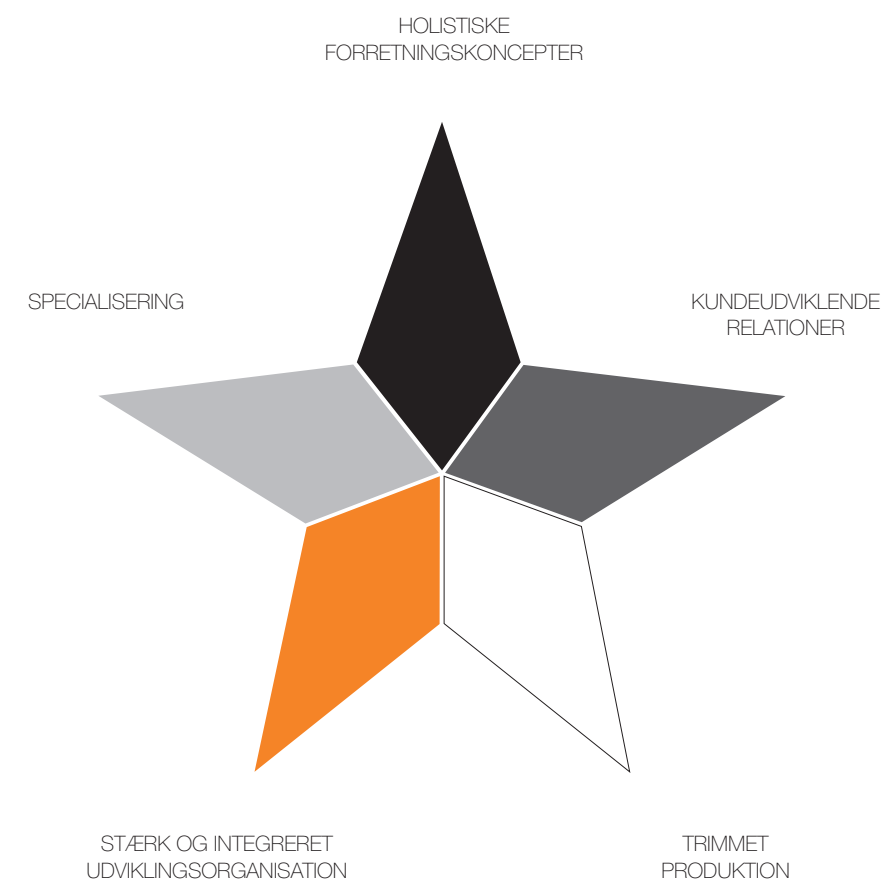


SUCCESSFULDE FORRETNINGSMODELLER

Succesfulde industrivirksomheders forretningsmodeller kan i stor træk forklares ud fra den industrielle stjerne. Casevirksomhedernes forretningsmodeller er analyseret ud fra den industrielle stjerne.

DEN INDUSTRIELLE STJERNE - FÆLLES TRÆK I SUCCESSFULDE INDUSTRIVIRKSOMHEDERS FORRETNINGSMODELLER



UDDYBNING AF FÆLLES TRÆK HOS INDUSTRIELLE VÆKSTVIRKSOMHEDER

— **HOLISTISKE FORRETNINGSKONCEPTER**
Hvor det tidligere var produktet, der alene stod i centrum for forretningsudvikling og salg, har vækst-SMV'erne i dag fokus på at maksimere kundens værdi ved at anvende produkterne. De satser på sammenhængende koncepter, der omfatter produkter, services, rådgivning, kundespecifikke funktionaliteter samt integration af fx klima- og miljøkrav hos kunden i produktudviklingen. Virksomhederne bevæger sig op i værdikæden.

— **KUNDEUDVIKLENDE RELATIONER**
De fleste SMV'er har udviklet sig fra en passiv, kundetilpassende rolle til en kundeudviklende rolle. Det indebærer blandt andet fælles udviklingsprojekter med kunderne. I mange virksomheder er det strategiske fokus at være med som partner, allerede når nøglekunders egen innovationsproces starter.

— **SPECIALISERING**
En naturlig følge af de nye forretningskoncepter er specialisering og nichefokus. Det er selv for større virksomheder vanskeligt at klare sig i konkurrencen, hvis produktporteføljen er for bred og usammenhængende. Grundlæggende satser vækstvirksomheder kun på områder, hvor de kan være blandt de bedste i verden. Der er i mange virksomheder sket en betydelig indsnævring af det produkt- og kompetencemæssige fokus.

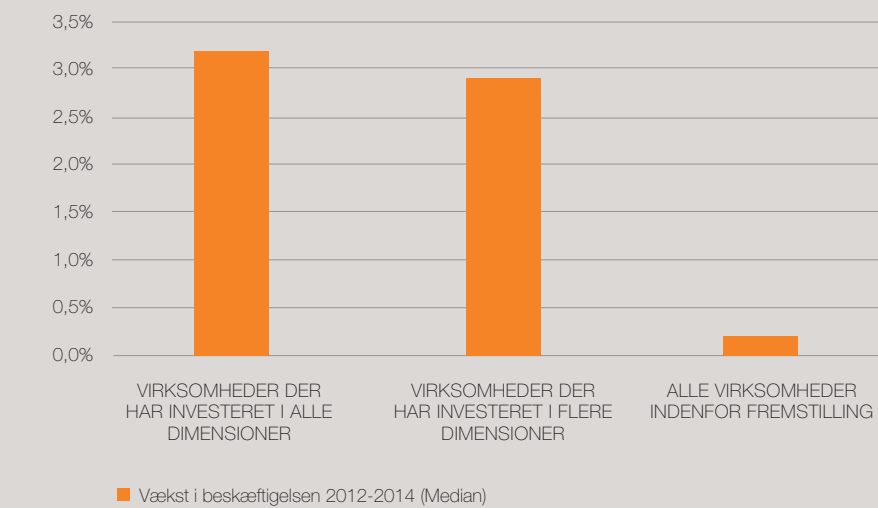
— **STÆRK OG INTEGRERET UDVIKLINGSORGANISATION**
De tre ovenstående områder stiller store krav til en effektiv udviklingsorganisation. Mange vækst-SMV'er – selv inden for traditionelle erhverv som metal, maskinindustri og fødevarer – har etableret egne udviklingsafdelinger med ingeniører, designere, konstruktører, kokke mv. Og de har formået at skabe et tæt samspil mellem udvikling, produktion og salg, hvilket er afgørende for at bringe nye løsninger hurtigt og succesfuldt på markedet.

— **TRIMMET PRODUKTION**
For fortsat at være konkurrencedygtig i de produktionsgennemførende led har de fleste virksomheder været igennem større omstillings- og effektiviseringsprocesser. Det handler om indførelse af ny teknologi og omfattende leanprojekter. Herudover er trimmet produktion forbundet med en høj grad af delegering af kompetence til produktionsmedarbejdere.

VÆKST I BESKÆFTIGELSE

De danske industrivirksomheder har lært af krisen. De har brugt krisen til at trimme og optimere produktionen. De har udviklet nye forretningsmodeller, opbygget nye og stærkere koncepter og kunderelationer. Og tallene viser, at det skaber effekt.

HØJ BESKÆFTIGELSESVÆKST BLANDT VIRKSOMHEDER, DER INVESTERER I DEN INDUSTRIELLE STJERNE



Figuren viser, at virksomheder, der investerer i elementerne i den industrielle stjerne, har betydelig højere vækst, end virksomheder som ikke gør. Virksomheder, der investerer i minimum 3 elementer i den industrielle stjerne, har i gennemsnit oplevet en vækst på 3 pct.

”Når danske medarbejdere i produktionen oplever, at der er noget, der ikke virker optimalt, så er der en stor motivation for at finde løsninger på problemerne. Man siger ikke bare: Nå, det var ærgerligt.”
Udviklingsdirektør Steen Lindby, Rockwool.

HVAD SIGER VIRKSOMHEDERNE

”Der er gode muligheder for at drive produktionsvirksomhed i Danmark inden for nicheområder med højteknologisk produktion og fleksibel produktion af specialprodukter i kortere serier.”
Direktør Kim Villadsen, HBN-Teknik

”Hvis vi vil have produktion i Danmark, må vi gå den anden vej og bringe enhedsomkostningerne ned. Vi kan ikke gøre meget ved skat og løn. Derfor burde Danmark satse målrettet på automatisering.”
Ole Kring, CEO, SMB

”Vi er i Danmark for at være tæt på produktudviklingen – Danmark er utroligt fleksibel – vi har nogle medarbejdere, der meget gerne vil forbedre ting.”
Vicedirektør Henrik Guldborg Pedersen, Haldor Topsøe

”Lønnen udgør en tredjedel af produktets pris. Men vi synes også, at vi får meget for den tredjedel. Vi har nogle meget dygtige medarbejdere, som tager stilling til, om tingene og processerne fungerer optimalt.”
Adm. direktør i Mountain Top Industries, Marie-Louise Bjerg

”Før finanskrisen var BM Silo ikke kundeudviklende. Vi langede ting over disken. Men pludselig blev alt underudbudt, og så måtte vi finde på noget andet. Vi blev i stedet en integreret del af kundernes virksomhed.”
Direktør Dorte Zacho Martinsen, BM Silo

”Vores faglærte og ufaglærte i Danmark er jo på et meget højere fagligt niveau end i de fleste andre lande. Vores ansatte har typisk gennemgået betydelig efter- og videreuddannelse, de er motiverede, selvstændigt tænkende og gode til at samarbejde på tværs af organisationen.”
Direktør Ib Gosmer, Necas

”For os er det helt centralt, at vi har det tætte samspil mellem udvikling og produktion, så vi kan sikre høj produktkvalitet og hurtigt få rettet op, hvis der er tegn på udfordringer med kvaliteten.”
Direktør Michael Bladt, Hasle Refractories

”Vi hiver nogle gange specialestuderende og praktikanter ind for at lave nogle ting. Vi vil meget gerne have veluddannede unge ind. De har en værktøjskasse, der udfordrer det, vi ved. Det, der kan være lidt svært, er at få dem til at flytte til Ribe.”
Adm. direktør Michael Boel Olesen, Ribe Jernindustri

Denne folder er baseret på konklusionerne fra et analyseprojekt gennemført i 2014 i et samarbejde mellem REG LAB og Industriens Fond under overskriften: "Industriens produktivitet".

Folderen bygger bl.a. på en casebaseret analyse "Industrielle Succeshistorier", udarbejdet i samarbejde med IRIS Group. Resultaterne blev præsenteret på en konference i november 2014.

Der er også udarbejdet en række korte film med nogle af de casevirksomheder, der her og nu investerer i produktion i Danmark. For nærmere information om projektet, rapport samt film se Industriens Fond på www.industriensfond.dk eller REG LAB på www.reglab.dk.

INDUSTRIENS FOND er en engageret filantropisk fond, der arbejder for at hver enkelt støttekrone, der udbetales til projekter, har potentiale til at sikre anvendelsesorienteret viden og aktivitet med positiv virkning på Danmarks konkurrenceevne.

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.



INDUSTRIENS FOND
FREMME DANSK
KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation

HVORFOR INVESTERE I DANMARK?

Tallene og den industrielle stjerne underbygger den succesfulde transformation, der er sket og sker i den danske industri.

På tværs af casevirksomhederne identificeres en række interessante, tværgående pointer, som forklarer, hvorfor industrivirksomheder investerer i Danmark.

Virksomhederne investerer i fremtiden. Et centralt fælles træk er, at virksomhederne foretager betydelige investeringer – fx i lagerfaciliteter, nye produktionshaller, nye produktionslinjer, nye maskiner samt i forskning og udvikling.

Virksomhederne ser det som en udfordring og ulempe, at det danske omkostningsniveau er højt. Men de vurderer, at det er rentabelt og attraktivt at have produktion i Danmark, bl.a. fordi:

- **DEN DANSKE VIRKSOMHEDSKULTUR**
Den danske virksomhedskultur med tværgående samarbejde, uformel omgangstone og flade hierarkier er en fordel for moderne produktionsvirksomheder. I de virksomheder er der nemlig brug for et tæt samspil mellem udvikling og produktion. Desuden er der let og fleksibel adgang til højt kvalificeret arbejdskraft.
- **LEAN ER BLEVET MODERNE IGEN**
Mange af casevirksomhederne har gennemført ambitiøse leanprojekter og opnået betydelige gevinster herefter.
- **VIRKSOMHEDERNE ER STÆRKT SPECIALISEREDE OG FREMSTILLER KOMPLEKSE PRODUKTER I MINDRE SERIER**
Virksomhederne er nichevirksomheder, der baserer sig på unikke teknologiske kompetencer. Samtidig foregår produktionen ofte i mindre serier med konstant behov for omstillinger, kvalitetskontrol og et tæt samarbejde mellem udviklingsfolk og produktionsfolk.
- **STRATEGISK LEDELSE MED BLIKKET RETTET MOD DE RIGTIGE MÅRKEDER**
Strategisk ledelse, salg og kundesegmentering har stor vægt i casevirksomhederne. Det er i høj grad evnen til at satse på de rigtige kunder, markeder og forretningskoncepter, der har skabt fundamentet for vækst i virksomhederne.
- **TÆTTERE SAMARBEJDE MED KUNDERNE**
For at kunne levere kundetilpassede, fleksible løsninger "just in time" indgår casevirksomhederne i et stadig tættere samarbejde med deres kunder. Nye designs, funktionaliteter og produkter udvikles i et tæt samarbejde med kunden. Flere casevirksomheder indgår i længerevarende samarbejder med kunderne.

- **FAGGRÆNSER BRYDES OP**
Det er lykkedes casevirksomhederne at skabe en tæt sammenhæng mellem udvikling, produktion og salg. Virksomhederne investerer i oplæring og efteruddannelse, der gør medarbejderne i stand til at varetage flere funktioner og forstå deres opgave i en sammenhæng.
- **HELE VÆRDIKÆDEN MESTRES**
Casevirksomhederne har styr på hele værdikæden. Virksomhederne er ikke alene specialister i at fremstille deres produkter. De optimerer og samtænker alle funktioner - fra udvikling og design over produktion og montage til salg og opfølgende services.
- **DEN STØRSTE UDFORDRING ER MANGEL PÅ HØJT KVALIFICERET ARBEJDSKRAFT**
Bagsiden ved at være nichevirksomhed er, at nichevirksomheder er dybt afhængige af højt kvalificeret arbejdskraft. En række af virksomhederne oplever udfordringer med at tiltrække universitetsuddannede medarbejdere (især ingeniører) og visse typer af faglært arbejdskraft.
- **KAPITAL**
Der peges på flere forhold, som vanskeliggør tilførsel af kapital. Det handler bl.a. om, at det er svært at få bankfinansiering, og at der er høj pris for venturekapital. Det er især kritisk at skaffe udviklingskapital til at rykke hurtigt på nye forretningsidéer samt kapital til nyt produktionsudstyr.
- **BRUG AF ERHVERVSFREMME SYSTEMET**
Nogle er kritiske, men flere har haft gavn af forskellige virkemidler og programmer. Højteknologifonden, innovationsnetværk, Eksportrådet, Investeringsskolen for Udviklingslande, væksthusydelse, teknologiske serviceinstitutter, målrettet efteruddannelse og forskellige former for universitetssamarbejde er blandt de rammer og aktører, der har hjulpet virksomhederne på deres vej mod vækst. Virksomhederne ser samtidig behov for at styrke rammebetingelser på flere områder. Det gælder specielt finansiering, skræddersyet efteruddannelse og SMV'ers muligheder for at samarbejde med videninstitutioner.

INDUSTRIENS FOND
& REG LAB

INDUSTRIELLE SUCCESSIONER I DANMARK

DET KAN BETALE SIG AT INVESTERE I PRODUKTION I DANMARK. DET VISER EN RÆKKE KONKRETE EKSEMPLER PÅ INDUSTRIVIRKSOMHEDER, DER INVESTERER MARKANT I DANMARK NETOP I DISSE DAGE OG MÅNEDER.

Små og store virksomheder, danske og udenlandsk ejede. De øger produktiviteten og skaber jobs til Danmark.

1 Efter mange års nedgang i industribeskæftigelsen er billedet vendt. I de sidste to år er beskæftigelsen i fremstillingsindustrien steget, og antallet af afledte arbejdspladser i serviceerhvervene stiger også.

2 Industrien tjener milliarder af kroner til Danmark hvert år. Industrien bidrager nu med et overskud på handelsbalancen på 36,8 mia. kr.

3 Industrivirksomheder, der investerer i mindst tre af fem centrale parametre: trimmet produktion, kunderelationer, specialisering, udvikling samt holistiske forretningskoncepter, har i gennemsnit oplevet en vækst i beskæftigelsen på mere end 3 procent. Investeringerne resulterer i såvel højere produktivitet som flere jobs.