



## FREDAGSKOMMENTAR

Redigeret af STEEN HILDEBRANDT, professor ved Institut for Organisation og Ledelse, Handelshøjskolen i Århus. shi@steenhildebrandt.dk



FOTO: BO JÄRNER, PRESSEHUSET

# Har produktionen en fremtid i Danmark?



AF JAN BENDIX  
civilingeniør

**Blandt de nødvendige kompetencer for dagens og fremtidens produktion vil være evnen og viljen til fortsat kritisk at vurdere, forbedre og/eller forny tekniske og organisatoriske arbejdsprocesser**

Under overskrifter som »globalisering«, »lønomkostninger«, »arbejdskraftmangel« og lignende bruges spaltepads til at fortælle

om de uhyggelige perspektiver, som produktionen i Danmark burde erkende at have.

Ikke alene viser ganske mange eksempler fra virksomheder, der har taget trinene ud i det globale rum, at sådanne trin ikke er de nemmeste, men de viser også, at de ikke altid er de rigtigste.

### Tæt på kunder

At produktionen i fremtiden kan blive lokaliseret andre steder end tilfældet er i dag, er historisk set ikke et nyt fænomen. Hovedbegrunderne skal formentlig søges andre steder end i ureflekterede anvendelser af begrebet »globalisering«.

De virksomheder, der har haft gavn af at placere sig geografisk anderledes end i det danske landskab, har gjort det, fordi de er kommet tæt på kunderne, fordi logistikken eller ressourcerne har tilsagt det, eller på grund af ønsket om at begrænse finansielle risici.

Et forskningsinitiativ, som har deltagelse af flere danske universiteter og virksomheder, viser imidlertid, at videnbaserede virksomhe-

der fortsat har produktion i Danmark og også vil have det mange år ud i fremtiden.\*) Begrundelsen er, at de produktionsmiljøer, der udgør en kerne i virksomheden, fortsat har trivselsmulighed på dansk grund.

Til trods for elektronikkens fortræffeligheder så udvikler viden sig bedst i de miljøer, hvori den er opstået og i de pågældende miljøers tiltrækning af mennesker med kompetencer, der supplerer og videreudvikler. Produktionen udgør en væsentlig »videncontainer« for den helt nødvendige produktudvikling, der skal præsteres af virksomhederne.

### Samarbejde

Senere års forskning viser, at størstedelen af innovationen i danske virksomheder sker som resultat af et hverdagsagtigt samarbejde mellem operatører, teknikere og ingeniører. Det forhold taler ikke for at gennemføre opsplitning af produktion fra virksomhedernes andre opgaver med mindre der investeres i en samtidig udvikling af nye samspilsformer.

Den mindre og mellemstore virksomhed har få muligheder for at gennemføre geografiske omplaceringer af produktion, hvis det skal gøres med økonomisk udbytte. Den må gennem alliancer, netværk, fællesproduktion og anden organisering indrette sig på at skulle agere i den internationale sammenhæng.

### Stort volumen

Anderledes stiller det sig for de større, de voksende og de stærkt specialiserede virksomheder med stort volumen, hvor det i fremtiden bliver muligt at placere produktionsenheder i de markeder, der har produktions- og distributionsbetingelserne på plads.

Der er således ikke tale om at »synges fællessange« blandt store og små med hensyn til udflytning, men der er basis for at se betydelig mere varieret på de muligheder, der ligger for produktionen i fremtiden.

Det gælder også, når det drejer sig om produktionens rolle i værdikæden. Det er ikke ligegyldigt, hvilken del af produktionsopgaven der udføres på dansk grund.

For nogle virksomheder vil det være en fordel at rykke ned i værdikæden og positionere sig som komponentleverandør, den ekstremt kompetente underleverandør. For andre er valget at rykke frem i værdikæden og varetage montage, indkøring og serviceopgaver og have det som særlig kompetence.

Det er en ledelsesopgave at sikre, at den valgte rolle for produktionen understøtter virksomhedens særpræg og konkurrencedygtighed. Opgaven omfatter også aktiv medvirken til at ud- og afvikle kompetencer, når det er nødvendigt.

### Begrænsede ressourcer

Udfordringen for den mindre virksomhed er at udnytte de begrænsede ledelsesressourcer. Det må ske overalt i organisationen ved at fokusere på udvikling af medarbejderne til nøglemedarbejdere, der kan og vil udnytte det sammenhængende produktionsapparat. Fokuseringen kan nødvendiggøre flytning af opgavetyper væk fra egen organisation.

For år tilbage gjorde »guruerne« meget ud af at sende budskaber om død over industrisamfundet og leve over service-samfundet. De yngste guruer har introduceret informations- og videnssamfundet som de eneste samfundsmodeller, der har overlevelsesmuligheder.

Disse firkantede opdelinger i samfundsmodeller er formentlig ikke særlige hensigtsmæssige. Tværtimod må vi se, at det bedste fra de fire »samfund« netop er det, der vil kendetegne de ydelser, som

skal præsteres af virksomhederne i fremtiden.

### Rammebetingelser

Set fra produktionsvinklen betyder det, at opfattelsen af, hvad et produkt er, ændrer sig således, at der til et produkt i fremtiden knytter sig en række andre dimensioner som eksempelvis træning, uddannelse, service, vedligeholdelse, bortskaffelse osv. Alt sammen noget, der udvider opfattelsen af produktionsbegrebet og også opfattelsen af de muligheder, der gives en fremtidig dansk produktion.

Alle de krav, der stilles til fremtidens produktion, øger kravene til medarbejdernes personlige og faglige kompetence. Det er ikke længere tilstrækkeligt at have en dyb faglig indsigt – hvis det nogen sinde har været det – men mere og mere betyder specialiseringen, at de enkelte medarbejdere skal kunne agere i et konstruktivt samarbejde med folk med vidt forskellige faglige og organisatoriske kompetencer.

For produktionsmedarbejdere er det ikke nok kun at skulle reagere på omgivelsernes behov og krav. Uden en aktiv dialog og vilje til at skabe forandringer og modspil til in- og eksterne interessenter, yder produktionen ikke de bidrag, den skal til virksomhedsudviklingen.

### Nødvendigheder

Fremtidens produktion skal have en selvstændig identitet og begrundet stolthed over sin kompetence. Blandt de nødvendige kompetencer for dagens og fremtidens produktion vil være evnen og viljen til fortsat kritisk at vurdere, forbedre og/eller forny tekniske og organisatoriske arbejdsprocesser. Uden det, så har produktionen ingen berettigelse. Mangel på identitet og stolthed er måske en af de grunde, der er til den »udflagning«, som sker i industrien på en række områder. Men »døden skal have en årsag«. Den har ofte flere! Blandt dem er, at produktionen ikke i tilstrækkelig grad har forstået og formået at identificere og tydeliggøre sin egen rolle i virksomheden eller i netværker af virksomheder.

Grebet fornuftigt an (!) så vil produktionen have en betydende opgave at udføre for enhver forretning – også forretningen: Danmark.

Produktionens fremtid er derfor mere bestemt af de, der vil påtage sig et ansvar for dens overlevelse, end de, der helst vil gemme den væk i et fjernt land!

\*) *International positioning af dansk industri, Aalborg Universitet, CBS, SDU, Dansk Industri m.fl. 2002.*