
FREMTIDENS

INDUSTRI

I DANMARK



?

?

Med analysen Fremtidens industri leverer REG LAB ny viden om industriudviklingen i Danmark. Analysen sætter fokus på udsigterne for den industri, der er tilbage i Danmark. Den giver en dybere forståelse af de forretningsmodeller, industriens vækstvirksomheder er lykkedes med og tegner et billede af den industri, vi i fremtiden kan håbe at fastholde i Danmark.

Analysens konklusioner er på flere måder bemærkelsesværdige.

Den giver et langt mere nuanceret billede af dansk industris fremtidsudsigter, end det, der har været tegnet i tidligere analyser og i den offentlige debat. Den giver også fornyet tro på, at det er muligt at knække kurven – det vil sige at skabe flere job i dansk industri, end der tabes.

Men analysen signalerer også, at det vil kræve et ambitions- og kompetenceløft på ledelses- og bestyrelsesgangene i dansk industri og et større serviceeftersyn af de erhvervspolitiske rammebetingelser, hvis tilbagegangen skal vendes.



regilab

FREMTIDENS INDUSTRI

Analysen har afdækket en række fælles træk ved de industrivirksomheder, der trods finanskrisen og øget global konkurrence skabte vækst i 2005-2010. De kan sammenfattes i fem punkter:

1

SPECIALISERING I STEDET FOR BRED PRODUKTORTEFØLJE:

96 pct. af vækstvirksomhederne har øget fokuseringen i deres aktiviteter og kompetencer. Visse aktiviteter lægges ud til andre virksomheder, men flere skæres helt fra. Grundlæggende satser vækstvirksomheder kun på områder, hvor de kan være blandt de bedste i verden.

2

HOLISTISK FORRETNING I STEDET FOR PRODUKTFOKUSERING:

Rådgivning, uddannelse og service i tilknytning til produktet har næsten lige så stor betydning for salg og indtjening som de fysiske produkter. Fremtidens industrielle forretningsmodeller handler om at maksimere kundens værdi ved at anvende produkterne.

3

KUNDEUDVIKLENDE RELATIONER I STEDET FOR KUNDETILPASNING:

De fleste SMVer har udviklet sig fra en passiv, kundetilpassende rolle til en kundeudviklende rolle. 70 pct. af vækstvirksomhederne deltager i udviklingsprojekter hos kunden; 50 pct. har erfaring med udviklingsprojekter i samarbejde med kunder.

4

STÆRK OG INTEGRERET UDVIKLINGSORGANISATION I STEDET FOR AD HOC UDVIKLING:

I 75 pct. af virksomhederne har kompetencer inden for design, konstruktion, konceptudvikling, projektledelse m.v. haft stigende betydning for virksomhedens udvikling. Selv mindre virksomheder inden for traditionelle erhverv som metal og fødevarer har etableret egentlige udviklingsafdelinger.

5

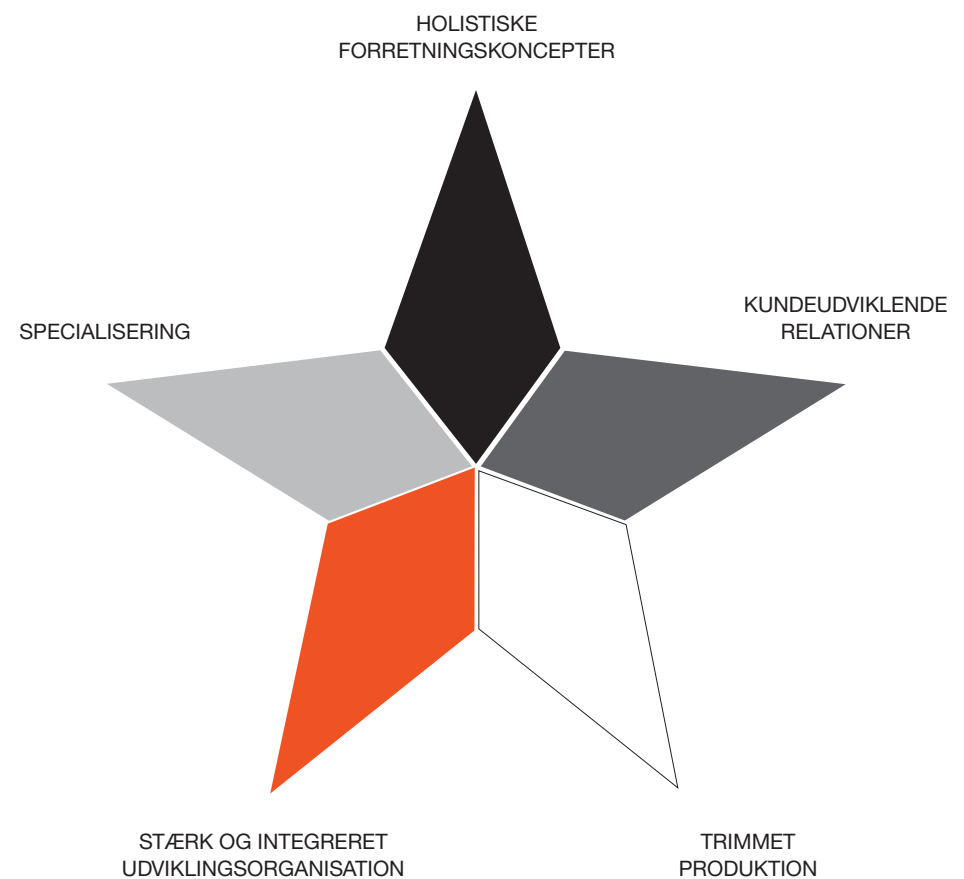
TRIMMET PRODUKTION I STEDET FOR RUTINEPRÆGEDE PRODUKTIONSPROCESSER:

Automatisering og lean er en del af opskriften på fremtidens produktion. Men i 75 pct. af virksomhederne har håndværksmæssige kompetencer og specialiseret teknisk kompetence også voksende betydning for produktionskapaciteten.

Analysen viser, at industriens forretningsmodeller er under hastig forandring og at industriel vækst i Danmark forudsætter betydelig omstilling og nytænkning i de enkelte virksomheder.

Dét stiller store krav til virksomhederne. Men det rejser også en række behov for forandring i erhvervs- og innovationspolitikken.

Den industrielle stjerne – fem fælles træk i succesfulde industrivirksomheders forretningsmodeller



Delanalysen om industriens vækstvirksomheder omfatter virksomheder, der på trods af finanskrisen og høje danske omkostninger er lykkedes med at skabe en vækst på mere end 10 pct. i perioden 2005-2010. Det drejer sig om 795 virksomheder eller ca. 21 pct. af alle industrivirksomhederne. Delanalysen omfatter en spørgeskemaundersøgelse blandt disse virksomheder (184 virksomheder responderede) og en kvalitativ interviewundersøgelse blandt topledere fra 25 mindre og mellemstore industrielle vækstvirksomheder samt tre af de største danske industrikoncerner.

VÆKST- VIRKSOMHEDERNE ...

KOMMER FRA ALLE BRANCHER; elektronik- og medicinalindustri har den største andel af vækstvirksomheder, men forskellene er beskedne på tværs af brancher

KOMMER FRA ALLE DELE AF LANDET; i Nordsjælland er andelen af vækstvirksomheder højest; i Vest- og Sydsjælland er andelen lavest

ER REPRÆSENTERET I ALLE ALDERSGRUPPER; ca. 30 pct. er "gamle virksomheder" etableret før 1970; 17 pct. er nyere virksomheder etableret efter 2000

FINDES I ALLE STØRRELSESGRUPPER; 18 pct. har under 10 medarbejdere, 59 pct. har 10-14 medarbejdere, 22 pct. har mindst 50 medarbejdere

ER PRÆGET AF BUSINESS-TO-BUSINESS VIRKSOMHEDER; kun 13 pct. af vækstvirksomhederne producerer forbrugsvarer til slutkonsumenter

HAR PRODUKTION I DANMARK; kun 2 pct. af vækstvirksomhederne har ikke produktion i Danmark; 11 pct. har produktion i Asien, 4 pct. i Central- og Østeuropa

"Den organisationskultur, der ligger i at vi kan tale sammen på kryds og tværs, er den store fordel, når vi taler innovationsprocesser. Det er lavpraktisk, men det er faktisk sådan, at det foregår."

Brian Stage, Adm. direktør,
J. Hvidtved Larsen A/S

EN NY DANSK INDUSTRIPROFIL

Industriens tilbagegang har med god grund vakt bekymring. Mange steder i landet har industriens jobtab skabt stigende ledighed og nulvækst. Især for de kortuddannede medarbejdere er det vanskeligt at finde andet arbejde. Og det bekymrer, at vi bl.a. på grund af høje omkostninger har tabt flere job end nabolande som Sverige og Tyskland.

Det er en central konklusion i analysen, at størstedelen af den industriproduktion, vi har tabt, nok ikke vender tilbage. Til gengæld synes der at være gode muligheder for at fastholde og udvikle den avancerede form for industriproduktion, vækstvirksomhederne er lykkedes med.

Analysen viser, at der er nogle klare karakteristika ved den produktion, som vækstvirksomhederne har i Danmark:

SMÅ SERIER OG STORE KRAV TIL FLEKSIBILITET I PRODUKTIONEN: Produktionen fokuserer på produkter, der skal fremstilles i små serier og som kræver hyppige omstillinger og stor fleksibilitet i produktionsprocessen.

STOR KOMPLEKSITET I OPGAVERNE: Produktionen har højt indhold af viden og stor kompleksitet. Fx på grund af anvendelse af nye materialer, eller fordi produkterne skal tilpasses den enkelte kundes særlige behov.

TÆT SAMSPIL MELLEM PRODUKTION OG UDVIKLING: Kompleks produktion i små serier kræver tæt samspil og feed-back mellem produktion, udvikling og salg.

Den tilbageværende produktion er radikalt anderledes end den produktion, som er flyttet ud af landet. Den traditionelle produktion er outsourcet som led i en senindustriel udvikling, hvor produktion i store serier lægges der, hvor den kan udføres bedst og billigst. Tilbage står en produktion, der er videnbaseret, og som langt vanskeligere lader sig outsource.

Omstillingen af produktion og forretningsmodeller stiller store krav til industriens ejere, ledere, investorer mv. Analysen tyder på, at de nye industrielle forretningsmodeller indebærer så radikale forandringer, at ejere og ledelser med forankring i de "gammelkendte", produktfokuserede industrielle forretningsmodeller kan have svært ved at følge med. De fleste vækstvirksomheder er unge iværksættervirksomheder eller er virksomheder, der har været gennem udskiftninger i ejer- og lederkreds.

UDFLYTNINGEN VIL AFTAGE I DE KOMMENDE ÅR

Analysen viser et tydeligt mønster i industriens beslutning om at lokalisere produktion i Danmark kontra lavtlønslande:

- Produktion af produkter med lang levetid, stabil efterspørgsel og standardiseret produktionsproces flyttes ofte til lavtlønslande.
- Produktion af produkter i korte serier med kompleks og ikke-standardiseret produktionsproces fastholdes ofte i Danmark.

Lokaliseringen af produktion i Danmark er en afvejning mellem fordele og ulemper.

Fordelene ved produktion i Danmark knytter sig primært til et højt kompetenceniveau og en høj selvstændighed hos arbejdskraften. Det giver færre fejl, hurtigere leveringstider, hurtigere reaktion på problemer i produktionen eller ændrede kundeønsker samt lavere omkostninger til ledelse og koordinering af geografisk spredte aktiviteter.

Ulemperne ved produktion i Danmark knytter sig primært til omkostningsniveauet herunder lønomkostningerne.

Fordelene ved at producere i Danmark aftager med produktionsseriernes størrelse – mens ulemperne er mindre afhængige af, om man er i starten eller slutningen af en serie.

Analysen tyder på, at de økonomiske fordele ved udflytning af produktion vil være faldende i de kommende år. Det skyldes tre forhold:

- Kortere produktlevetid: Mere differentieret og individualiseret efterspørgsel kombineret med nye teknologier gør at der bliver større efterspørgsel på kortere produktionsserier og krav om individuelt tilpassede produkter.
- Mere komplekse produkter med højt videnindhold: Nye krav og ønsker bl.a. omkring klima og energi øger fordelene ved højt kompetenceniveau.
- Stigende lønniveau i lavtlønslande: Lønningerne i en række lavtlønslande stiger hurtigere end andre steder, hvilket mindsker fordelene ved udflytning.

Samlet set tyder analysen på, at udflytningen af dansk produktion vil aftage i de kommende år.

”Dansk Industri og de store virksomheder taler produktionen ud af Danmark. Udgangspunktet er, at vi er for dyre i Danmark. Det forhindrer indkøberen i at tage den holistiske hat på og overveje fx følgeomkostninger knyttet til antallet af fejl, leveringstid og kvalitet.”

Flemming Werk, CEO VSB Industri- og Stålmontage A/S

FREMTIDENS INDUSTRIPOLITIK

Analysen dokumenterer, at industrien er i gang med en større omstillingsproces. Resultatet er en ny, videnbaseret sektor, hvor udvikling, produktion og kundetilpassede serviceydelser er tæt forbundne aktiviteter.

Omstillingen stiller også nye krav til erhvervspolitikken. En stor del af industriens vækstvirksomheder er kritiske over for de eksisterende rammebetingelser inden for områder som innovation, eksport/internationalisering, uddannelse/efteruddannelse og erhvervs-service. Hvis dansk industris vækstpotentiale skal realiseres, er der ifølge analysen behov for at styrke erhvervspolitikken gennem initiativer, der:

- Styrker virksomhedernes adgang til viden om succesfulde industrielle forretningsmodeller (gennem formidling af cases og udbud af relevante netværk og kurser).
- Styrker kompetencerne i erhvervs-servicesystemet, så virksomhederne får adgang til uvildig sparring på højt niveau. Målet bør være, at der lokalt er tilbud om løbende udviklingssamtaler om behov, forretningsudvikling og brugen af relevante erhvervsfremmeinitiativer.
- Gør statens innovationsfremmeordninger mere efterspørgselsstyrede. Der er brug for let adgang til finansiering af samarbejdsprojekter med videninstitutioner, hvor samarbejdet tager afsæt i den enkelte virksomheds behov og forretningsmæssige udfordringer.
- Styrker attraktivitet og kvalitet af de tekniske uddannelser – fra erhvervsfaglige grunduddannelser til ingeniøruddannelser.
- Øger samspillet mellem SMVer og videregående uddannelser om blandt andet studenterprojekter, praktik og brug af casebaseret undervisningsmateriale på uddannelsesinstitutionerne. Det er vigtigt, at undervisning og forskning på danske universiteter i højere grad tager afsæt i dansk industris ledelses- og innovationsudfordringer.
- Styrker SMVernes adgang til højtuddannede specialister, der kan bistå med at løse konkrete forretnings- og innovationsudfordringer.
- Styrker udbuddet af målrettede toplederuddannelser inden for industriel forretningsudvikling.
- Tilbyder fokuserede internationaliseringsforløb for SMVer med stort globalt potentiale. I dag har eksportfremmeindsatsen primært fokus på at hjælpe virksomhederne i gang på konkrete markeder. Der skal også fokus på at opbygge internationaliseringskompetencer samt at hjælpe virksomhederne med at udvikle forretningskoncepter, der kan skaleres internationalt.

Der er med andre ord behov for en bred indsats, der bør tilrettelægges i et tæt samarbejde mellem stat, regioner, kommuner og erhvervsorganisationer.

Denne folder er baseret på konklusioner fra et analyseprojekt gennemført i 2012 af REG LAB i samarbejde med Region Sjælland, Region Nordjylland, Region Midtjylland, Region Syddanmark, Køge Kommune, Holbæk Kommune, Vejle Kommune, Randers Kommune, Viborg Kommune, Herning Kommune, Holstebro Kommune, Ringkøbing-Skjern Kommune, Styrelsen for Forskning og Innovation, Erhvervs- og Vækstministeriet samt Erhvervsstyrelsen.

Folderen er baseret på en større dybdeanalyse gennemført af IRIS Group i samarbejde med et forskerteam på Syddansk Universitet. Hypoteser og delresultater er blevet drøftet undervejs såvel blandt de nævnte projektpartnere samt med en bredere kreds af REG LABs medlemmer, organisationer og virksomheder. Hensigten har været at skabe et bedre grundlag for at forstå og adressere de muligheder, der ligger i fremtidens industri i Danmark.

REG LAB er Danmarks førende netværk og tænketank for regional erhvervs- og innovationsfremme. REG LAB er en 100% medlemsfinansieret og upolitisk forening med over 100 medlemsorganisationer på tværs af stat, regioner, kommuner, erhvervsråd, uddannelsesinstitutioner, klyngeinitiativer og virksomheder med et fælles ønske om at styrke erhvervsudviklingen i Danmark.

