

Det Danske Ledelsesakademi 2009

**Produktion i Danmark eller offshoring/outsourcing:
Ledelsesmæssige udfordringer**

Forskningsbaseret artikel

Jan Stentoft Arlbjörn
Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse
Syddansk Universitet
Engstien 1
6000 Kolding
jar@sam.sdu.dk

Brian Vejrum Wæhrens
Center for Industriel Produktion
Aalborg Universitet
Fibigerstræde 16
9220 Aalborg Ø
bv@production.aau.dk

John Johansen
Center for Industriel Produktion
Aalborg Universitet
Fibigerstræde 16
9220 Aalborg Ø
jj@production.aau.dk

Torben Pedersen
Center for Strategi & Globalisering
Copenhagen Business School
Porcelænsøen 24
2000 Frederiksberg
tp.sm@cb.dk

1. Introduktion

Hvad skal vi i Danmark leve af, når mere og mere produktion gradvis forsvinder fra den danske jord? Dette spørgsmål er blevet stillet gentagne gange siden de første danske industrier, som tekstil- og møbelindustrien, for alvor kom under pres fra den stigende globalisering og dermed produktion i lavtlønslande i Asien og Østeuropa. Spørgsmålet er stadigvæk aktuelt. En ny rapport fra OECD konkluderer ydermere, at Danmark halter bagud fra de førende OECD lande (OECD 2009). Gennem de seneste årtier har vi været vidne til en stigende praksis med at virksomheder eksternaliserer en bredere vifte af funktioner til eksterne parter. Der er flere årsager til dette. Der kan bl.a. peges på den stigende globale konkurrence, hurtigere teknologiske ændringer og krav om hurtigere produktudvikling og højere kvalitet og pålidelighed. Der opstår i stigende grad specialisering langs den vertikale værdikæde. Det er næsten umuligt for en virksomhed, at have den nødvendige ekspertise i alle disse aktiviteter. Derfor har der været fokus på virksomheders kababiliteter og kernekompetencer (Barney 1991; Prahalad & Hamel 1990). Virksomheder ser i stigende grad en strategisk mulighed i at flytte dele af virksomhedens forretningsfunktioner til eksterne partnere (Kakabadse & Kakabadse 2003).

Starten af det 21. århundrede er blevet benævnt "den nye verdensøkonomi", som giver en lang række udfordringer for vestlige produktionsvirksomheder. Hayes et al. (2005, p. 14) beskriver denne nye økonomi som en kombination af tre faktorer: 1) globalisering, 2) avanceret teknologi (generelt informationsrelateret) og 3) netværks partnerskaber (hvor output primært er intellektuelt (information og viden) frem for fysisk).

En af de seneste danske undersøgelser om sourcing og outsourcing (Økonomi- og Erhvervsministeriet 2008) konkluderer, at outsourcing til udlandet er mest udbredt blandt industrivirksomheder med tekstilindustrien i spidsen, hvor over halvdelen af de adspurgte virksomheder har flyttet forretningsfunktioner til udlandet inden for de seneste år. Herefter følger jern- og metalindustrien, hvor knap 40 % af virksomhederne har flyttet aktiviteter, og møbelindustrien hvor godt 30 % af virksomhederne har flyttet aktiviteter.

Det er ikke alene produktionsaktiviteter, der er genstand for outsourcing. I praksis er det alle aktiviteter i virksomhedens værdikæde fra forskning og udvikling i den ene ende til salg og marketing i den anden ende. Dertil kommer forretningsfunktioner som IT, HR og

finans, der også har fundet vej til outsourcing (hvad der også går under betegnelsen Business Process Outsourcing, BPO).

Denne artikel søger at besvare følgende forskningsspørgsmål belyst gennem to case studier:

1. *Hvorfor vælger nogle producenter at bibeholde produktion i Danmark mens andre vælger at outsource eller offshore?*
2. *Hvad er de ledelsesmæssige udfordringer ved at fastholde produktion i Danmark og ved at outsource eller offshore produktionen?*

Artiklen er videre struktureret i fire afsnit. I det følgende afsnit præsenteres en teoretisk referenceramme for diskussion af forskningsspørgsmålene. Derefter følger et afsnit med den anvendte metode til indsamling af empiri. Dette følges op af et analyseafsnit og endelig slutter artiklen af med at konkludere på de stillede spørgsmål.

2. Teoretisk referenceramme

Dette afsnit søger at skabe en teoretisk ramme omkring artiklens problemstillinger. Dette sker ved i første delafsnit at behandle outsourcing og offshoring, mens det andet delafsnit behandler de aktiviteter langs værdikæden, der er genstand for såvel outsourcing som offshoring. Det sidste afsnit beskriver forskellige roller for produktion.

2.1 Outsourcing og/eller offshoring

Mange konnotationer kan tilskrives begrebet udflytning, og det kan diskuteres, hvorvidt det egner sig til en definition. I denne artikel bruger vi en forholdsvis bred definition af udflytning som flytning af aktiviteter til udlandet for at reducere omkostninger og forbedre konkurrenceevnen (Pyndt & Pedersen 2006). Udflytning som begreb er dog i sagens natur mere kompleks end denne grundlæggende definition kan formidle. Fra et ejerskab perspektiv, er det muligt at skelne mellem mindst to typer af udflytning – nemlig etablering af egenproduktion uden at opgive ejerskab og direkte kontrol (offshoring), og udflytning til en ekstern partner, der ofte omtales som offshore outsourcing (Pyndt & Pedersen 2006). Offshore outsourcing er blevet et vigtigt middel til at skabe konkurrenceevne gennem en fokusering af virksomhedens indsats omkring dennes kerneaktiviteter (Bettis et al. 1992;

Ferdows 2008). Sanders et al. (2007) identificere tre primære årsager til outsourcing: 1) økonomiske drevet, 2) ressourcedrevet og 3) strategidrevet. Finansielle årsager fokuserer på omkostningsminimering såsom lavere lønomkostninger, produktionsomkostninger og øget indtjening. Ressourcedrevne årsager fokuserer på outsourcing som kompenserende for mangel på ekspertise (f.eks. teknisk know-how), evnen til at følge med lovkrav og evnen til at modsvare ændringer i teknologi. Endelig kan outsourcing også være drevet af strategiske årsager såsom adgang til nye markeder. Omkostningsreduktion er identificeret som den væsentligste driver for outsourcing (Statistics Denmark 2008).

En række faktorer har stimuleret denne udtalte tendens til offshore outsourcing. Blandt dem finder vi udviklingen inden for informations- og kommunikationsteknologi, liberalisering og markedsintegration, ændringer i produktionsteknologi, standardisering af proces- og produktteknologi, tilblivelsen af et marked for produktions- og serviceydelser, forskelle i faktorpriser i forskellige lande, for blot at nævne nogle få (Sturgeon et al. 2008; McIvor 2009). Også interne forhold, såsom vurderingen af egne evner eller ressourcer til at lede geografisk distribueret aktivitet, spiller en vigtig rolle specielt i små og mellemstore virksomheder. I forhold hertil refererer begrebet offshoring til processen med at flytte nogle af en virksomheds aktiviteter til udlandet uden at opgive ejerskabet heraf (Schniederjans et al. 2005). Det er klart, at de muligheder for oversøiske aktiviteter, der er repræsenteret i typologien ved offshoring og offshore outsourcing ikke repræsenterer det fulde spænd af organisationsmuligheder. Derimod er der tale om to konfigurationer, der viser ender af et kontinuum, hvor offshore outsourcing står for armslængde udveksling og offshoring indebærer ejerskabet af aktiverne. Denne simplificering er derfor anvendt i denne typologi for at opnå større begrebsmæssig klarhed i forsøget på at definere og skelne mellem outsourcing og offshoring.

De organisatoriske krav og udfordringer i forbindelse med en relokalisering af værdikædens aktiviteter er omfattende. Inden for produktionsnetværket bliver roller og ansvar allokeret til forskellige enheder i værdikæden baseret på forskellige strategiske overvejelser såsom nærhed til nøglemarkeder eller teknologier, omkostninger og kompetence for blot at nævne nogle enkelte. Den etablerede konfiguration af værdikæden forbliver dog ikke konstant. Den er snarere i konstant bevægelse som en effekt af de daglige anstrengelser for at få tingene til at fungere i forhold til de markedskrav virksomheden mødes med. Dette udgør et ledelsesproblem, idet det viser sig svært at

styre noget, som er i konstant bevægelse. I et længerevarende produktionsnetværk vil roller og ansvar stabilisere sig i en konfiguration baseret på etablerede roller, ressourcepropositioner og -afhængigheder (Gereffi et al. 2005; Sturgeon et al. 2008). Dette kan dog også blive et problem, da den gensidige afhængighed og de standarder, som opbygges, hæmmer mønsterbrydende udvikling eller fanger den ene partner i en utilsigtet ressourceafhængighed eller et potentielt strategisk *lock-in* (Barney 1991).

Etableringen af forskellige produktionsroller kan bruges til at forklare dele af værdikædens konfiguration, idet den stigende specialisering omkring bestemte aktivitetstyper i værdikæden bliver væsentlige grundbetingelser for de enkelte aktørers samspil med kæden. Her har vi roller såsom *ramp-up*, hvor produktionsenheden betegnes gennem sit samspil med salg og produktkonstruktion om produktindkøring og kundetilpassede løsninger; *lead* hvor produktionsenheden styrer resten af værdikæden gennem udvikling af gældende standarder og tager teten i proces- og produktudvikling; *feed* hvor produktionsenheden leverer standardkomponenter ind til resten af produktionsnetværket; og *server* hvor produktionsenheden får ansvaret for et bestemt markedsdomæne (Riis et al. 2007; Ferdows 1997). Disse roller anvendes i artiklen til at beskrive specifikke ansvarsområder og relationer mellem de distribuerede enheder i en værdikæde og ikke mindst disse enheders indbyrdes samspil. På overfladen synes disse roller at sikre en stabil værdikædekonfiguration, da rollerne udgør fundamentet for den strategiske udvikling og allokering af ressourcer til specifikke enheder i kæden. Dog, som vi vil se senere, tilføjer den indbyrdes afhængighed mellem distribuerede aktiviteter en ekstra dimension til denne konfiguration ved at indføre en dynamik, som i mange tilfælde vil betyde et utilsigtet skred i rollefordelingen. Dette går i mange tilfælde ubemærket hen, men har stor betydning for ledelse og koordination mellem enheder i værdikæden (Slepnirov & Wæhrens 2008).

Nutidens produktion tager således form af dynamiske, komplekse, indbyrdes afhængige og globalt spredte netværk end de statiske og traditionelt samlokaliserede produktionssystemer, som almindeligvis dominerer vores tankegang omkring fremstillings- og frembringelsesaktiviteter. Produktionen foregår i dag i åbne systemer "globale værdikæder" (Gereffi et al. 2005) eller "extraprises" (Karlsson & Skold 2007), hvor virksomhederne løbende må organisere og styre disse åbne systemer. Det giver dermed også mere mening at tale om produktionsnetværk, frem for den traditionelle kædefremstilling (Srai & Gregory 2008). Den øgede geografiske distribution kommer dog

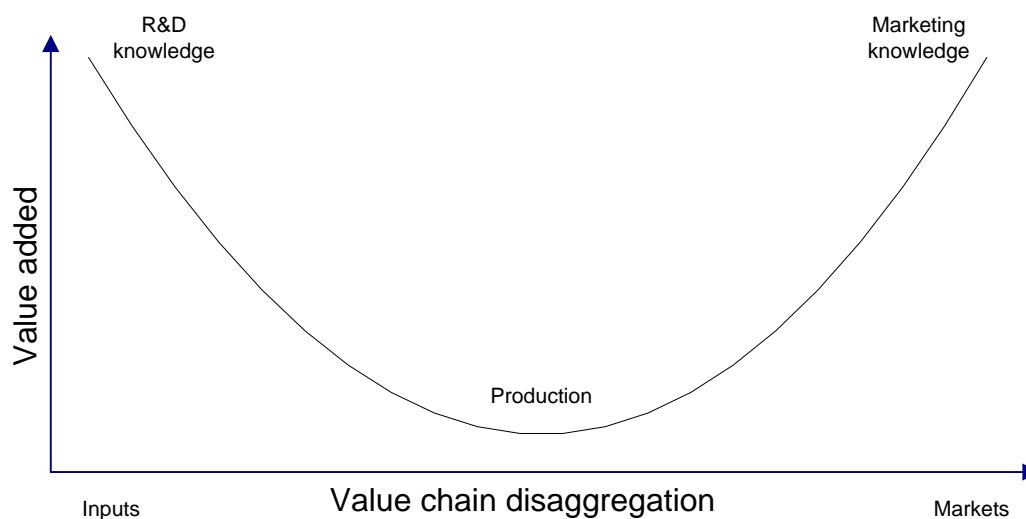
også med et sæt af omkostninger, idet afstanden sætter virksomhedens fleksibilitet og reaktionsevne under pres og generelt skubber på behovet for et aktivt koordineringsberedskab i form af en øget formaliseringsgrad og kommunikationssystemer.

Således ser vi i forbindelse med disse forskydninger i værdikæden og den rollefordeling som følger, at der opstår en række nye udfordringer for ledelse. Den risiko, som flest ledere peger på, består i den operationelle udfordring forbundet med at drive og mulighederne for at lede et distribueret produktionsnetværk (Lewin & Peeters 2006). I det hele taget peger tendensen mod, at ledere i højere grad opfatter interne faktorer som mest påtrængende, mens eksterne faktorer i stigende grad opfattes som mindre problematiske. Dette peger på, at vi i stigende grad bør forholde os til robustheden af og sammenhængen mellem det globale produktionsnetværk, der opbygges, og virksomhedens strategiske performancekriterier. Dette sker under en erkendelse af, at der med alle valg også følger et sæt omkostninger, hvoraf nogle ikke nødvendigvis vil vise sig umiddelbart, men vil udvikle sig over tid. De ledelsesmæssige konsekvenser heraf består i nødvendigheden af en strategisk tilgang til den globale sourcingopgave, hvor der ikke blot fokuseres på omkostninger, men hvor der også inddrages et bredere spektrum af dimensioner, som har betydning for virksomhedens strategiske positionering og dens operationelle kapabilitet.

2.2. Værdiskabelsessmilet

Det fremhæves ofte i litteraturen, at en vigtig forudsætning for outsourcing og offshoring er at virksomhedernes aktiviteter bliver opdelt mere og mere i mindre delaktiviteter. Man kan sige, at virksomhedens værdikædeaktiviteter bliver mere og mere finopdelte. Den finopdeling af værdikædeaktiviteterne skaber mulighed for at virksomhederne kan designe sin værdikæde på nye måder både med hensyn til overordnet arkitektur og koblinger mellem de enkelte aktiviteter. Dette betyder også, at virksomhederne har mulighed for at organisere og lokalisere de enkelte værdikædeaktiviteter på nye måder (hvor ekstern organisering er lig med outsourcing, mens lokalisering i udlandet er knyttet til offshoring).

Et mønster for hvordan virksomhederne typisk vælger at lokalisere deres værdikædeaktiviteter er illustreret som en "smilende kurve", som vist nedenunder i figur 1.



Figur 1: The smile of value creation

Kilde: Mudambi (2007)

Ikke alle aktiviteter har samme værdiskabende potentiale. De aktiviteter, der er mest standardiseret og rutineprægede, vil ofte være dem, hvor den globale konkurrence er mest intensiv, hvorfor det også vil være sværest at skabe ekstra værdi i disse aktiviteter. Det gælder typisk for aktiviteter som stor-skala produktion og andre arbejdsintensive aktiviteter, hvor der globalt er mange udbydere ikke mindst fra lav-omkostningslande som Kina og Indien. De aktiviteter som omvendt har det største værdiskabende potentiale er aktiviteter som forskning, design, marketing og branding. Det er mere kreative aktiviteter, som er meget sværere at standardisere og lægge ind i rutiner. Som illustreret i figur 1, så ligger de mest værdiskabende aktiviteter typisk i starten og slutningen af værdikæden, mens de mere standardiserede og arbejdskraft-intensive aktiviteter i midten af værdikæden typisk er mindre værdiskabende.

En konsekvens af ovenstående er, at danske virksomheder ofte vælger at offshore de midterste dele af værdikæden til lav-omkostningslande for i stedet at fokusere deres aktiviteter i Danmark på de kreative og værdiskabende aktiviteter i starten og slutningen af værdikæden. Dette er naturligvis ikke uden problemer, da der f.eks. kan være koblinger mellem produktion og øvrige aktiviteter, som går tabt, ligesom vigtig produktionsviden bliver udhulet over tiden.

2.3. Produktionens rolle

En stor del af den eksisterende produktionsforskning opfatter produktion, lidt simplificeret, som den funktion i virksomheden, der "transformerer materialer til færdige komponenter og/eller færdigvarer". Fokus er ofte på produktivitet, hastighed og spild i produktionssystemet. Udgangspunktet er en reaktiv produktionsopfattelse, hvor produktionen skal opfylde specifikke mål med udgangspunkt i virksomhedens konkurrencemæssige situation (Hill 1983; Voss 2005; D'Netto & Sohal 1999; Shields & Malhotra 2008). I dette perspektiv opfattes produktion som en reaktiv spiller i virksomhedens strategi, innovation og forretningsudvikling.

Der er imidlertid en stigende erkendelse af, at produktionens rolle er mere og andet end tilpasning til givne ydre vilkår. Produktion skal ses som en del af virksomhedens strategi og koordineres med andre funktioner i virksomheden. Ferdows (1997) argumenterer for, at produktionen kan generere værdi, ikke alene gennem højere produktivitet, men også gennem: 1) Anvendelse af ny teknologi for at producere mere avancerede produkter, 2) Produktion af kundetilpassede produkter samt hurtigere respons på nye kunde krav, 3) Tilknytning af flere serviceydelser til produkter. I samme boldgade argumenterer f.eks. Chase and Garvin (1989), at virksomheder kan udvikle sig fra den "*flexible factor*" til en mere strategisk kundeorienteret "*service factory*" gennem etablering af sammenhæng mellem produktion og øvrige funktioner i virksomheden, herunder produktudvikling, service, salg & marketing og after-sales).

På linje med Chase & Garvin (1989) definerer Johansen & Riis (2005) fem forskellige roller, som produktionen kan tage på sig og som på forskellige måder knytter produktionen til andre funktioner i virksomheden. Foruden "fuld skala" produktion, hvis formål er at kunne leve op til markedets krav om både kvalitet, pris og adræthed, drejer det sig om fire andre roller, som hver især understøtter forskellige egenskaber og interaktioner med øvrige funktioner i virksomheden. Det drejer sig om:

- 1) *Ramp-up* – tæt samspil mellem produktion, produktionsforberedelse, produktudvikling og salg for hurtigt og fejlfrit at kunne introducere nye produkter eller markeder.
- 2) *Prototyping* – tæt samspil mellem produktudvikling, salg og sourcing. Kompetence til konstruktivt at medvirke til udvikling og realisering af nye prototyper eller

produktionsudstyr. Der vil være tale om faciliteter som kan medvirke i udvikling, dokumentation og fremtagning af nye produkter.

- 3) Laboratorium, som understreger et tæt samspil mellem produktion og R&D. Kompetence til at udvikle og afprøve nye processer, materialer eller teknologier, som så efterfølgende implementeres i fuldskala enten i egen produktion eller hos leverandører. Det kunne også være nye procedurer f.eks. i forbindelse med styring eller kvalitet. Ofte vil laboratoriefaciliteter være placeret i nærheden af et udviklingscenter.
- 4) Benchmark, som er et tæt samspil mellem produktion og sourcing. Kompetence til – i mindre skala – at være en konkurrencedygtig spiller på markedet. Den indsigt, som opnås, anvendes eventuelt til at udvælge og benchmarke leverandører med. Formålet er at opretholde tilstrækkelig produktion til kunne opbygge viden om kvalitet, omkostningsstruktur, herunder muligheder for effektivisering, m.v.

I ovenstående perspektiv opfattes produktion som en proaktiv spiller i virksomhedens udvikling og fungerer – på lige fod med andre funktioner i virksomheden, som en vigtig brik i virksomhedens viden og kompetenceudvikling. Produktion bidrager aktivt til vidensudvikling og dermed til at skabe sammenhæng og integration i virksomhedens værdikæde, ligesom produktion er en vigtig kilde til virksomhedens innovation, R&D, produkt- og forretningsudvikling. Der er tale om en dobbeltvirkende interaktion mellem produktion og øvrige funktioner. Således er for eksempel R&D en vigtig drivkraft for produktionens udvikling, men lige så vigtig er det, at produktion også er en drivkraft for R&D. Mangel på denne vekselvirkning mellem produktion og øvrige funktioner i virksomheden kan lede til destruktion af vitale forretningsmuligheder og konkurrenceevne.

3. Metode

Artiklen bygger på kvalitative studier indenfor møbelbranchen. Møbelbranchen er et eksempel på en industri, der tidligt kom under pres for globalisering (Andresen 2005; Maskell 1998). Valget af de to case virksomheder er sket ud fra deres forskellige praksis på produktionsområdet. Den ene virksomhed (case A) arbejder ud fra en langsigtet strategi om at bibeholde produktion i Danmark, mens den anden virksomhed (case B) arbejder med strategi baseret på udflagning af produktionsopgaver til udlandet. Begge møbelproducenter er kendt for deres produktion af designermøbler i høj kvalitet. Der er

gennemført interview med ledende medarbejdere i de to virksomheder omkring virksomhedens praksis med de udfordringer globaliseringen fører med sig. På de afholdte møder er virksomhedernes produktionsnetværk blevet beskrevet samt det udviklingsforløb virksomhederne har været igennem frem til i dag. Alle interview er optaget via diktafon, som efterfølgende er transskriberet. De to cases er anonymiseret og fremstår i denne artikel derfor som case A og B. Foruden interviewene har der også været rundvisning i produktionsområderne. Endelig er der modtaget sekundært materiale om virksomhederne.

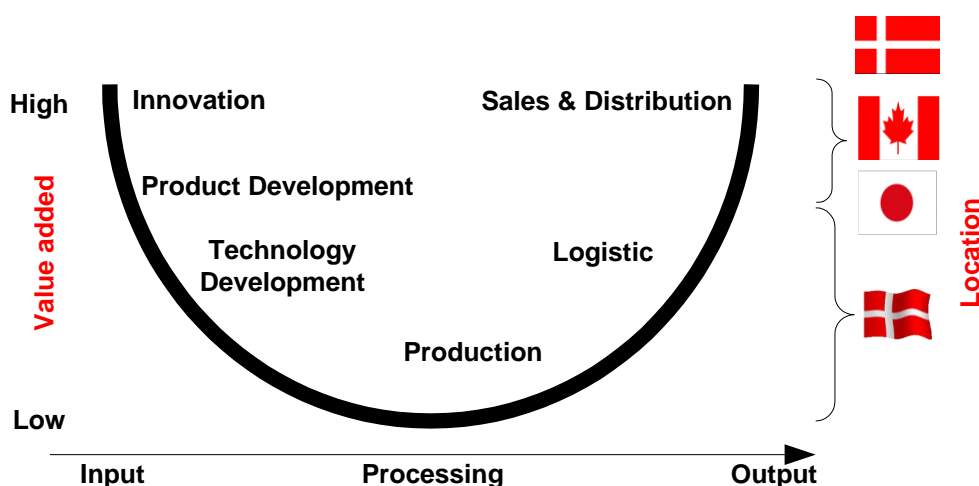
4. Analyse

I dette afsnit sker der en analyse af de to cases hver omhandlende en møbelproducent. Efter hver casebeskrivelse følger der et afsnit, der diskuterer de ledelsesmæssige udfordringer i hver af de to forskellige produktionskonfigureringer.

4.1 Case A

Case A er en familieejet møbelfabrikant, der i mere end 100 år har formået at tilpasse sig skiftende smag og teknologier, til trods for at produktionen af møbler i høj kvalitet kun har haft en designer tilknyttet virksomheden. I begyndelsen af 1990'erne blev virksomheden, ligesom flere andre danske møbelproducenter, tilsmilet af den opblomstrende interesse for klassisk dansk møbelkunst. Virksomheden var i vækst og produktionsfaciliteter var udnyttet til bristepunktet. Der var mangel på udvidelsesmuligheder, og den manglende kapacitet og de efterhånden gammeldags produktionsforhold gjorde, at leveringstiderne gik i vejret. I starten af 2002 skiftede virksomheden ledelse og det blev konstateret, at virksomheden krævede en fundamental forandringsproces, hvor de store udfordringer dels bestod i at tilvejebringe tilstrækkelig produktionskapacitet og dels i at ændre firmakulturen fra den traditionelle håndværksvirksomhed til en international salgs- og markedsføringsorganisation. Det første problem blev løst med opførelsen af en helt ny fabrik i Danmark, udstyret med den mest moderne produktionsteknologi. Den nye fabrik, der stod klar i 2003, tredoblede på kort sigt den hidtidige produktion. Parallelt hermed blev møbelfabrikken med bordproduktion overtaget helt, og flyttet til den nye fabrik (se figur 2). Væsentlige argumenter for at fastholde produktion i Danmark var kompetencer i håndværket samt tæthed til danske leverandører.

Før den nye ledelse kom til roret, afsattes næsten hele produktionen til forhandlere. Gennem opsøgende arbejde over for arkitekter og bygherrer, udgør kontraktmarkedssalget i dag ca. 20 % af virksomhedens omsætning, hvilket er en andel som forventes vil vokse i de kommende år. Derfor lægges der også i valget af nye modellanceringer vægt på, at produkterne egner sig til kontraktmarkedet, hvor der bl.a. er store forventninger til hotelsektoren.



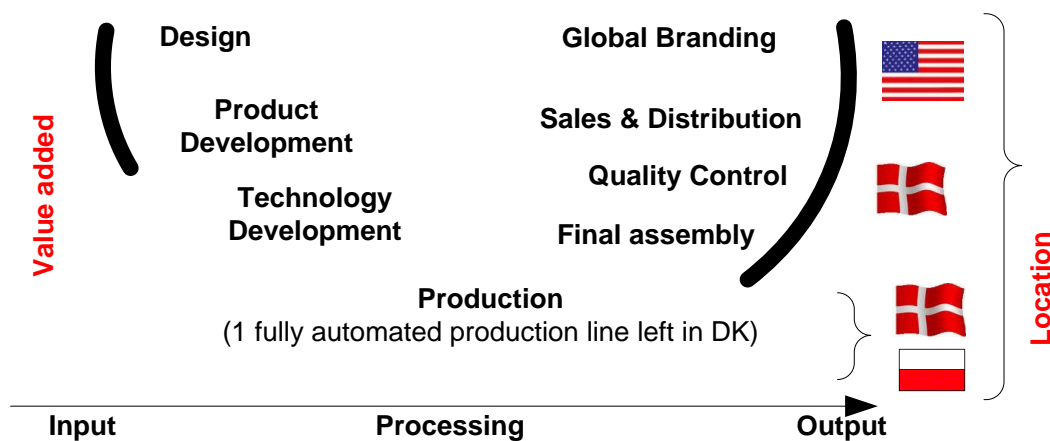
Figur 2: Smiley value chain – Case A

Kollektionen omfatter i dag ca. 35 stole og 15 borde, der alle er designet af virksomhedens eneste designer. Det er planen at sætte nye produkter i søen hvert år. Fabrikken kører i treholdsskift og er tæt på udnyttelsesgrænsen. Familien mener dog ikke, at det er aktuelt at bygge til, men lægger vægt på, at produktionen fastholdes i Danmark. Man er åben over for øget brug af underleverandører. Vigtigst for familien er, at virksomheden stedse vil have den økonomiske styrke til at forfølge de nye muligheder for vækst og udvikling, der måtte opstå.

4.2. Case B

Case B er en gammel dansk møbelproducent. Virksomheden har udviklet sig fra håndværk til industriel møbelproduktion i begyndelsen af det forrige århundrede. I 1930'erne var virksomheden en af Danmarks teknologiske frontløbere inden for industrien. I samme periode indgik virksomheden samarbejde med nogle af de mest førende

møbelarkitekter i udlandet og Danmark. Yderligere nye møbelarkitekter er kommet til op gennem 80'erne og 90'erne. I dag er virksomheden positioneret, også internationalt, i den eksklusive ende af klassiske designmøbler og har en betydende og voksende eksport heraf. Virksomhedens har været traditionelt organiseret omkring produkter og produktion og har kontrolleret en meget stor del af værditilvæksten inden for virksomhedens rammer. Høj kvalitet og finish har altid været et vigtigt omdrejningspunkt for virksomheden. Det har derfor også været vigtigt for virksomheden at have fuld kontrol over de forskellige processer i produktionen. Drevet af bl.a. internationale vækstambitioner, men også for at øge fleksibiliteten i produktionen, har virksomheden i 2003 outsourcet en meget stor del af produktionen til få udvalgte underleverandører (se figur 3).



Figur 3: Smiley value chain – Case B

Områder for outsourcing gælder også processer, som tidligere har været anset for virksomhedens kernekompetence. Der er indgået partnerskabsaftaler med disse leverandører, ligesom der er anvendt mange ressourcer på at opbygge leverandørernes kompetence. Denne kompetenceopbygning omfatter ikke alene produktionsprocesserne, men i stigende grad også indkøb, styring af kvalitet og logistik samt PTA. Enkelte leverandører har etableret fabrikker uden for Danmark, som en del af denne aftale. Leverandørerne har således gradvist overtaget hovedparten af virksomhedens produktion samt flere og flere teknisk-administrative opgaver. Som afløser for den tidligere fokusering på produktion, har virksomheden arbejdet på at udvikle en sourcingkompetence og strategi, som også influerer på virksomhedens kompetence og medarbejdere, ligesom

virksomhedens ERP-system er under ændring, da flere og flere af de teknisk-administrative opgaver også outsources – eller overtages af leverandøren.

4.3. Ledelsesmæssige udfordringer

At virksomheder tilgår globaliseringens udfordringer forskelligt, kan der ikke være tvivl om. Det synes umiddelbart, at der ikke kan gives et entydigt svar på, hvad der måtte være rigtigt og forkert i denne forbindelse. Det er derimod tydeligt, at de valg, som træffes, har konsekvenser og dermed har måden, hvorpå virksomheder tilgår globaliseringen af deres leverancesystem stor betydning, hvis virksomheden ikke skal fanges i en utilsigtet situation både strategisk og operationelt.

I det ovenstående er der beskrevet to virksomhedscases, som repræsenterer to vidt forskellige tilgange for to virksomheder, som konkurrerer i det samme marked og dermed under de samme grundlæggende vilkår. Dette er interessant, da der har været en tendens til at pege på nogle meget entydige modeller for håndtering af leverancesystemet i bestemte industrier (Sturgeon et al. 2008, Ferdows, 2008). De to strategier, som ligger til grund for de to virksomheders leveringsmodel, kan kort rides op som rodfæstet og rodløs. Case A eksemplificerer den rodfæstede model, hvor aktiviteten ikke blot holdes tæt forankret omkring hovedkontoret, men også i det væsentlige holdes inden for landets grænser. Case B eksemplificerer derimod den rodløse model, hvor aktiviteterernes udførelse og grundlæggende styring overlades til partnere i det eksterne leveringssystem. Operationaliseringen af disse to modeller kan findes i tabel 1, hvor centrale karakteristika for de to virksomheder kort er ridset op.

Tabel 1: Sammenligning af case A og B

	Case A	Case B
Grad af externalisering	Lav Produktionen er fastholdt i Danmark - Rodfæstet	Høj Produktionen er over de senere år stort set outsourcet til få hovedleverandører, hvilket også gælder mange teknisk-administrative opgaver – Rodløs
Produktionens rolle	<ul style="list-style-type: none"> • Fuld skala produktion samt øvrige produktionsroller 	<ul style="list-style-type: none"> • (Prototype), men langsomt afviklende, da kompetencer er under afvikling
Produktion	<ul style="list-style-type: none"> • Den løbende produktion varetages på virksomhedens egen produktionsenhed i Danmark. Virksomheden udvikler og tilpasser løbende egen kapacitet, systemer, faciliteter, mv. • Produktionen spiller en central rolle i virksomhedens udvikling af nye produktvarianter og kvalitetssikring. • Virksomheden anvender leverandører til udvidelse af kapacitet – eksempelvis polstring, men fastholder kompetencerne in-house • Virksomheden vælger løbende at omskole og uddanne sine medarbejdere frem for at ansætte nye med teknisk uddannelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Der sker ingen løbende produktion længere, hvorfor man også langsomt afvikler kapacitet, systemer, faciliteter, m.v. • Produktionen spiller en mindre og mindre rolle også i fremtagning af nye produkter. Virksomheden taber langsomt produktionskompetence. • Produktion/SCM søger at udvikle partnerskabsmodeller med leverandører og indgår i "Task Forces" sammen med hovedleverandør – overleverer viden til leverandør • Ingen træning/oplæring af nye medarbejdere i produktion og PTA
Leverandører	<ul style="list-style-type: none"> • Leverandører anvendes til gennemførelse af halvfabrikata eksempelvis stålarbejder, polstring, bordplade produktion og malerarbejde, men virksomheden fastholder kompetencer og kapacitet i egen organisation • Alle produkter gennemgår kvalitetskontrol i virksomhedens egen produktion 	<ul style="list-style-type: none"> • Større og større produktionsansvar overlades til specielt en hovedleverandør, hvilket også gælder styring, stamdata (BOM, ruter, m.v.) • Leverandøren har begrænsede ressourcer til teknologiudvikling • Leverandøren har et set-up, som giver mulighed for kortsigtede kapacitetstilpasninger og dermed stor fleksibilitet
R&D (design)	<ul style="list-style-type: none"> • Virksomheden arbejder med en designer med tæt interaktion til produktionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hovedleverandør har overtaget produktionens rolle og inddrages i produktudvikling – dog få projekter pr. år • Mere vægt på design end R&D (nye processer og materialer), hvilket kræver mindre interaktion
Marked	<ul style="list-style-type: none"> • Primært ordreproducerende, men gennemfører serier på enkelte produkter 	<ul style="list-style-type: none"> • Udarbejdelse af forecast som udgangspunkt for leverandøraftaler
Kundeservice	<ul style="list-style-type: none"> • Kundeopgaver varetages gennem etableret salgsorganisation med repræsentation i Danmark, Canada og Japan. Ønsker stigende engagement på kontraktmarked og ændring af forhandlers position og rolle i værdikæden 	<ul style="list-style-type: none"> • Hovedleverandører overtager i stigende grad visse kundeopgaver – kvalitet og direkte levering
Sourcing/indkøb	<ul style="list-style-type: none"> • Indgår flerårige rammeaftaler for indkøb af råmaterialer (dansk ege- og bøgetræ) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sourcing/indkøb er blevet mere central i virksomheden – udvikling af partnerskabskoncepter med hovedleverandører
Leverandør kompetence	<ul style="list-style-type: none"> • Ved få leverandører bygges på leverandørkompetencer; ellers fastholdes kompetencer in-house 	<ul style="list-style-type: none"> • Specielt en hovedleverandør udbygger kompetencer – gælder inden for indkøb og overtager gradvist flere opgaver fra virksomheden. Tegn på ændret styrkefoldhold

4.3.1. Ledelsesmæssige udfordringer ved case A

I case A er viden naturligt forankret omkring produktionen, og der er en tæt og uformel dialog mellem produktion og de øvrige funktioner i virksomheden. Produktionen spiller ind med kompetence i mange forskellige sammenhænge og bruges som en videnressource i kvalitetssikring, innovation og introduktion af nye produkter. Koordinationen holdes på et uformelt niveau og drives af "nærhed" i højere grad end af bevidst ledelsesfokus. På samme tid er der investeret meget store ressourcer i at modernisere og effektivisere produktionen, som kræver megen ledelsesfokus for at kunne opnå en tilstrækkelig forrentning, som er en forudsætning for at fastholde produktion i et land med et højt omkostningsniveau. Der opstår herved et ledelsesdilemma. Der opstår et konstant pres for at øge produktiviteten og for at udnytte kapitalapparatet, hvor der er risiko for, at aktivitetsniveauet og bredden i aktiviteterne i produktionen bliver relativt ufleksibelt. Dette styrkes specielt af effektiviseringsprogrammer med pres på at optimere enhedsomkostninger. Produktionen bedømmes alene på enhedsomkostninger og ikke som en kilde til viden og innovation, hvilket på længere sigt kan blive et problem for virksomheden. På samme måde som produktion kan være en kilde til fornyelse og innovation, kan produktionen også blive en "klods om benet" for virksomheden. I det hele taget har vi meget lidt viden omkring vurdering af produktionen udover en simpel vurdering på produktivitet og enhedsomkostninger. Med et produktionsapparat på dansk jord kan fremtidige optimeringer lægge et pres på salgs- og lagerstyring samt den markup, der er til deling mellem producent og salgsledet.

4.3.2 Ledelsesmæssige udfordringer ved case B

Case B er anderledes, idet en større og større del af virksomhedens produktionskompetence overføres til udvalgte eksterne leverandører. Således opbygges en stigende – og ofte snigende - ressourceafhængighed af eksterne partnere ikke alene grundet i overførelse af produktionsviden, men også i kraft af, at leverandøren overtager flere og flere teknisk-administrative opgaver, eksempelvis indkøb, produktionsforberedelse og procesoptimering/-udvikling. I nogle tilfælde er leverandøren i stand til at opnå forbedringer, eksempelvis på indkøbssiden, som virksomheden ikke selv har været i stand til at opnå. Denne viden er ofte vanskelig for virksomheden at overføre til eksempelvis en ny eller alternativ leverandør. Virksomhedens leverandør af polstring har på få år opnået

et stort marked for polstring af både eget produktprogram, men også som underleverandør for store danske møbelproducenter. Casevirksomhed B har gennem outsourcing af polstring skabt en risiko for havne i en *lock-in* situation, hvor der er store omkostninger ved at skifte til en anden polsterleverandør (Narasimhan et al., 2009).

Udover denne stigende ressourceafhængighed, og dermed begrænsninger i virksomhedens strategiske og operationelle frihedsgrader, risikerer virksomheden at miste fokus på koordinationsopgaven og de gensidige afhængigheder, der eksisterer mellem aktiviteter i værdikæden. I og med at outsourcing frigiver ledelsesressourcer til andre opgaver med et andet indhold og at medarbejderfordelingen dermed også skifter, flytter det organisatoriske fokus og magtbalancen også naturligt med. De få personer, som sidder tilbage med koordineringsopgaven i forhold til den eksterne værdikæde, sidder i en vanskelig position (internt såvel som eksternt). Med dette følger meget nemt tab af kompetence, som igen påvirker afhængighed og fokus.

Med udflytning af aktiviteter flyttes tyngdepunktet for kritisk aktivitet til nye sourcing-destinationer. Populært kan man sige, at udviklingsprocesserne følger produktionsaktiviteten blot med en vis tidsmæssig forskydning. Tabet af domæneindsigt kan begrænses, hvis virksomheden i forbindelse med outsourcing søger at fastholder centrale medarbejdere og ansætter dem i stillinger, hvor de arbejder med kvalitetsstyring, logistik, ramp-up aktiviteter og R&D, eller i stillinger som fungerer som en bufferzone mellem leverancenetværket og interne processer. Den viden, disse medarbejdere trækker på, er dog ikke statisk og udvikler sig løbende i samspil med flere eksterne aktører. Det er samspil, som man nemt kommer til at afskærme sig fra, hvilket betyder, at kompetencen langsomt udhules.

5. Konklusion

Denne artikel har sat fokus på to danske møbelproducenter, der har valgt en diametral forskellig produktionsstrategi som modsvar til globaliseringsudfordringerne. Som de to casestudier har vist, har den ene producent fastholdt produktion og udviklingsaktiviteter i Danmark. Der er investeret massivt i ny fabrik og produktionsudstyr. Argumenter bag denne beslutning har været centreret om kompetencer til at producere samt et ønske om ikke at øge kompleksiteten i logistikken, idet der er et tæt dansk leverandørnetværk, der

leverer træ i den ønskede kvalitet. I den anden case har det været et ønske om at omkostningsminimere, der har været den primære driver for den outsourcingproces, virksomheden har været igennem. Casene viser, at der inden for samme branche og selv indenfor samme pris-segment, viser sig forskellige måder at håndtere udfordringerne med globaliseringen på. De to cases viser, at der er truffet beslutninger ud fra en forskellig grundlæggende tro. Begge løsninger har såvel fordele som ulemper og giver forskellige ledelsesmæssige udfordringer. De ledelsesmæssige udfordringer i case A bliver at forrente investeringerne i den nye fabrik og produktionsudstyr gennem sikring af kapaciteten udnyttes. De ledelsesmæssige udfordringer i case B centrerer sig om at bibeholde design og innovationskompetencer, når produktionen ikke længere er tæt på. Yderligere opmærksomhedsområder er håndtering af *lock-in* situationer. I artiklen er de to situationer betegnet som henholdsvis den rodfæstede og den rodløse model. Den rodløse model åbner en palette af nye muligheder gennem re-allokering af kritiske ressourcer. Problemet i denne model ligger i dilemmaet mellem på den ene side, at opbygge evnen til at indtage de nye muligheder gennem den eksisterende ressource- og kompetenceportefølje, hvilket kræver en dedikeret indsats, mens man samtidig må styre de ordrekvalificerende faktorer (Hill 2000), som til stadighed udgør ryggraden i virksomhedens konkurrenceprofil.

Referencer

- Andresen, C.E. (2005) *Dansk Møbelindustri 1870 - 1950*, Forlaget Systime A/S, Århus C.
- Barney, J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Bettis, R.A., Bradley, S.P., & Hamel, G. (1992), "Outsourcing and Industrial Decline", *Academy of Management Executive*, Vol. 6, No. 1, pp. 7-22.
- Chase, R.B. & Garvin, D.A. (1989), "The Service Factory", *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 4, pp. 61-69.
- D'Netto, B. & Sohal, A.S. (1999), "Changes in the Production Manager's Job: Past, Present and Future Trends", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 157-181.
- Ferdows, K. (1989), "Mapping International Factory Networks", in Ferdows, K. (Ed.), *Managing International Manufacturing*, Elsevier Science Publishers, Amsterdam, pp. 3-21.
- Ferdows, K. (1997), "Making the Most of Foreign Factories", *Harvard Business Review*, Vol. 75, No. 2, pp.73-88.
- Ferdows, K. (1997), "Made in the World: The Global Spread of Production", *Production and Operations Management*, Vol. 6, pp. 102-109.
- Ferdows, K. (2008), "Managing Evolving Global Production Networks," I: *Strategy Innovation and Change: Challenges for Management*, R. Galvan, ed., Oxford: Oxford, pp. 149-162.
- Ferdows, K. & De Meyer, A. (1990), "Lasting Improvements in Manufacturing Performance," *Journal of Operations Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 168-184.

- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005), "The Governance of Global Value Chains", *Review of International Political Economy*, Vol. 12, No. 1, pp. 78-104.
- Hayes, R., Pisani, G., Upton, D. & Wheelwright, S. (2005) *Operations, Strategy, and Technology: Pursuing the Competitive Edge*, Wiley, New York.
- Hill, T.J. (2000) *Manufacturing Strategy: Text and Cases*, Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Hill, T.J. (1983), "Manufacturing's Strategic Role", *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 34, No. 9, pp. 853-860.
- Johansen, J. & Riis, J.O. (2005), "The Interactive Firm - Towards a New Paradigm", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 202-216.
- Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2003), "Outsourcing Best Practices: Transformational and Transactional Considerations", *Knowledge and Process Management*, Vol. 10 No.1, pp.60-71.
- Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2002), "Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe", *European Management Journal*, Vol. 20, No. 2, pp. 189-198.
- Karlsson, C. & Skold, M. (2007), "The Manufacturing Extraprize: An Emerging Production Network Paradigm", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 18, No. 8, pp. 912-932.
- Lewin, A.Y. & Peeters, C. (2006), "Offshoring Work: Business Hype or the Onset of Fundamental Transformation?", *Long Range Planning*, Vol. 39, No. 3, pp. 221-239.
- Maskell, P. (1998), "Low-Tech Competitive Advantages and the Role Of Proximity: The Danish Wooden Furniture Industry." *European Urban and Regional Studies*, Vol. 5, No. 2, pp. 99-118.
- McIvor, R. (2009), "How the Transaction Cost and Resource-Based Theories of the Firm Inform Outsourcing Evaluation." *Journal of Operations Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 45-63.
- Mudambi, R. (2008), "Location, Control and Innovation in Knowledge-Intensive Industries", *Journal of Economic Geography*, Vol. 8, No. 5, pp. 699-725.
- Mudambi, R. (2007), "Offshoring: Economic Geography and the Multinational Firm", *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, No. 1, p. 206.
- Narasimhan, R., Nair, A., Griffith, D.A., Arlbjørn, J.S. & Bendoly, E. (2009), "Lock-In Situations in Supply Chains: A Social Exchange Theoretic Study of Sourcing Arrangements in Buyer-Supplier Relationships", *Journal of Operations Management*, Vol. 27, No. 5, pp. 374-389.
- OECD (2009) *OECD Economic Surveys: Denmark 2009*, OECD Publishing, Paris.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 79-91.
- Pyndt, J. & Pedersen, T. (2006) *Managing Global Offshoring Strategies*, CBS Press, Copenhagen.
- Riis, J.O., Johansen, J., Waehrens, B. V., & Englyst, L. (2007), "Strategic Roles of Manufacturing", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 18, No. 8, pp. 933-948.
- Sanders, N.R., Locke, A., Moore, C.B. & Autry, C.W. (2007), "A Multidimensional Framework for Understanding Outsourcing Arrangements", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 43, No. 3, pp. 3-15.
- Schniederjans, M. J., Schniederjans, A. M., & Schniederjans, D. G. (2005) *Outsourcing and Insourcing in an International Context*. M.E.Sharpe, London.
- Shields, K. P. & Malhotra, M. K. (2008), "Manufacturing Managers' Perceptions of Functional Power in Manufacturing Organizations", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28, No. 9, pp. 858-874
- Slepniov, D., Waehrens, B. (2008), "Offshore Outsourcing of Production: An Exploratory Study of Process and Effects in Danish Companies", *Strategic Outsourcing: An International Journal*. Vol. 1, No. 1, pp. 64-76.
- Statistics Denmark (2008) *International Sourcing: Moving Business Functions Abroad*, Statistics Denmark, København Ø.
- Sturgeon, T., Van Biesebroeck, J., & Gereffi, G. (2008), "Value Chains, Networks and Clusters: Reframing the Global Automotive Industry", *Journal of Economic Geography*, Vol. 8, No. 3, pp. 297-321.
- Srai, J. S. & Gregory, M. (2008), "A Supply Network Configuration Perspective on International Supply Chain Development", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 28, No. 5, pp. 386-411.
- Voss, C. (2005), "Paradigms of Manufacturing Strategy Revisited", *International Journal of Production and Operations Management*, Vol. 25, No. 12, pp. 1223-1227
- Økonomi- og Erhvervsministeriet (2008) *Økonomisk Tema: Danske virksomheders outsourcing*, København K.