



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Aalborg Universitet

Fremtiden for dansk produktion ligger i et brud med traditionerne

Johansen, John; Wæhrens, Brian Vejrum; Slepniov, Dmitrij

Published in:
Svejsning

Publication date:
2012

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Johansen, J., Wæhrens, B. V., & Slepniov, D. (2012). Fremtiden for dansk produktion ligger i et brud med traditionerne. *Svejsning*, 39(5), 4-8.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Svejsning 5



Oktober 2012

39. årgang

Dansk Svejseteknisk

Landsforening

Dansk NDT Forening

www.dsvejs.dk

**TEMA:
Produktion i
Danmark / Kina**

Fremtiden for dansk produktion ligger i et brud med traditionerne

Danmark – og den danske produktionssektor, står overfor et enormt strategisk valg. Vi har i høj grad brug for dansk produktion, men under helt nye former.

Af Professor John Johansen, Lektor Brian V. Wæhrens, og Adjunkt Dmitrij Slepnev, alle fra Center for Industriel Produktion, AAU

Produktion er en kilde til innovation og til innovative forretningsprocesser og

produkter. Det er via denne kobling, vi skal udvikle kloge produkter og serviceydelser, som kan sælges med et tilstrækkeligt stort dækningsbidrag, der sætter os i stand til at betale for velfærdsstaten Danmark – herunder sikre anstændige lønninger til alle typer af medarbejdere.

For at opnå dette skal vi ikke alene betragte produktionen som et omkostningssted, men som en "videncontainer", der skal bidrage til innovation og ny forretningskabelse. Produktion skal således ses i sammenhæng med innovationsaktiviteter, produktudvikling og udvikling af nye forretningsmodeller, hvor f.eks. service sammen med fysiske produkter spiller en central rolle. Desuden skal vi have særlig opmærksomhed på hastighed, fleksibilitet og nichemarkeder, m.v. Det kræver nye fokuspunkter i forhold til i dag. Det kræver også nye ledelsessystemer, organisations- og samarbejdsformer, nye måder at anvende teknologi på, m.v. Ikke mindst kræver det et anderledes "mindset", som igen forudsætter nye uddannelser og ledelser.

Danmark har nogle strukturelle udfordringer. Som nation har vi begrænsede ressourcer og økonomi samt en industri, der primært består af små og mellemstore virksomheder. Danmark og hovedparten af de hjemlige virksomheder har derfor vanskeligt ved at hamle op med store lande og globale virksomheder, når det gælder grundlæggende teknologiudvikling.

Flere undersøgelser peger på, at dansk eksport netop er baseret på mere "lavteknologiske produkter" end tilsvarende små OECD-lande.

Perfect welding by NST

◀ Nittetsu sømløs rørtråd

Keramisk backing ▶

◀ INOX høylegert tilsetprogram

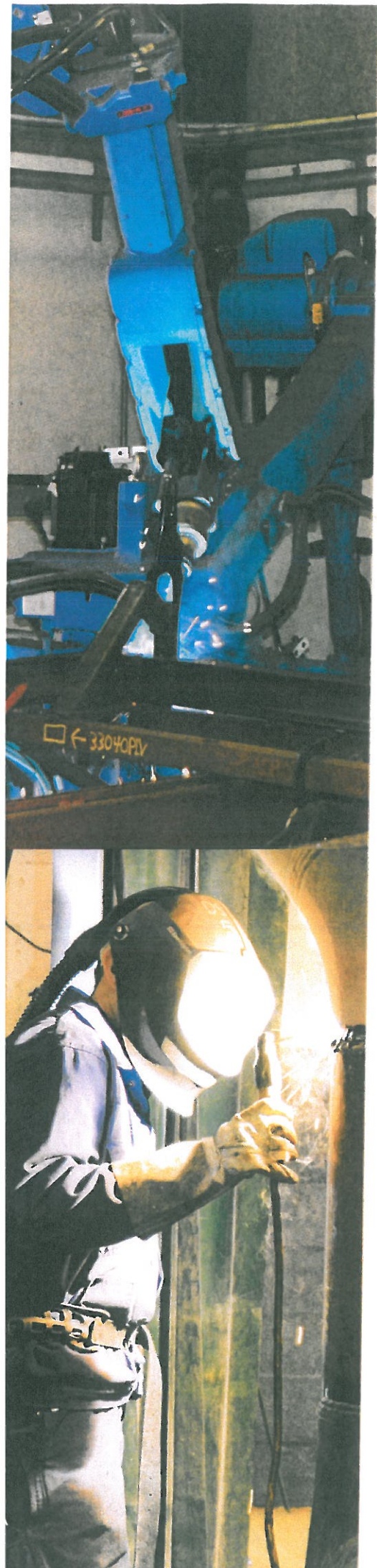
Norsk Sveiseteknikk AS

Tel: +47 99 27 80 00

E-mail: nst@nst.no

Se www.nst.no for repræsentanter i Danmark





Danske virksomheder skal i stedet være fuldt kapable til at udnytte de andres teknologi hurtigt og omsætte det til forretning. Når det er sagt, er vi dog blandt de mest globaliserede virksomheder i Europa. Det står klart, at de største af virksomhederne klarer sig godt - også på de globale markeder. De mellemstore og små virksomheder står imidlertid over for betydelige udfordringer. De har ikke de samme erfaringer som de store, og de råder ikke over de samme ressourcer, så her har vi en særlig udfordring.

Ingen nemme løsninger

Nemme løsninger ligger ikke lige for. Derfor er der behov for at udfordre traditionel tænkning og kendte måder at gøre tingene på. Vi stiller os også kritisk overfor nogle af de traditionelle svar på Danmarks udfordringer. Det betyder, at løsninger skal findes i et nyt holistisk samspil mellem mange synsvinkler.

Produktion skal tilbage på virksomhedernes dagsorden. Vi skal udvikle metoder og "mindset", som sætter produktionen på virksomhedernes strategiske agenda. Den skal bidrage til virksomhedens innovation og værdiskabelse, som er andet og mere end lave omkostninger og "standard unit cost".

Fire fejlagtige antagelser om produktion i Danmark

Rygterne om det danske produktionsmiljøes undergang er måske overdrevne. Men når det er sagt, så står produktionsmiljøet overfor en række centrale udfordringer. Vores opfattelse er, at Danmark kan fastholde - og måske udbygge - sin globale konkurrenceevne, herunder produktionskompetence og produktionsbase. Danmark har måske oven i købet muligheder for at udvikle sig til verdens "produktionslaboratorium", hvor nye standarder på processer og viden om produktion bliver udviklet og prøvet af. Men det kræver handling NU, ligesom det kræver et opgør med vanetænkning.

I debatten omkring produktion og dens vigtighed for Danmark - og specielt i debatten omkring outsourcing og offshoring af produktion - møder man ofte en række antagelser, som vi ikke kan tilslutte os.

Fejlantagelse nr. 1:

Vi har ikke brug for produktion, vi skal leve af innovation og service!

Dette holder ikke i længden, da udviklingsaktiviteterne følger produktionsaktiviteterne - om end med en tidsmæssig forsinkelse. De senere år har vi oplevet "anden generations"-udflytning, som ikke kun berører virksomhedens fysiske produktionsaktiviteter, men også dens videnaktiviteter. Virksomhedernes og dermed Danmarks evne til at optage ny viden vil påvirkes, og i sidste ende nationens evne til innovation.

Vi kan ikke leve af produktion i en snæver forstand, men vi kan bestemt heller ikke leve uden. Heldigvis er der efterhånden en stigende erkendelse af dette.

Fejlantagelse nr. 2:

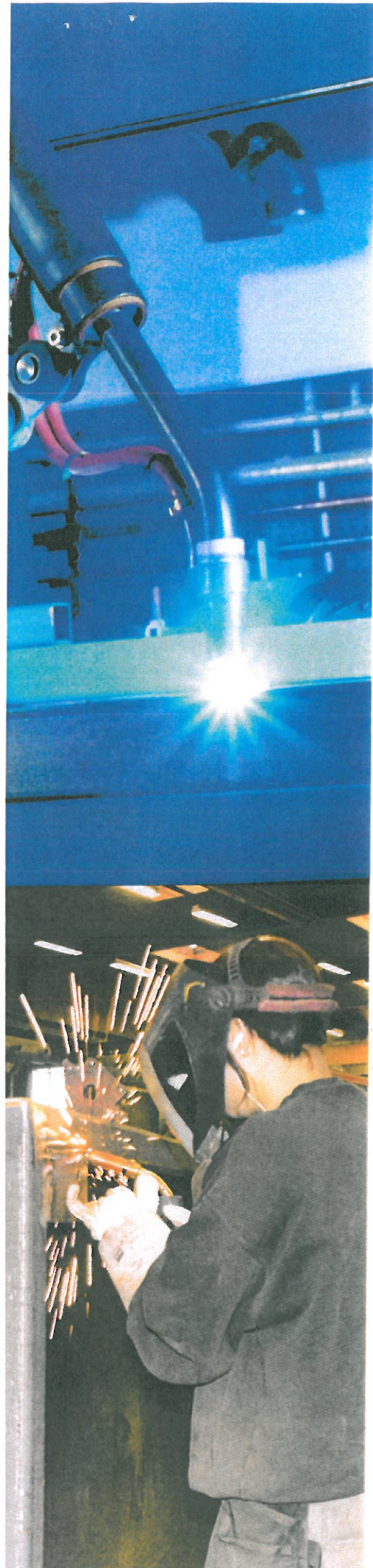
Produktion er lig fabrikation!

Moderne produktion er ikke længere blot et spørgsmål at transformere råvarer til færdige produkter. Den bygger på et aktivt samspil med værdikædens øvrige aktiviteter. Dét at være producent stiller krav til et bredt sæt af aktiviteter, der inkluderer indkøb, Supply Chain Management, R&D, produktionsteknologi, kvalitet, logistik, service, m.v. Produktionen bidrager aktivt til alle led i værdikæden, hvorfor produktionsbegrebet skal defineres i bred forstand.

Fejlantagelse nr. 3:

Produktion kan udskilles og lokaliseres uafhængigt af virksomhedens øvrige aktiviteter!

Denne myte bygger på den grundlæggende antagelse, at værditilvæksten fra produktion udelukkende ligger i outputtet (produktet) fra produktionsaktiviteten. Det er forkert. Det viser sig ofte, at produktionen er en vigtig kilde til viden-skabelse og kompetenceopbygning. Produktion skal derfor i højere grad betragtes som en "videncontainer" end et simpelt omkostningssted.



Fejlantagelse nr. 4:

Produktionskapabiliteter kan opbygges hurtigt og effektivt og uafhængigt af virksomhedens formelle grænsedragning.

Dermed siges det også, at produktionsaktiviteter ikke kan udgøre en vedvarende konkurrencefordel, da de hurtigt kan kopieres. Det er et forsimpleret udgangspunkt. Mange erfaringer viser, at det tager mange år at opbygge produktionskapabiliteter, og at disse ikke umiddelbart kan flyttes og/eller kopieres af andre. Produktionen kan derfor spille en væsentlig rolle i virksomhedens konkurrenceprofil.

Ændrede markeds- og konkurrencevilkår

Udover dette grundlag er Danmark også underlagt de generelle globale markedstrends, hvor vilkårene for at producere i de vestlige lande må forventes at blive yderligere skærpet de kommende 10 - 15 år. Her skal blot fremhæves:

1. At markedslogikken bliver mere udtalt og protektionismen (trods en mindre opblomstring) mindre.
2. At jagten på komparative fordele i konkurrencen ændres og bliver stadig mere intens.
3. At hurtighed bliver en stadig vigtigere konkurrencefaktor koblet med vækst og øget indtjening som drivkraft.
4. At de tider, hvor konkurrencen kunne forudsiges, hvor konkurrenterne og kunderne var nogle, man havde haft de sidste 20 år, hvor spillereglerne var klare og hvor nye konkurrenter skulle igennem et udviklingsforløb svarende til det, de etablerede spillere havde gennemgået, er forbi.

Miljø-, energi- og ressourceproblematikkerne vil også spille en mere fremtrædende rolle i fremtiden – både praktisk og politisk. Der bliver i stigende grad knaphed på vigtige ressourcer kombineret med politisk regulering for at fremme bæredygtighed. Disse forhold kan "vende op og ned" på hele globaliseringsudfordringen.

Danmark som "produktionslaboratorium"

Et aktivt og sundt produktionsmiljø spiller en stor rolle for mange aspekter af et velfungerende samfund, men bestemt også for den enkelte virksomheds evne til og mulighed for at udnytte de globale muligheder samt at adressere de udfordringer, der byder sig. Der er derfor behov for at omstille hele den danske produktionssektor. Vi skal tænke nyt og udfordre de fremherskende dogmer.

Frem for "traditionel" produktion skal Dansk produktion måske i højere grad fungere som et "produktionslaboratorium" for de største og førende globale virksomheder. På denne måde kan vi måske tiltrække udenlandske investeringer samt positionere dansk produktion i en global sammenhæng - og derved skabe vækst og ny beskæftigelse. Men det kræver, at danske virksomheder skal være førende i innovations- og udviklingshastighed, fleksibilitet, tværfagligt samarbejde, anvendelse af avancerede produktionsformer og teknologi. Dette forudsætter en enorm omstilling. Men hvis vi står sammen, kan vi som nation løfte opgaven med succes.

Det er også baggrunden for et forslag om at etablere Manufacturing Academy of Denmark (MADE). MADE er nytænkende – indeholder elementer af nye samarbejdsformer, fokus på nye uddannelser og uddannelsesformer, epokegørende forskning, udlægning af forskningsaktiviteter i virksomheder, m.v. MADE har en tilstrækkelig stor ambition til at kunne sætte en bevægelse i gang samt format til at ændre "mindsettet" i den danske produktionssektor. Hvis vi vil!

Kilde: Dansk produktion i globale værdikæder – Ni konfigurationsmodeller. Professor John Johansen, Lektor Brian V. Wæhrens, Adjunkt Dmitrij Slepnev, Center for Industriel Produktion, AAU. August 2012.