annet.»²¹

Fabrikklokalene er helt moderne, og arbeiderne er gjerne unge jenter som blir rekruttert fra omkringliggende landsbyer hvor det er lite industri. De sover på såkalte dormerier på fabrikken, og får middag i bedriftens kantine midt på dagen. Om lørdagen går de på skole i regi av fabrikken.

Transporttiden fra Kina er på seks uker, og varene må betales et par uker etter at de har forlatt fabrikken. De betales altså før de kommer til Samnanger og kan bli kontrollert. Det er én av grunnene til at Safa foretrekker å produsere i Litauen, i tillegg til utfordringene med språk og kulturforskjeller. Transporttiden fra Litauen er bare på et par dager, og varene må ikke betales før tre uker senere. Prismessig er forskjellen liten.²²

Safa innledet et samarbeid med en tekstilfabrikk i Litauen som heter Skinija tidlig på 1990-tallet, som er spesialister på strømper, sokker og

strømpebukser både for barn og dame.²³ På slutten av 1990-tallet kjøpte Safa 24 prosent av aksjene i fabrikk. Fabrikk har vokst siden og har i dag over 250 ansatte. Safa introduserte ullprodukter for Skinija, og viste til sine garnleverandører i Tyskland. I 2013 tok Safa 25 prosent av produksjonskapasiteten til Skinija, mye på grunn av en stor ordre fra det norske forsvaret.²⁴

Alfred Bruvik sitter i styret i Skinija, men er ikke involvert i den daglige driften. Han reiser til Litauen fem til seks ganger i året, og har hyppige samtaler med ledelsen på fabrikk. Lønnsnivået for en tekstilarbeider i Litauen er 25 prosent av det norske lønnsnivået. Fabrikklokalene er noe trange i forhold til norske forhold. De ansatte er velutdannede, men utover det er ikke arbeidsforholdene et tema for de norske eierne.

I motsetning til store kunder som Cubus, Nike og Levi's er Safa en liten bedrift, og må velge underleverandører deretter: «Vi besøker bedrifter som kan lage lotter som kan passe til vårt marked. Vi kjøper tusen plagg av hver artikkel. Vi kjøper ikke 10-15 tusen plagg av hver artikkel. Så vi må gå til bedrifter som kan ta sånn produksjon.»²⁵ Som en liten kunde er Safa avhengig av å bli prioritert hos sine underleverandører, og har derfor valgt å kjøpe seg inn i tekstilfabrikken i Litauen. «Og den ordningen vi har fått til, at vi ikke bare kjøper fra et firma, men vi er også medeier i firmaet, det gjør at vi får et fastere forhold til hverandre. De har mer sikkerhet på at de får levere til oss, og vi har mer sikkerhet på at vi blir prioritert hos dem», sier direktøren. Slik får Safa, som en liten bedrift, et fastere forhold til en underleverandør enn om de ikke hadde vært medeier.

I dag fremstår Safa, i følge firmaets egne hjemmesider, som «en leverandør som sikrer kvalitet i alle ledd. Pålitelighet og leveringsdyktighet er et kjennetegn for bedriften. Fleksibilitet og produksjonskontroll gir også Safa muligheter for spesialproduksjoner med hurtig levering».²⁶ Safa eier ikke lenger produksjonsutstyret selv og kan dermed, i hvert fall i prinsippet, nyte godt av den fleksibiliteten det er å kunne velge fritt blant leverandører fra hele verden. Samtidig er de som liten bedrift avhengig av å bli prioritert hos sine underleverandører. Løsningen er blitt et langvarig samarbeid med to fabrikk i Kina, i tillegg til at de har valgt å kjøpe seg inn i tekstilfabrikken i Litauen.

Nettverk og fleksibel spesialisering Nisjeprodukter av høy kvalitet

For å kunne produsere i Norge nytter det ikke å lage et standardprodukt som man kan lage mange steder. Det ikke mulig å konkurrere på pris, sier Alfred Bruvik. «Jeg tror som sagt at du må gjøre noe spesielt for å kunne produsere i Norge, og en sokk er ikke så spesiell. Vi ser jo det på bunn-



Fra strikkesealen på Dale of Norway. FOTO: HANNE DALE

linjen nå, at nå begynner vi å tjene penger, og det er jo hyggelig, men det er jo samtidig leit når det må gå ut over norske arbeidsplasser». ²⁷ For å kunne produsere i Norge må du, i følge Bruvik produsere et nisjeprodukt slik Oleana, Rauma Garn og Røros Tweed gjør.

Et av kjennetegnene ved bedriftene i de industrielle distriktene i Nord-Italia er at de produserer nisjeprodukter, i tillegg er de lokalisert innen et avgrenset geografisk område. Innenfor disse regionene består fleksibiliteten og konkurransekraften i at det eksisterer et mer eller mindre gjensidig og forpliktende samarbeid mellom et stort antall små og mellomstore bedrifter som er spesialisert på hvert sitt ledd av fremstillingsprosessen.

Dale of Norway designer og strikker plaggene i Norge. Fram til sommeren 2014 produserte Dale Garn under samme tak som Dale of Norway, og leverte garn til tykkere ullgensere. I Bergen produserer Janus og Oleana, nord for Knarvik ligger Hillesvåg Ullvarefabikk, men ellers er det få tekstilprodusenter igjen i Hordaland og i Norge forøvrig. Dale of Norway er derfor avhengig av en rekke utenlandske underleverandører. De har kjøpt garn av Schöller siden 1986, som er et østerriksk firma med spinneri i Tsjekkia. «Det er en gammel bedrift med helt lik historie som Dale garn. Det er en over hundre år gammel bedrift som lager fint garn i merinoull blant annet fra New Zealand.»²⁸ I 2001 ble det kjøpt inn strikke-maskiner til tynne ullplagg på Dale. Markedet for tynne strikkeplagg har vært i vekst og dermed er Schöller, som leverer garn til disse strikkemaskinene, blitt en viktig samarbeidspartner. «Vi er vel en god partner for dem. Vi tar ut ganske mye garn. På enkelte kvaliteter er vi en av de gode kundene. Vi regner med, nei, vi vet at vi har gode priser»,²⁹ forteller

produksjonssjefen videre. For det er ikke kun kostnadene på garnet som er avgjørende for valg av leverandør: «Vi henter alltid inn priser fra andre leverandører, men det er et ganske stort steg å bytte leverandør... spesifikasjoner, spesielle garn, spesielle farger, evne til å levere hurtig, osv. En bytter ikke en leverandør for 50 cent eller en euro».

For nye eiere kan det virke fristende å bytte leverandør for å få ned prisen på garnet. Én leverandør kan vel levere like godt garn som en annen? Men produksjonssjefen vet hva det vil si å skifte garnleverandør: da må strikkemaskinene stilles om slik at plaggene blir i riktig størrelse og ikke blir strikket for løst eller for fast. Det er heller ikke bare et spørsmål om pris, men også om kvaliteten på garnet. En feilproduksjon blir fort mye dyrere enn å betale litt mer for garnet. Det kan skape store problemer i produksjonen. Det er bedre å fortsette med Schöller som garnleverandør, som leverer garnet i rett mengde, kvalitet og til rett pris.

Dale of Norway og Schöller er på denne måten spesialisert på hvert sitt ledd i produksjonsprosessen. Dale er sikret at de får levert rett garn, i den kvaliteten, fargen og i den mengden som de ønsker. Samtidig som Schöller gir Dale gode priser, får de beholde dem som kunde, og er dermed sikret avsetning på garnet.

Etter at plaggene er blitt strikket på Dale blir de sendt til Polen for å bli sydd sammen og få satt på etiketter og emballasje. Det ble etablert et forsiktig samarbeid med fabrikken i Polen i 1997. Da var lønnsnivået i Norge blitt høyt sammenlignet med andre land, og eierne så at det var mye å spare på å flytte sømmen, som er den mest arbeidsintensive delen av produksjonen, utenlands. I dag, 17 år senere, blir 90 prosent av plaggene sydd på fabrikken i Polen, som til enhver tid har 50 til 60 personer dedikert til produksjon for Dale. Den arbeidskraften er blitt vanskelig å få tak i på Dale, sier produksjonssjefen: «Den gangen var jeg veldig i mot utflagginga, men ser en tilbake så vet vi at vi kunne hatt en 30 til 40 mennesker her, hadde ikke fått tak i mer. Det er vanskelig å få tak i den arbeidskraften i dag.»³⁰

Dale og Schöllers produksjonsform har likhetstrekk med de industrielle distriktene i Nord-Italia: det er en liten bedrift som produserer et nisjeprodukt, de har kun en liten del av produksjonen selv og er avhengig av en rekke andre bedrifter som er spesialisert på hvert sitt ledd i produksjonslinjen fram mot det ferdige produktet. Nettverket av produsenter er stabilt over tid. Det skiller seg fra distriktene i Nord-Italia ved at de ikke er lokalisert i et avgrenset geografisk område, og mangler dermed også de fellesfunksjonene som de industrielle distriktene kan nyte godt av. Lønn og arbeidsforhold er heller ikke like i Polen, Norge og i Tsjekkia, og bedriftene i nettverket konkurrerer ikke på like vilkår.



Ferdig strikket og klar for å sendes til Polen. FOTO: HANNE DALE

Outsourcing eller fleksibel spesialisering?

Fram til begynnelsen av 1990-årene ble det produsert plagg fra råvare til ferdig vare på en og samme fabrikk i Samnanger og på Dale. Gradvis og stykkevis er deler av produksjonen blitt flyttet ut av landet.

For å kunne produsere i Norge må du ha et nisjeprodukt, sier Safas mangeårige direktør. Det har ikke Safa, og har derfor valgt å flytte sin produksjon til lavkostland. Dale of Norway har et slikt produkt, og har fortsatt deler av sin produksjonslinje i Norge.

I dag er Safa og Dale of Norway helt avhengig av sine utenlandske underleverandører. I prinsippet kan de sette et produkt eller en produksjon ut på anbud for så å velge den billigste. I praksis velger de å forholde seg til de samme underleverandørene over tid, noe som sikrer at en ferdig vare, garn eller sammensying av produktene blir gjort eller levert i rett tid.

Safa Samnanger overlever internasjonal konkurranse ved å produsere i land med langt lavere lønnskostnader enn i Norge. Siden de ikke lenger eier produksjonsutstyret selv, oppnår de fleksibilitet ved i hvert fall i prinsippet å kunne velge fritt blant tekstilfabrikker i hele verden.

Dale of Norway produserer fortsatt delvis i Norge. Det er mulig fordi de har et fleksibelt og avansert produksjonsutstyr, kompetente ansatte som er i stand til å utføre mange og varierte arbeidsoppgaver og ved å opptre i et nettverk av andre produsenter mot det ferdige produktet. Dermed oppnår de en høy grad av fleksibilitet både bedriftsinternt og ved å sette bort deler av produksjonen til land med langt lavere lønninger enn i Norge.

Fra å være en betydelig industri på Vestlandet, finnes det i dag kun et fåtall sysselsatte i tekstilindustrien. Fagmiljøet er blitt mindre og det blir vanskeligere å rekruttere kvalifisert arbeidskraft til de bedriftene som er igjen. Framtidsutsiktene er usikre for norsk tekstilindustri. Men i følge eeneier av Dale of Norway, Hilde Midthjell, kommer bedriften til å fortsette å produsere i Norge. Hun sier til avisa Budstikka: «Jeg føler ansvar for arbeidsplassene på Dale. Cirka 60 personer jobber der nå. Mens de fleste andre nå produserer i Kina og andre steder, er vi fortsatt norsk-produserte.»³¹

Noter

- 1 J. Knutsen, Nedbygging og nedlegging i tekstilindustrien på Vestlandet, masteroppgave i historie, Universitetet i Bergen 2009: 4.
- 2 F. Meyer, Globalt skjebnefellesskap – Årdal og Porto Trombetás, i *Lokalhistorisk magasin*, 23, nr. 3, 2012: 1.
- 3 H. Ramsdal, E.J. Skorstad og Ø. Strøm, *Fleksible organisasjoner: Alternative strategier og arbeidsmiljømessige konsekvenser*, Høgskolen i Østfold 2009: 195.
- 4 Reklamebrosjyre for Safa Samnanger, ukjent årstall.
- 5 Intervju med Alfred Bruvik 2012: 1.
- 6 Intervju med Alfred Bruvik 2012: 10.
- 7 http://no.daleofnorway.com/?_ga=1.197575334.802426448.1420639503. Lastet ned: 07.01.2015.
- 8 Intervju med Lorents Tvedt 2013: 3.
- 9 E.J. Skorstad, *Organisasjonsformer. Kontinuitet eller forandring?*, Oslo 2009: 163.
- 10 Intervju med Lorents Tvedt 2013: 10.
- 11 Intervju med Lorents Tvedt 2013: 8.
- 12 Intervju med Lorents Tvedt 2013: 15.
- 13 Skorstad 2009: 165.
- 14 Skorstad 2009: 157.
- 15 Skorstad 2009: 157.
- 16 Skorstad 2009: 156.
- 17 Intervju med Alfred Bruvik 2012: 10.
- 18 Intervju med Alfred Bruvik 2013: 12.
- 19 Ramsdal, Skorstad og Strøm 2009: 45.
- 20 Intervju med Alfred Bruvik 2013: 5.
- 21 Intervju med Alfred Bruvik 2013: 7.
- 22 Intervju med Alfred Bruvik 2013: 5.
- 23 <http://www.skinija.com>. Lastet ned: 02.05.2014.
- 24 Intervju med Alfred Bruvik 2013: 3.
- 25 Intervju med Alfred Bruvik 2013: 13.
- 26 <http://www.safa.no/info/about.aspx?menu1=1&menu2=2&page=4>. Lastet ned: 02.05.2014.
- 27 Intervju med Alfred Bruvik 2013: 10.
- 28 Intervju med Lorents Tvedt 2013: 5.
- 29 Intervju med Lorents Tvedt 2013: 5.
- 30 Intervju med Lorents Tvedt 2013: 6.
- 31 <http://www.budstikka.no/%C3%B8konomi-bolig/hilde-midthjell-henter-inn-broren-etter-toft-ar-1.8065936>. Lastet ned 07.01.2015.