

Indholdsfortegnelse

Forord	6	Fejlantagelse nr. II	19	Mere end 1.000 løsningsmuligheder	32
Resumé	8	Fejlantagelse nr. III	19	Øvrige karakteristika	35
Danmark – En del af den globale udfordring	12	Fejlantagelse nr. IV	20	Typiske problemstillinger	35
Historiske forudsigelser	12	Ændrede markeds- og konkurrencevilkår	20	Cost Alliances	35
Globalisering	12	Produktion må tilbage på agendaen	20	Konfiguration	36
Nye muligheder - På godt og ondt	13	To centrale modeller	22	Øvrige karakteristik	38
Nye kutymere	13	Smiley-modellen	22	Typiske problemstillinger	38
Værdikæden i udvikling	13	To centrale modeller	22	External Cost Minimizer (Footloose)	38
Nye strukturer	13	Den "hule" smiley	24	Konfiguration	39
Tab af industrielle arbejdspladser	14	Manglende innovationsevne	24	Øvrige karakteristik	40
Viden følger produktion	14	Maksimal fleksibilitet	24	Typiske problemstillinger	40
Forsinkede årsag-virkning-sammenhænge	15	Tipping Point	26	Konfiguration	40
Arbejdsproces og organisering	16	Den "sure" smiley	27	Captive Cost Minimizer (Rooted)	40
Diskussionsoplæg	16	Rooted og Footloose værdikæder	28	Øvrige karakteristika	42
Organisering	16	Den danske tekstilindustri	28	Typiske problemstillinger	42
Forløb og faglig progression	16	Afslutning	28	Knowledge Broker Sites	42
Faglige temaer	17	Konfigurationsmodeller	30	Konfiguration	43
Strukturelle udfordringer	18	Ingen simple og almenlydige løsninger	30	Øvrige karakteristika	45
Ingen nemme løsninger	18	Lokaliseringsperspektiv:	30	Typiske problemstillinger	45
Fejlantagelse nr. I	19	Organisationsperspektiv:	30	Konfiguration	45
		Konfigurationsmodeller	30		

Lead/Expert Sites	45	Kilder	54
Øvrige karakteristika	46		
Typiske problemstillinger	46	Bilag 1 – deltagere	58
Konfiguration	46		
Knowledge Stock Partners	46		
Øvrige karakteristika	47		
Typiske problemstillinger	47		
Konfiguration	47		
Servers	47		
Øvrige karakteristika	49		
Typiske problemstillinger	49		
Konfiguration	49		
Captive Servers	49		
Øvrige karakteristika	50		
Typiske problemstillinger	50		
Non-Captive Market Servers	50		
Konfiguration	51		
Sammenfatning - hvad kan det bruges til?	52		
Afslutning/opsamling	53		

Forord

Det klassiske svar på globaliseringens udfordring har i danske industrivirksomheder ofte været:

- At satse på videnstunge aktiviteter, som placerer sig i begyndelsen og slutningen af værdikæden - fx forskning, design, udvikling, markedsføring og branding
- At satse på unikke kompetencer, som i kraft af et højt vidensniveau har en international styrkeposition

Den dominerende tænkning har været, at den simple produktion af standardiserede produkter problemfrit kan overlades til andre, der ofte er underleverandører placeret i lavtlønslande. Altså:

”Bevar innovation, markedsføring, og pilotproduktion i Danmark og flyt resten til et lavtlønsland”

Bag dette udsagn ligger to eksplicite antagelser:

- Danske virksomheder og danske medarbejdere besidder unikke nøglekompetencer, som vanskeligt lader sig kopiere af udenlandske konkurrenter
- Virksomhedens værdikæde lader sig opsplitte i delaktiviteter, som grundlæggende er uafhængige af hinanden.

Disse antagelser er ikke nødvendigvis opfyldte. Det bliver mere og mere klart, at antagelserne bygger på et svagt grundlag. De overser vigtige sammenhænge mellem værdikædens forskellige led og glemmer helt, at der er sket fundamentale ændringer i konkurrencebetingelserne for industrivirksomhederne.

Det seneste årti er virksomhedernes værdikæder gradvist blevet opsplittet i delaktiviteter. Lavt-

lønslande har overtaget væsentlige aktiviteter i industriproduktionen og ikke kun aktiviteter med et lavt vidensindhold.

I stigende grad overtager lavtlønslande også videnarbejde. I konsekvens heraf udflager Danmark i stigende grad videnarbejdspladser.

Globaliseringen har ramt dansk industri i en hidtil uset grad og nye globale produktionsnetværk er opstået. Det stiller nye krav -ikke bare til virksomhedernes strukturer og ledelse, men også til de samfundsløsninger, som vi vælger eksempelvis inden for forskning og uddannelse.

I denne publikation vil vi diskutere nogle af de faktorer, der påvirker industriens udviklingsmønstre og virksomheders mulighed for at konkurrere. Publikationen er ikke tænkt som en uddybende behandling af globaliseringsemnet, men snarere som et initierende diskussionsoplæg.

Det er forfattergruppens hensigt, at publikationen skal fungere som et dynamisk dokument, der løbende kan opdateres efterhånden, som vidensniveauet øges.

Spørgsmålet er ikke, om danske virksomheder skal indgå i en global økonomi. Spørgsmålet er snarere, hvordan kan danske virksomheder få nytte af at indgå i en global økonomi – og hvordan?

Forfattergruppen

Juni 2012