

De skjulte helte

- Produktivitetssucceser i dansk industri
- Innovation: Analyse og evaluering – 09/2013

Bilag 2 Virksomhedscases



**Styrelsen for Forskning
og Innovation**

Denne rapport indeholder 20 virksomhedscases, som beskriver konkrete virksomheder i gruppen af "skjulte helte". De 20 virksomhedscases skal læses som et supplement til selve analyserapporten De skjulte helte – Produktivitetssucceser i dansk industri.

De 20 virksomhedscases er udarbejdet for Styrelsen for Forskning og Innovation af Center for Analyse og Erhvervsfremme ved Teknologisk Institut:

Indholdsfortegnelse

ATEK.....	4
Bertoni A/S	8
Carl Hansen & Søn	13
DMP Mølleservice A/S.....	18
Fiskars	24
Glunz & Jensen A/S.....	28
IRON Pump A/S.....	33
Kyocera Unimerco A/S.....	37
LKF Vejmarkering.....	46
Morsø Jernstøberi	50
Nopa Nordic A/S	56
NOVA Print.....	61
Parker Hannifin Manufacturing.....	64
PRI-DANA Elektronik A/S	68
RAIS A/S	73
SAN Electro Heat	78
SKAKO A/S.....	82
Soco System A/S	89
Vald. Birn A/S.....	94
Anonymiseret virksomhedscase.....	98

ATEK

ATEK – en virksomhed, der har fundet sin niche

ATEK's vigtigste konkurrenceparameter er fejlfri produkter. Som producent af nødstrømsgeneratorer har ATEK's fokus på kvalitet resulteret i en fejlprocent på 0. Denne historik er essentiel for det gode ry og en sikkerhed, som kunderne er villige til at betale ekstra for. Tidligere havde virksomheden et bredere produkt-sortiment, men kunne ikke konkurrere på prisen i forhold til de større konkurrenter med større produktionskapacitet. Virksomheden tilpassede sig ved at koncentrere sig om nødstrømsgeneratorer, som er et high-end produkt af stor vigtighed for kunden. Siden har ATEK udviklet sig succesfuldt inden for denne niche, hvor kvalitet koster ekstra. Og firmaet har vedvarende vækstambitioner – i første omgang i forhold til det skandinaviske marked.

Virksomheden i dag

ATEK producerer nødstrømsanlæg til virksomheder og institutioner. Disse generatoranlæg tager over, når strømmen går. Virksomheden producerer primært til industrien – herunder særligt til mindre kraftværker. Kunderne er afhængige af en kontinuerlig elforsyning, og derfor er ATEK's vigtigste differentieringsparameter deres lave fejlrate. Historisk har virksomheden haft en fejlprocent på 0. Nødstrømsanlæg er et *high-end*-produkt, så kunderne har været villige til at betale en højere pris til gengæld for leveringssikkerhed og driftssikkerhed. Kvaliteten sikres gennem faste rutiner og procedurer for test af de producerede nødgeneratorer. Derudover leverer ATEK skræddersyede løsninger, hvor de respektive ordrer analyseres og udvikles i forhold til, hvad der kan være af udfordringer for en generator det givne sted. Det meste af ATEK's eksport sker gennem OEM-aftaler, hvor ATEK's produkter indgår som en del af en færdig produktpakke for en større producent eller til en totalleverandør af mindre kraftværker.

ATEK har i dag ca. 60 ansatte og en eksportandel på omkring 20 procent af omsætningen.

Hvordan er virksomheden nået hertil

Siden starten i 1996 er ATEK's profil blevet skærpet fra at producere generatorer generelt til at fokusere på nødgeneratorer.

Denne udvikling til en mere nichepræget virksomhed skyldes, at man ikke kan konkurrere på pris generelt. Markedet er præget af stordriftsfordele, så konkurrenter med langt større produktionskapacitet kan levere til en lavere pris. Derfor har ATEK fokuseret på denne

niche i markedet, hvor kvaliteten betyder mest for kunden. Det kan have fatale økonomiske konsekvenser for kunden, hvis et nødstrømsanlæg ikke virker. Derfor er kunden villig til at betale ekstra for anlæg med en lavere fejlrate. Det gængse marked for generatorer er i vid udstrækning blevet overtaget af virksomheder i lavtlønsområder så som Kina og Tyrkiet, men ikke produktionen af nødstrømsgeneratorer.

For fem år siden ændrede ATEK styresystem for sine generatorer for at tage højde for en udvikling, hvor teknologien kan blive mere elektronisk baseret. Selvom den grundlæggende teknologi for generatoranlæg ikke har udviklet sig fundamentalt, blev elektroniske styretavler anset for at komme til at spille en større rolle fremover.

I 2013 blev ATEK en del af den nordiske koncern Coromatec Group.

Denne overtagelse gav ATEK en række nye muligheder. Virksomheden så et vækstpotentiale ved at være repræsenteret i både Danmark, Norge, Sverige og Finland. Dette gav nemlig mulighed for at udvide virksomhedens *after sales service*. Derudover fik man mulighed for internt salg til koncernens egne selskaber samt bedre rabatter på indkøbsprisen. Endelig fik man adgang til et større overordnet salgsapparat.

Inkorporeringen i Coromatec Group har haft betydning for virksomhedens strategiske muligheder. Coromatec Group er mindre risikovillig pga. ansvaret for aktionærerne, end ATEK kunne tillade sig at være som selvstændig, ejerdrevet virksomhed. Til gengæld er der ikke umiddelbart sket ændringer i ledelsesstrukturen, så kontinuiteten på ledersiden er bevaret i ATEK.

Sådan driver vi virksomhed i dag

ATEK's succes som nicheproducent af nødstrømsgeneratorer har været båret af en række faktorer:

- Involvering af både kunder og underleverandører i udviklingsarbejdet.
- Omfattende kvalitetstest af alle produkter, før de leveres.
- Opsamlet erfaring og viden blandt medarbejderne.
- Rettidighed i leveringerne.
- Løbende fokus på produktionsprocesser.

ATEK's løsninger er i høj grad skræddersyede til deres kunder. Derfor indgår kunderne i betydeligt omfang i selve udviklingsarbejdet for at sikre, at produkterne tilpasses mest muligt til kundens behov. Halvdelen af produktionen er baseret på egenproduktion, mens resten leveres af underleverandører. Derfor lægger ATEK vægt på konstant at sikre kvaliteten af underleverancerne, og de inddrager også underleverandørernes specifikke kompetencer i udviklingsarbejdet. ATEK's udviklingsarbejde er således baseret på faste samarbejder med både kunder og underleverandører.

ATEK er afhængig af at opretholde et godt ry, hvorfor der ikke er plads til fejl i produkterne. Nødstrømsgeneratorerne bliver testet gennem faste nedskrevne procedurer, så man er helt sikker på, at produkterne vil virke. Produkterne testes alt efter hvilke forhold, de vil blive benyttet under. Ved eksportvarer tester man derfor efter strømforholdene i det givne land, så produktet også virker under disse forhold.

ATEK's fokus på kvalitet i alle leverancer fordrer en medarbejderbase med megen viden og erfaring inden for feltet. Derfor er der også en høj anciennitet i virksomheden, hvor de fleste medarbejdere har været ansat i mere end 10 år. Den faglige udvikling af medarbejdernes evner i produktionen sker gennem sidemandsoplæring, da den mest koncentrerede faglige viden findes in-house. ATEK vægter at have pligttopfyldende, kvalitetsbevidste og engagerede medarbejdere, da dette er essentielt for at opretholde nul-fejlsraten i produktleverancerne. Dette besværliggør også en eventuel outsourcing, da man her ikke har samme sikkerhed.

ATEK's produkter indgår typisk som første led i kundernes produktionsflow. Hvis der ikke leveres rettidigt, vil det have enorme konsekvenser for kundernes omkostningsniveau i deres produktion. Da nødstrømsgeneratorer udgør en meget lille del af kundernes samlede omkostninger, vægter mange kunder driftssikkerhed i form af produktkvalitet og levering til tiden. Derfor har det været afgørende for ATEK, at man har kunnet bibeholde en høj leveringsevne og kvalitet. Dette dobbelte pres sætter store krav til tidsstyringen i produktionen, da der skal være indberegnet tid til omfattende tests. Firmaet har da også stort fokus på tidsforbruget og deres produktionsflow, jf. nedenfor.

ATEK's produkter er konstant udsat for en priskonkurrence, hvor kunderne forventer, at produktprisen fastholdes på trods af inflationen. Dette fordrer et fokus på løbende effektiviseringer. ATEK er især opmærksom på antallet af arbejdstimer i forbindelse med produktionen af et produkt, da prisen på arbejde er en komparativ ulempe i forhold til konkurrenterne. Derfor lægger ATEK et budget for hver enhed, der produceres, og analyserer løbende på budgetoverholdelsen. Dette fokus på tid er også en fordel i forhold til leveringsevnen.

Betydningen af det industrielle miljø i Danmark

ATEK oplever ikke at være en del af et vidensmiljø i Danmark. Virksomheden er en nicheproducent, så der er ikke andre virksomheder med viden inden for feltet.

ATEK benytter ikke GTS-institutter eller universiteterne i deres udviklingsarbejde. Teknologien opleves ikke som værende kompleks, så virksomheden har ikke oplevet et behov for udefrakommende hjælp. I stedet har man samarbejdet med kunder og underleverandører i udviklingsarbejdet.

Vigtigste læring – en konkluderende bemærkning

Over tid har ATEK specialiseret sig mere og mere i nødstrømsgeneratorer som nicheproduktion. Ved at fokusere på dette snævre *high-end*-marked har virksomheden kunnet undgå at blive udkonkurreret på pris. For nødstrømsgeneratorer er kvaliteten nemlig afgørende, men ATEK er stadig presset på omkostningsniveauet, som virksomheden prøver at effektivisere løbende.

Virksomheden kan efter optagelsen i Coromatec Group i højere grad fokusere på at tilbyde løsninger, hvor leveringen af produktet tænkes sammen med *after sales services*. Den nye fysiske repræsentation i Norge, Sverige og Finland giver mulighed for at opbygge loyale kunderelationer og gøre sig uundværlig for kunden.

Der kan muligvis ligge et potentiale i et øget samarbejde med universiteter, GTS-institutter eller støtte gennem innovationsprogrammerne under Styrelsen for Forskning og Innovation. Dette kræver dog en opsøgende, proaktiv indsats for at formidle eventuelle muligheder specifikt møntet på ATEK's produktion.

Kilder:

Interview med Direktør Peter Aaby.

www.atek.dk

Bertoni A/S

Et stærkt design, der skal ud over Europas grænser

Bertoni A/S' vigtigste konkurrenceparameter er design og kvalitet til en rimelig pris. Efter en rekonstruktion i 2009 har udfordringen været at genetablere et cash flow og at optimere virksomhedens interne processer og markedsføring – og dermed gøre den til at udvide markedet til også at omfatte lande uden for Europa.

Virksomheden i dag

Bertoni A/S designer og konstruerer herretøj, der produceres ved hjælp af udenlandske leverandører. Deres tøj henvender sig til middelklassemanden på mellem 15 og 45 år. Designet har et skandinavisk udtryk og er fordelt på de tre linjer White, Bertoni og Noble Fade, som spænder fra casual til konfektion. Jakkesættet er det primære produkt. Virksomhedens in house design- og konstruktionsafdeling designer mellem 140 og 180 styles til hver af de fire årlige kollektioner. Der sælges både som detailhandel via egne butikker i Danmark, Norge og Irland eller som engrossalg til andre forhandlere.

Virksomhedens kerne er design og konstruktion, og netop design og konstruktion på højt niveau kombineret med en rimelig pris er det, der differentierer Bertoni fra andre på markedet. Udviklingsmæssigt er det primære fokus at udvide salget og markedet til også at omfatte lande uden for Europa.

Virksomheden har i dag ca. 118 ansatte og en eksportandel på ca. 70 procent af omsætningen.

Hvordan er virksomheden nået hertil

Virksomheden blev etableret i 1972 og er bygget op fra bunden. Virksomheden ejes i dag af en ejergruppe bestående af virksomhedens CEO, to eksterne investorer, sønnen af grundlæggeren og virksomhedens designchef. I 2009 var virksomheden igennem en massiv krise, og efter rekonstruktionen i 2009 kom nuværende CEO Preben Merrilld Angelo ind for at videreføre virksomheden efter godkendte forretningsplaner.

Efter en kort periode stod det klart, at virksomheden hvilede på et svagt kapitalgrundlag, selvom den stadig havde konkurrencedygtige varer at sælge. Den manglende kapital medførte alle tænkelige udfordringer. Lige fra annullering af ordrer i millionklassen pga. af mangel på kapital og finansiering af produktionen af allerede solgte varer til at få repareret huller i taget og fylde benzin på virksomhedens biler. Virksomheden mistede flere af sine kunder og en stor del af sit netværk, men var heldig at kunne bevare design og konstruktion af nye kollektioner, da designafdelingen var medaktionær i virksomheden.

Den eksisterende varebeholdning betød da også, at virksomheden netop nåede at generere den fornødne indtjening til at betale udeståender med Skat inden endnu en konkursbegæring.

Sådan driver vi virksomhed i dag

Virksomheden har en stærk identitet i sit design og i sine varer, som er af høj kvalitet til rimelige priser. CEO Preben Merrild Angelo siger selv: ”Vi har en vare, der er helt outstanding til en god pris. Vi stormer frem og har hele tiden haft en berettigelse i markedet. Vi har bare ikke haft kapital”.

Designafdelingen er derfor også virksomhedens kerne. Afdelingen har sin helt egen arbejdskultur, der er baseret på følelser, billeder og stemninger på en anden måde end resten af husets funktioner (salg, markedsføring og økonomi). Designerne arbejder således ud fra et koncept om en italiensk stil i deres jakkesæt, men med et skandinavisk præg udtrykt som et ”strejf af dansk bøgetræ og finsk birk”. Designerne henter inspiration fra kataloger og inspirationsture til de store modebyer som Milano, Paris og London, og de deltager i erfa-grupper og holder sig orienteret om trendkataloger og store udenlandske designforskere. Direkte brugerinvolvering anvendes ikke i designprocessen, da designprocessen er langt forud og hele tiden designer til følgende sæsoner, mens brugerne primært er orienteret mod det tøj, der er relevant for den aktuelle sæson.

Selvom virksomheden i dag har en solid drift med et cash flow og et trecifret beløb i omsætning, er der stadig behov for skarp prioritering med fokus på effektivisering af driften fra design til færdigt produkt og salg. Pt. er der fokus på salg og styrkelse af de interne processer snarere end på produktudvikling. Virksomhedens ledelse har også megen opmærksomhed rettet mod medarbejderne som den vigtigste ressource efter en kaotisk tid, som har været usikker for alle i virksomheden.

Salg og markedsføring

Virksomheden har brug for at blive styrket på salgssiden, og der arbejdes nu på at styrke markedsføring og salg og erobre nye markeder som fx Holland og udvalgte asiatiske markeder i tillæg til de eksisterende markeder i Danmark, Norge, Sverige og Tyskland. Virksomheden anvender i vid udstrækning Facebook og andre sociale medier som redskab til markedsføringen, fordi det herigennem er muligt at nå ud til mange mennesker og involvere målgruppen i produktet. Via disse medier har virksomheden erfaret, at tendensen er, at forbrugerne gerne vil have, at der står ”made in Denmark” i tøjet. Og virksomheden undersøger derfor, hvordan der kan laves et logo med denne betegnelse. Herudover har virksomheden fokuseret på at positionere Bertoni's tøj i et ”mandeunivers”. Virksomhedens direktør har her valgt musikken som det rammesættende frem for andre mulige temaer som sport og gør-det-selv. Kendte musikere fra Danmark som Jesper Binzer, forsanger i DAD, og Shaka Loveless klæder sig begge i Bertoni-jakkesæt og bliver på den måde brugt som reklamesøjler.

Interne processer og styring af underleverandører

I takt med et øget salg og en øget eksport er det nødvendigt at optimere virksomhedens interne processer. Virksomheden har i længere tid haft et forældet IT-system, som betyder, at håndtering af ordrer, fakturaer etc. er unødigt besværligt og meget tidskrævende. Og de interne processer er ikke ensrettede og gennemsigtige for medarbejderne.

Virksomheden er derfor i gang med at effektivisere driften fra design til salg af det færdige produkt via en detaljeret formulering og synliggørelse af den samlede arbejdsproces. Derudover etableres der et nyt IT-system, der skal skabe sammenhæng mellem de forskellige afdelinger i virksomheden og de eksterne leverandører og systuer og dermed lette arbejdsgangen. IT-systemet skal gøre det muligt for medarbejderne i de forskellige afdelinger og hos de forskellige leverandører at kommunikere om den enkelte opgave inde i systemet og dermed minimere tidskrævende kommunikation om detaljer over telefon og e-mail. Samtidig skal IT-systemet gøre administration af ordrer hurtigere og mere smidig, så tiden ikke bruges på unødigt administration, men på det væsentlige som salg og markedsføring.

Kontakten til systuerne fra det gamle firma er bevaret, og leverandøren af metervarerne til tøjjet er kommet tilbage efter virksomhedens stabilisering. Virksomheden har p.t. en række faste hovedleverandører og leverandører og en gruppe boblere, som kan blive relevante, hvis de andre leverandører pludselig ikke kan levere.

Medarbejderne

Personalegruppen er skåret ned, da der var for mange medarbejdere. En stor del af virksomhedens tidligere medarbejdere – særligt butikshefer i virksomhedens 25 butikker – er erstattet med nye medarbejdere med de ønskede kompetenceprofiler. På grund af virksomhedens udfordringer er der stort fokus på medarbejderpleje, hvilket i praksis betyder, at der må aflægges mange besøg i virksomhedens butikker. Og ledelsen vægter coaching af medarbejderne. I forhold til implementeringen af det nye IT-system – og som grundlag for at de ønskede produktivetsgevinster realiseres igennem hele administrationen – har ledelsen fokus på nødvendigheden af, at ældre medarbejdere bliver fortrolige med det nye IT-system.

Øvrige initiativer

Sideløbende med de tre fokusområder ønsker virksomheden at skabe en mere grøn profil. Visheden om de store plasticøer, der flyder rundt i havene, har fået virksomheden til at lave poser i et andet materiale end plastic. Herudover er der i virksomheden ideer til, hvordan produktet kan udvikles på sigt. Det overvejes eksempelvis, hvordan nanoteknologi kan anvendes i forbindelse med overtøj, så det bliver vandtæt, samt hvordan der kan eksperimenteres med tøj, der reagerer på kropstemperaturer. Virksomheden er desuden opmærksom på internettet som salgssted. Selvom salg på internettet vinder frem, har virksomheden ikke egen webshop, men har valgt en foreløbig netstrategi i samarbejde med

regionale, nationale og internationale internetplatforme som ZALANDO, SMART GUY, BOOZT og mange andre. Dels er jakkesæt et af de produkter, som de fleste stadig ønsker at prøve og mærke kvaliteten af, før de køber, dels er mænd ikke helt så langt fremme som kvinder, hvad angår shopping på internettet. Yderligere kan salg på internettet føre til ekstraomkostninger for virksomheden på grund af, at forbrugerne har fjorten dages returret. Det kan betyde, at der indkøbes gavmildt og efterfølgende returneres varer, der ikke kan sælges igen. Og det kan betyde tilsætning for virksomheden. Virksomheden regner dog med, at internetsalg bliver en realitet i fremtiden sideløbende med butikker i indkøbscentre, som sælger mere end de butikker, der er placeret på gågader.

Betydningen af det industrielle miljø i Danmark

Bertoni er en del af en værdikæde, der ikke umiddelbart skaber stærk afhængighed af en beliggenhed i Danmark, da leverandørerne findes udenlands. Dog har virksomhedens varer og brand et skandinavisk præg, der kan betyde, at det er en fordel for virksomheden at have en skandinavisk forankring. Der er da heller ingen planer om at flytte virksomheden, ligesom der heller ikke er planer om at flytte produktionen til Danmark, da omkostningsstrukturerne er lavere i udlandet. Hvis produktionen skulle flyttes til Danmark, vurderer virksomhedens ledelse, at det ville det kræve, at kunderne var parate til at betale en merpris for et mere ”grønt produkt”, der eksempelvis kunne minimere transportforureningen. Desuden vurderer virksomhedens ledelse, at Bertonis styrke ligger i specialisering – i form af design og konstruktion – i stedet for at lave totalløsninger, hvor virksomheden skal klare alt fra design til produktion og til salg.

I forhold til offentlige udviklings- og erhvervsfremmeinitiativer har virksomheden ikke fået opbakning fra Vækstfonden, Vækstkaution, Eksportkredit mv., eftersom det forudsætter bankernes medvirke og godkendelse, hvilket ikke har været muligt. Virksomhedens direktør er dog ikke afvisende over for at gøre brug af initiativer i fremtiden og fremhæver særligt videnpilot-ordningen, da ansættelsen af en akademiker med den rette profil kan åbne døren til Kina. Direktøren ser også muligheder i at indgå samarbejde om brug af nano-teknologi, som kan give nye egenskaber i de tekstiler, Bertoni anvender.

Det allervigtigste erhvervsfremmevirkemiddel er ifølge direktørens vurdering, at virksomheder kan få adgang til kapital. Kapital er afgørende for både at genetablere en virksomhed som i Bertonis tilfælde, men også for etableringen af nye virksomheder.

Vigtigste læring – en konkluderende bemærkning

Bag ovenstående udvikling står en kreativ og dynamisk virksomhed med en konkurrencedygtig vare og et stærkt fokus på intern udvikling, der skal bringe virksomheden i stand til at nå fjernere markeder efter en konkurs og længere tids arbejde med at genetablere virksomheden.

På trods af kreativitet og åbenhed over for både intern udvikling og fremtidig udvikling af Bertonis varer, må større udviklings- og innovationsprojekter vige pladsen for stabilisering af virksomhedens drift og arbejdsprocesser samt for at styrke eksisterende markeder i Europa og vinde nye markedsandele i fjernere markeder. Det er her virksomhedens primære fokus er, og det er derfor, at andre typer af udviklingsindsatser med en eventuel brug af innovationssystemet ikke er en prioritet for ledelsen.

Kilder:

Interview med CEO Preben Merrild Angelo.

[www. Bertoni.dk](http://www.Bertoni.dk)

<https://www.facebook.com/Bertoni1972>

http://instagram.com/bertoni_official

<http://www.linkedin.com/company/72994?trk=tyah>

Carl Hansen & Søn

Dansk design i international klasse

På basis af erhvervede rettigheder producerer Carl Hansen & Søn designmøbler, hvorved virksomheden kan differentiere sig i markedet på høj kvalitet og et stærkt brand. Virksomhedens evne til at udvikle og optimere produktionen og udnytte møblernes brand internationalt er afgørende for den hidtidige udvikling – og formentlig også for en forsat gunstig udvikling. En balance mellem løbende optimering og vægtning af design og brand er nødvendig for at sikre en kontrolleret vækst. Et stigende fokus på energieffektivitet, miljøbelastning og produktionsforbedring har øget betydningen af samspillet med savværker samt eksterne aktører. Dette skal ses i lyset af, at Carl Hansen & Søn ikke selv har fuld kontrol over optimering af forsyningskæden og møbelproduktionen.

Virksomheden i dag

Carl Hansen & Søn producerer primært møbler, der er designet af førende danske arkitekter fra 1930'erne til 1960'erne. Størstedelen af møblerne produceres i hårdt træ fra danske, europæiske eller amerikanske skove, der er købt af savværker, som virksomheden har et tæt samarbejde med. Carl Hansen & Søn differentierer sig fra konkurrenterne ved at lægge stor vægt på kvalitet. Dette betyder, at møblerne ikke bare bygger på anerkendt design og erhvervede produktrettigheder. Det medfører også, at møblerne er fremstillet af de bedste materialer og på den mest miljøvenlige måde. Dette er med til at sikre produkterne lang levetid. Produktsortimentet spænder over en række forskellig type møbler – spiseborde, spisebordsstole, lænestole, skamler, sofaer og sofaborde samt kontormøbler og børnemøbler. Udviklingsmæssigt er der fokus på:

- Udvidelse af produktporteføljen via inddragelse af nye designere samt lancering eller relancering af allerede tegnede møbler.
- Optimering af produktionen af kvalitetsmøbler.
- Markedsudvidelse på nye og eksisterende markeder.

Produkt- og markedsudviklingen sker i tæt samarbejde med virksomhedens sælgere.

Virksomheden har i dag ca. 160 ansatte og en omsætning på ca. 200 mio. kroner. Eksportandelen udgør ca. 75 procent af produktionen.

Hvordan er virksomheden nået hertil

Carl Hansen & Søn blev grundlagt i Odense i 1908 af Carl Hansen. I starten producerede virksomheden kun møbler på bestilling – især spisestuemøbler og møblelementer til soveværelset. Men efterhånden blev mindre serieproduktioner også inkluderet. Indtil

midten af 1940'erne samarbejdede Carl Hansen & Søn blandt andet med den danske arkitekt Frits Henningsen og producerede nogle af modellerne indtil 2003. I 1940'erne indledte virksomheden et samarbejde med Hans J. Wegner, hvilket resulterede i fire specialdesignede stole til Carl Hansen & Søn – blandt andet Y-stolen. Det tætte samarbejde med Hans J. Wegner fortsatte, og størstedelen af produktionskapaciteten blev dedikeret til en serieproduktion af designermøbler, hvilket var udfordrende rent produktionsmæssigt.

Samarbejdet med Hans Wegner blev i 1951 mere formaliseret ved, at Carl Hansen & Søn sammen med andre producenter af Hans J. Wegner-møbler dannede SALESCO. SALESCO var en salgs- og marketingorganisation, som blev oprettet for at markedsføre Hans J. Wegners møbler i ind- og udland op igennem 1950'erne og 1960'erne. SALESCO spillede især en vigtig rolle i fremstødet for "Dansk Møbel Design" på globalt plan. SALESCO sluttede aktiviteterne i 1962 grundet ejer Carl Hansens død.

Carl Hansens enke, Ella Hansen, beholdt ejerskabet af Carl Hansen & Søn, og i 1988 overtog sønnen Jørgen Gerner Hansen ledelsen af virksomheden. I 2001 blev virksomheden overtaget af Carl og Ella Hansens anden søn Knud Erik Hansen. Knud Erik Hansen havde nye og større visioner for virksomheden og mente, at produkterne indeholdt et stort uudnyttet salgspotentiale. Dette medførte blandt andet, at produktionen flyttede fra Odense til en nybygget fabrik i Aarup, og at en ekspansiv salgsstrategi blev igangsat.

I dag er Carl Hansen & Søn verdens største producent af møbler, der er tegnet af Hans J. Wegner. Carl Hansen & Søn har et tæt samarbejde med Hans J. Wegners Tegnestue, der gør det muligt at introducere og reintroducere flere af Hans J. Wegners designs. Virksomheden har løbende inddraget nye designere i sit sortiment og producerer nu også møbler af andre designere så som Mogens Koch, Kaare Klint, Ole Wanscher samt designduoen Strand & Hvass. Internationalt har virksomheden ligeledes indgået et designsamarbejde med den japanske arkitekt Tadao Ando.

I henholdsvis 2011 og 2012 opkøbte Carl Hansen & Søn møbelsnedkeriet Rud Rasmussens Snedkerier i København samt den danske møbelproducent P.J. Furniture i Store Heddinge. Dette har muliggjort en yderligere specialisering i fremstilling og salg af klassiske møbler.

Sådan driver vi virksomhed i dag

Siden Knud Erik Hansen i 2001 overtog ledelsen af Carl Hansen & Søn og implementerede en ny strategi for virksomheden, har virksomheden været i markant fremgang. Antallet af medarbejdere er steget fra ca. 25 til 160, og den årlige omsætning er gået fra 25 mio. kroner til 200 mio. kroner. Den ændrede ledelse og de nye visioner har realiseret en større del af produktsortimentets potentiale. Dette afspejler sig i andelen af omsætningen, der afsættes i og uden for Danmark. Eksporten er øget fra at udgøre 15 procent af produktionen til 75 procent af produktionen. Denne udvikling har især været båret af indtræden på mange nye markeder. I dag er virksomheden massivt til stede i Europa (22 lande), men også i Nord- og Sydamerika (fem lande), Afrika (et land) samt Asien (ni lande). Danmark

og Japan udgør i dag de to største markeder. Det er en fortsat ambition at udvide antallet af markeder. Mellemøsten er et nyt markedsmål.

Den bevidste satsning på flere markeder kombineret med produkternes karakteristika – baseret på design og kvalitet – har medført, at Carl Hansen & Søn i dag er mindre følsom over for konjunkturudsving og pres fra strukturelle tilpasninger. Carl Hansen & Søn har derfor ikke i samme grad mærket effekterne af finans- og gældskrisen, som andre møbelproducenter har.

Carl Hansen & Søns stærkeste konkurrenceparametre er design og kvalitet. En betydelig del af virksomhedens produkter har været på markedet i flere år og er i dag forbundet med et navn eller brand. Den konkurrencefordel, som dansk design giver, varierer dog i forhold til hvilket marked, der konkurreres på – dansk eller udenlandsk. I Danmark tillægges dansk design højere værdi, og konkurrencen er især med andre danske designmøbler. I udlandet er virksomheden hovedsageligt i konkurrence med internationale møbelproducenter – specielt italienske.

Salget sker via udvalgte møbelhuse, hvor Carl Hansen & Søn stiller store krav til udstillingsfaciliteter og viden om produktsortimentet. Carl Hansen & Søns kunder er både møbelforhandlere og forbrugere. Markedsføringen er derfor målrettet begge grupper, hvilket betyder, at de møbelhuse, som Carl Hansen & Søn samarbejder med – især på de udenlandske markeder – er blevet en vigtig del af markedsføringsstrategien.

Carl Hansen & Søns navn som anerkendt møbelproducent har medført, at virksomheden i dag har en konkurrencemæssig stærk position i forhold til at tiltrække nye designere. Samarbejdet mellem den japanske arkitekt Tadao Ando og Carl Hansen & Søn er et eksempel herpå. Dette giver en mulighed for at penetrere udenlandske markeder både via lokale og danske designere.

Produktudviklingen sker via en løbende inddragelse af nye designere samt relancering af ældre designermøbler, som for nuværende ikke er i produktion. Blandt andet tegnede Hans J. Wegner flere end 500 stole. Langt størstedelen bliver ikke produceret pt. Producentrettighederne udgør dermed en latent ressource og indeholder et kæmpe potentiale for markedsudvikling og udvidelse.

For at øge volumen i omsætningen er der i dag et stort fokus på kontrakt salg til erhvervsmæssige formål, koncertsale, restauranter, hoteller mv. Den høje omsætning per kunde gør denne type salg meget attraktiv. Derfor har virksomheden fokus på at udvide produktporteføljen for i højere grad at kunne levere helhedsløsninger – eksempelvis hele møbelløsninger til hoteller.

Carl Hansen & Søn varetager selv hele produktionsprocessen fra indkøb af træ, og til det færdige produkt står ude ved forhandleren. Over en længere periode er produktionsfilosofien LEAN blevet implementeret. Hensigten har været at reducere spild og spildtid samt skabe et bedre flow i produktionen. Da fabrikken i Aarup blev bygget, var

det udelukkende med henblik på produktion af Y-stolen. Udvidelsen af produktsortimentet har skabt en større produktionskompleksitet, hvilket udfordrer produktion af de enkelte møbler. Derfor er der også fokus på at effektivisere produktionen af de enkelte komponenter for at skabe en større fleksibilitet i produktionen. På nuværende tidspunkt er der stadig et stort optimeringspotentiale i produktionen, og med den fortsatte udvidelse af produktporteføljen vil dette fremadrettet få endnu større opmærksomhed.

Opkøbet af P.J. Furniture sidste år og overflytning af produktion fra Stevns til Aarup har været en produktionsmæssig udfordring. Samtidig oplever Carl Hansen & Søn i øjeblikket en stigende efterspørgsel. Virksomheden forsøger derfor at skabe en balance mellem produktionsoptimering, sortimentsudvidelse og volumen i produktionen. Virksomheden er meget opmærksom på alle parametre i en erkendelse af, at et skævvredet fokus på en eller flere af parametrene kan hæmme virksomhedens udvikling på lang sigt.

Carl Hansen & Søn blev i 2012 kåret til årets arbejdsplads. Det store fokus på medarbejdertilfredshed er i høj grad funderet i, at den fremtidige udvikling skal bæres af medarbejderne. Ud over at sikre et lavt sygefravær afspejler medarbejdertilfredsheden sig i de ansattes motivation og engagement. Dette har blandt andet været med til at sikre en meget smertefri implementering af produktionsfilosofien LEAN og en stigende produktivitet per medarbejder. Med et øget produktsortiment og produktionskompleksitet vil kompetencer hos alle medarbejdere som procesforståelse, tværfagligt samarbejde og faglig dybde blive endnu vigtigere. I udviklingen af disse spiller motivation og glæden ved arbejdet en stor rolle.

Produkt- og produktionsudviklingen har også rettet sig mod tekniske aspekter, hvilket også skal ses i lyset af en ambition om at producere mest energieffektivt og med minimum miljøbelastning. Blandt andet er der i samarbejde med savværker, Teknologisk Institut og Innospexion gang i udviklingen af røntgenfotoferingsudstyr til at identificere knaster i uforarbejdet træ. Projektet er delvist finansieret af Vækstfonden. Samspillet med aktører i det industrielle miljø har været og vil fortsat være en høj prioritet. Her spiller eksterne finansieringskilder en afgørende rolle.

Betydningen af det industrielle miljø i Danmark

For Carl Hansen & Søn er kvaliteten af møblerne helt afgørende, og derfor er samspillet med savværkerne meget tæt. Hovedparten af det træ, der anvendes, stammer fra to lokale fynske savværker. Det tætte samspil med de to underleverandører bidrager positivt til, at virksomheden kan fastholde høj kvalitet. Samtidig er den tætte relation også med til at udvikle og forbedre hele forsyningskæden via ny proces- og produktionsteknologi.

Carl Hansen & Søns produkter er forankret i danske traditioner, hvad angår design og brand. Det vil også være tilfældet fremadrettet, da forudsætningen for at rettighederne til produktion af mange af designmøblerne er, at de produceres i Danmark. Det, at

produkterne fremstilles i Danmark, er samtidig med til at fastholde møblernes *brand*-værdi.

Udflytning af dele produktionen er derfor ikke en mulighed, hvorfor det danske lønniveau og danske rammevilkår bliver en ubetinget kondition. For Carl Hansen & Søn er disse forudsætninger med til drive en kontinuerlig optimering af driften.

Vigtigste læring – en konkluderende bemærkning

Med en levetid på mere 100 år er udviklingen i virksomheden Carl Hansen & Søn de seneste 10 år bemærkelsesværdig. Et visionært lederskab og realisering af et uudnyttet potentiale indlejret i møblerne har medvirket til en markant vækst i virksomheden. Denne vækst bygger i høj grad på en ekspansiv international salgsstrategi. Satsningen på stor markedsdiversitet har bevirket, at virksomheden i dag står langt stærkere end tidligere ved ikke at være fuldstændig afhængig af det danske hjemmemarked.

Værdien af dansk design i udlandet samt produkternes eksklusivitet har været nogle af forudsætningerne for Carl Hansen & Søns succes. Fremadrettet forventes disse karakteristika også at være udgangspunktet for vækst internationalt. At Carl Hansen & Søn i fremtiden formår at skabe en balance mellem produktionsforbedringer og øget omsætning er en af de største udfordringer for en konsolideret vækst.

Carl Hansen & Søn er afhængig af rettighederne til møbelproduktion fra designerne, som forhandles med kortere eller længere intervaller. Heri vil der ligge en usikkerhed – også i fremtiden. De langvarige samarbejdsrelationer mellem rettighedsindehaverne og Carl Hansen & Søn har mindsket risikoen for producentskift. Faktisk har Carl Hansen & Søn opbygget et værdifuldt navn, som rettighedsindehaver finder attraktivt.

Kilder:

<http://www.carlhansen.dk/forside/>

Interview med production manager Morten Wamberg.

DMP Mølleservice A/S

Væksteventyr skabt gennem service og vedligehold af vindmøller

DMP har oplevet et væksteventyr af en anden verden. De seneste fem år er omsætningen mere end seks-doblet, samtidig med at indtjeningen har udviklet sig positivt. Væksten skyldes både organisk vækst og tilkøbte aktiviteter. Det seneste år er der ligeledes kommet nye ejere og en ny ledelse, der skal sikre et fortsat løft og en konsolidering af virksomheden. Den væsentligste konkurrenceparameter er medarbejdernes store faglige viden om de vindmøller, man servicere og vedligeholder. Yderligere er et stort lager af reservedele samt et landsdækkende servicenet, der gør det muligt hurtigt at afhjælpe eventuelle driftsproblemer eller nedbrud på vindmøller, med til at styrke DMP Mølleservices konkurrencemæssige position.

Virksomheden i dag

DMP arbejder inden for vindmølleindustrien og har fokus på bredt favnende service og support, der skal sikre kontinuerlig og stabil drift af vindmøllerne. DMP har gennem årene oparbejdet en betydelig erfaring og et indgående kendskab til vedligehold og optimering af vindmøller.

DMP har aktiviteter inden for tre hovedområder: service og vedligehold, udskiftning og reovering af gear og andre hovedkomponenter samt salg af reservedele til vindmøller.

Markedsmæssigt er udgangspunktet de omkring 5000 landbaserede vindmøller, der er i Danmark. Ca. 70 procent af disse anslås at have en serviceaftale direkte med møllefabrikanten/leverandøren. De resterende ca. 30 procent af markedet er således umiddelbart tilgængeligt for DMP, og heraf har DMP serviceaftaler på ca. 1000 vindmøller. Den resterende del af markedet udgøres af mindre udbydere.

I 2007 havde DMP en omsætning på ca. 17 mio. kr., der i 2012 er steget til ca. 175 mio. kr. – eller godt en seksdobling på fem år.

Senest i 2012 blev DMP for sjette gang udnævnt til gazellevirksomhed af Dagbladet Børsen. DMP er dermed den vækstvirksomhed i Region Midtjylland, der har opnået udmærkelsen flest gange. Baggrunden for udnævnelsen er virksomhedens kontinuerlige vækst.

Hvordan er virksomheden nået hertil

DMP Mølleservice blev etableret i 1987 i Lisbjerg ved Aarhus. I 2007 blev aktiviteterne flyttet til Balle på Djursland, hvor selskabet overtog Vestas' tidligere produktionsbygninger, som tidligere havde udgjort vindmølleproduktionsfaciliteterne i Nordtank og sidenhen NEG-Micon.

Flytningen til Balle gav mulighed for at udvide aktiviteten inden for renovering af gear betydeligt, da bygningerne er indrettet til tunge løft med kraner op til 50 tons, og endvidere er der betydelig lager- og opbevaringsplads både inden- og udendørs. I 2010 blev kapaciteten i gearværkstedet yderligere suppleret med 500 m² værksted. Renovering af gear er således øget betragteligt i de senere år.

I 2011 opsagde Vestas serviceaftaler på en række ældre mølletyper. Vestas anbefalede i den forbindelse DMP Mølleservice som serviceudbyder for de kunder, der fik deres serviceaftale opsagt. Den store erfaring, de stærke kompetencer inden for service og reparation samt et velassorteret lager havde skabt et troværdigt alternativ, som Vestas kunne stå inde for, og det gav dermed mulighed for at udvikle forretningen yderligere.

DMP Mølleservice havde en fortsat ambition om at udvikle virksomheden. Men virksomheden manglede kapital og strategisk ledelseskraft i denne proces. Konsekvensen blev, at DMP Mølleservice i 2012 blev opkøbt af den danske kapitalfond Polaris Private Equity. Med salget til Polaris Private Equity Fond påbegyndtes en egentlig industrialiseringsproces, og der blev dermed sikret et bedre fundament for fortsat vækst. I den forbindelse blev der indsat en ny ledelse, og nye kræfter kom ind i bestyrelsen. De fire hidtidige ejere er i dag fortsat aktive i virksomheden i specialiststillinger.

DMP har i årenes løb opkøbt flere mindre serviceudbydere i Danmark. Blandt andet i 2012 hvor DMP opkøbte servicefirmaet HMV (Hanstholt Møllen Vind). Med opkøbet blev medarbejdere samt aktiver – herunder servicebiler samt servicekontrakter – overtaget. DMP's position som Danmarks førende uafhængige serviceudbyder for vindmøller er dermed løbende blevet styrket yderligere.

Så sent som i februar 2013 har DMP overtaget det tyske firma Windservice NF (WNF). Overtagelsen skete med henblik på at styrke virksomhedens strategiske position og udvikling på det attraktive tyske marked. DMP og WNF havde en samlet omsætning i 2012 på ca. 220 mio. kr. og beskæftigede omkring 150 medarbejdere. I 2013 forventes synergierne imellem de to selskaber yderligere at kunne øge virksomhedernes samlede omsætning og antallet af arbejdspladser.

De seneste seks år er DMP Mølleservice hvert år blevet udnævnt til gazellevirksomhed af Dagbladet Børsen. Dermed har virksomheden præsteret en kontinuerlig, stærk og profitabel vækst igennem mindst 10 år. Alene de seneste fem år har DMP præsteret mere end en seksdobling i omsætning. Den hastige vækst tilskrives et konstant fokus på at øge servicegraden i kundeleverancer: reparationer og services på kundens vindmølle skal udføres hurtigt og i høj kvalitet, så vindmøllen kan være i drift og dermed producere strøm i så mange timer årligt som muligt. Derfor har det været vigtigt konstant at øge kapaciteten uden at gå på kompromis med kvaliteten af ydelserne inden for de tre forretningsområder: service, gearrenovering og reservedele.

Sådan driver vi virksomhed i dag

I dag er DMP Danmarks førende uafhængige serviceudbyder inden for service og vedligehold af vindmøller i kW- og MW-klasserne. Med et landsdækkende net af servicebiler og medarbejdere kan kunderne hurtigt serviceres. DMP har fokus på vindmøller fra Vestas-familien (herunder også Nordtank, Wind World, Micon og NEG Micon) samt på vindmøller fra Siemens – herunder Bonus.

DMP udvikler og bygger ikke selv vindmøller, men vedligeholder og servicerer de eksisterende vindmøller. Det betyder, at virksomheden ikke direkte er afhængig af den aktuelle udvikling i salget af nye vindmøller.

DMP har ud over et betydeligt lager af reservedele et tæt samarbejde med godkendte leverandører, der kan levere dele til både nye og ældre møller. Dette gør, at DMP kan levere de fleste dele fra dag til dag og vejlede mølleejere omkring reservedele til deres møller.

DMP Mølleservice har fokus på tre forretningsområder:

Service

DMP Mølleservice udfører service og vedligehold på vindmøller samt reparerer og renoverer landbaserede vindmøller i Siemens-porteføljen (inklusive Bonus) samt Vestas-porteføljen (inklusive Micon, NEG-Micon, Nordtank m.m.). DMP udfører også service off-shore som sub-contractor.

Herudover tilbydes fjernovervågning af vindmøller 24 timer i døgnet, 7 dage om ugen. Servicen og overvågningen sikrer, at møllen kører så optimalt som muligt, og at der ikke sker havari. En tæt relation til vindmølleejeren er vigtig for at sikre, at ombygninger, forbedringer og reservedele matcher vindmølleejers aktuelle behov.

DMP har servicekontrakter på mere end 1.000 vindmøller i Danmark og udfører servicen igennem et landsdækkende net af vindmøllemonter med årelang erfaring i de pågældende vindmølle typer.

Herudover serviceres mere end 300 vindmøller i Tyskland igennem det opkøbte tyske serviceselskab Windservice NF.

Endelig serviceres et mindre antal vindmøller i Sverige.

Gearreovering

DMP har formået at omdanne den oprindelige Nordtank-vindmøllefabrik på Djursland til

en effektiv fabrik til renovering af vindmøllegear til både de lidt ældre kW-vindmøller og til de nyere MW-klasser. DMP's store erfaring med renovering og opgradering af vindmøllegear og hovedaksler gør, at virksomheden beskæftiger sig med alle gængse mærker og modeller i Europa. Renoverede gear leveres enten med komplette monteringskits, eller alternativt forestår DMP selve udskiftningen af gearret i vindmøllen. Dette gøres ikke kun i Danmark, men i hele Europa. Et vigtigt konkurrenceparameter er fleksibiliteten i gearværkstedet. For at kunne minimere antallet af driftsstop samt tiden, hvor vindmøllen ikke fungerer, er det nødvendigt, at værkstedets kapacitet og medarbejdere er fleksible i forhold til at kunne servicere hurtigt og effektivt.

I 2012 leverede DMP mere end 200 vindmøllegear til vindmøller i hele Europa, og DMP blev dermed en af de største renovatører af vindmøllegear i Europa.

Reserve dele

DMP Mølleservice har i dag et omfattende lager af reservedele, hvilket betyder, at virksomheden kan levere til en meget stor del af kunderne inden for industrien. Reservedelene passer hovedsageligt til vindmøller fra Vestas, Wind World, Micon, Nordtank og NEG Micon samt til Siemens og Bonus-møller. Delene kan leveres både som enkeltdele og som sæt til mølletyper.

Forretningsområderne hænger sammen, men er også forskellige, da der både er tale om teknisk service, traditionel industriel maskinproduktion samt handelsvirksomhed.

Gearproduktionens høje kvalitet medfører ofte at vindmølleejere, som køber et renoveret gear hos DMP, vælger at skifte deres årlige servicekontrakt til DMP. Forretningen kræver, at servicemedarbejderne er fysisk placeret i nærheden af de vindmøller, der serviceres, hvilket dermed har medført, at der er skabt en stærk dansk base af servicekontrakter. DMP er nu også ved at tage skridtet til at etablere sig uden for Danmark med serviceforretningen.

De to andre forretningsområder – nemlig gearrenovering og salg af reservedele – har ikke samme behov som serviceforretningen for fysisk nærhed til vindmøllerne og har derfor fra udgangspunktet været en voksende eksportforretning.

DMP baserer sig historisk set primært på de eksisterende danske vindmøller. Virksomhedens nationale ekspansionsmuligheder har således umiddelbart sin begrænsning i de ca. 5000 landbaserede vindmøller, der er i Danmark, da virksomhedens ydelser består i servicering og vedligehold af eksisterende vindmøller.

DMP kommer typisk på banen, når en møllejers servicekontrakt med den oprindelige mølleleverandør – fx Vestas – udløber. Det er forholdsvist dyrt at få de store vindmølleproducenter til at servicere møllerne. Det betyder, at møllejerne ofte ønsker at nedbringe de løbende omkostninger på møllerne efter nogle år.

DMP har gennem årene haft et godt samarbejde med de større danske vindmølleproducenter, hvilket betyder, at producenterne selv anbefaler at bruge DMP, hvis møllejerne ønsker at reducere omkostningsniveauet.

Som en god jysk virksomhed bygger relationerne til kunderne og omverdenen på *redelighed*. Kunderne skal kunne regne med, at DMP leverer som aftalt, samt at virksomheden er i stand til at løse den konkrete vindmølles problem effektivt og hurtigt.

Betydningen af det industrielle miljø i Danmark

DMP er udfordret af høje danske lønninger. Det er således ikke muligt at bruge de eksisterende danske montører og servicemedarbejdere i fx Tyskland, da danske medarbejdere er væsentligt dyrere i forhold til lokale firmaer. Det betyder, at DMP i høj grad er tvunget til at ekspandere gennem opkøb af lokale firmaer i udlandet, når det gælder den løbende service.

Det er dog ikke kun lønomkostningerne, der er bestemmende for fremtidige kapacitetsudvidelser. I gearreoveringsdivisionen skal kapaciteten udbygges yderligere. Der er derfor overvejelser om, hvordan dette kan gøres mest rentabelt og med mindst mulig risiko. DMP's holdning er, at man trods de høje lønninger i Danmark i forhold til i andre Europæiske lande fortsat ønsker at producere i Danmark, da kompetencerne er til stede sammenholdt med, at lønandelen er relativ lav i forhold til materialeandelen på reoverede gear.

DMP samarbejder primært med vindmølleleverandører og andre komponentleverandører, da virksomhedens ydelser er følgeydelse til de oprindelige vindmølleleverandører. Ydelser, der typisk først skal leveres, når den oprindelige servicekontrakt udløber. Den teknologi, som DMP bygger på, er velkendt og veltestet, når DMP kommer på banen og ikke egentlige *front end*-teknologier. Det betyder, at DMP's samarbejde med universiteter og andre videninstitutioner er begrænset. I vindmølleindustrien er det vindmølleproducenterne og leverandørerne, der arbejder tættest sammen med de traditionelle videncenter – som for eksempel universiteter.

DMP er afhængig af tilgangen af nye vindmøller i takt med, at gamle møller fjernes, når de bliver for gamle eller ikke længere er effektive. DMP er således indirekte afhængig af møllejernes finansielle muligheder for at anskaffe nye vindmøller og af de nationale tilskuds- og medfinansieringsmuligheder, der aktuelt eksisterer.

Vigtigste læring – en konkluderende bemærkning

DMP har fundet sin egen specielle niche, hvor man fungerer som et avanceret bilværksted, der både har eget værksted, men også kommer ud til kunderne og løser problemerne direkte på stedet. Konceptet er forholdsvis enkelt, men opgaverne kræver stor faglig erfaring og indsigt i de enkelte vindmølleproducenters vindmøller. DMP bygger teknologisk set primært på sikker velkendt og gennemprøvet teknologi uden de helt store udfordringer, hvad angår teknologisk funderet viden. Det er således i højere grad efterspørgsel efter vedligehold af eksisterende landbaserede vindmøller, der driver og genererer omsætningen, end nye teknologier og udviklinger.

DMP har en betydelig markedsandel inden for deres specifikke markedsområde, og med udvidelsen af ejerkredsen med en kapitalfond og en ny ledelse med nye og supplerende kompetencer i forhold til den hidtidige ledelse er der skabt et godt fundament for fremtidige optimeringer og vækst. DMP kan med det nye ledelsesmæssige fundament med større internationalt udsyn forhåbentlig vinde Børsens gazellepris igen.

Udfordringerne de kommende år bliver at styrke positionen som den foretrukne serviceudbyder gennem en tæt relation til vindmølleproducenterne. Yderligere er udviklingen af medarbejdernes kompetencer i forhold til at servicere nye vindmølletyper på markedet en vigtig konkurrenceparameter. Et ændret strategisk fokus på energipolitikken i Danmark kan dog på længere sigt påvirke DMP Mølleservices muligheder for vækst.

Kilder:

Interview med Direktør Carlos Christensen.

<http://www.dmpservice.dk/>

Fiskars

Fra producerende datterselskab til lokal distributør

I begyndelsen af 1980'erne etablerede Fiskars et datterselskab i Danmark med det sigte at betjene det danske marked med de gængse varer produceret og distribueret fra virksomheden i Silkeborg. I dag er der ikke længere produktion i Danmark, og domicilet i Silkeborg fungerer hovedsageligt som salgs- og distributionskontor. Adgangen til langt lavere produktionsomkostninger i Østeuropa – især i Polen – førte til udflytning af produktionen. En væsentlig andel af produktporteføljen er fortsat tilpasset det danske marked, hvorfor en af virksomhedens vigtigste opgaver er en præcis aflæsning af forbrugertendenser og markedsudvikling i Danmark. Dette har gennem de senere år været en afgørende forudsætning for den fortsatte udvikling. På koncernniveau er det dog en ambition, at produktudviklingen i højere grad retter sig mod et internationalt marked frem for mod nationale markeder.

Virksomheden i dag

Fiskars er en finsk koncern og har mere end 360 års erfaring inden for udvikling af redskaber, skæreforarbejdning og opgaver i stål. Koncernen består af flere datterselskaber, men med Fiskars som moderselskab. Fiskars er i dag en førende global leverandør af forbrugerprodukter til hjem, have og fritid, hvor innovation er fokuseret på brugervenlighed og effektivitet. Fiskars-koncernen har en stærk portefølje af internationale brands – herunder Iittala, Gerber og Buster.

Afdelingen i Silkeborg fungerer overvejende som salgs- og distributionskontor for det danske marked. Tidligere var der også produktion i Danmark, men i dag produceres produkter til det danske marked primært på koncernens produktionsfaciliteter i Polen. En del af produktporteføljen tilpasses det danske marked, hvilket også varetages i Danmark. En af hovedopgaverne for den danske afdeling er derfor præcist at kunne aflæse forbrugertendenser og markedsudvikling for at kunne målrette produkterne.

Udviklingsmæssigt har koncernen følgende prioriteter:

- Udvidelse af produktporteføljen til både nationale og internationale markeder samt forskellige pris- og kvalitetsklasser.
- Fortsat optimering af produktionsaktiviteter.
- Markedsudvidelse på nye og eksisterende markeder.

Produkt- og markedsudviklingen er meget specifikt baseret på et tæt samarbejde med virksomhedens sælgere og kunder. I 2012 havde Fiskars i Danmark en nettoomsætning på

ca. 260 millioner kr. og ca. 70 ansatte. Tilsvarende havde hele koncernen en nettoomsætning på 750 millioner euro og omkring 3600 medarbejdere.

Hvordan er virksomheden nået hertil

Fiskars blev grundlagt i 1649 i Finland og er i dag en af de ældste virksomheder i den vestlige verden. Ved hjælp af en højojn udvandt Fiskars råjern til at fremstille støbejern og andre forarbejdede produkter så som søm, tråd og knive. I 1822 blev en aktiv udvikling af jernværkerne og en fokuseret produktion af forarbejdningen af jern igangsat. I den forbindelse blev produktporteføljen udvidet til også at indeholde gafler og sakse.

Fiskars' produktudvikling af landbrugsredskaber havde betydelig indflydelse på produktiviteten i landbruget. På dette tidspunkt fremstillede Fiskars mere end 1 million plove. Produktinnovationen gjorde Fiskars kendt for sine landbrugs- og husholdningsredskaber og blev synonym med høj kvalitet. I 1883 bliver aktieselskabet Fiskars grundlagt og bliver i 1915 børsnoteret på Helsinki Børs. Den efterfølgende periode var karakteriseret ved jernværkernes øgede produktivitet, udvikling og forbedring af metoder inden for stålforarbejdning samt udvidelse af produktsortimentet. Blandt andet grundlagde Fiskars Finlands første metalfjederfabrik.

Det i dag bedst kendte Fiskars-produkt blev dog først fremstillet i 1967. Her blev saksen med de orange håndtag designet. Farven, Fiskars Orange®, blev officielt registreret som et varemærke i Finland i 2003 og i USA i 2007. I 1977 opførtes en sakseproduktion i USA, som viste sig at være et meget succesfuldt valg. Dette lagde grundstenen til international handel, et voksende marked samt værdifuld kommerciel og professionel erfaring. Siden er Fiskars vokset betydeligt – både via organisk vækst, men også gennem virksomhedsopkøb. Friluftsspecialisten Gerber Legendary Blades blev overtaget tilbage i 1987 og blev styrket yderligere via opkøbet af Silva i 2006. Overtagelsen af Iittala i 2007 styrkede Fiskars' position inden for køkkenudstyr, mens Leborgne styrkede koncernens haveredskabsforretning. I det 21. århundrede har Fiskars udelukkende fokuseret på forbrugerprodukter.

I dag er Fiskars-koncernen en international virksomhed, hvis forretning er forbrugerrettet og vokser gennem stærke specialistbrands. Produkterne til hjemmet, haven og fritid er kendt for deres funktionalitet og innovative designs. Fiskars-koncernens kernebrand er Fiskars, Iittala, Gerber og Buster.

I slutningen af 1980'erne overtog Fiskars aktiemajoriteten i den danske redskabsproducent Zinck-Lysbro, hvorfra de mest gængse produkter både blev produceret og distribueret til det danske marked. Her erkendte virksomheden dog hurtigt, at en omstrukturering af virksomhedens produktionsaktiviteter var nødvendig for at forblive konkurrencedygtig. Dette betød, at de mest løntunge dele i starten af 1990'erne blev flyttet til Polen. Senere fulgte også delvist automatiserede aktiviteter, og endelig blev selve montagen flyttet omkring 2006.

For Fiskars var det vigtigt at have kontrol og sikkerhed med kvaliteten af produkterne. Fiskars byggede derfor egen fabrik i Polen i stedet for at outsource til en ekstern producent. Reduktion af lønomkostninger og forøgelse af volumen i produktionen var hovedincitamenterne for Fiskars' udflytning. Yderligere var den daværende produktionskapacitet i Silkeborg hæmmende for en potentiel reduktion af omkostninger pr. produceret enhed. Samlet har de løbende omstruktureringer været med til at styrke konkurrencedygtigheden og er dermed en væsentlig årsag til virksomhedens position på det danske marked i dag.

Fiskars i Danmark blev hårdt ramt af den finansielle krise, der indtraf i 2008. Her faldt omsætningen med ca. 10-15 procent. Virksomheden er dog ved at genvinde det tabte, og i 2011 var nettoresultatet på samme niveau som før krisen.

Sådan driver vi virksomhed i dag

Fiskars er i dag en globalt orienteret virksomhed med over 3.400 ansatte og er repræsenteret enten via produktion, distribution og salgskontorer i over 20 lande. De primære markeder er dog stadig Centraleuropa og Skandinavien. Virksomheden forventer, at den fremtidige vækst hovedsageligt vil komme herfra gennem et dybere markedsindgreb på eksisterende markeder – især Nordamerika. På længere sigt er virksomhedens ambition at komme i indgreb med vækstmarkederne i Asien. I 2012 havde Fiskars-koncernen en omsætning på ca. 750 millioner euro.

I dag har Fiskars ikke produktion af varer fra virksomhedens domicil i Silkeborg. Produkterne, der sælges i Danmark, importeres primært via virksomhedens produktionsfaciliteter i Polen. Fiskars' salgs- og distributionskontor i Silkeborg har i dag også et lokalt udviklingsansvar. Flere af produkterne i produktporteføljen udvikles eller tilpasses med henblik på salg udelukkende til det danske marked. På koncernniveau er det en strategisk ambition, at produktudviklingen i højere grad skal ske med henblik på internationalt salg og dermed undgå markedstilpasningsomkostninger.

Fiskars har en meget stor produktportefølje. Virksomhedens strategi er at kunne konkurrere på både kvalitet og pris inden for den samme varekategori. Det overordnede mål er at kunne dække hele markedet for forbrugerprodukter inden for hjem, have og fritid. For at imødekomme denne strategi er produktudvikling et stort fokusområde. Udviklingen inden for havesegmentet er overvejende funktionsdrevet, mens den væsentligste faktor inden for produkter til hjemmet er design. Derfor varierer typen af specialister og designere fra produktkategori til produktkategori.

Finans- og gældskrisen har reduceret markedet og intensiveret konkurrencen på det danske marked. Her er særligt detailhandlen blevet hårdt ramt. Konsekvensen er, at service og vejledning i forbindelse med salget til forbrugeren er blevet et vigtigt konkurrenceparameter. Strategisk gode placeringer for Fiskars-produkter ude i butikkerne

og opkvalificering af butikspersonale er områder, som har fået større betydning i konkurrencen om kunderne.

Fiskars blev i midten af 1990'erne opkøbt af en anden finsk koncern, hvilket mindskede graden af autonomi for den danske afdeling. Dette medførte dog ikke et strategisk paradigmeskift. Hovedparten af de strategiske pejlemærker blev bibeholdt og i stor udstrækning videreført. Selv om der var en høj grad af alignment mellem den øverste koncernledelse og den danske afdeling, har det ført til, at virksomheden i dag i mindre grad kan træffe selvstændige beslutninger. Et større fokus på international produktudvikling og salg var en af konsekvenserne.

Betydningen af det industrielle miljø i Danmark

Betydningen og tilknytningen til det industrielle miljø i Danmark er meget begrænset for Fiskars og har altid været det. Dette reflekteres konkret i den måde, virksomheden i dag er bygget op på. Fiskars startede udflytningen af specifikke aktiviteter for mere end 25 år siden. Virksomheden vurderer, at dens konkurrencedygtighed og markedsposition er funderet i, at virksomheden har valgt at producere uden for Danmark. Udslagsgivende faktorer er standardiseringen af produktionen og en lille produktkompleksitet.

Vigtigste læring – en konkluderende bemærkning

Selvom Fiskars i dag ikke har produktion i Danmark, spiller virksomhedens salgs- og distributionskontor stadig en afgørende rolle for fastholdelse og udvikling af virksomhedens konkurrenceevne i Danmark. En betydelig andel af produkterne til både hjem, have og fritid bliver stadig tilpasset og udviklet specifikt til det danske marked. En tæt kunderelation er derfor nødvendig for at kunne følge forbrugertendenser og markedsudvikling.

I fremtiden vil Fiskars i endnu højere grad blive udfordret af producenter fra Fjernøsten og Østeuropa. Disse er priskonkurrencedygtige og kan i nogle tilfælde lettere omgå standarder og krav til køkkenudstyr.

De primære markeder, hvor Fiskars på nuværende tidspunkt er til stede, har stadig et stort potentiale – særligt Centraleuropa og Asien. Det er ambitionen, at en stor del af den fremtidige vækst skal komme herfra. Dette kan dog blive udfordret af mere restriktive krav til produkterne.

Kilder:

Interview med administrerende direktør Preben Jensen.

<http://www.fiskars.dk/>

Glunz & Jensen A/S

En global virksomhed er skabt på nye markeder og en ny produktionsbase

Glunz & Jensen A/S producerer processorer til trykkerier på det globale marked. Gennem de senere år har Glunz & Jensen gennemført en række strukturelle tilpasninger foranlediget af et pres for teknologisk fornyelse, et pres for reduktion af omkostningerne (faldende omsætning og indtjening) og strukturelle ændringer i markedet, ved at deres traditionelle marked inden for dagsbladstrykkerier er blevet mindre grundet strukturelle ændringer. Virksomheden befinder sig således på et modent marked, som i de senere år har resulteret i markante tilpasninger som udskiftning af virksomhedens teknologisk fundament, udflytning af produktionen til udlandet og udvidelse af de geografiske markeder ved at gå ind i Kina samt ved at udvikle et nyt marked for tryk på emballage – bl.a. inden for fødevarerbranchen.

Virksomheden i dag

Glunz & Jensen A/S er en af verdens førende prepress-virksomheder med en koncernomsætning på 400 millioner årligt. Virksomheden leverer processorer til trykindustrien med en eksportandel på 99 procent og en – samlet set – global markedsandel på omkring de 40 procent. Som markedsførende inden for deres felt er Glunz & Jensen større end deres umiddelbare konkurrenter, og de har en større udviklingsafdeling.

Glunz & Jensen er i dag organiseret som en global virksomhed – først og fremmest ud af hensyn om optimering af produktionen og produktporteføljen. Derudover giver den globale spredning af aktiviteter og omsætningen også en risikospredning. Hovedkvarteret med 60 ansatte er placeret i Ringsted, hvor virksomhedens ledelses- og udviklingsfunktioner er samlet. Hele produktionen er blevet outsourcet og er nu primært placeret i Slovakiet, hvor man har 120 ansatte. Derudover er der mindre afdelinger i Ringe (DK) og i Milano, som i særlig grad har fokus på emballagemarkedet. Udvidelsen i Kina er især sket ud fra ønsket om at erobre et nyt marked.

Overordnet set oplever Glunz & Jensen særligt to store udfordringer. Nemlig en teknologisk udfordring og en verdensøkonomisk udfordring. Den teknologiske udfordring betegner risikoen for, at virksomhedens teknologi bliver forældet. Afmatningen på det globale marked udgør en trussel for virksomhedens omsætning, da virksomheden er baseret på eksport.

Hvordan er virksomheden nået hertil

Glunz & Jensen A/S startede i 1973 som en stifterejet dansk producent af trykkermaskiner baseret på tryk fra film. I 1990 blev Glunz & Jensen børsnoteret i forbindelse med et generationsskifte i ejerkredsen.

I midten af 1990'erne muliggjorde ny teknologi at trykke direkte fra plader.

Glunz & Jensens oprindelige serie af trykkermaskiner blev udkonkurreret som følge af denne teknologiske udvikling, så virksomheden omlagde produktionen ved at akkvirere den påkrævede teknologi. Denne teknologiske tilpasning var især karakteriseret ved et skift fra mekaniske arbejdsprocesser til teknologisk funderede løsninger.

Fra omkring årtusindskiftet og fremefter var produktområdet præget af en rivende teknologisk udvikling. Glunz & Jensen reagerede i denne periode ved at have en betydelig egenudvikling samt ved at akkvirere ny teknologi gennem indkøb af udstyr.

I gennem 2000'erne blev markedet på området mere modent, så omkostningsniveauet blev et endnu mere afgørende konkurrenceparameter. I 2005 flyttede Glunz & Jensen sin produktion fra Danmark til Slovakiet. Dette medførte også et skift af underleverandører – en større mængde danske underleverandører er blevet udskiftet med centraleuropæiske underleverandører. Gennem denne organisationsændring kom man i produktionen ned på et omkostningsniveau svarende til index 60 af det danske.

I 2008 gennemlevede virksomheden en krise, der bundede i to forskellige, men tidsmæssigt sammenfaldende forhold. For det første blev virksomheden påvirket af den globale finanskrisen. Men dette var ikke den eneste årsag til virksomhedens krise. Den ændrede strukturelle efterspørgsel og nye teknologiske krav udgjorde også en væsentlig udfordring for virksomheden. Derfor ændrede virksomheden sin produktudvikling, så man gik fra egenudvikling til opkøb af eksisterende teknologiske løsninger. Efterspørgslen var påvirket af en strukturel krise for de trykte medier (aviser og dag- og ugeblade), hvorfor man udvidede til et fokus på tryk af emballage. Det lykkedes Glunz & Jensen at vende de årlige underskud under kriseårene til et støt stigende overskud. Sidste års overskud beløb sig her til 24,8 mio. kroner før skat.

Sådan driver vi virksomhed i dag

De forandringsdynamikker, som har præget virksomheden de senere år, relaterer sig til:

- Markedsudvikling og udvikling af stærkere kunderelationer.
- Serviceudvikling.
- Produktudvikling og -tilpasning.
- Udvikling af en global virksomhedsorganisation.

Glunz & Jensen er placeret i en global værdikæde og leverer primært produkter til otte større internationale Original Equipment Manufacturers OEM-kunder såsom Agfa, Asahi, DuPont, Flint, Fuji, Heidelberg, Kodak og Mac Dermid, som videresælger Glunz & Jensens produkter – typisk gennem deres respektive lokale distributører¹. Denne salgskontakt er gået fra alene at være rettet mod OEM'ernes respektive hovedkvarterer til nu også at have sigte på de lokale distributører.

I relationen til virksomhedens kundeside fokuserer virksomheden på at leve op til kundernes krav om driftsikkerhed. Fra efterspørgselssiden er der derudover fokus på præcision, kvalitet og robusthed i leveringerne. Derfor udbyder Glunz & Jensen også *after sales service*, og man er ved at introducere særlige servicepakker – herunder uddannelse/træning af kundernes medarbejdere. Som led i dette fokus på service arbejder Glunz & Jensen med at dele alle komponenter i deres maskiner op i henholdsvis sliddele og reservedele. Derudover udbyder de blandt andet en softwareløsning, hvor kunderne kan følge med i ressourceliddet på deres maskiner. Derved kan kunderne nå at få lavet det nødvendige vedligehold i tide. Suppleringen med IT-løsninger er et vigtigt konkurrenceparameter, hvor det især er essentielt at få skabt et brugervenligt interface til sine løsninger.

Glunz & Jensen arbejder efter en strategi om at kunne tilpasse sig kundens behov så meget, at exit-barrierne for kunden bliver betydelige. Ønsket er at være så god til at levere de tilpassede løsninger og den efterfølgende service, at det vil være kompliceret for kunden at skifte til en anden leverandør. Det lave antal hovedkunder muliggør også en intensiv viden om kunderne og deres behov ("*vi kender vores kunder*"), hvilket muliggør en strategi om en proaktiv indsats i udviklingen af nye produkter og idéer.

Den overordnede strategi for Glunz & Jensens produktudvikling er at købe teknologi og komponenter ude. Der sættes i stedet på at produktudvikle på den samlede maskine, samle produkterne/maskinerne samt teste produkterne. Dette strategiske fokus er funderet i en betragtning om, at der er væsentlige risici forbundet med udvikling af ny teknologi. Dette skyldes især, at den teknologiske udvikling samt kravet om volumen ændrer sig drastisk. I spændingsfeltet mellem disse teknologiske omskifteligheder og kundernes krav om driftsikkerhed og robusthed vurderer Glunz & Jensen, at den sikreste strategi for dem er at arbejde ud fra allerede udviklet teknologi. I praksis sker tilegnelsen af ny teknologi nu gennem opkøb af førende mindre udbydere, der er i besiddelse af teknologien. Indsatsen består derfor af produktudvikling af denne tilkøbte, eksisterende teknologi frem for udvikling af ny teknologi fra bunden. Vurderingen er, at et tidsperspektiv på op til 5-6 år ved egen teknologisk udvikling fra bunden er for langt.

Glunz & Jensen er organiseret ud fra en kraftig matrixstruktur med enheder, der går på tværs af de forskellige globale afdelinger. Dette indebærer eksempelvis, at man har en central udviklingschef og indkøbschef med overordnet ansvar for udviklings- og

¹ <http://www.glunz-jensen.com/investor>

indkøbsarbejdet i alle virksomhedens globale afdelinger. Derudover forsøger man at opnå en fælles virksomhedskultur på tværs – blandt andet gennem udskiftning af nøglepersoner. Virksomheden oplever dog, at danske ansatte ikke er lige så mobile og villige til at lade sig udstationere som de slovakiske ansatte.

Betydningen af det industrielle miljø i Danmark

Med en tydelig placering i den globale værdikæde og en forretningsstrategi baseret på at samle og finpudse komponenter er Glunz & Jensen afhængig af et net af underleverandører. Det industrielle miljø i Danmark har ikke været tilfredsstillende til at dække dette behov, da danske underleverandører opleves som ”*dyre og arrogante*”. Især kritiserer Glunz & Jensen, at de danske underleverandører ikke er nær så villige til at indgå i en dialog om strukturelle konsekvenser som de slovakiske underleverandører – eksempelvis forhandlinger om pris eller produktionsformer. Derfor har Glunz & Jensen kun de underleverandører tilbage i Danmark, som virksomheden ikke kan finde andetsteds. Glunz & Jensens flytning af produktion har altså alt andet lige betydet et større tab af arbejdspladser i Danmark end alene virksomhedens egne ansatte, da det også har påvirket danske underleverandører.

Da Glunz & Jensen i så betydeligt omfang afsætter til udlandet, er de ikke direkte påvirket af det danske afgiftsniveau. Til gengæld er de omgivende rammevilkår i Danmark af væsentlig betydning for virksomheden og en af grundene til, at de har flyttet produktion til Slovakiet, hvor omkostningsniveauet kun er 60 procent af det danske. Ved denne outsourcing af produktion er Glunz & Jensen blevet konkurrencedygtig i forhold til det kinesiske prisniveau.

Glunz & Jensen er ikke bruger af de offentlige erhvervsstøttetilbud. De vil egentlig gerne benytte dem mere, men oplever, at systemerne er ret omstændelige og tidskrævende. Tilsvarende er samarbejdet med de danske universiteter af begrænset omfang, hvilket skyldes oplevelser af strukturelle og kulturelle barrierer for dette samarbejde. I virksomhedens egen optik har de ikke selv de fornødne muskler til at udøve ren forskning. Derudover vurderer virksomhedens ledelse, at deres behov er for konkrete og specialiserede (kort tidshorizont både mht. at finde nye løsninger og til at kommercielle resultater opnås) til, at en typisk forsker vil tage sig af dem. Derfor har virksomheden et ønske om, at universiteterne i højere grad opretter og benytter egne institutioner til kommercialisering af nye teknologier. Glunz & Jensen vil være villig til at skyde kapital ind i en sådan kommerciel rugekasse, der går til at applikere teknologi til kommercielle formål. Her understreges især vigtigheden af at kunne oversætte teknologien til konkrete, praktiske løsninger.

Som eksempel på et vellykket samarbejde fremhæver virksomheden et samarbejde med Odense Universitet om LED-belysning. Strukturen i dette samarbejde er, at universitetet har startet selskabet KH Microflex A/S med Glunz & Jensen som aktionær med perspektiv

på at overtage selskabet. Derved indgår forskerne med en specifik hensigt om at applikere teknologien til kommercielle produkter.

Vigtigste læring – en konkluderende bemærkning

Glunz & Jensen er en global virksomhed, der har formået at udvikle teknologiske løsninger til et konkurrencedygtigt omkostningsniveau, hvilket har medført flytning af hele produktionen til Centraleuropa. Virksomheden er konstant i et krydspres mellem en rivende teknologisk udvikling og kundernes krav om driftsikkerhed og pris. Da virksomheden ikke har den fornødne tidshorisont og kapacitet til at kunne udvikle nye produkter fra bunden, fokuserer Glunz & Jensen i stedet på opkøb af førende teknologiske virksomheder samt på optimering og videreudvikling af eksisterende løsninger. En anden grund til succes kan tilskrives, at virksomheden er proaktiv i produktudviklingen og ikke bare afventer, hvad kunden umiddelbart efterspørger. Endelige hviler en del af Glunz og Jensens succes også på, at de i deres innovationsstrategi har haft et løbende fokus på krav til underleverandører, som både handler om pris, kvalitet og fleksibilitet.

Der ligger et uudnyttet potentiale i at kunne forbinde en virksomhed som Glunz & Jensen med det danske forsknings- og innovationssystem. Virksomheden har behov for konstant teknologisk udvikling, men grundet en rivende markedsudvikling og aktionærkrav er tidshorisonten for kort til udvikling af ny teknologi fra bunden. Derfor kan danske universiteter gøre en positiv forskel, hvis de i højere grad kan hjælpe med at oversætte teknologi til anvendelige produkter. Dette kræver, at strukturen og mentaliteten for universiteterne er indstillet på at arbejde med konkrete problemstillinger inden for en snæver tidshorisont.

Glunz & Jensen opererer i et modent marked, så der er konstant krav om at følge med den teknologiske udvikling, da man ellers bliver overhalet. Konkurrencen fra Asien er stigende, da asiatiske virksomheder bliver stadigt mere professionelle, så forskellen i produktkvalitet formindskes.

Kilder:

Interview med direktør Keld Thorsen.

<http://www.glunz-jensen.com/>

IRON Pump A/S

En supertanker under gradvis udvikling

IRON Pump A/S har i 100 år leveret pumper primært til skibe. Virksomheden har konsekvent haft fokus på det vigtigste konkurrenceparameter for virksomheden – nemlig at levere langtidsholdbar kvalitet til kunderne. Tidshorisonten er lang, så virksomheden er som en supertanker, der holder kursen lange stræk ad gangen. Virksomhedens værdier og udvikling er præget af et konservativt marked og en stabil organisationskultur. Udviklingen i virksomhedens produktportefølje har indtil for nylig bestået i gradvise og sikre produktforbedringer. De seneste år er der dog sat direkte fokus på – og investeret i – målrettet produktudvikling af energieffektive løsninger.

Virksomheden i dag

IRON Pump A/S er en dansk fremstillingsvirksomhed, der primært producerer pumper til skibe. Virksomheden har i 2013 godt 100 ansatte og leverer pumper til værfter og rederier verden over. Virksomheden eksporterer til mere end 70 lande, og eksporten udgør 90 procent af omsætningen. I kølvandet på finanskrisen havde IRON Pump faldende overskud. Seneste årsresultat fra 2012 viser, at der endnu er et stykke vej tilbage til niveauet før krisen. I 2012 havde virksomheden et nettoresultat på 5,7 millioner kroner.

Alle produkter er skræddersyede løsninger. Det er derfor en særlig udfordring at sikre dokumentationen af tidligere leverancer, når der skal kunne leveres reservedele til pumper, som kan være produceret og solgt 30-40 år tidligere. Derfor er det essentielt at samle tegningsarkivet et sted.

Det marked, IRON Pump opererer i, er præget af nødvendigheden af at være på ”makers list”. Det er den liste over foretrukne underleverandører, som værfter og redere benytter i forbindelse med nybygninger. IRON Pump forsøger at sikre deres markedsposition ved at fokusere på kvalitet, som er det vigtigste konkurrenceparameter for virksomheden.

Det vigtigste input fra underleverandører er støbegods. Virksomheden støber ikke selv, så den er afhængig af at få leveret i tilstrækkelig kvalitet fra sine underleverandører. Det høje prispres har krævet væsentligt højere kompetencer internt – specielt inden for støbeteknik – for at kunne vælge de rette leverandører, hvor både pris og kvalitet opnås. Leverandørerne er placeret i hele verden, og der bygges ofte på længerevarende relationer.

Virksomheden leverer desuden til fjernvarme- og kraftværker og har et ganske veludbygget produktprogram inden for fjernvarme, der er opbygget i forbindelse med opstarten af fjernvarme i København i 80'erne. Disse pumpetyper sælges i dag til fjernvarmestationer og kraftværker rundt om i verden.

Hvordan er virksomheden nået hertil

IRON Pump A/S blev grundlagt i 1906 som producent af centrale støvsugeranlæg, men gik i 1912 over til at producere pumper til skibe. Dette har været fokus for virksomheden siden. Firmaet har været præget af en indlejret virksomhedskultur, der minder om kulturen hos gamle rederier. Disse gamle værdier præger især produktionen, hvor ambitionen er at levere produkter i verdensklasse. Virksomheden har derfor holdt fast i den samme kurs over længere perioder og er konstant fokuseret på kvaliteten.

Sådan driver vi virksomhed i dag

IRON Pump arbejder i et meget konkurrencepræget og prispresset marked og har derfor valgt at source en del af produktionen. IRON Pumps produktionsapparatet er meget fleksibelt og kan om nødvendigt producere stort set alle emner. Det er optimeret til at køre mindre serier med kort skiftetid.

Der arbejdes ud fra, at når seriestørrelserne når 10 stk. eller flere, overvejes det at lade underleverandører i billigere lande producere emnerne. Det fleksible produktionsapparat giver mulighed for at ”producere op” på sourcede emner, når leverancer fra fjerne lande fejler. Ca. 20 procent af de bearbejdede emner sources som færdige emner. Til dato monteres og afprøves alle pumper på egen fabrik.

Det er overvejet at starte egen produktion af pumper i Kina, da dette er et meget stort marked, og virksomheden har et ønske om at være tættere på kunden. Ordresammensætningen i det seneste år har dog været så kompliceret og med så stor vægt på kvalitet, at det ikke har været aktuelt.

Produktionen på IRON Pump afspejler, at virksomheden leverer produkter og reservedele udsprunget af mange års udvikling. Man har således både robotstyret og semiautomatisk produktion i fabrikshallen.

IRON Pump har en del ældre medarbejdere, der især arbejder ved manuelle maskiner. Virksomheden har erfaret, at det til tider er vanskeligt at finde unge medarbejdere med vilje og evne til at arbejde manuelt, og det er samtidig IRON Pumps ønske at fastholde ældre medarbejdere på arbejdsmarkedet, så længe de ønsker det. Det er lykkedes at fastholde de ældre medarbejdere op i en høj alder – i flere tilfælde langt op i 70’erne – og dette er sket gennem en målrettet indsats, som blandt andet inkluderer adskillige individuelle seniorordninger, hvor ældre medarbejdere eksempelvis kun arbejder et par dage om ugen.

”Vi skulle for et par år siden ansætte en medarbejder, der kunne betjene en af vores ældre, manuelle maskiner. Det viste sig at være en større udfordring, end vi troede, og det lykkedes først, da vi gennem det personlige netværk fandt en efterløkker, som havde lyst til at komme tilbage på arbejdsmarkedet”, siger HR-ansvarlig Dorte Boel-Kjær.

IRON Pump leverer specifikke produktløsninger tilpasset de enkelte kunders behov. Virksomheden leverer en færdig produktpakke – en løsning, som rummer alt, der har at gøre med vandflytning på skibet. Da skibe er af forskellig form og har forskelligt udstyr, består en stor del af IRON Pumps produktudvikling derfor i at finde specifikke løsninger til de enkelte ordrer.

Hurtig leveringstid er et konkurrenceparameter på pumpemarkedet. En stor del af udviklings-arbejdet i virksomheden sker således som en del af den løbende løsning på ordreindgangen. For mere generel udvikling af pumpernes ydeevne nedsætter virksomheden arbejdsgrupper, der er dedikeret til udvalgte udviklingsprojekter. Man arbejder eksempelvis på at gøre pumperne mere effektive, så man kan skabe mindre pumper med samme ydeevne.

For at kunne udføre det generelle udviklingsarbejde må IRON Pump altså løfte en del af udviklingsafdelingen ud af den løbende ordrehåndtering. Generelt udviklingsarbejde forudsætter derfor et vist ressourcemæssigt overskud. Udviklingsarbejdet foregår næsten udelukkende in-house (og i et vist omfang i samarbejde med underleverandører), idet virksomheden vurderer, at de ikke finder større specialviden hos eksterne end den viden, de har opbygget in-house. IRON Pump har dog i visse tilfælde trukket på ekstern rådgivning både i Danmark og i udlandet i forbindelse med specifikke problemer.

Virksomheden ønsker at opnå øget vækst på eksportmarkederne, hvilket blandt andet er sket ved at oprette virksomhedens første selvstændige kontor i Shanghai. Dette har betydet et gennembrud på markedet i Asien – blandt andet inden for offshore. Virksomhedens erfaring med et marked, som er konservativt og bygget på relationer, der er udviklet over mange år, betyder, at virksomheden skal være i stand til at arbejde meget langsigtet i forhold til at bryde igennem til nye markeder. IRON Pump har derfor haft en vedvarende tilstedeværelse på fagmesser i Kina, Korea og Singapore.

IRON Pump har en enkelt udviklingsmedarbejder uden for Danmark. Virksomheden udtrykker, at man ikke har ambitioner om at lægge udviklingsarbejde ud til lavtlønslande. Dette begrundes med, at det kræver en tæt kontakt imellem udvikling og produktion at kunne fastholde den høje kvalitet, dyrke den kunderelaterede udvikling og samtidig undgå risici ved, at intern viden i virksomheden falder i konkurrenternes hænder.

IRON Pump har ikke beskyttet sine produkter med patenter. Teknologien er grundlæggende velkendt. Det, der konkurreres på, er udførelsen og evnen til at tilpasse løsninger til kundens specifikke formål. Derudover er man omhyggelig med kun at sprede viden på *need to know*-basis, når man leverer sine produkter.

Selv om virksomheden er erklæret konservativ i sin udvikling, så er IRON Pump dog blevet ISO-certificeret og er på vej til at introducere en moderne CRM-løsning for at styrke kundestyre og afsætningsmuligheder.

Betydningen af det industrielle miljø i Danmark

IRON Pump nyder gavn af det industrielle miljø i Danmark ved at være medlem af Danske Maritime samt ved at modtage rådgivning fra Eksportforeningen.

IRON Pump benytter ikke samarbejde med eksempelvis universiteter eller GTS-institutter i det daglige. Det eksterne innovationssystem bliver dog ind imellem benyttet, når der opstår specifikke problemer i produktudviklingen. Man har her blandt andet fået ekstern bistand til at løse støjproblemer ved pumperne.

Vigtigste læring – en konkluderende bemærkning

Succesfaktorer: I IRON Pumps marked er det lange seje træk afgørende for virksomhedens succes. Det er den gode track-record, som åbner dørene til at blive short-listet som mulig pumpeleverandør på redernes og værfternes lister over prækvalificerede leverandører.

Uudnyttede potentialer: Kriseårene har presset virksomheden til at orientere sig mod nye markeder. Offshore-branchen ser ud til at kunne være en ny mulighed for en virksomhed, der ikke haft grund til at fokusere markedsindsatsen på andre delmarkeder i mange år.

Begrænsninger i vilje til vækst: IRON Pump har været en meget fokuseret virksomhed igennem 100 år. Man har langsomt, men sikkert arbejdet på at blive foretrukken leverandør af pumper til skibsindustrien over hele kloden. IRON Pump sameksisterer med mange andre leverandører i dette marked. Virksomheden føres videre i traditionen for evolutionær udvikling snarere end radikale offensive satsninger på vækst.

Fremtidige trusler/udfordringer: Virksomheden er afhængig af et marked, som i løbet af en kort årrække har ændret sig kraftigt. Evnen til at følge markedet vil være af afgørende betydning i fremtiden. Tilsvarende betyder IRON Pumps evolutionære tilgang til udviklingsprocesser, at virksomheden er i risiko for ikke tilstrækkeligt hurtigt at kunne udnytte teknologispring, som kan have afsæt i en forskningsverden, som virksomheden ikke har kontakt til.

Kilder:

Interview med Dorte Boel-Kjær, Executive assistant & HR Management.

www.IRONpump.com

Regnskabstal 2008 - 2012

Kyocera Unimerco A/S

Fra handelsvirksomhed til videnbaseret distributør og producent af specialværktøjer

Kyocera Unimerco laver værktøj. Deres viden om materialer og værktøjsteknologi er afgørende for deres evne til at udvikle og tilpasse værktøjer, der kan optimere komplekse og udgiftstunge produktioner. Den medarbejderejede virksomhed klarede selv de første skridt mod en international vækst med produktion i USA, England og Kina og salg i flere lande. Virksomheden udnyttede tiden under finanskrisen til at digitalisere og modulisere en stor del af sin service og står derfor over for produktivitetsstigninger, som ellers har været vanskelige at levere for virksomheder, der leverer en unik service til unikke kunder. I 2011 blev virksomheden opkøbt af japanske Kyocera, som har mere end 70.000 ansatte. Det kan føre Kyocera Unimerco ud til flere kunder og fortsat holde en sund vækst i virksomheden.

Virksomheden i dag

Kyocera Unimerco A/S er leverandør af specialværktøj og rådgivning om værktøj til en lang række brancher: Træ- og møbelindustrien, metalindustrien, energisektoren, måleteknik, byggebranchen, fødevarerindustrien, flyindustrien og bilindustrien. Virksomhedens aktiviteter falder i to hovedkategorier.

Den ene kategori af produkter (Kyocera Unimerco Tooling) er salg af værktøj, som fx kan være bore- og skæreteknologi eller måleteknologi. Virksomheden udvikler og tilpasser værktøjet specielt til opgaven i tæt samspil med kunden. Virksomhedens rådgivere arbejder tæt sammen med kunden om optimering og tilpasning af værktøjer, og virksomheden har et stort program for vedligeholdelse af kundernes værktøj (Re•New®). En stor del af virksomhedens styrke ligger i det tætte samspil med kunden og i at kunne levere værdi for kunden med præcise, tilpassede værktøjer. Det hele er samlet i en leverandør- og partnerskabsløsning (UM SOP™ - systematisk produktionsoptimering), hvor Kyocera Unimerco leverer komplette værktøjsprogrammer, specialværktøjer, vedligehold, styring og træning. Salgsargumenterne er besparelser hos kunden og større kapacitet på eksisterende anlæg.

Den anden kategori af produkter er ”fastening”-produkter, som fx søm, dykkere og klammemaskiner m.v. Denne kategori af produkter består i mere traditionel forhandling af produkter til forhandlere i byggebranchen. En del af salgsarbejdet består i rådgivning direkte på byggepladserne, så Kyocera Unimerco har kontakt helt ude hos slutbrugeren.

Virksomheden har produktion i USA, England og Kina og har de seneste par år selv været en del af den japanske industrigigant Kyocera. 65 procent af omsætningen ligger uden for Danmark. Hovedkvarteret ligger i Sunds ved Herning med 220 ansatte – heraf

180 i produktion, design og udvikling. I Michigan, USA, er der 40 ansatte, i Lichfeld, UK, er der 49 ansatte, og i Wuxi, Kina, er der 20 ansatte.

Virksomheden er i dag en selvstændig enhed under hovedselskabet Kyocera, som har mere end 70.000 ansatte og arbejder med avanceret teknologi inden for især it- og kommunikationsteknologi og avancerede materialer. Men Kyocera har også produktion af værktøj. Det gælder især masseproduceret værktøj, hvor Unimercos værktøj er specialtilpasset.

Virksomheden var 100 procent medarbejderejet ved Kyoceras opkøb i 2011 og har været kåret som en af Danmarks bedste arbejdspladser. I Sunds er den største del af den 22.000 kvadratmeter arbejdsplads uden vægge mellem afdelinger og funktioner, hvilket betyder hurtigt og let samarbejde. Produktionsvirksomhederne i USA, UK og Kina er oprettet efter samme, standardiserede principper. Dertil kommer en række salgsselskaber i Tjekkiet, Polen, Finland, Tyskland, Norge og Sverige – samt repræsentation i Island, Ungarn og Schweiz.

Hvordan er virksomheden nået hertil

Unimerco blev etableret som handelsvirksomhed i 1964 af Hans Foxby. Virksomheden forhandlede sømpistoler og stifter, som blev importeret fra Frankrig og USA. Hovedleverandøren var det amerikanske firma ITW. Sideløbende udviklede Unimerco sit eget program for befæstigelsesværktøjer under eget varemærke TJEP, som også omfatter søm, dykkere og klammer, og som i dag er førende i Danmark. Samarbejdet med ITW ophørte, og siden har ITW og Unimerco været konkurrenter på det danske marked. Det danske marked for befæstigelsesværktøjer er fortsat vigtigt for Unimerco.

I 1966 blev Unimerco eneforhandler af Leucos produkter i Danmark. Leuco solgte skæreværktøjer til træindustrien. Skæreværktøjerne blev et vigtigt nyt ben for Unimerco, som især udviklede denne del af virksomheden i 1970'ernes byggekriser, hvor der var mindre efterspørgsel efter befæstigelsesværktøjerne.

Forhandlingen af skæreværktøjer udviklede sig til, at Unimerco også tilbød at genopslibe skæreværktøjet for kunderne. Der blev indkøbt slibemaskiner, og værktøjet blev afhentet hos kunderne til slibning. Denne aktivitet blev efterspurgt og kom efterhånden til også at omfatte skæreværktøj til metalindustrien, fødevarerindustrien og den grafiske branche. Unimerco var på vej fra at være forhandler til også at være en servicevirksomhed – og efterhånden også fremstillingsvirksomhed.

For Unimercos viden om værktøj førte til, at virksomheden også tilbød specialtilpasninger af værktøjet, og i 1985 begyndte Unimercos egen produktion af skæreværktøjer. I begyndelsen af 1990'erne havde virksomheden udviklet sig til det, den er i dag – en virksomhed, som leverer komplette, tilpassede værktøjsløsninger til en lang række

brancher. Virksomheden har således udviklet sig fra en handelsvirksomhed til en virksomhed med mere komplekse, videnbaserede forretningsmodeller.

Kenneth Iversen blev direktør i virksomheden i 1977. Under hans ledelse har virksomheden udviklet sin egen Unimerco-kultur, som har særlige karakteristika i form af medarbejdereje og overskudsdeling (medarbejderne fik adgang til medarbejderaktier i 1976-77). Kenneth Iversens inspiration stammer fra opvæksten i Thyborøn, hvor det var almindeligt, at Skipper delte overskuddet fra en fisketur med mandskabet. Det betyder, at ledelse og medarbejdere ser på virksomheden holistisk ud fra et på samme tid medarbejder-, investor- og ledelsesmæssigt perspektiv.

Tankerne om videndeling udviklede sig således, at medarbejderne arbejder i samme enorme lokale. Der er således ikke fysiske barrierer for videndeling. Unimerco-tanken er samhørighed og inspireret af "landsbyen", hvor alle kender hinanden og hinandens rolle. Det giver gensidig forståelse og overblik. Fællesskabet i "landsbyen" samt det fælles ejerskab giver samhørighed, sammenhængskraft og et højt informationsniveau. Tillid, stolthed og respekt i hverdagen. Det åbne rum er tænkt som en "overdækket landsby". Det har været medvirkende til topplaceringer som Danmarks bedste arbejdsplads. Konceptet og tankegangen er taget med til udenlandske virksomheder, som er opbygget efter samme principper.

Væksten ud af Danmark begyndte i 1991 med etableringen af et salgsselskab i Sverige. Men i midten af 1990'erne kom der for alvor fart i etableringen i udlandet. I forbindelse med grundlæggeren Hans Foxbys død blev en mængde aktier udbudt til medarbejderne, og interessen var så stor, at der blev rejst henved 100 millioner kroner. Det gav det finansielle rygstød til ekspansion, og de første mål var USA, Norge og Storbritannien i 1995-1998.

For at fastholde Unimercos ånd og know-how rejste 28 medarbejdere som et "mini-Unimerco" til Michigan og etablerede virksomheden og begyndte ansættelse og oplæring af amerikanske medarbejdere. Virksomhedens maskiner og organisering er den samme alle steder, så efterhånden kan oplæringen foregå i Sunds ved Herning eller med udveksling af medarbejdere. I Sunds råder virksomheden over 22 værelser til udenlandske medarbejdere i et lille "Unimerco-hotel". Holdånden og videndeling er en vigtig del af virksomheden, og selvom der er nationale forskelle mellem produktionsstederne, lykkes det efter virksomhedens opfattelse i det store og hele at omplante "Unimerco-ånden" til de nye produktionsvirksomheder. National lovgivning giver dog ikke mulighed for samme ejermodel i Kina, men der blev fundet en anden overskudsdelingsløsning. Virksomheden fik nye kunder i bilindustrien, flyindustrien, telekommunikation og vindmølleindustrien.

I 2000 opkøbte Unimerco den danske virksomhed "Dandia", som lavede diamantbelagte specialværktøjer til automobilindustrien. Det hjalp Unimerco ind på automobilmarkedet, som i dag er den største aftager af Unimercos produkter. Dandia havde ikke systematisk videnopsamling, så en stor del af overtagelsen bestod i et tæt samarbejde mellem Unimercos ingeniører og Dandias tidligere direktør, hvor viden om industridiamantskæring

blev systematiseret og placeret i Unimerco. Videndeling foregår i dag uformelt i de åbne rum. Formelt via sidemandsoplæring og træningsprogrammer samt det centrale IT-system, hvor virksomhedens ansatte i alle lande har adgang til de samme programmer og standarder. Det betyder, at en avanceret programmering af maskiner i Danmark umiddelbart kan downloades og gentages i USA eller Kina. En dansk medarbejder kan umiddelbart overtage en maskine i USA, mens den amerikanske medarbejder er på kursus i Danmark. IT-systemet er således i høj grad blevet en del af virksomhedens videngrundlag. Da maskinerne kan det samme, styres og planlægges produktionen på alle produktionsstederne fra virksomheden i Sunds.

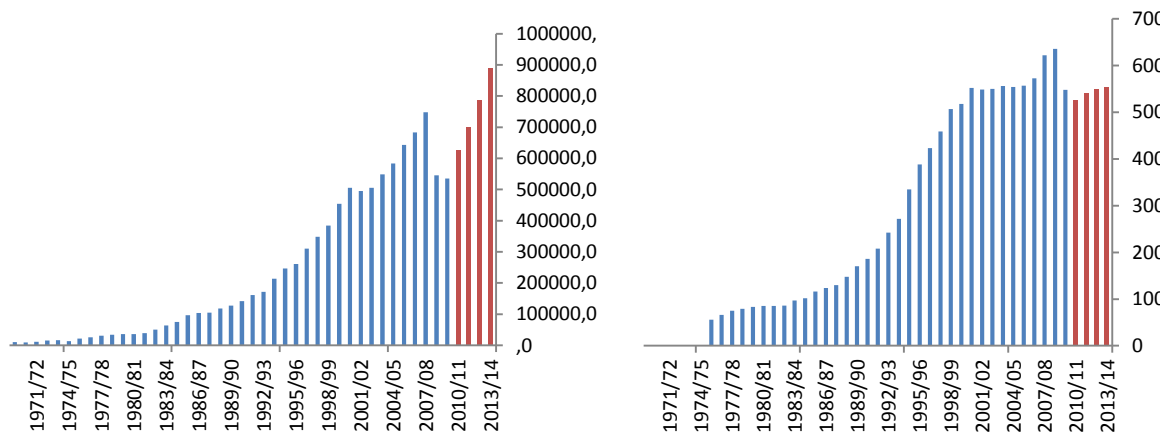
De udenlandske datterselskaber er nøglen til at være tæt på de kunder, der outsourcer til fx Kina – og det giver adgang til nye markeder. I Kina, hvor produktionen startede op i 2010, er markedet ikke helt parat til de dyre specialværktøjer. Og på sigt – med Kyocera i ryggen – er markeder som Japan og Korea mulige nye markeder at etablere sig på. Etableringerne i udlandet har været dyre, og det har taget tid at tjene penge på dem. Her har egenfinansieringen fra flere aktieudvidelser i 90'erne og medarbejdernes engagement været vigtige faktorer. Kyoceras forventning til sine virksomheder er en årlig omsætningsvækst på 15 procent.

Ved etableringerne i Storbritannien og Kina har erfaringerne gjort, at det ikke er et helt "mini-Unimerco", der er blevet sendt af sted. Men det har været danske direktører, som har stået for etablering og opstart af de nye. Det er vigtigt at få Unimerco-ånden med. Erfaringen er, at det næsten er umuligt at begynde helt fra bunden med rå canvas på et nyt marked. Typisk er adgangen til markedet eksisterende kunder, der flytter ud. Unimercos værktøj kan være en del af maskiner eller produktionsanlæg, der outsources af kunderne eller kundernes kunder, og så rykker Unimercos service med.

Unimerco's udvikling (Røde tal er måltal – under Kyoceras ejerskab)

Omsætning pr. år (i 1.000 kr).

Antal medarbejdere pr. år (gennemsnit)



Finanskrisen betød underskud for Unimercos kunder, aktivitetsnedgang og derfor også underskud hos Unimerco. Men virksomheden fik gang i væksten igen, i takt med at kunderne kom på benene.

Under Finanskrisen anvendte Unimerco tiden på at digitalisere og systematisere sin service til kunderne. Udfordringen for en servicevirksomhed er, at servicen leveres 1:1 til kunderne, fordi alting skal specialtilrettes. Holdningen hos Unimerco var, at det ville være for dyrt at fyre medarbejdere med høj specialiseret viden, blot fordi økonomien tog et sving. I stedet blev tiden anvendt internt i virksomheden til at få kodificeret, systematiseret og ikke mindst digitaliseret viden. Databasen med unikke designs blev reorganiseret og modulariseret fra at indeholde blueprints til at indeholde normer. Kapitalgrundlaget var medarbejderaktier.

Det er en udfordring for servicevirksomheder at øge produktiviteten. En frisør kan kun til en vis grænse klippe hurtigere, og kunden skal være til stede samtidig. Digitalisering kan gøre det muligt at lave serviceløsninger, der kan anvendes af mange på en gang. Unimerco har løst knuden ved effektiv anvendelse af IT, således at hele arbejdsgangen nu er digital. Det er lykkedes Unimerco at nedbryde de enkelte dele af værktøjsløsningerne til veldefinerede løsninger, der kan sættes sammen. Et unikt kundeønske kan Unimerco omsætte til en unik kombination af programmerede løsninger, der på forhånd er programmeret. Omkring 80 procent af de unikke kundebestillinger kan reduceres til programmerbare parametre. Når aftalen er specificeret, kan hele produktionsforløbet samles digitalt – inklusive programmeringen af Unimercos CNC-maskiner. En væsentlig forudsætning for arbejdet er, at Unimerco altid har forsøgt at være struktureret, systematisk og dokumenteret, så for nogle processer var det et spørgsmål om at ”sætte strøm på” systemet.

Det sætter Unimerco i stand til at levere unikke løsninger til en pris, som er højere end for standardværktøj, men fortsat konkurrencedygtig.

I 2011 blev virksomheden opkøbt af japanske Kyocera. Eftersom hele virksomheden var på medarbejderaktier, betød det, at flere medarbejdere med et slag blev millionærer, hvilket gav genlyd i den danske presse. Anledningen til salget var dels udsigten til et generationsskifte i ledelsen, hvilket samtidig betød behov for kapitalindsud. Dels var Unimerco parat, fordi digitaliseringen af servicen og den nye evne til at standardisere det unikke kræver adgang til større markeder.

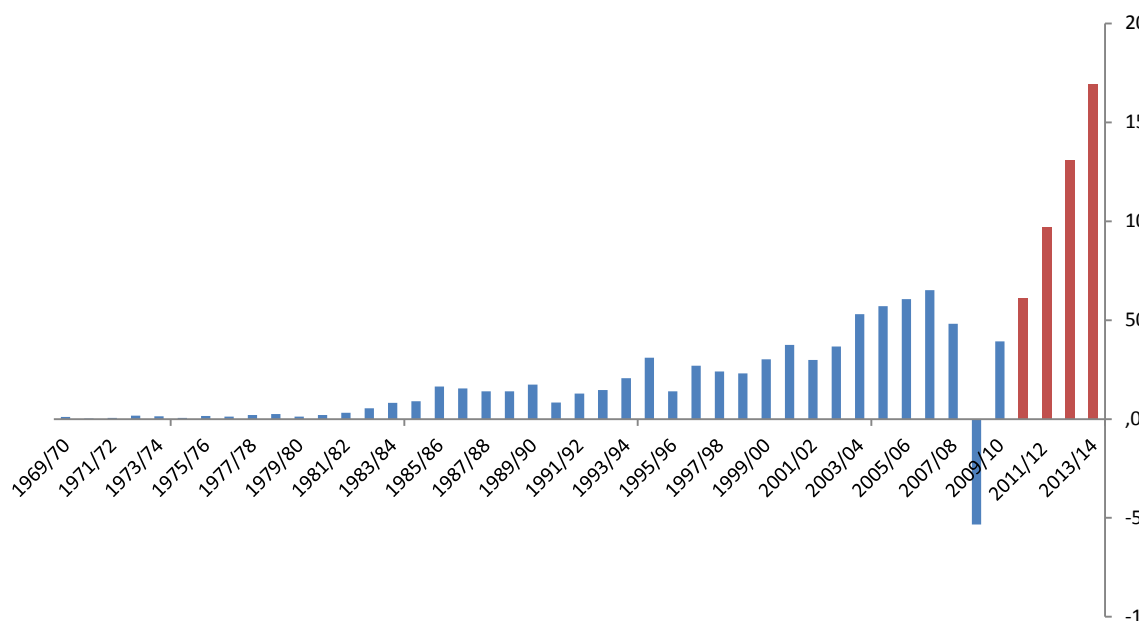
Det er ikke mindst Unimercos arbejde med at standardisere det unikke, som har givet Kyocera håb om en solid produktivitetsfremgang.

Virksomhedens økonomiske udvikling har været kendetegnet ved vækst i omsætning og medarbejdere indtil omkring år 2000, hvorefter både produktivitet og overskuddet går i vejret. Det kan forklares med, at etableringen i USA og Storbritannien efterhånden var på plads og med købet af Dandia. Finanskrisen afspejles tydeligt i både omsætningstal,

underskud og færre medarbejdere, men væksten er kommet i gang igen. Og med målene om stigende omsætning og uændret antal ansatte er det tydeligt, at Kyocera har store forventninger til virksomhedens indtjening og produktivitet.

Unimerco's udvikling (Røde tal er måltal – under Kyoceras ejerskab)

Overskud før skat



Sådan drives virksomheden i dag

Det er stadig nyt for Kyocera Unimerco at være en del af en global virksomhed. Virksomheden fortsætter som selvstændig enhed under Kyocera, men tanken er, at Kyoceras styrke og adgang til kunder kan bruges til stærkere vækst og internationalisering i de kommende år. Erfaringen er allerede, at alene Kyocera-navnet gør det lettere at få adgang til store, internationale kunder, lettere at lave aftaler og lettere at tiltrække særlige kompetencer. Unimerco er blevet en del af et globalt netværk. I Unimerco er fornemmelsen, at ånden i Kyocera ikke er langt fra ånden i Unimerco. Kyocera blev grundlagt i 1958 og lavede radorør med 28 medarbejdere. Kyoceras motto er:

To provide opportunities for the material and intellectual growth of all our employees, and

through our joint efforts, contribute to the advancement of society and humankind.

<http://global.kyocera.com/company/philosophy/index.html>

Visionen for Kyocera Unimerco er at blive førende i værktøjsløsninger og at have den mest attraktive kombination af pris, kvalitet, ydelse og service. Virksomhedens resultater skal gå hånd i hånd med virksomhedens ånd: Virksomheden vil fortsat værne om sit omdømme moralsk, etisk og miljømæssigt. I dag har virksomheden eksempelvis ISO 14001-certificering for sin miljøstyring. Det skal fortsat være et attraktivt sted at arbejde. Kyocera Cutting Tools vil være en af de største globale spillere på markedet for skæreværktøjer og opbygge et globalt distributionsnetværk og produktions-back-up. I første omgang kan det blive med produktion i Japan og Korea, hvor Kyocera står stærkest. Med Kyocera i ryggen og en systematisk digital løsning, som øger produktiviteten, står Unimerco stærkt på markedet som totalværktøjsleverandør. Virksomheden har ændret spillereglerne og har dermed mulighed for at udvikle sig til en global virksomhed.

Integrationen i den japanske virksomhed er i fuld gang. Der er japanere i virksomheden i Sunds, og der er skilte på japansk i virksomheden. Et stort portræt af den japanske grundlægger byder velkommen i virksomheden.

Betydningen af det industrielle miljø i Danmark

Kyocera Unimerco er en videnstung virksomhed, og 12 procent af medarbejderne har en længerevarende uddannelse på bachelor- eller kandidatniveau. 18 procent er teknikere med specialuddannelse, og 70 procent er faglærte. Virksomheden står sammen med sine leverandører for videreuddannelsen af medarbejderne. Leverandøren af maskinerne til Kyocera Unimerco er i det hele taget en afgørende partner for virksomheden. Det at have den samme leverandør betyder, at maskinparken er standardiseret, og at programmer og betjening er den samme, uanset om medarbejderne er i Danmark, USA eller Kina. Kyocera Unimerco arbejder derfor tæt sammen med leverandøren om videreudvikling af maskinerne.

Vidensdelingen i virksomheden går på tværs af selskaber, landegrænser og industrier. Det betyder, at viden fra én industri pludselig viser sig at have værdi i en anden industri. Især indsigt i materialer er vigtig viden, for det er jo materialer, der skal skæres, samles og tilpasses med Kyocera Unimercos værktøjer.

Vigtigste læring – en konkluderende bemærkning

Unimerco er på mange måder en usædvanlig virksomhed, som har haft succes med at udvikle og definere sig selv. Med en Unimerco-ånd skabt af medarbejdereje, inddragelse og viden. Virksomheden har formået at udvikle sig, vækste stødt og stabilt være i udvikling til at kunne matche udfordringerne i omgivelserne.

Eksempelvis:

- At skabe bredde i produktporteføljen, så en krise i byggesektoren ikke kunne trække virksomheden ned i 1970'erne. Tværtimod kom der gang i skærevirksomheden. Under finanskrisen ramte krisen så dybt, at der ikke var nogen beskyttelse at hente i bredden af brancher.
- At se et behov, en service som at indsamle, opslibe og tilpasse værktøj, at turde tage markedet og oven i købet definere servicen som virksomhedens kerneforretning. Serviceelementet har flyttet virksomheden op i værdikæden og skabt symbiose med kunderne på et snævert, men strategisk område hos kunderne. Den fortælling om virksomheden har holdt i mange år og er definerende for virksomhedens selvforståelse og strategiske valg. Virksomhedens fortælling om sig selv har været medvirkende til at opdage forretningsmuligheder i nye brancher – fremfor blot at importere og sælge sømpistoler til håndværkere.
- At se muligheder i teknologi er et af virksomhedens kendetegn. Værktøjerne i sig selv er teknologi. Men dertil skal lægges arbejdet med at forstå materialer og anvendelsen af IT-teknologi til at skabe sammenhæng, hurtighed, agilitet og et højt vidensniveau i produktionen. Helt afgørende for virksomhedens evne til at skabe fortsat vækst og produktivitet har været udnyttelsen af IT til at programmere Unimercos produktionsapparat samtidig med en modulisering og standardisering, således at sælgeren sammen med kunden kan lave specifikationen af værktøjet, hvorefter specifikationen styrer programmeringen, logistikken, leveringen og servicen.
- Virksomheden vurderer, at ordentligheden og fællesskabet er en del af virksomhedens succes. For eksempel i forhold til medarbejderfastholdelse. I midten af 1990'erne førte en aktieudvidelse til større medarbejdereje og finansierede virksomhedens internationale satsning. Da finanskrisen brød ud, og virksomheden mistede kunder, gik både ledelse og medarbejdere ned i løn. For mange virksomheder er det en udfordring at skaffe ekstern kapital – fx investering i nye markeder eller innovationsprocesser – som det er sket hos Unimerco. Hos Unimerco har medarbejderaktierne betydet, at medarbejderne selv har skaffet kapitalen ved køb af aktier. En del af investeringsrisikoen er således blevet båret af medarbejderne, men det har også skabt sammenhold og et fælles drive for at lykkes.
- Unimercos servicemodell er udvikling i tæt samarbejde med kunden kombineret med et dybt kendskab og relation til kundernes slutkunder.

Kilder:

- Interview med Group CFO i Kyocera Unimerco Jan Rønberg.
- Oplægsmateriale fra Jan Rønberg.
- Kyocera-hjemmesider.
- Kommentar fra Niels Christian Nielsen, tidligere bestyrelsesmedlem hos Unimerco.

- CASE-materiale i bogen ” The Services Dilemma: Productivity Sinkhole or Commoditization? Services Transformation and Professionalization: The Algorithmic Revolution and Empowered Human Value Creation” af Niels Christian Nielsen, Johnathan Murray, John Zysman. Based on work in the SIM project at Teknologisk Institut and on work within the BRIE project on Services, Cloud, and the Commoditization Trap. Special contributions from Stu Feldman and Kenji Kushida.

LKF Vejmarkering

Eksportsucces gennem lokale salgsafdelinger

LKF Vejmarkering producerer materialer og løsninger til markeringer af overflader, hvor vejstriber udgør deres hovedaktivitet. Som en del af koncernen Gevekos strategi, skal LKF Vejmarkering gøre sig gældende som en vigtig leverandør på det europæiske marked. Eksportstrategien består i at etablere lokale salgsafdelinger, som kan bearbejde de lokale markeder og udvikle stærke relationer til lokale vejmyndigheder – bl.a. for at få indsigt i de lokale myndighedskrav.

Virksomheden i dag

På Langeland ligger LKF Vejmarkering (herefter LKF), som er ejet af den svenske koncern Geveko. LKF er inddelt i to grundlæggende forretningsområder. Det ene område har fokus på produktion af materiale til vejstriber i hele Europa. Det andet område udgør entreprenørarbejdet med udlægning af striber og mærker på vejen, men kun i Danmark. Med Gevekos opkøb af LKF er flere produkter blevet integreret, og der er kommet mere fokus på hele det europæiske marked.

Koncernen har primært to interessenter som omdrejningspunkt:

- Vejmyndigheder, som sætter kravene til virksomheden og køber entreprenørydelser hos koncernen.
- Entreprenørfirmaer, som køber råmaterialet og selv lægger vejstriberne ud.

Virksomheden er dermed stillet over for to typer af krav. Myndighederne stiller funktionskrav til materialet, så som materialets friktions- eller refleksionsevne. Entreprenørerne stiller krav til produkterne i form af hurtige og nemme måder at behandle og udlægge materialet på. Desuden skal virksomheden tage højde for lokale variationer alt efter hvilket land, virksomheden opererer i. Vejmyndighedernes krav er nemlig ikke standardiseret på EU-niveau, da klimaforskelle landene imellem har betydning for hvilke krav, det er relevant at stille til vejmarkeringer. Virksomhedens forsknings- og udviklingsarbejde er således underlagt de brugs- og produktionsstandarder, som andre aktører definerer.

Geveko er en af de største aktører på det europæiske vejmarkeringsmarked. På vejmarkeringsmarkedet har den samlede koncern på det skandinaviske marked kun få konkurrenter. Antallet af konkurrenter på nationalt niveau varierer, men Geveko er den eneste aktør på området, der opererer i hele Europa.

LKF's markedsposition skyldes en målrettet indsats og har bevirket, at LKF har haft gode økonomiske resultater – specielt omkring år 2010. Ud over det konstante behov for

vedligeholdelse af vejnettet i Europa hænger deres resultater sammen med en stor salgsindsats i Europa og i udlandet. Derudover har en vedvarende produktudvikling samt en løbende kontrol og optimering af automatiseringsprocesser ført virksomheden godt igennem krisen og ført til de gode resultater.

Hvordan er virksomheden nået dertil

Med en licens på termoplast købt fra Cleanosol AB i Sverige (nu også under Geveko) kunne LKF begynde at lægge striber på vejene i 1963. Med det afsæt udviklede virksomheden sig gennem de kommende årtier, hvor den også udviklede sine egne varemærker som Viatherm og Premark. Sidstnævnte havde en afgørende betydning for virksomhedens udvikling i 1981, da det muliggjorde en nemmere, mere ressourceeffektiv og hurtigere udlægning af vejstriber grundet den præfabrikerede plasts anvendelsesmuligheder.

I slutningen af 1980'erne etablerede virksomheden sig på det amerikanske marked. Denne investering var risikabel og omkostningstung, men det lykkedes LKF at få fodfæste, og deres eksport steg til 2/3 af det samlede salg. Den amerikanske produktion blev så veletableret, at produktionen i 2003 blev solgt videre. Virksomheden har siden udvidet sine markeder, er blevet mere eksportbaseret og fungerer i dag som en global virksomhed.

Sådan driver vi virksomheden i dag

LKF baserer sig på den samme grundlæggende forretningside som tidligere. Fokus er på at udvikle et godt produkt, der lever op til myndighedernes krav, og som kan konkurrere med konkurrenternes priser. Udfordringen for LKF består i at opdrive nye markeder og områder, så virksomhedens tilpassede produkter kan sælges i flere lande. Mens LKF i de seneste årtier har fokuseret på Europa, vil LKF nu forsøge at trænge ind på det kinesiske og det sydamerikanske marked. Strategien er at etablere en produktionsafdeling i Kina, så virksomheden kommer tæt på kunden og etablerer en stærk kontakt i landet.

LKF's eksportsucces er opbygget ved salgsafdelinger, der er placeret i de respektive eksportmarkeder for at være så tæt på kunden som muligt. Væksten i eksport kom, da virksomheden gik bort fra at sælge gennem forhandlere for i stedet at ansætte lokalt bosiddende sælgere. Virksomheden erfarede, at tilstedeværelse og kendskab til det lokale sprog og den lokale kultur var påkrævet for at komme ind på nye markeder. LKF har nu opbygget Europas største salgsorganisation inden for branchen med sælgere i de væsentligste markeder i Europa. Dette muliggør et væsentligt mere proaktivt salgsarbejde, hvor der kan tages henvendelse direkte til entreprenørerne for at få dem som kunder.

LKF's forsknings- og udviklingsaktiviteter er afhængige af forskellige regioner og nationers myndighedskrav, da de respektive vejmyndigheder sætter standarder for vejmarkeringer, som virksomheden skal overholde. Virksomhedens aktiviteter er i mindre grad præget af produktinnovation, da vejmarkeringsbranchen med dens ordregivende

myndigheder er forholdsvis konservativ. De offentlige minimumskrav og udbud bestemmer i høj grad, hvor meget teknologisk udvikling vægtes i forhold til pris. Fra offentlig side er fokus i stigende omfang på at sikre den billigste pris og ikke på yderligere tekniske krav til produktet. Derfor er den teknologiske udvikling i branchen ganske langsom. Virksomheden fokuserer derfor på at tilpasse sine kerneprodukter med henblik på at gøre dem mere attraktive for kunden mht. pris, kvalitet og anvendelighed.

LKF udgør en del af en større virksomhedsmatrix med salgs- og produktionsafdelinger i langt de fleste lande i Europa. Geveko har ansat sælgere i de fleste europæiske lande, som har til opgave at sprede koncernens aktiviteter gennem en bedre forståelse og indsigt i de lokale vejmyndigheders beslutningsprocesser – og i sidste ende etablere gode relationer til lokale vejmyndigheder og entreprenørfirmaer. Endelig skal den lokale tilstedeværelse være med til at sikre kvaliteten og leveringshastigheden. Med denne organisationsudvikling har virksomheden opnået øget fleksibilitet og bedre mulighed for at operere på flere eksportmarkeder.

LKF fungerer som en global virksomhed, der har kunnet bibeholde den oprindelige arbejdskultur i de danske afdelinger – særligt moderselskabet i Rudkøbing. Her betones det lokale, hvor alle kender alle, og hvor der hersker et uformelt forhold mellem virksomhedens top og bund. LKF rummer dermed en lokal kultur samtidig med, at virksomheden er globalt orienteret.

LKF har fortsat høje vækstambitioner. Virksomheden har som målsætning at fordoble sin omsætning hvert 5. år på det præfabrikerede plast, og over de seneste 15-20 år er LKF lykkedes med at have en vækstrate på omkring 15 procent om året.

Betydning af det industrielle miljø i Danmark

Selvom LKF som virksomhed har begrænsede rammer for produktinnovation, forsøgte LKF i 2007 sammen med seks andre virksomheder at oprette innovationskonsortiet ”Clean Catalytic Surfaces”, som havde Teknologisk Institut, Danmarks Tekniske Universitet og Aalborg Universitet i spidsen. Med en bevilling på 11 mio. kr. fra Rådet for Teknologi og Innovation og et samlet budget på 27 mio. kr. gik LKF ind i samarbejdet med en forventning om at udvikle råmaterialet, der bruges til at afstribes. Konsortiets arbejde tog dog en anden retning, og LKF afbrød samarbejdet, da projektet ikke længere lå i forlængelse af virksomhedens forsknings- og udviklingsaktiviteter. Mens successen med innovationssystemet i Danmark har været til at overse, har LKF til gengæld haft held med at samarbejde med et svensk universitet, hvor det denne gang lykkedes med at matche behovene mellem parterne.

Virksomhedens placering på det europæiske marked, branchens træge teknologiske udvikling samt markedets relative lille størrelse gør det vanskeligt for virksomheden at tage del i europæiske vidennetværk eller strategiske alliancer. Sådanne løst koblede samarbejder, hvor viden udveksles på kryds og tværs, ville desuden kunne resultere i, at

information overdrages til konkurrenter. Skulle virksomheden samarbejde på tværs, ville der være tale om et egentligt partnerskab, hvis ikke et køb, og det er derfor svært at forestille sig, hvordan virksomheden i dag kan have gavn af virkemidler med fokus på videndeling.

Vigtigste læring

LKF er afhængig af myndighedernes krav til deres produkter. Derfor vil større forsknings- og udviklingsindsatser udelukkende give mening, hvis det foregår i tæt samarbejde med myndighederne. Vejdirektoratet skal involveres i eventuelle projekter, hvis LKF skal have gavn af resultaterne, da Vejdirektoratet i sidste ende kommer til at definere kravene til produkterne. Det er altså ikke tilstrækkeligt at inddrage entreprenørerne som aftagere, da deres krav til produkterne oftest er et udtryk for myndighedernes bagvedliggende krav.

En virksomhed som LKF er afhængig af politiske beslutninger om budgetter til vedligeholdelse af veje. Vælger det politiske og administrative niveau at prioritere anderledes, må virksomheden orientere sig mod andre regioner og lande. Det stiller store krav til virksomhedens organisatoriske fleksibilitet og omstillingsparathed, da sådanne skift kan ske på kort tid. For eksempel forventer virksomheden at miste indtjeningsmuligheder på det danske marked, da drift og vedligehold af veje, jf. Finansloven 2012, falder fra 1,8 mia. kr. i 2012 til 1,1 mia. kr. i 2016. Dette har man dog taget højde for med en strategi om øget eksport.

De offentlige budgetter til at vedligeholde veje kan variere betydeligt fra år til år. Derfor har LKF arbejdet strategisk på at øge eksporten, da man derved ikke er lige så sårbar over for budgetudsving i et enkelt land. Hvis de danske budgetter til vedligeholdelse af veje er særligt lave et år, vil dette sandsynligvis kunne udjævnes af en øget investering i vejvedligeholdelse i et af eksportmarkederne. Den høje eksportandel og spredning af markeder gør derfor virksomheden mere robust i forhold til midlertidige udsving i de enkelte landes vedligeholdelsesbudgetter.

Moderne teknologi kan vise sig at være både nøglen og forhindringen til fremtiden. På den ene side står virksomheden til at kunne gøre sig gældende på et marked for nye elektroniske vejmarkeringssystemer. Geveko ITS (GITS) er en projektvirksomhed under LKF, og de udvikler nye løsninger baseret på solcellebrikker, hvilket kan siges at udgøre næste generation af markeringer. På den anden side kan nye tendenser inden for GTS-teknologi – for eksempel med Google Maps som central aktør – helt fjerne behovet for vejmarkering, da bilen hele tiden ville kunne registrere sin position i forhold til satellitsignaler.

Kilder:

Interview med direktør Nis Ravnskjær og udviklingschef Toni Ogemark.

Fyns Stiftstidende, ”Den, der gør noget, har ret”.

<http://www.gevekoits.dk/>

<http://www.geveko.se/>

<http://www.lkf.dk/>

<http://www.cleanosol.com/>

<http://www.viatherm.dk/>

<http://www.premark.com/>

Morsø Jernstøberi

Fra jernstøberi til design og handelsvirksomhed

Morsø Jernstøberis vigtigste konkurrenceparametre er design og kvalitet. De kritiske kompetencer for Morsø Jernstøberi er således evnen til en løbende designmæssig produktudvikling, som er tro mod et grundlæggende designkoncept, men som samtidig tilpasser sig til en øget markedsdiversitet med salg på markeder med andre værdier end dansk design. Viden om markedet – pris og designpræferencer – er således afgørende. Et omkostningspres har samtidig ført til, at stort set al produktion – bortset for montage – er lagt ud til underleverandører. Men teknisk viden om materialer og om de miljømæssige konsekvenser af brugen af brændeovne hører stadig til Morsøs kernekompetencer.

Virksomheden i dag

Morsø Jernstøberi producerer brændeovne af støbejern ved hjælp af underleverandører. Virksomheden lægger vægt på design og kvalitet som differentieringsparametre. Hertil kommer, at Morsø Jernstøberi har udviklet et totalkoncept, som ud over brændeovnen omfatter en skorstensløsning (Systemskorsten), tilbehør til brændeovnen samt en måler til måling af træets fugtighed og som led i at opnå optimal forbrænding. Virksomhedens udviklingsstrategi har således fokus på miljø baseret på at øge brændeovnenes forbrændingsevne gennem test og dokumentation. Endvidere bygger strategien på en meget offensiv aflæsning af markedet gennem fokus på kundepræferencer, hvad angår økonomi, design og miljø. Dette understøtter virksomheden gennem direkte personlig rådgivning til potentielle kunder om deres behov og muligheder med en Morsø Brændeovn. Samlet set skal disse tiltag adskille Morsø fra andre i markedet.

Morsø Jernstøberi har i dag ca. 70 ansatte med en eksportandel på ca. 70 procent af omsætningen.

Hvordan er virksomheden nået hertil

Morsø Jernstøberi blev etableret i 1853 som et jernstøberi med en bred produktportefølje. I de første årtier udviklede Morsø sig til et af de førende jernstøberier i Danmark. Morsø fokuserede især på fremstilling af kakkelovne og komfurer – og fra omkring år 1900 også på store og ofte emaljebelagte ovne til offentlige bygninger. I denne periode blev konvektionsprincippet også introduceret. I forlængelse heraf etablerede Morsø også eget emaljeværk.

Centralvarme og radiatorer udkonkurrerede kakkelovnen i løbet af 1950'erne.

Morsøs respons herpå var introduktion af den åbne pejseovn. Morsø har siden fastholdt produktionen af støbejernsovne (åbne som lukkede pejseovne), som har bedre termiske egenskaber end ovne af pladejern. Omend prisen har været højere, har Morsø fastholdt at bruge støbejern, da varmeegenskaberne er bedre. Morsø har tillige tilført deres produkter et eget design – brand – som har fastholdt dem i markedet.

I 1994-95 stod virksomheden imidlertid over for et alvorligt indtjeningsproblem. En gennemgribende *turn-around* blev iværksat med henblik på at effektivisere produktionen og styrke markedspositionen. De umiddelbare følger heraf har været:

- At støberiet er blevet nedlagt.
- At emaljeværket er blevet nedlagt.
- At en mindre produktion af emaljeret køkkenudstyr/køkkentøj er blevet nedlagt.

Samtidig med at omkostningstunge og urentable dele af virksomheden blev nedlagt, blev virksomheden reorganiseret, og der blev gennemført en optimering af processer, som førte til, at:

- Støberiopgaverne blev outsourceret til et tysk jernstøberi.
- Virksomheden, som erstatning for emaljering, overgik til at male ovnene.

Dermed udviklede virksomheden sig fra at være en tung industriproduktion til at være en montagefabrik med egne udviklings- og salgsaktiviteter.

Produktfokus blev indsnævret til kun at omfatte brændeovne. Dog med den tilføjelse, at det ikke kun omfattede produktionen af selve brændeovnene, men også af det samlede produkt- eller forbrændingssystem. Dvs., alt der relaterer sig til at fyre op i en brændeovn – udformning/design af ovne og skorstene og brug af viden om forbrænding til teknik i udformning af forbrændingseffektive brændeovne.

Virksomheden har haft en stabil omsætning, men har været presset på indtjeningsgraden, hvilket ikke mindst ramte virksomheden under den finansielle krise i 2008/2009. I samme periode er eksportandelen gået op fra 60 procent til 70 procent. Konkurrencemæssigt ligger

Morsø's produkter i en mellemprisklasse. På visse markeder er Morsø dog et mere eksklusivt produkt.

Sådan driver vi virksomhed i dag

Den udviklingsproces, som siden midten af 1990'erne har fastholdt virksomhedens markedsposition, har været båret af:

- Fokus på produktudvikling – især i forhold til design.
- Markedsudvikling, men også brug af markedet som en informationskilde til produktudvikling.
- Serviceudvikling for at komme tættere på kunden – rådgivning og behovsafdækning med sigte på, at det skal lede frem til køb af en Morsøovn.

Produktudvikling er i perioden blevet opprioriteret ved, at antallet af ansatte i udviklingsafdelingen er steget fra én ansat i 1995 til seks ansatte i dag. Samtidig har Morsø fastholdt en tradition for at bruge eksterne designere eller kunstnere. Den designmæssige side af produktudviklingen sigter ikke bare på fastholdelse og fornyelse af brandet, men i høj grad også på at give ”Morsø-looket” et tvist, så det i højere grad kan matche lokale markeders designsmag:

- I Danmark har en dansk kunstner været engageret til udvikling af en ny ovn.
- På det engelske marked er en lokal designer engageret til at give produkter et engelsk tvist.
- I Tyskland samlede Morsø sine A-forhandlere til et designseminar med det formål at udvikle en tysk variant af en Morsøovn. Dette resulterede i fem forslag, som Morsø herefter arbejdede videre med.

Herudover afholder Morsø fokusgruppemøder/interview som et led i løbende undersøgelser af markedets (design-)præferencer.

De anvendte designere henvender sig typisk til virksomheden, eller også finder Morsø selv frem til dem, de vil bruge. Morsø har også haft samarbejde med danske design- og arkitektskoler, men resultatet har ikke været brugbart.

Uagtet fremgangsmåde er Morsø meget bevidst om at fastholde, hvad de kalder en særlig Morsø-identitet (brand), som bl.a. omfatter en særlig overflade og god kvalitet – kort og godt design og funktionalitet.

Produktudviklingen har også rettet sig mod tekniske aspekter, der er drevet af et øget fokus på energieffektivitet og miljøbelastning. Det har bl.a. ført til et forskningssamarbejde med DTU for at få ny viden om selve forbrændingsprocessen i forhold til ovnstørrelse og med hensyn til tilførelse af ilt og udvikling af gasser. Ifølge virksomheden har

udviklingsprojektet imidlertid haft for megen karakter af grundforskning, og resultaterne har ikke umiddelbart kunnet nyttiggøres af virksomheden i form af innovation. Derfor ophørte samarbejdet.

Ved udvikling af nye ovne bliver Morsø løbende stillet over for nye miljøkrav (emissionskrav) for at opnå produktgodkendelse (typegodkendelse). Disse krav har stor betydning for udvikling af brændkamret. Morsø forestår selv dette udviklingsarbejde, og virksomheden har til dette formål eget testlaboratorium. Den endelige test (og godkendelse) og eventuel videreudvikling sker i samarbejde med teknologiske institutter som Teknologisk Institut (DK), SINTEF i Norge eller lignede institutter eller laboratorier på virksomhedens markeder.. Typisk vil en række markeder kræve, at Morsø lever op til det enkelte lands specifikke krav, hvilket forudsætter nationale godkendelser som fx i USA, EU, UK, Norge, Australien og Canada.

Selve produktionsprocessen er i dag splittet op på en række underleverandører, mens Morsø først og fremmest forestår montagearbejdet. I dette produktionssystem er kvalitetssikring en vital opgave for Morsø:

- Støbejern er den mest kritiske komponent, da den rette støbning også er med til at give Morsøs brændeovne den ønskede overflade. Dette stiller store krav til støberiet og den produktionsmetode, som de anvender for at opnå den ønskede høje kvalitet. Morsø anvender primært et tysk støberi, som kan levere kvalitet. Og medtages udgifter til transport af 2800 ton støbegods, er der ingen økonomisk gevinst ved at købe hos leverandører uden for Europa.
- Underleverandører er typisk knyttet til virksomheden gennem længere tid for at sikre videndeling og minimering af omkostninger ved både tilgang og afgang af leverandører. Morsø har en tæt kontakt til det tyske støberi for at sikre produktkvaliteten. Besøg og jævnlige videokonferencer sikrer en løbende dialog. Samtidig er Morsø også opmærksom på at undgå afhængighed af enkelte underleverandører, hvilket for støberiopgaver betyder, at mindre opgaver lægges ud til andre støberier for at følge udviklingen på pris og kvalitet i markedet.
- Selve montagearbejdet og den medfølgende kvalitetssikring er vital og er derfor fastholdt in-house i virksomheden på Morsø.

Med de aktiviteter, der i dag er på virksomheden, består medarbejderstaben primært af ufaglærte og faglærte (smede) samt af en gruppe af funktionærer primært inden for salg. Sidstnævnte (cand. merc./HD el. lign.) er ofte svære at rekruttere til en arbejdsplads på Morsø. Kort og godt en kritisk faktor for den fortsatte udvikling.

Virksomhedens marked har udviklet sig fra ikke kun at være et nærmarked (Nordeuropa) til også at inkludere fjernere markeder som USA og Sydafrika. På nærmarkederne har Morsø egne agenter, der sælger til forhandlere. På andre markeder går det typisk gennem en importør, hvilet alt andet lige fordyrer produktet.

Strategisk balancerer Morsø mellem at skabe et mere eksklusivt produkt (design og kvalitet) og et produkt, der kan sælges til et bredere marked og dermed skabe volumen i produktionen. I øjeblikket befinder Morsø sig i et markedsmæssigt midtersegment på det Nordeuropæiske marked, som bliver holdt oppe af deres brand. Det eksklusive markedssegment vurderes alene at være for lille til at kunne fastholde produktionen.

Aktuelt er markedspriserne især i Danmark pressede. Så ud over ”dygtighed” på design og produktion har Morsø også igangsat et mere langsigtet salgs- og serviceprogram. Ud over egne kampagner på internettet satser Morsø også på at komme i direkte dialog med slutkunden (dvs. andre end forhandlere og importører). Kunderne i Danmark tilbydes at få besøg af en konsulent i eget hjem, som kan rådgive kunden om deres behov og om hvilke løsninger, der bedst kan passe ind i deres hjem (fx varmeevne og design). Den lokale forhandler vil da blive informeret om resultatet af mødet – om et potentielt salg, som de så kan følge op på. Sigtet med dette program er ikke kun at skabe øget salg, men også på den lange bane at skabe troværdighed og tillid (loyalitet) til Morsø-produkterne.

Betydningen af det industrielle miljø i Danmark

Produktionsmæssigt er Morsø indlejret i en produktionskæde, som ikke skaber stærk afhængighed af en beliggenhed i Danmark, da underleverandørerne ikke er danske.

Omvendt har Morsøs design og brand dybe rødder i en dansk designtradition, hvor det givetvis er vigtigt at have en fortsat forankring i de danske designtraditioner.

Morsø er noget tilbageholdende, hvad angår værdien af det danske udviklings- og erhvervsfremmemiljø. Når det gælder produktudviklingsprogrammer, er virksomhedens erfaring, at der kommer for lidt ud af det. De har svært ved at bruge resultaterne, samtidig med at konsulentfirmaer ofte sætter sig på projekterne gennem for omfattende foranalyser. Virksomheden vurderer, at Udenrigsministeriets hjælp til markedsfremstød har en langt højere nytteværdi, da assistancen tager direkte fat der, hvor virksomheden har konkrete behov i konkrete markeder.

Vigtigste læring – en konkluderende bemærkning

Bag ovenstående udvikling står en familieejet virksomhed, der er drevet af værdier som ”kontrolleret vækst”. Kapitalmæssigt står virksomheden stærkt, hvilket bl.a. er skabt ved en forsigtig og kontrolleret vækst, hvor et positivt bundlineresultat er et centralt succesmål. Virksomhedens vækst er således i høj grad langt an på at følge væksten i markedet. I de

senere år har det dog betydet, at fjernere markeder er blevet en del af virksomhedens satsningsområder – satsning på markedsdiversitet.

Over tid har Morsø taget konsekvensen af skift i markedet mht. til både teknologi og forbrugsmønstre. Det har ført til skift i produkttyper (nye ovne) og måder at organisere produktionen på. Det, som er med til at fastholde Morsø i markedet, er fokus på design – og fremadrettet en øget vægt på forbrugerpræferencer. Fremover synes dette ikke kun at være pris og design, men også miljøspørgsmål, som virksomheden må orientere sig efter. Morsø har fokus på dette i forhold til selve produktet såsom forbrændingskammeret samt i forbindelse med rådgivning om brug af ovnen og håndtering af træet gennem udstyr til måling af fugtighed. Endvidere er virksomheden også aktiv i sin eksterne kommunikation, da begrænsninger og i værste fald forbud mod brug af brændeovne kan ramme Morsø hårdt.

Kilder:

Interview med Direktør Peter Jessen Hansen.

www.Morsoe.com

Nopa Nordic A/S

Nordens førende producent inden for private labels og grønne produkter

Nopa Nordic A/S (Nopa) producerer egne produkter og produkter, der sælges som private labels inden for rengøringsmidler, vaskemidler samt personlig pleje. Produktsortimentet er stort og bredt og består af ca. 1300 forskellige produkter med store variationer i pris og kvalitet. Virksomheden har en styrkeposition inden for produktion af grønne og miljøvenlige produkter. Det vil være afgørende for den fortsatte udvikling, at Nopa evner at udvikle og optimere produktionen samt udnytte markedsmulighederne for grønne og miljøvenlige produkter i en international kontekst.

Virksomheden i dag

Nopa Nordic A/S i Hobro fremstiller personlige plejeprodukter, vaske-, rengørings- og opvaskemidler – hovedsageligt til dagligvarekæder i Norden på to fabrikker i hhv. Hobro og Horsens. Virksomheden er i dag Nordens største private labelproducent og beskæftiger ca. 160 medarbejdere inden for produktion, administration, salg, udvikling og lager. Den årlige omsætning er på ca. 375 mio. kr., hvoraf en stor andel af omsætningen genereres uden for Danmark.

Nopa sælger primært til forbrugerne via detailkæder og til professionelle via grossister. Hovedparten af produkterne sælges som private labels² og OEM³ for internationale varemærkeindehavere. Nopa markedsfører dog også produkter under eget navn. Samlet er produktsortimentet på ca. 1300 forskellige varer, hvoraf 10-20 procent af varerne årligt udskiftes.

Udviklingsmæssigt er fokus på:

- At udnytte den nordiske position til at entrere nye markeder og kunder.
- Produktudvikling gennem tæt samspil med kunden.
- Strømlining og effektivisering af alle virksomhedens aktiviteter.
- At styrke virksomhedens brand inden for miljøvenlige produkter og produktion.

Hvordan er virksomheden nået hertil

Nopa Nordic A/S – oprindeligt Nordisk Parfumerivarefabrik – blev grundlagt af Niels Thostrup i 1964 i Randers. Her havde virksomheden hele sin produktion og administration frem til 1981, hvor dele af aktiviteterne flyttede til Hobro. Senere hen blev produktionen

² Private labels er betegnelsen for butikskæders egne produkter, der ofte er billigere og mindre brandede end de varer, som producenterne sælger under eget navn.

³ Original Equipment Manufacturer (OEM) er produkter solgt for et firma gennem et andet.

yderligere udvidet med opkøb af en virksomhed inden for tung kemisk produktion i Horsens.

Nopa var i 1993 blandt de første producenter, der kom på banen med miljøvenlige produkter til rengøring, tøj- og tekstilvask, opvask og personlig pleje. Det løbende store fokus på bæredygtig og miljøvenlig produktudvikling samt produktion har bevirket, at virksomheden i dag har en konkurrencemæssig fordel på disse parametre.

Nopa oplevede i en årrække en stigende omsætning, hvilket betød, at virksomheden i 2007 havde brug for at udvide hovedkvarteret i Randers. Men fordi det rent fysisk ikke var muligt, valgte Nopa at lukke faciliteterne i Randers. Samtidig var det et ønske at samle en større del af aktiviteterne på et sted, hvilket blev i Hobro. Her blev faciliteterne udvidet med en ny lagerhal, laboratorium, administration og produktion. Et afgørende forhold for fastholdelse af hele produktionen i Danmark var de regionale strukturfondsmidler fra EU, der blev givet. Yderligere anså virksomheden nærheden og kontakten mellem udviklingsafdelingen og produktionen som afgørende for den fortsatte produktudvikling.

I dag er virksomheden stadig familieejet, hvor det er Finn Thostrup – søn af Niels Thostrup – der ejer aktiemajoriteten. Nopa er i dag specialiseret inden for produktion af private labels og er markedsledende på dette felt i Norden. Blandt virksomhedens største kunder er Dansk Supermarked. Nopa har også egne mærker så som Valo og MinusKalk. Nopa har i mange år fokuseret på produktion af bæredygtige og miljøvenlige produkter og er i dag en af de virksomheder, der har flest miljømærkede produkter.

Selv om Nopa over en længere årrække har været presset på indtjeningen, er den udvikling og position, som virksomheden i dag har, skabt via en kontrolleret vækst. Dette betyder, at virksomheden ikke har finansielle udeståender. Nopa er igen begyndt at levere positive bundlinjeresultater.

Sådan driver vi virksomhed i dag

En kritisk succesfaktor for Nopa som privat labelproducent er en konstant produktudvikling. At være proaktiv i forhold til forbrugertendenser og markedsudvikling er et stærkt konkurrenceparameter. For at imødekomme dette sker selve produktudviklingen i tæt samarbejde mellem Nopa og kunden – detailkæder. Her anvender virksomheden forskellige strategier alt afhængig af produkttypen. Inden for traditionelle produkter er Nopa *fast follower* og reagerer dermed på andre producenters produktudvikling. For produkter, der opfylder specielle behov – som fx astma og allergi samt grønne produkter – kategoriserer virksomheden sig som værende *first mover* og innovativ.

Den tætte relation til kunderne og de praktiske erfaringer er med til at sikre effektivitetsforbedringer, konkurrencekraft, nye markedsmuligheder, kundeforståelse mv.

Som privat labelleverandør udfordres Nopa af at være effektiv med en markant større og bredere produktportefølje end mærkevarernes snævre sortiment. Denne udfordring besværliggøres af, at virksomheden ikke har direkte kontakt til slutbrugeren. Derfor er Nopa afhængig af detailkædernes markedsføring over for forbrugerne – herunder at private labelprodukter har samme kvalitet som kendte mærkevarer.

En forudsætning for produktion i Danmark er, at produktionsfaciliteterne konstant er opdateret i forhold til den nyeste teknologi. Kontinuerlige effektiviseringer og strømlining inden for samtlige ansvarsområder er en fast integreret del af virksomheden. Den stigende konkurrence i markederne imødekommes via medarbejderne og deres evne til at øge produktiviteten. Det største udviklingspotentiale er på medarbejdersiden. Derfor er involvering af alle ansatte et stort fokus. Nopa arbejder derfor med klare mål for den enkelte afdeling og medarbejder. Månedlige dialogmøder, opkvalificering, efteruddannelse mv. er nogle af de redskaber, der anvendes til at skabe de rette forudsætninger for produktivitetsudvikling. Delagtiggørelsen af ansvaret for udviklingen er med til at øge medarbejdernes generelle tilfredshed og arbejds motivation.

Som producent af private labels er fleksibilitet og leveringssikkerhed væsentlige konkurrenceparametre. Dette gælder såvel produktion som vareudbud. Kunderne skal kunne få så meget af deres sortiment som muligt dækket af én leverandør, og varen skal være på hylden i butikkerne hele tiden. Nopa har derfor over en længere årrække produceret efter LEAN-principperne. Ud over at skabe et bedre produktionsflow har det imødekommet lagermæssige udfordringer, som specielt løbende udskiftninger i produktsortimentet fordrer. Risikoen for lagermæssig ukurans har medvirket til, at Nopa har reduceret lagerets størrelse ved i større udstrækning at producere så tæt på leveringstidspunktet som muligt.

Nopa er i høj grad følsom over for stigende priser på de råvarer, som anvendes i produktionen. For at sikre en struktureret tilgang til underleverandører er indkøb i dag en central og strategisk vigtig funktion i virksomheden. Her anvender Nopa globale markeder for at opnå konkurrencedygtige priser og arbejder systematisk med søgning af nye indkøbsmarkeder og leverandører samt pleje af leverandørrelationer. Yderligere gennemfører virksomheden projektføreløb med strategiske leverandører for i samarbejde at skabe merværdi for begge parter.

Nopas omsætning genereres både i og uden for Danmark. En anseelig andel af produktionen eksporteres. Her er hovedmarkederne Norge, Sverige, Finland, Tyskland, Holland og Østeuropa. For meget specialiserede produkter er virksomheden også til stede i mere fjerne lande som fx Sydkorea. Det er forventningen, at det også er her, at den fremtidige vækst skal genereres. De fleste nuværende markeder indeholder stadig et stort afsætningspotentiale, og derfor vil det salgsmæssige fokus være på en endnu dybere markedsindtrængning. For at fastholde og udvikle disse markedspositioner er det

afgørende, at der er en tæt relation og samspil med kunden. Specielt det lokale markedskendskab og forståelse er vigtige parametre. For at imødekomme dette har Nopa udvidet med lokale sælgere på strategiske markeder.

Økonomisk set er markederne blevet mindre de seneste fem år, og konkurrencen er blevet intensiveret. Dette skyldes især den økonomiske krise. Forbrugerne er i perioden blevet mere prisbevidste, og derfor er det samlede salg af bæredygtige og miljøvenlige produkter – grundet den højere pris – faldet. Disse grønne høj kvalitetsprodukter forventes dog over tid at blive et endnu større konkurrence- og vækstparameter for virksomheden.

Nopa er i høj grad udfordret af de generelle erhvervsmæssige rammevilkår for at drive virksomhed i Danmark. Virksomhedens større grad af internationalisering og ulige krav til produktion og produkter på tværs af europæiske lande gør udflytning af dele af produktionen til udlandet til en attraktiv option. Ud over at reducere produktionsomkostningerne ligger den fremtidige vækst i salg for Nopa ikke i, men uden for Danmark. Dermed kan en omstrukturering bidrage positivt til et større markedskendskab og en bedre mulighed for at erobre markedsandele.

Betydningen af det industrielle miljø i Danmark

Nopa benytter sig både af nationale og internationale leverandører i produktionen. Dette samarbejde bidrager i stort omfang til virksomhedens evne til at konkurrere og udvikle nye produkter. Særligt har et strategisk udviklingssamarbejde med den danske bioteknologivirksomhed Novozymes om udvikling af nye enzymer til virksomhedens produkter været en succes.

Alt i alt er betydningen af det industrielle miljø i Danmark begrænset. Virksomheden har ikke haft samarbejde med offentlige partnere, men overvejer i øjeblikket at gøre brug af eksempelvis universiteter eller forskellige erhvervs- eller innovationsfremmende tiltag i fremtiden.

Vigtigste læring – en konkluderende bemærkning

Nopa har over de senere år haft en indtjeningsmæssig turbulent tid, men har nu tilpasset virksomheden og skabt et solidt fundament for de kommende år. Dette er blandt andet sket ved reduktion af finansielle udeståender. Omsætningen forventes fordoblet inden for de næste fem år. Afgørende kompetencer for at indfri denne målsætning er den reaktionstid og præcision, hvormed virksomheden formår at tilpasse sig markedsudviklingen og forbrugertendenser. Yderligere vil en fortsat udvikling af produktivitet gennem proces- og produktionsoptimeringer, produkt-, medarbejder- og organisationsudvikling være afgørende for at indfri denne ambition.

En potentiel hæmmende omstændighed er de erhvervsmæssige rammebetingelser for at drive virksomhed i Danmark – og dermed betingelserne for at konkurrere internationalt. Lovgivningen og omkostningerne er på nuværende tidspunkt højere end i andre EU-lande, hvilket hæmmer Nopas konkurrenceevne. Her er det et ønske, at Danmark i højere grad følger EU-lovgivningen og undgår nationale skærpedelser – og dermed skaber mere lige konkurrencevilkår.

Kilder:

Interview med direktør Henrik Krarup Jørgensen.

<http://nopa-as.dk/>

NOVA Print

En mand med maskinen

NOVA Print har sikret deres internationale konkurrenceevne ved nu selv at producere produkter, som virksomheden tidligere købte hos underleverandører. Grundet de faldende marginale omkostninger har den derved øget produktionsvolumen og sikret en lavere pris. NOVA Print er ikke en højteknologisk virksomhed, men har især overlevet ved håndværksmæssig snilde og en lang tradition for print. Derfor er medarbejderfastholdelsen essentiel som forudsætning for at fastholde kompetencer, viden og organisationskultur. Virksomheden vurderer, at dette er centralt for at sikre kvaliteten, som er et væsentligt konkurrenceparameter for virksomheden.

Virksomheden i dag

NOVA Print producerer etiketter til de største bryggerier i Danmark og Europa, men også til andre virksomheder såsom tobaksindustrien og mejeriprodukter. Enkelte kunder bliver stadig større, så virksomheden vokser i takt med kunderne, som giver leverancer til nye markeder. NOVA Print leverer til Europa og Fjernøsten og er markedsførende i Nordeuropa. Virksomhedens eksport består hovedsageligt af leverancer til danske virksomheders underafdelinger i udlandet. Derved har virksomheden opnået en loyal kundebase, som den har betjent i mange år.

De grafiske virksomheder i Danmark og Europa har haft vigende efterspørgsel de seneste år, fordi de trykte medier overgår til andre typer media. Kun emballageindustrien oplever næsten uændret efterspørgsel på de grafiske produkter. Konkurrencen er hård i levnedsmiddelindustrien, så emballagen er vigtig. NOVA Print er i den del af den grafiske branche, som har undergået færrest ændringer.

NOVA Prints markedsposition i Nordeuropa skyldes blandt andet beliggenheden, der muliggør en leveringstid inden for det følgende døgn. Leveringsevnen er et centralt vurderingskriterium for kunderne, der er afhængige af etiketter på deres produkter. Logistik, kvalitet, fleksibilitet og ikke mindst prisen er afgørende elementer, og derfor er den stabile medarbejderstab med indarbejdede kompetencer vigtige.

Siden finanskrisen i 2008 har virksomheden produceret konstante overskud.

Hvordan er virksomheden nået hertil

For et par år siden ændrede NOVA Print i produktporteføljen og supplerede med at producere poly-etiketter. Dette skete ud fra en betragtning om, at markedet bevægede sig i denne retning. Derudover har man taget produktion hjem fra underleverandører, så man nu

producerer varer selv, som man tidligere købte ude. Derved har man kunnet hæve produktionsvolumen og opnået lavere priser derved.

En anden generel udviklingstendens er, at kunderne er blevet færre og større. Dette har betydning for NOVA Print, da større virksomheder har større kapacitetskrav og andre krav til produktet. Eksempelvis bliver NOVA Prints designafdeling ikke nødvendigvis involveret ved ordrer fra store virksomheder, der ofte bestiller deres design fra større internationale designfirmaer.

Sådan driver vi virksomhed i dag

Produktionen er automatiseret, men indeholder stadig en del manuelle processer. Derved er produktionsformen ikke højteknologisk, men mere baseret på håndværksmæssig snilde. Man har ikke investeret i det nyeste udstyr, da dette ikke nødvendigvis har kunnet kapitalisere sig. Til gengæld har NOVA Print optimeret produktions-flowet ved at samle formater og størrelser. Ved at producere større mængder ad gangen har man reduceret stykomkostningerne.

NOVA Prints medarbejderkultur er en central succesfaktor for virksomheden. Medarbejderne har en selvbevidsthed om, at man forstår at levere varen, hvilket giver en betydelig arbejdsomhed. Dette engagement har resulteret i et lavt sygefravær, hvilket kan aflæses på bundlinjen. Endvidere har man opbygget en kollektiv erfaring, hvor man har kunnet fastholde medarbejdere, kultur og viden. Medarbejderne får næsten kun intern efteruddannelse, da man er en nicheproduktion. Virksomheden vurderer, at der ikke er deciderede faglige opkvalificeringstilbud til stede på markedet. Derfor foregår den reelle produktionsoplæring på fabrikken. NOVA Print har til gengæld satset på grafisk efteruddannelse, så virksomheden har kunnet hæve sin standard på denne front.

NOVA Prints produktudvikling sker inden for egne rammer, så virksomheden er i stand til at løse sine behov selv eller få løst behovene hos underleverandørerne. Rammerne for udvikling er begrænsede, da virksomheden leverer etiketter, hvilket ikke efterlader mange variationsmuligheder i produktet. Virksomheden har dog udviklet produkterne i form af eksempelvis aftagelige etiketter.

Betydningen af det industrielle miljø i Danmark

NOVA Print har ikke benyttet offentlige støttemekanismer eller samarbejder. Dette skyldes primært, at virksomheden ikke har oplevet behovet, da der grundet produkttypen er en begrænset ramme for udviklingsmulighederne.

NOVA Print har til gengæld gennem deres placering i Danmark opbygget et kundenet af loyale danske virksomheder. Når disse bryggerier har placeret afdelinger i udlandet, er NOVA Print fulgt med ud som underleverandør. Derved har det industrielle miljø i Danmark også betydning for NOVA Prints eksportsucces.

Vigtigste læring – en konkluderende bemærkning

Ejeren har turdet satse på egenproduktion og taget produktion hjem fra tidligere underleverandører. Derved har man udnyttet de faldende marginale omkostninger og er blevet globalt konkurrencedygtige på prisen. Da virksomheden er en produktionsvirksomhed baseret på håndværksmæssige frem for teknologiske færdigheder, er medarbejderfastholdelse central for, at man konstant kan levere i den fornødne kvalitet.

Kilder:

Interview med produktionschef Torben Flindt.

www.novagroup.com

Parker Hannifin Manufacturing

En fremstillingsvirksomhed, der har gavn af at indgå i en større koncern

Parker Hannifin Manufacturing Denmark ApS (herefter Parker Hannifin Manufacturing) indgår som en del af Parker Hannifin Corporation. Dette har gavnet virksomheden, da den har kunnet trække på de af koncernens salgsafdelinger, der er til stede internationalt. Trods det internationale opkøb er virksomheden præget af mange af de oprindelige værdier – nemlig en flad struktur, lav magtdistance samt medarbejderinvolvering. Virksomheden har derved kunnet fastholde medarbejderne, hvilket er essentielt, da erfaring og viden i den manuelle fremstilling af materialer er et konkurrenceparameter. En af Parker Hannifin Manufacturing's største aftagere er bilindustrien. Og da bilindustrien sætter høje krav til holdbarheden af produkterne, er den vigtigste succesfaktor for virksomheden kvalitet.

Virksomheden i dag

Parker Hannifin Manufacturing i Espergærde indgår som del af den større Parker Hannifin Corporation. Virksomheden producerer tætninger til industrivirksomheder. Heraf består en del af omsætningen af leverancer til andre virksomheder i Parker-koncernen. 90 procent af produkterne er baseret på teflonløsninger. En af de primære aftagere er bilindustrien, som aftager op imod 30 procent af virksomhedens produkter – enten direkte eller indirekte. Den indirekte leverance til bilindustrien består typisk af leverancer til Parker Hannifin i Tyskland, der så leverer til den tyske bilindustri.

Parker Hannifin Manufacturing er sjældent de billigste inden for deres produkttyper. Til gengæld vægter bilindustrien holdbarhed, hvorfor de stiller højere krav til kvaliteten af de leverede produkter. Materiale kvaliteten er derfor et vigtigt konkurrenceparameter for disse varer. Parker Hannifin Manufacturing køber råmaterialer, som man mixer selv for at opnå den bedste kvalitet. Materialer er steget i pris gennem de seneste år, men virksomheden har været i stand til at holde prisen nede ved at kunne producere i store mængder. Produktionsomkostningerne er præget af stordriftsfordele, hvorfor man har valgt, at prisen skal afspejle det reelle omkostningsniveau. Derfor varierer den udbudte stykpris alt efter størrelsen på ordren.

Hvordan er virksomheden nået hertil

I 1990 overgik det nuværende Parker Hannifin Manufacturing fra at være privatejet til at blive opkøbt af Parker-koncernen.

Før opkøbet havde virksomheden 50 mand ansat, hvoraf kun en var sælger. Virksomheden havde altså et meget begrænset salgsnet at trække på. Med tilknytningen til Parker-koncernen fik man adgang til et betydeligt globalt salgsnetværk. Igennem Parker

koncernens fælles indkøb blev det muligt at få underleverancer til en lavere pris. Efter opkøbet fulgte også en periode med stabil vækst for virksomheden.

I 1997 oprettede Parker-koncernen et søsterselskab til Parker Hannifin Manufacturing i Tjekkiet. Den tjekkiske virksomhed producerede for den danske afdeling på områder med stor konkurrence på pris. Dermed indebar arbejdsdelingen, at det meste af high-volume-produktionen fandt sted i Tjekkiet. Dette skyldtes, at det på markedsområder med en stærk priskonkurrence var svært at konkurrere på lønninger i Danmark.

Hvor man tidligere havde været nødsaget til at købe visse produkter fra sine direkte konkurrenter, blev dele heraf taget in-house i koncernens produktion i Tjekkiet. Den mere specialiserede produktion i mindre serier blev bibeholdt i Danmark. Den mere videntunge og komplekse materialefremstilling var svær at flytte. Selvom den teknologiske kompleksitet i denne fremstillingsform er begrænset, fordrer det kendskab til processerne. Denne viden og erfaring havde man i Danmark. Placeringen af en fabrik i Tjekkiet er ikke et entydigt outsourcing-forhold, da den danske afdeling fungerer som en underleverandør af materialer til den tjekkiske lokation.

Den finansielle krise i 2008 ændrede markedernes krav til produkterne.

I perioden op til den finansielle krise var der stor efterspørgsel fra virksomhedens kunder. Derfor var leveringstiden ofte det vigtigste krav fra kunderne i en tid, hvor økonomien buldrede af sted. Eftersom de globale markeder i specielt bilindustrien blev svækket, faldt efterspørgslen efter Parker Hannifin Manufacturing's produkter. Den faldende efterspørgsel medførte, at virksomheden måtte gå fra 85-90 ansatte til 45 i løbet af en periode på seks måneder.

Efter krisen har virksomheden ikke foretaget strategiske ændringer, men man er blevet mere mådeholdende i sin ansættelsespolitik gennem øget brug af korttidskontrakter. Leveringshastigheden er i kølvandet på krisen stadig et vigtigere konkurrenceparameter for virksomheden, da kunderne ikke længere køber til lager. Dermed kommer ordrene i mindre kvantitet og med kortere mellemrum, hvilket sætter krav til fleksibilitet i produktionen.

Sådan driver vi virksomhed i dag

Parker Hannifin Manufacturing lægger i driften af virksomheden vægt på et tæt udviklingssamarbejde med kunderne, hvor man også trækker på Parker-koncernens forskellige udviklingsafdelinger. Virksomheden har en meget høj kundeloyalitet, hvilket især gælder for de større kunder. Denne kundefastholdelse skyldes, at virksomheden kan levere i den ønskede kvalitet, samt at virksomheden har en høj leveringsevne. Parker Hannifin Manufacturing har ikke mange små kunder længere, hvilket anses som naturligt i forhold til deres egen udvikling, hvor de selv er vokset betydeligt siden stiftelsen.

Parker Hannifin Manufacturing har ikke egne definerede vækstmålsætninger, da vækst mål defineres centralt i Parker-koncernen. Dermed kommer den danske afdelings vækst til at afhænge af, hvorvidt produktionen af nye produkter placeres i Danmark. Dette vanskeliggør en langsigtet decentral strategi for den danske afdeling, da overordnede strategiske hensyn placeres ovenfra. Parker Hannifin Manufacturing har dog en strategi om at gøre sig attraktiv som underleverandør i forhold til Parker-koncernens øvrige enheder. Derudover bliver Parkers overordnede strategier brudt ned i konkrete mål for de enkelte afdelinger. Derved opererer den danske afdeling inden for en begrænset tidshorisont, men med konkrete mål for eksempelvis omkostningsniveau og leveringsevne.

Parker Hannifin Manufacturing har gennem hele sin levetid haft en lav frivillig afgang og dermed opnået medarbejdere med en høj anciennitet. Dette må anses som en succesfaktor, da virksomhedens produktion er afhængig af, at medarbejderne på gulvet har den fornødne viden og erfaring. Disse kompetencer har man udnyttet gennem ”high-performance teams”, hvor medarbejderne inddrages i løsninger af specifikke problemstillinger. Derved tager medarbejderne også i øget grad medejerskab over produkterne.

Det store erfaringsgrundlag udnytter man også gennem sidemandsoplæring, hvor nytilkomne tilegner sig de fleste af de påkrævede kompetencer på jobbet. Der er her tradition for at arbejde sig op gennem denne interne oplæring. Eksempelvis dygtiggør mange ufaglærte sig så meget undervejs, at de bliver i stand til at varetage funktionerne i bearbejdningen, som ellers primært varetages af faglærte.

Stifterne af virksomheden i Espergærde kom fra gulvet, og dette har gennem hele virksomhedens levetid givet sig udslag i en jordnær kultur med en lav magtdistance mellem ledere og ansatte i produktionen. Dette giver sig i dag eksempelvis udslag i en politik om åbne døre hos ledelsen og en flad organisering uden mellemledere.

Betydningen af det industrielle miljø i Danmark

Parker Hannifin Manufacturing indgår i en business unit med tre afdelinger i henholdsvis Tjekkiet, Danmark og Belgien. Denne unit arbejder med tværgående projekter, men udviklingsdelen fra denne business unit er placeret i Belgien. Dette skyldes, at den belgiske afdeling ved sammenlægningen havde flest ingeniører, mest teknisk viden og de fornødne laboratoriefaciliteter. Da udviklingsafdelingen ligger i Belgien, har Parker Hannifin Manufacturing ikke haft behov for det danske innovationssystem, da udviklingen ikke starter i den danske afdeling. Da virksomheden er placeret et andet sted i produktionskæden, har man benyttet Teknologisk Institut til at teste de producerede materialer.

Eftersom Parker Hannifin Manufacturing indgår i en større global koncern, har det danske industrielle miljø ikke den store betydning som vidensmiljø. I stedet baserer virksomheden sig på know-how fra hele Europa, som man har adgang til gennem de andre virksomheder i

koncernen. Dermed har man umiddelbar adgang til udviklingserfaringer i forhold til forskellige tætningssløsninger.

Vigtigste læring – en konkluderende bemærkning

Parker Hannifin Manufacturing har i høj grad haft gavn af at kunne indgå i en global koncern og trække på det erfaringsgrundlag og opnå de lavere indkøbspriser, der er forbundet hermed. På den anden side er virksomheden underlagt Parkers overordnede strategiske hensyn, hvilket ikke giver mulighed for særskilte vækstambitioner.

Uudnyttede potentialer: Parker Hannifin Manufacturing efterlyser en mere proaktiv indsats i forhold til de offentlige støttetilbud, da man som virksomhed ikke nødvendigvis selv har det overordnede overblik på dette område. Til selve produktionen er der ikke behov for højteknologiske tilbud, da produktionen på mange områder foregår manuelt. I stedet kunne der fokuseres på tilbud, der er målrettet procesoptimering i produktionen.

Kilder:

Interview med HR Manager Kathrine Hougaard samt Produktionschef Kim Henriksen.

www.parker.com

PRI-DANA Elektronik A/S

Øget priskonkurrence får et lukrativt marked til at smuldre

PRI-DANA Elektronik A/S har op gennem de seneste årtier udviklet sig til en solid kvalitets-underleverdør af printplader til elektronikindustrien. Krisen har imidlertid tydeliggjort, at PRI-DANA Elektronik A/S står over for en skillevej. Markedsmæssigt er PRI-DANA Elektronik A/S ikke en del af markedet for masseproduktion. Virksomheden befinder sig derimod i den del af markedet, der leverer små og mellemstore specialiserede serier med kort leveringstid og herunder fungerer som bufferleverandører til flere store kunder, når leveranter fra deres leverandører ikke slår til eller brister. Selv i dette marked er priskonkurrencen tiltagende i Europa, og efterspørgslen har ikke været stigende. Andre lignende europæiske underleverandører er bukket under eller har svært ved at forblive i markedet. PRI-DANA Elektronik A/S synes at stå over for en ledelsesmæssig udfordring i forhold til at gentænke virksomhedens forretningsmodel.

Virksomheden i dag

PRI-DANA Elektronik A/S producerer forskellige typer af printkort – enkelt-sidede, dobbeltsidede og multilayer-printkort – der med forskellige former for bearbejdning kan indgå i alle former for elektronik.

PRI-DANA Elektronik A/S fremstiller printkort på et automatiseret produktionsanlæg, der omfatter en række delprocesser som grafisk tryk, kemiske processer, boring, fræsning, lakering, laboratorietest og optisk inspektion. Produktionsanlægget består af indkøbte maskiner, så selve den teknologiudvikling, der ligger i produktionsanlægget, finder sted hos maskinleverandørerne.

PRI-DANA Elektronik A/S er først og fremmest en ordreproducerende virksomhed (underleverdør), hvor kunderne leverer de tekniske kravspecifikationer. PRI-DANA Elektronik A/S' hovedopgave er dernæst at levere et produkt, hvor de kan garantere den tekniske kvalitet (PRI-DANA Elektronik A/S er kvalitets- og miljøcertificeret).

Den væsentligste teknologiske udfordring for PRI-DANA Elektronik A/S ligger i at optimere produktionen – både i forhold til effektivitet og kvalitet. Dette indbefatter også træning og udvikling af medarbejderstaben til at have de kompetencer, der er nødvendige for at sikre en effektiv produktion og kvalitetsstyring.

PRI-DANA Elektronik A/S' væsentligste konkurrenceparametre er kvalitet, og dernæst at de kan levere med korte frister – alt afhængig af produktet på mellem 1 og 5 døgn. Derimod har de betydelige udfordringer rent prismæssigt med en stærk priskonkurrence fra lande med lavere omkostninger i form af løn og andre omkostninger såsom afgifter og skatter. PRI-DANA Elektronik A/S' væsentligste marked er således kunder, der

efterspørger elektronikprodukter, hvor der stilles høje krav til kvalitet (ingen fejl i den samlede produktionsserie og leverancesikkerhed), mindre produktionsserier, hastopgaver for fx elektronikprodukter, der fremstilles i takt med en konkret efterspørgsel, og nulserier eller prototyper. Derimod er PRI-DANA Elektronik A/S ikke konkurrencedygtig ved meget store produktionsserier og/eller ved produktioner, hvor en vis fejlmargen er acceptabel. Det betyder, at PRI-DANA Elektronik A/S typisk ikke leverer til masseproducerede elektronikprodukter (customer-markedet).

60 procent af omsætningen er baseret på eksport og først og fremmest til de europæiske nærmarkeder. Den europæiske elektronikindustri – og anden industri som anvender printplader – har været pressede de senere år med den konsekvens, at flere af PRI-DANA Elektronik A/S' konkurrenter er lukket ned eller har reduceret deres produktion markant.

Produktionen er meget energitung mht. el, gas og vand, hvorfor afgifter spiller en meget stor rolle.

Virksomheden har siden den finansielle og økonomiske krise i 2008 også haft en økonomisk tilbagegang med fald i omsætning og indtjening. Samtidig med at virksomheden har store afskrivninger på produktionsanlægget – først og fremmest på bygninger – har nettoresultatet været negativt med en udhulning af egenkapitalen til følge. Virksomheden er holdt oppe af kapitaltilførsel fra det holdingselskab, som ejer firmaet. Resultatet for 2012 har været mere positivt, og forhåbningen er, at dette er et vendepunkt, der også sætter sine spor de kommende år. Som en konsekvens af det pressede marked er medarbejderstaben reduceret de seneste år. Antallet af ansatte er netop nu blevet reduceret til under 50 medarbejdere. Virksomhedens ledelse håber på at kunne fastholde det nuværende antal ansatte i 2013 med henblik på at øge salget i 2014.

Hvordan er virksomheden nået hertil

Virksomheden er etableret i 1982 og har på flere måder været præget af en høj grad af stabilitet og kontinuitet indtil krisen.

For det første har virksomheden haft den samme ledelse og ejerkreds siden sin start. En gruppe på fem ejere etablerede i sin tid virksomheden, men én af ejerne har købt de øvrige ud og sidder i dag som eneejer og nu bestyrelsesformand og tidligere direktør. Op gennem 1990'erne leverede PRI-DANA Elektronik A/S gode økonomiske resultater, og overskuddet – og det egentlige ejerskab – blev placeret i et holdingselskab. Holdingselskabet har i de seneste kriseår fungeret som et finansielt back-up.

Den tidligere direktør og dennes familie udgør bestyrelsen, men i praksis er det bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, der driver virksomheden.

Bestyrelsesformandens – den egentlige ejers – veneration for firmaet betyder, at kravene til indtjening er moderate, ligesom ejeren har skudt ekstra kapital ind i firmaet i forbindelse med krisen.

For det andet arbejder PRI-DANA Elektronik A/S grundlæggende med de samme produkttyper – printplader – og med anvendelse af den samme produktionsteknologi som ved etableringen. Fokus har gennem de seneste to årtier først og fremmest været rettet mod udvikling af en produktionsproces, der sikrer høj produktkvalitet, udvikling af 24-timersdrift, implementering af nye teknologiske produktionsmetoder og effektivisering/strømlining af produktionen.

For det tredje var markedet stabilt både med hensyn til efterspørgsel (markedet var Norden og Tyskland) og pris. Men omkring år 2000 begynder printpladeproducenter fra Asien (Kina) at trænge ind på markedet. Og prisen er siden da blevet et afgørende konkurrenceparameter. Konkurrencepresset forstærkes af, at en mindre del af markedet tillægger den unikke kvalitet en mere afgørende betydning end tidligere. PRI-DANA Elektronik A/S har i denne periode søgt at fastholde en position i markedet blandt kunder, der efterspørger en særlig høj kvalitet. Antallet af kunder, men også antallet af konkurrenter, er imidlertid faldende, og andre flytter produktion til Asien. PRI-DANA Elektronik A/S vurderer ikke, at det er en mulighed at følge sine kunder ud i verden, da det vil kræve alt for store investeringer.

PRI-DANA Elektronik A/S anser det ligeledes for urealistisk at outsource dele af produktionen. Virksomhedens ledelse vurderer, at det kunne skade den tætte og fleksible kunderelation.

Sådan driver vi virksomhed i dag

Salg og markedsføring har form af netværks- og personligt salg, hvor etablering af personlige relationer og gensidig tillid er det, der i sidste ende skaber salg. Som ordreproducerende virksomhed (underleverandør) uden et eget produkt eller brand er opmærksomheden således rettet mod at skabe personlige relationer og kundelojalitet for at skabe og sikre et fremtidigt salg.

Markedet er således præget af langvarige kunde-/leverandørrelationer, hvilket betyder, at det er vanskeligt og ofte tager lang tid at få (erobre) nye kunder. Salgsfremstød på messer eller salg via hjemmesiden fungerer ikke. Ansættelse af egentlige marketingmedarbejdere for at udvide markedet har ikke været succesfuldt, da salget også beror på en dyb fagteknologisk kompetence, hvad angår mulige produktgenskaber. Netop fordi virksomhedens marked bygger på de unikke og kundetilpassede produkter.

I dag tegner 3-5 store kunder, som virksomheden har tætte relationer til, sig for 75-80 procent af omsætningen.

For at være i dette marked søger PRI-DANA Elektronik A/S at fastholde /udvikle sin markedsposition med konkurrenceparametre som:

- Fleksibel leveringstid – korte produktionstider, hvilket betyder, at de kan sætte prisen højere (logistiktillæg).
- Nærhed til kunder – hurtig levering.
- Tilpasninger til kundernes behov – indtage små produktionsserier efter kundernes specifikationer.
- Specialprodukter.
- Dialog med kunderne og villighed til at tilpasse eller ændre produktionsgangen, så de opfylder kundernes ønsker og behov.

De store leverandører af printplader har typisk kun få produkter, som de kører i meget lange produktionsserier. De vil således ikke kunne tilbyde den samme fleksibilitet.

De forretningsmæssige ambitioner i ledelsen af PRI-DANA Elektronik A/S er forsigtige, når det gælder investeringer. Ligeledes er forventninger til afkast i den nuværende situation beskedne.

Betydningen af det industrielle miljø i Danmark

PRI-DANA Elektronik A/S' teknologiplatform bliver dels leveret af maskinleverandører, dels af kunderne, der leverer de færdigudviklede tekniske kravspecifikationer til design af printpladerne. Derfor er der ikke egentlige udviklingsprojekter i virksomheden. Udviklingen har primært fokus på selve produktionsprocesserne. Dvs., hvordan de anvender andre teknikker og kan optimere produktionen, hvilket PRI-DANA holder "tæt til kroppen". I forlængelse heraf er virksomheden i dialog med Teknologisk Institut om rensning af (spildevand) med henblik på genanvendelse. Projektet er stadig i sin vorden.

Ellers har virksomheden ikke gjort brug af tilbud fra innovationsfremmesystemet. Som forklaring herpå siger direktøren selv:

"Vi får så meget ind af døren, og det ryger i skraldespanden meget af det. Og så var der måske lige noget med en kunde, og så blev det glemt igen. Vi har haft dygtige folk inde, men vi er nok også lidt vanskelige, fordi vi ved meget selv og er en mesterlærevirksomhed. Vi kunne da i høj grad bruge fx en cand.merc., som kunne afdække markedet. Og innovationstilbuddet er ikke blevet markedsført, så vi har forstået det. Ordet innovation gør nok, at vi tænker, det ikke er for os".

PRI-DANA Elektronik A/S ser ikke sig selv som en del af et stort og udviklet industrielt miljø. PRI-DANA Elektronik A/S' relationer til andre virksomheder består først og fremmest af deres kunderelationer og lidt kontakt til deres konkurrenter.

Vigtigste læring – en konkluderende bemærkning

PRI-DANA Elektronik A/S synes at være fastlåst i en vanskelig og truende priskonkurrence. Firmaet sørger på den ene side for at kompensere herfor ved at tilbyde høj produktionskvalitet – en fleksibel og kundetilpasset produktion – da dette giver

mulighed for at tage højere priser. Men det gør også, at virksomheden kun kan operere i nichemarkeder. Virksomheden har derfor et skarpt fokus på, hvordan produktionen kan effektiviseres for at reducere omkostningerne.

Samtidig kan PRI-DANA Elektronik A/S pt. ikke se radikalt nye veje til revitalisering af virksomheden gennem nye former for salg – udvikling af markedet – eller ved selv at drage nytte af lavere produktionsomkostninger andre steder og måske ad denne vej etablere en anden platform, som underleverandører af både kvalitets- og lavprisprodukter. En af udfordringerne i den kontekst er også, at det ville kræve ekstern investering af kapital.

Kilder:

Interview med Direktør Henrik Sørensen.

<http://www.pridana.dk/>

http://www.electronic-supply.dk/company/view/11013/pridana_elektronik_as

RAIS A/S

RAIS A/S: En brændeovnsvirksomhed i konstant udvikling

RAIS A/S producerer kvalitetsbrændeovne med unikke og innovative designs. Virksomhedens evne til konstant at udvikle disse konkurrenceparametre er derfor meget kritisk. Optimering af alle aktiviteter i værdikæden har hidtil været en afgørende faktor for succes og vil i endnu højere grad blive det i fremtiden. Dette gælder især et stærkere fokus på kundepræferencer i forhold til design og prisniveau. En stigende specialisering har gjort, at en stor del af produktionen ligger hos underleverandører, mens den tekniske viden vedrørende materialer og miljø stadig er RAIS A/S' kernekompetence. De markeder, som virksomheden på nuværende tidspunkt befinder sig på, indeholder stadig et potentiale, hvorfra den fremtidige vækst også forventes at ligge.

Virksomheden i dag

RAIS A/S producerer brændeovne ved hjælp af underleverandører. Brændeovnene distribueres til hele verden fra virksomhedens fysiske placering i Frederikshavn. Virksomheden beskæftiger i dag ca. 100 medarbejdere inden for udvikling, design og produktion af brændeovne og tilbehør. Årligt produceres der mellem 11.000-12.000 brændeovne. Størstedelen af den årlige omsætning på ca. 100 mio. kr. genereres uden for Danmark, hvor de primære eksportmarkeder er Vesteuropa og USA. RAIS A/S har en meget klar forretnings- og produktstrategi, hvor virksomheden differentierer sig fra konkurrenterne ved at lægge stor vægt på design og kvalitet. Prismæssigt ligger brændeovnene i den dyreste prisklasse.

De vigtigste drivkræfter for udviklingen af virksomheden er miljøkrav til brændeovnene, konkurrencen i markedet samt interaktionen mellem virksomheden og dens kunder. RAIS A/S har stort fokus på kunden, hvor en direkte personlig rådgivning muliggør en aflæsning af markedsudvikling og kundebehov. Dette gælder især kundepræferencer i forhold til design. Virksomhedens produkt- og markedsplacering har altid været den samme, hvilket har medvirket til, at RAIS A/S i dag har et eksklusivt navn. Dette er også en forklarende årsag til virksomhedens succes. Kontinuiteten i strategien har bevirket, at denne er en fuldstændig integreret del af virksomhedens identitet og kultur.

Hvordan er virksomheden nået hertil

RAIS A/S har eksisteret i mere end 35 år og har sit udspring i oliekrisen, der ramte Danmark i 1970'erne. Arkitekten Bent Falk, der fik idéen til den første brændeovn, ønskede at designe en fritstående brændeovn, som kunne produceres på forhånd og var klar til installation, når kunden ønskede det. Designet på brændeovnene var bane- og mønsterbrydende for sin tid. Ovnen var inddelt i tre dele:

1. Et brændemagasin fornedet.
2. Et brændekammer i midten.
3. Et bagefag øverst.

Brændeovnene er siden blevet videreudviklet, men grundtanken og hovedelementerne er stadig de samme i dag.

De første brændeovne blev fremstillet i Randers – deraf navnet. I 1983 flyttede produktionen til Frederikshavn som en del af Ørskov Maskinfabrik, der producerede traditionelle maskinkomponenter. Senere overtog Ørskov Maskinfabrik også alle rettigheder til brændeovnene. Her blev produktionen hurtigt en succes, og i 1995 blev virksomheden overtaget af det schweiziske holdingselskab Pyros Holding AG og skiftede i den forbindelse navn til RAIS A/S.

Den mangeårige erfaring inden for grundmaterialet stål har været fundamentet for at kunne skabe og udvikle nye løsninger. Som produktionstung virksomhed i Danmark har RAIS A/S tidligt erkendt, at løbende produktforbedring og optimering er et grundvilkår. RAIS A/S har fokuseret på produktudvikling af højteknologiske brændeovne, produktions- og procesforbedringer via filosofien LEAN samt kompetence- og organisationsudvikling.

Økonomisk set har de markeder, som RAIS A/S opererer i, over en længere periode været meget volatile, og de er generelt blevet mindre, hvilket især skyldes den økonomiske krise. Denne udvikling har dog haft begrænset indvirkning på virksomhedens salg. Tilbagegangen i markedernes størrelse er modvirket af, at RAIS A/S har erobret markedsandele fra konkurrerende aktører.

Sådan driver vi virksomhed i dag

RAIS A/S har i hele sin levetid haft samme værdigrundlag og produktstrategi, hvilket har medført, at virksomheden i dag har et stærkt brand i markedet, som giver en konkurrencemæssig fordel. RAIS A/S har i deres forretningsstrategi lagt vægt på:

- Produktudvikling i forhold til unikke og nye designs.
- Stærke kunderelationer som informationskilde til produktudvikling.
- Markedsudvikling gennem udvalgte forhandlere og søsterselskabet Attika AG.

Denne fokuserede strategi kommer konkret til udtryk ved, at virksomheden satser på produkter med unikt design og høj kvalitet, hvilket muliggør en højere pris – dog på mindre nichemarkeder.

Konkurrencen på markedet er over de senere år intensiveret kraftigt. For at imødekomme denne udvikling samt de stigende krav til brændeovnene er produktudvikling i perioden blevet opprioriteret. De seneste år er udviklingsafdelingen vokset, og i dag er der fem til syv ansatte, hvilket yderligere suppleres af eksterne designere. I forhold til den designmæssige side af produktudviklingen betragter RAIS A/S sig som *first mover* og

trendsættende inden for nye designs – og *second mover* inden for funktionalitet. Her medvirker virksomhedens store grad af internationalisering og direkte personlige kundekontakt på de forskellige markeder til at afkode og spotte nye tendenser, som kan omsættes til nye brændeovnsdesigns. Målsætningen er at udvikle tre til fire nye produkter hvert år.

Øget energi og miljøkrav til brændeovnen har ført til nye udfordringer i produktudviklingen. RAIS A/S forestår selv dette udviklingsarbejde, og i dag er næsten alle produkter Svanemærkede. Dette betyder, at brændeovnene har et begrænset udslip af sundhedsskadelige partikler og kulbrinter. Svanemærkede brændeovne er alle blevet testet af et uafhængigt laboratorium. RAIS A/S har i den forbindelse haft et samarbejde med Teknologisk Institut om den miljømæssige udvikling af brændeovnene. Svanemærket er Danmarks officielle miljømærke, men det repræsenterer ikke en international godkendelsesordning. Derfor vil RAIS A/S oftest skulle opfylde forskellige krav – alt afhængig af markedet – hvilket forudsætter nationale tests og godkendelser i de specifikke markeder.

Flere af de enkelte elementer i brændeovnene kommer fra underleverandører. RAIS A/S har et tæt samarbejde med en række leverandører, som bidrager positivt til udviklingen af nye produkter. Hovedparten af brændeovnslementerne produceres dog i virksomheden. Montering og samling (gentagne processer) er en stor del af brændeovnsproduktionen, og derfor bygger denne på LEAN-filosofien. Forenkling og effektivisering af produktionsprocesserne af brændeovne har altid været en integreret del af virksomheden. Et strengt fokus på løbende at arbejde med procesforbedringer har elimineret ikke-værdiskabende aktiviteter. Dette har medført, at virksomheden i dag meget tydeligt ved hvilke forædlingsprocesser, kunden betragter som værdiskabende. Men samtidig hersker der en erkendelse af, at ingen processer er perfekte, og at der stadig eksisterer et forbedringspotentiale.

For bedre at være i stand til at realisere forbedringspotentialet har RAIS A/S tidligere haft et samarbejde med Aalborg Universitet – delvist finansieret via Vækstfonden. Samspelet med Aalborg Universitet bestod i en klarlæggelse af virksomhedens produktionskoncept, hvilket havde en positiv effekt på virksomhedens medarbejdere. Denne fastlæggelse har medvirket til, at ansatte i produktionen i dag mere effektivt kan håndtere stigende krav til om- og opstillingstider af produktionen. Yderligere har RAIS A/S haft to organisationsudviklingsprojekter – også med Aalborg Universitet – som også var delvist finansieret af Vækstfonden. Ingen af de to projekter kunne have været igangsat uden ekstern finansiering.

Virksomhedens store fokus på forbedring af kerneprocesser og medarbejderudvikling er funderet i erkendelsen af, at der for nuværende ikke er nogen procesteknologi, der kan ændre afgørende på produktiviteten. Den fremtidige produktivitetsudvikling skal først og fremmest komme via medarbejderne og deres evne til at effektivisere produktionen. Her har

RAIS A/S erfarede, at medarbejdernes arbejdstilgang og engagement er afgørende. Specifikke interne målsætninger i virksomheden fungerer her som motivationsfaktor.

Alle virksomhedens produkter distribueres fra logistikcenteret i Frederikshavn. RAIS A/S ejer ikke selv fysiske butikker. Den primære salgskanal er via udvalgte forhandlere for at sikre, at kunden får en fagmæssig korrekt rådgivning. Denne salgstilgang er primært gældende i Skandinavien. Til markederne i Centraleuropa er det søsterselskabet Attika AG, som varetager salget. Salget gennem Attika AG har klare fordele, bl.a. markedskendskab, kulturforståelse, sprogkendskab mv., som samlet set har nedsat barriererne for markedsindgreb på markeder i Centraleuropa.

RAIS A/S' omsætning genereres i meget stort omfang på udenlandske markeder. Her er hovedmarkederne Norge, Sverige, Tyskland, England, Schweiz og Frankrig. Det er forventningen, at det også er her, den fremtidig vækst skal skabes til trods for, at det europæiske marked for brændeovne de seneste år er blevet mindre, og konkurrencen er intensiveret. Tilvæksten i omsætningen skal ske via en styrkelse af den nuværende position og ved at erobre markedsandele. RAIS A/S betegner deres markedsudviklingsstrategi som kontrolleret, og den udspringer af, at de nuværende markeder stadig indeholder et salgspotentiale. Øget salg via indtræden på det russiske og det kinesiske marked har været overvejet, men for nuværende er sådanne ekspansioner forbundet med for stor usikkerhed. Dette understreges af, at ingen konkurrerende aktører har forsøgt deres indtræden på disse markeder.

Betydningen af det industrielle miljø i Danmark

RAIS A/S benytter sig i høj grad af underleverandører i produktionen af brændeovne. Det industrielle miljø i Danmark bidrager dermed positivt til virksomhedens evne til at konkurrere og til at udvikle nye produkter. Denne betydning er dog blevet reduceret over en længere periode, og tilsvarende industrielle miljøer med kvalificerede underleverandører er til stede i lavtlønslande. Det høje lønniveau i Danmark gør dermed en udflytning af produktionen til en attraktiv option. Dette skal yderligere ses i lyset af, at stigende miljøkrav besværliggør brændeovnsproduktionen.

Det brand, som RAIS A/S har opbygget omkring deres produkter, overskygger på nuværende tidspunkt de alternative omkostninger, der vil være forbundet med en udflytning af produktionen. De danske designtraditioner, der er forankret i brændeovnene, vil risikere at blive devalueret ved produktionsudflytning. En mulig løsning kunne være, at kvalitetssikringen fortsat forbliver dansk.

RAIS A/S' udviklingsprojekter med Aalborg Universitet har haft en stor nytteværdi. Virksomheden forventer derfor også at gøre brug af udviklings- og erhvervsfremmemiljøet i fremtiden. Tilgængeligheden af ekstern medfinansiering er dog afgørende.

Vigtigste læring – en konkluderende bemærkning

Den udvikling og position, som RAIS A/S i dag har, er skabt via en forsigtig og kontrolleret tilgang. Virksomhedens vækst er i høj grad lagt an på væksten i markedet og på erobring af markedsandele. Dette har gjort, at virksomheden i dag står stærkt rustet til fremtiden.

En væsentlig årsag til RAIS A/S' succes skal findes i en konsistent forretningsstrategi og i opfattelsen af, hvordan virksomheden er og skal udvikles. Denne forståelse gennemsyrrer virksomhedens medarbejdere, som har en klar forståelse af, hvad der kræves af hver enkelt. Virksomhedens udvikling stammer i høj grad fra en erkendelse af, at konstant udvikling er et grundvilkår. Proces- og produktionsoptimeringer, produkt-, medarbejder- og organisationsudvikling er alle aktiviteter, der er stort fokus på. Nogle af de største udfordringer er, at RAIS A/S i fremtiden formår at udvikle produktiviteten, imødekomme øgede miljøkrav til brændeovnene og produktionen og fortsat udvikler unikke og innovative brændeovne.

Kilder:

<http://www.rais.dk/> og interview med direktør Henrik Nørgaard.

SAN Electro Heat

Et stærkt design, der skal ud over Europas grænser

SAN Electro Heat leverer kundetilpassede løsninger inden for procesvarme i industrien. Virksomheden specialtilpasser et varmeelement, som kan sørge for, at eksempelvis en luftart eller en væske har den fornødne temperatur på rette sted i et produktionsanlæg. Herudover leverer virksomheden en række andre tilpassede varmeløsninger inden for blandt andet vindindustrien og jernbanesektoren.

SAN Electro Heats vigtigste konkurrenceparameter er en specialiseret produktion, hvor der produceres enkeltvis eller i ganske små serier og i tæt kontakt med kunderne.

Virksomheden blev grundlagt i 1950 i Rødovre ved København under stifterens navn Svend A. Nielsen. Virksomheden udviklede sig relativt hurtigt fra at sælge husholdningsprodukter inden for elvarme til både at udvikle og producere egne produkter. I 1963 åbnede virksomheden produktion på den nuværende adresse i Græsted i Nordsjælland.

SAN Electro Heat i dag

I 2001 blev den indtil da familieejede virksomhed solgt til den svenske NIBE-koncern, som gennem opkøb har etableret sig som en koncern med en bred portefølje inden for elvarmeprodukter.

NIBE-koncernens opkøb af SAN Electro Heat har betydet, at virksomheden med et slag har fået adgang til et meget stort potentielt marked gennem NIBE-koncernens udbredte internationale tilstedeværelse. Samtidig betyder koncerntilhørsforholdet, at der i nogle tilfælde kan opstå afsætningsmuligheder gennem kundekontakter i andre dele af koncernen. Det er dog virksomhedens vurdering, at der fortsat er betydelige uudnyttede potentialer ved at være en del af en større koncern. Med den klare arbejdsdeling mellem de enkelte virksomheder i koncernen har SAN Electro Heat ikke oplevet, at det udenlandske ejerskab har medført begrænsninger i virksomhedens handlerum – ud over holdingselskabets forventninger til løbende afkast.

Virksomheden har oplevet et dyk i kriseårene 2008-2010, men er efter tilpasninger i organisationen nu begyndt at levere resultater tæt på niveauet fra før krisen.

SAN Electro Heat fokuserer i dag på en produktion, som forudsætter tæt kontakt til kunderne, og som ikke indebærer produktion i større serier. Eneste undtagelse herfra er varmekabler, som produceres i udlandet, og hvor SAN Electro Heat formidler salget.

Sådan drives SAN Electro Heat i dag

SAN Electro Heats primære produktion er specialiserede produkter til procesindustrien. Der er tale om enkeltstående produkter eller ganske små serier på 2-3 stk., der er tilpasset kundernes behov. Leverancerne til procesindustrien udgør fundamentet i virksomheden. Engagementet i forhold til vindmølleindustrien og sporskiftevarme er i højere grad præget af et fluktuerende marked.

SAN Electro Heat understreger, at virksomheden ikke sælger et varmeelement, men derimod en varmeløsning til kunderne. Dette er et udtryk for, at virksomheden arbejder tæt sammen med kunderne om de skræddersyede løsninger. Det er da også typisk en projektleder – ikke en indkøber – som virksomheden samarbejder med hos kunden.

”Når en kunde efterspørger et produkt hos os, så er det meget ofte kun i ét eksemplar. Vi leverer sådan set en prototype – med den vigtige understregning, at det skal være en prototype, som virker i første forsøg”, siger SAN Electro Heats tekniske chef Peter Munk.

Karakteren af SAN Electro Heats produkter betyder, at der sjældent er mulighed for at producere standardprodukter. Dette beskytter virksomheden imod konkurrence fra lande med lave produktionsomkostninger. En stor del af produktionsomkostningen på SAN Electro Heats produkter ligger i at forstå kundens behov og tilpasse en løsning specifikt til dette behov. For at kunne levere denne type produkter er virksomheden i høj grad afhængig af at kunne udvikle med baggrund i tidligere erfaring. Designet af de kundetilpassede løsninger hviler på tidligere løsninger. Udviklingen af den tilpassede løsning er således afhængig af eksisterende viden fastholdt i konstruktionstegninger og i kompetencebasen hos de medarbejdere, der konstruerer, fremstiller og har kundekontakten.

SAN Electro Heat forsøger dog også at udnytte prisfordele ved at benytte standardprodukter fra underleverandører.

Dokumentation af produkter og processer har traditionelt ikke været særligt udbredt i branchen. Indtil for nylig har virksomheden kun i begrænset omfang dokumenteret produkter og processer. Virksomhedens kunder er i højere grad begyndt at efterspørge dokumentation, certificerede tests af produkter og generelle certificeringer. Hidtil er dette sket på kundens regning i de konkrete tilfælde, hvor det er blevet efterspurgt. Virksomheden har dog en ISO 9001-certificering og overvejer pt., hvorvidt eksempelvis certificerede tests skal indgå som en konkurrenceparameter allerede inden et salg. Virksomheden vurderer, at udviklingen på markedet vil medføre, at virksomhederne i stadig højere grad vil konkurrere på omfanget af produktdokumentation og certificerede tests af produkterne.

Virksomheden forsøger samtidig at opnå standardiseringsgevinster, hvor det er muligt i en i øvrigt ikke-standardiseret produktion. Virksomheden arbejder eksempelvis med at udvikle standardiserede processer for tilpasning af konstruktionstegninger og understøttet af IT. IT-understøttelsen af produktion og forretningsprocesser er på plads i form af ERP- og CRM-systemer.

SAN Electro Heat har for få år siden etableret produktion i Kina. Etableringen kom ikke ud af et ønske om at producere til lavere omkostninger, men derimod drevet af et behov for at

følge vindmølleindustrien ind på nye markeder, hvor der kan være krav om lokal produktion. Produktionen af standardprodukter i Kina er dog beskednen, og det er ikke en trussel imod virksomhedens etablerede produktion i Danmark.

”Vi er afhængige af, at vores produkter lever op til kundens krav i første forsøg. Der er tale om små serier, så det kommer ikke på tale at lægge produktionen af vores specialtilpassede produkter ud til Kina. Det ville koste betydeligt på både hurtigheden i leverancerne og på kvaliteten, da der simpelthen er for langt mellem produktionen, udviklingen og kunden, hvis der er fejl på produktet”, siger Peter Munk.

Betydningen af det industrielle miljø i Danmark

SAN Electro Heat benytter de Godkendte Teknologiske Serviceinstitutter (GTS) i forbindelse med teknologisk rådgivning og test.

SAN Electro Heat arbejder med danske underleverandører for at sikre den tætte kontakt, som er nødvendig, når man arbejder i meget små produktionsserier, hvor der ikke er plads til fejl.

Hidtil har virksomheden ikke indgået i forsknings- og udviklingssamarbejder med offentlige parter eller benyttet andre former for offentligt støttede innovationstilbud.

”Vi kan simpelthen ikke afse tiden til at indgå i samarbejder med for eksempel DTU eller Ingeniørhøjskolen. Efter en periode, hvor organisationen er blevet skåret til under krisen, så har alle kompetente medarbejdere nok at gøre med at sørge for, at kunderne får de løsninger, de efterspørger”, siger Peter Munk.

SAN Electro Heat oplever ikke et akut pres for forsknings- og udviklingsprojekter, som kan skabe fundamentalt ændrede løsninger til kunderne. Virksomheden vurderer dog, at der er et behov for på længere sigt at styrke viden om markeds- og teknologiudviklingen for at være bedre forberedt på den fremtidige konkurrence. For at kunne indgå i denne type arbejde skal der dog også findes ressourcer til det i virksomheden. Hvis et offentligt innovationsprogram skal hjælpe virksomheden med markeds- og teknologiovervågning og udvikling i dag, skal programmet kunne fungere uden at forudsætte, at virksomheden investerer mange timer i projektet.

Virksomheden har gode erfaringer med et samarbejde med en erhvervsskole omkring udvikling og involvering af medarbejderne i et LEAN-forløb. Skulle virksomheden finde overskud til at indgå i et samarbejde med studerende eller videninstitutioner, skulle det første, de efterspurgt, have fokus på et LEAN-projekt i virksomheden.

Vigtigste læring – konkluderende bemærkning

En særlig udfordring for SAN Electro Heat er, at virksomhedens succes i høj grad er afhængig af evnen til at inddrage medarbejdernes indlejrede erfaringer og rutiner i udviklingen af nye løsninger i de kundetilpassede produkter. Virksomheden har i denne forbindelse nydt godt af en velkvalificeret og stabil arbejdskraft. Men virksomheden må samtidig forholde sig til, hvordan den håndterer udskiftning i medarbejderstaben uden et stort kompetencetab i forhold til udviklingen af nye løsninger.

Virksomheden – og branchen – er præget af en kultur, hvor graden af systematisk dokumentation af produkterne har været begrænset. Og det gør virksomheden mere sårbar rent kompetencemæssigt, fordi viden er bundet til medarbejderne. I dag har virksomheden fokus på at sikre en øget dokumentation. Både for at fastholde en erfaringsbaseret viden og erfaring i virksomheden, men også for bedre at kunne leve op til kundernes stigende forventninger om dokumentation, certificeringer m.v. Samtidig bliver også certificeringer som eksempelvis TÜV(Tyskland) og UL(USA) nødvendige på flere markeder.

SAN Electro Heat vurderer, at design er et uopdyrket område i branchen. De løsninger, der produceres og sælges, er i høj grad rene ”teknikerløsninger”. Et bevidst arbejde med design har et potentiale for både at kunne understøtte brand-genkendelighed og for at styrke mulighederne for ”standardtilpasninger” af produkterne.

Virksomheden er udfordret af, at kriseårene har medført, at organisationen er skåret ind til benet, og det er vanskeligt at finde overskud til at etablere og indgå i større langsigtede innovationsprocesser.

Kilder:

Interview med Peter Munk, Teknisk chef (25. marts 2013).

<http://www.san-as.com/da/>

<http://www.proff.dk/firma/san-electro-heat-as/gr%C3%A6sted/industriovne/13393429-9/>

SKAKO A/S

Stor satsning på krævende kunder på nye vækstmarkeder

SKAKO's vigtigste konkurrenceparametre er kvalitet, stærke og langsigtede kunderelationer, et stærkt brand samt den nyeste teknologiske viden. En af de kritiske kompetencer for SKAKO er således evnen til en løbende produktudvikling og udnyttelse af sin viden i forhold til at møde kundernes skiftende og til stadighed højere krav. Finanskrisen har samtidig ført til, at SKAKO har været igennem en betydelig omorganisering, som har haft til formål at skabe større synergi mellem de forskellige organisatoriske enheder samt at effektivisere produktionen. Ligeledes har virksomheden – for at øge markedet – igangsat en salgsstrategi om at nå ud til kunder i nye vækstområder uden for EU – fx i Afrika, Mellemøsten og Sydamerika.

Virksomheden i dag

SKAKO A/S er en børsnoteret dansk virksomhed, der producerer specialiserede produkter inden for to forretningsområder:

- SKAKO Concrete A/S: Produktionsudstyr og -anlæg inden for betonfremstilling – fx maskiner til blanding og fremstilling af højkvalitetsbeton.
- SKAKO Vibration A/S: Produktionsudstyr inden for vibration inden for industrielle processer – fx sorteringsmaskiner inden for autoindustrien eller fødevarerindustrien.

Der er grundlæggende tale om to vidt forskellige forretningsområder. Alligevel er der muligheder for synergi mellem de to forretningsområder, som SKAKO også i en vis grad er begyndt at udnytte. Ofte indgår der vibratorudstyr i visse betonanlæg, fx i forbindelse med sortering og dosering af materialer, hvilket betyder, at SKAKO Concrete er en af SKAKO Vibrations største kunder samlet set.

SKAKO's største forretningsområde er fremstilling af produktionsudstyr- og anlæg til brug for betonfremstilling og organiseret under SKAKO Concrete. Dette område udgør ca. 60 procent af omsætningen. Størstedelen af produktionen af stålkonstruktioner er outsourcet til et autoriseret netværk af underleverandører i Østeuropa, Sydøstasien og Nordamerika, mens produktionen af nøglekomponenter som blandere, conveyervogne og mobile anlæg foregår i Lille i Frankrig. Salg, projektering, engineering og logistikplanlægning finder sted både fra Faaborg, Lille og San Diego, hvor SKAKO Concrete har salgs- og engineeringafdelinger. Software-produktudvikling er samlet i Faaborg, mens udvikling af hardware (blandere, conveyervogne etc.) er samlet i et udviklingscenter i Lille.

En stor del af aktiviteterne i forretningsområdet består af projektering, tekniske udviklingsaktiviteter og efterservice i forbindelse med levering af højt avancerede produktionsanlæg og teknologi til betonfremstilling, hvor der stilles høje krav til kvalitet og præcision i betonfremstillingen. Betonproducenterne møder oftere krævende kunder, der forventer byggeri af høj kvalitet.

Fremstillingen af vibrationsudstyr – det andet forretningsområde – er organiseret under SKAKO Vibration og foregår på faciliteter i Faaborg samt i Strasbourg i Frankrig og er baseret på knowhow og teknologi, som virksomheden gradvist har opbygget in-house gennem flere årtier. I dag er SKAKO Vibration en af de ledende leverandører inden for området. Virksomhedens marked for vibrationsudstyr til industrielt brug er meget nichepræget og rettet mod bestemte kunder, der efterspørger særligt kvalitetsbaserede produkter.

Vibrationsudstyr indgår ofte som et kritisk element i mange industrielle processer, idet udstyret er bindeled i en produktionslinje – fx i forbindelse med sortering af produkter i forskellige ensartede størrelser eller kontinuer dosering i forbindelse med fødning til hærdeovne. Det stiller store krav til udstyrets præcision og holdbarhed. Det er en nøglekompetence at kunne specificere produkterne, så de lige akkurat kan klare opgaven. Overkonstruerede produkter taber i priskonkurrencen, og underkonstruerede produkter giver uacceptabel reklamation.

SKAKO-gruppen er internationalt orienteret og har produktion, underleverandører, salgsagenter og distributører i en lang række lande. Virksomheden har ca. 200 ansatte og en omsætning på 45 mio. euro. SKAKO's medarbejdere er fordelt med ca. 45 procent i Danmark, 45 procent i Frankrig og 10 procent andre steder – herunder USA, England og Tyskland.

Hvordan er virksomheden nået hertil

SKAKO blev etableret i 1963, hvor virksomheden påbegyndte udvikling og produktion af vibratorudstyr til industriel brug. Senere begyndte virksomheden at levere vibratorudstyr til betonfremstillingsanlæg.

SKAKO's udvikling fra etableringen og frem til i dag er præget af en gradvis stigende organisk vækst, men også af betydelige organisatoriske forandringer i kraft af fusioner med andre virksomheder. Betondelen, der er SKAKO's største forretningsområde, er blevet udvidet betydeligt gennem en fusion med en tilsvarende fransk virksomhed, COUVROT S.A., til forretningsområdet SKAKO Concrete. Dermed blev SKAKO på sit område en af de ledende aktører i Europa med et bredere produktsortiment, kompetencebase og produktion i både Danmark og Frankrig.

Ligeledes har SKAKO's vibrationsdel udviklet sig gennem fusioner. Forretningsområdet, som det ser ud i dag, er blevet til gennem en succesfuld fusion i starten af 1990'erne med

den franske virksomhed Comessa. Comessa blev oprindeligt etableret i 1920 og har derfor ligesom SKAKO en lang tradition bag sig inden for vibrationsområdet. I 2010 besluttede SKAKO at gennemføre en fuld integration af den danske virksomheds og den franske virksomheds produktprogram, produktionssystem og udviklingsfunktioner med henblik på at skabe større lønsomhed.

Men SKAKO har også – specielt i de senere år – oplevet en nedjustering af produktionen. Tidligere omfattede SKAKO et tredje forretningsområde, SKAKO Lift, der i 2011 blev lukket ned og frasolgt på grund af svigtende omsætning og underskud på dette forretningsområde. Denne nedskæring har betydet, at SKAKO-gruppen nu har tilpasset omsætning og omkostninger til et samlet lavere niveau sammenlignet med for få år siden.

Sådan driver vi virksomhed i dag

SKAKO leverer i væsentlig grad til byggesektoren, der – som bekendt – er konjunkturfølsom. Den økonomiske krise har derfor i høj grad påvirket SKAKO's forretningsvilkår. Specielt betondelen har været påvirket, mens SKAKO's vibrationsdel har været mindre udsat, da dette forretningsområde leverer ind til en bred vifte af sektorer, hvor nogle sektorer er mindre konjunkturfølsomme – fx mineindustrien i Nordafrika, som nærmest har fungeret anticyklisk under finanskrisen.

Virksomhedens ledelse ser med en vis optimisme på fremtiden og vurderer, at der i dag er et godt grundlag for, at virksomheden kan bevare en internationalt ledende position inden for sine nicheområder - beton og vibration. Der er specielt fire faktorer, der ligger til grund for, at SKAKO i dag er en veldrevet og veltrimmet virksomhed:

- Effektiviseringer – specielt inden for kvalitet, logistik, projektering og engineering.
- Satsning på udvikling og ny teknologi.
- Nye vækstmarkeder uden for Europa.
- Højværdiprodukt og langsigtede strategiske kunderelationer.

Effektivisering af kvalitet, logistik, projektering og engineering. SKAKO har gennemført en omfattende effektiviseringsproces af forretningsområdet SKAKO Concrete, hvilket i 2009 omfattede en investering i en ny fabrik i Lille. Det har ikke været et specielt fokusområde at sænke stykomkostningerne på nøglekomponenterne, da de typisk kun udgør 10-18 procent af en totalleverance. SKAKO har valgt at fokusere på den samlede kvalitet af leverancen fra ordreoptagning til endelig indkøring og kommissionering. De seneste tre år har fokus også været på logistik (lagre og transport) samt på projektering og engineering. Ligeledes har virksomheden fokus på organisatorisk og effektiv brug af knowhow og kompetencer uagtet lokalisering. Produktionen er baseret på et meget stærkt samarbejde mellem virksomhedens hovedkontor i Faaborg og udviklingsafdelingen og fabrikken i Lille.

Udvikling og ny teknologi. Selvom SKAKO opererer på et nichemarked inden for beton, så er der alligevel en betydelig konkurrence – og dermed en moderat indtjening – på området. Det har betydet et større fokus på konstant kundetilpasning gennem udvikling af nye produkter og anvendte teknologier. Traditionelt har SKAKO ikke brugt mange ressourcer på udviklingsaktiviteter, men det er et område, som virksomheden de seneste år har allokeret flere ressourcer til. Her har man udnyttet synergien mellem virksomhedens afdelinger i Danmark og i Frankrig. På fabrikken i Lille har produktudviklingen primært haft fokus på de mekaniske elementer i tilknytning til betonudstyret, fordi det var her, at den største kompetence befandt sig, da man fusionerede til SKAKO Concrete. Softwareudviklingen af komplekse styringer blev placeret i Faaborg af de samme grunde. Den samlede udviklingsindsats har medført positive effekter med hensyn til en øget kvalitet, større ydelse, øget standardisering og effektivisering af produktionsprocessen og større sammenhæng i produktsortiment.

Fokus på nye vækstmarkeder. På vibrationsområdet er konkurrencen noget mindre. Området er teknisk set baseret på kendt teknologi, og behovet samt mulighederne for produktudvikling er ret begrænset. Her har SKAKO primært koncentreret sig om markedsudvikling og etablering af adgang til nye kunder. Strategien har ført til en øget omsætning uden for EU – bl.a. i Sydafrika, Rusland og Tyrkiet. Man bearbejder desuden Brasilien, Australien og USA. På Betonområdet har man haft en lignende strategi, som er påbegyndt et par år tidligere. Dette har medført en række ordrer i bl.a. Rusland, Malaysia, Zimbabwe, Oman, Qatar, Forenede Arabiske Emirater og Canada.

SKAKO's strategi med fokus på vækstmarkeder uden for EU er understøttet gennem nyansættelser af medarbejdere, som har deres rødder i de nye markeder – det gælder både mht. teknisk support og sælgere. Enkelte af de udenlandske medarbejdere ansættes i Danmark.

Højværdiprodukt og langsigtede strategiske kunderelationer. SKAKO har erfaret, hvordan væksten i BRIK-landene, Mellemøsten og Australien giver øget efterspørgsel efter bygninger, der er kendetegnet ved højere krav til betonkvaliteten. SKAKO's produkter kan producere beton i den kvalitet, som de mest krævende kunder ønsker det. Mange af SKAKO's konkurrenter kan levere betonproduktionsanlæg, der ikke kan producere beton i den samme nøjagtighed og ensartethed som SKAKO's anlæg. Et afgørende element i betonproduktion i forhold til pris og kvalitet er blandedeffektiviteten, hvor SKAKO Concrete er blandt de bedste, men også dyreste i verden.

I kraft af avanceret styringssoftware har SKAKO mulighed for fejlretning, fjerndiagnosticering og overvågning af betonproduktionen hos kunderne. Dette giver muligheder for service af anlæg i udlandet. Herudover har SKAKO satset på kompetente sælgere og et stort netværk af personlige forbindelser og kontakter, der er opbygget gennem årtier. Samlet giver det SKAKO en betydelig konkurrencefordel i et konkurrenceudsat marked til modvirkning af de noget højere priser.

Vibrationsudstyr er kendetegnet ved at være et forretningsområde inden for et højværdiselement, hvor kvalitet og pålidelighed er i fokus. SKAKO har en mangeårig og praksisbaseret erfaring i produktion af kvalitetsprodukter. Det kritiske element i vibrationsmaskiner er på den ene side at undgå, at de bliver for dyre gennem brug af materialer, og på den anden side at sikre, at maskinerne har en langtidsholdbarhed, som modsvarer de belastninger, maskinerne udsættes for. Dette kræver mange års erfaring og viden inden for materialefiltrering, dosering mv.

Betydningen af det industrielle miljø i Danmark

Selvom en betydelig del af SKAKO's aktiviteter inden for produktion og salg er internationalt funderede, så spiller det industrielle miljø i Danmark en vis rolle. Det gælder dels i forhold til rammer for samarbejde og innovation, konkurrentbilledet og kunderelationer.

Rammer og samarbejde om innovation. Meget af produktudviklingen hos SKAKO –

der er særlig vigtig på forretningsområdet beton – foregår in-house og er understøttet af de mangeårige kompetencer om teknologi og praksis. SKAKO har derfor kun i et begrænset omfang gjort brug af de tilbud, der ligger i det offentlige innovationssystem – hvad enten det drejer sig om kommunale, regionale eller nationale tilbud. Dog har SKAKO haft succes med et DANIDA-projekt i Afrika syd for Sahara, der handlede om at etablere både et underleverandørnetværk og et agentnetværk i denne region. På den måde har projektet understøttet SKAKO's strategi om at udvide sin forretning til nye markedsområder uden for Europa.

SKAKO har traditionelt haft god kontakt til danske universiteter – gående 10-12 år tilbage. I dag samarbejder virksomheden løbende med Syddansk Universitet om studerende – somme tider i form af praktikpladsaftaler. Virksomheden har ikke haft et samarbejde om teknologi og udvikling med danske universiteter de seneste år. Derimod har SKAKO i dag etableret et betydeligt udviklingsamarbejde med et fransk universitet, som SKAKO gennem tiden løbende har haft kontakt med om et projekt om optimering af betonblanding og vand. Dette projekt venter SKAKO sig meget af.

Konkurrenter. Konkurrentbilledet og markedsstrukturene for SKAKO's forretningsområder er broget og fragmenteret. Det gælder specielt for betonområdet. Her har SKAKO mange konkurrenter i hele værdikæden, selvom SKAKO er en nichevirksomhed. Ud over konkurrenter på det danske marked er der også mange tyske, italienske og franske konkurrenter samt i stigende grad konkurrenter fra Fjernøsten.

På vibrationsområdet findes der en række andre spillere – specielt på de tyske, finske og svenske markeder. Men nogle af konkurrenterne er også SKAKO's kunder, hvilket også på dette område gør markedsstrukturen kompleks for SKAKO.

Kunder. Selvom SKAKO opererer på et konkurrencepræget marked, så har SKAKO alligevel – både på det danske og internationale marked – formået at etablere et kundesegment, som er villig til at betale en højere markedspris for høj kvalitet og service. Kunderne køber hos SKAKO, fordi man har et brand, og fordi anlæggene virker i årevis, og styringssoftwaren er god. Det er virksomhedens vurdering, at avancerede kunder virkelig kan udnytte SKAKO's produkter. Derfor byder SKAKO mest på leveringen af komplekse anlæg, hvor kvalitetskravene til den færdige beton er store. Simple og billige anlæg byder man ofte ikke på. Her er SKAKO's italienske og spanske konkurrenter til gengæld stærke.

Samme kundestrategi har SKAKO på sin vibrationsdel, hvor virksomheden har store industrikunder, der er konservative og villige til at investere i lidt dyrere løsninger, der til gengæld er præcise, driftsikre og har en lang levetid. Det har også betydet, at SKAKO på dette område gennem mange år har formået at opbygge en stærk og stabil kunderelation til en stor gruppe af kernekunder, der hver især køber forholdsvis små mængder fra år til år. Mange af SKAKO's kunder kommer derfor tilbage til SKAKO, hvor de enten opdaterer produkter eller investerer i nyt udstyr, der er leveret af SKAKO, og det har betydet en stabil kerneaktivitet hos SKAKO gennem årene.

Vigtigste læring – en konkluderende bemærkning

SKAKO har klaret sig rimeligt gennem krisen, som har ramt mange virksomheder – specielt inden for byggebranchen.

SKAKO er et godt eksempel på en dansk virksomhed, der har skabt værdi ved vedholdende at satse på kvalitetsprodukter inden for sit område. Virksomheden lever af tætte kunderelationer og af kunder, der til gengæld stiller høje krav til kvalitet, holdbarhed og service.

Samtidig er SKAKO et godt eksempel på, hvordan en virksomhed fra en traditionel sektor – byggeområdet – har formået samtidig at satse på udvikling og modernisering. Dels gennem mangeårig opbygning og udnyttelse af viden og gennem løbende innovation, dels – og ikke mindst – gennem effektivisering og tilpasning af hele værdikæden ved en *turnkey* leverance, hvilket specielt har vist sin værdi i den nuværende økonomiske krise.

Selvom SKAKO er en dansk virksomhed, så har virksomheden alligevel et betydeligt internationalt udsyn med 93 procent af omsætningen uden for landets grænser. Det gælder både med hensyn til produktion, salg og udvikling. Virksomhedens internationale udsyn understreges af virksomhedens klare markedsstrategi om et satse mere fokuseret på nye vækstområder i fx Rusland, Afrika, Mellemøsten og Sydamerika, hvilket ser ud til at lykkes.

Kilder:

Interview med Adm. Dirktør Lars Bugge.

www.skako.com

Soco System A/S

Fra modulbyggeklodser til intelligente "end of the line" logistkløsninger.

SOCO SYSTEM (SOCO) udvikler, producerer og sælger interne transportsystemer lige fra forholdsvis simple enkeltstående pakke- og transportmaskiner til samlede interne "end of the line" systemer, hvori der indbygges intelligente logistkløsninger i tæt dialog med kunderne. Herudover tilbyder SOCO at følge kundernes udfordringer til dørs gennem overvågning og løbende servicering af systemerne.

Virksomheden i dag

SOCO leverer systemer til intern transport og håndtering af emballerede varer. Løsningerne spænder fra halvautomatiske systemer beregnet til mindre virksomheder til fuldautomatiske computerstyrede *end for the line* løsninger til større produktionsflow.

SOCO's hovedmarked er Europa, men løsningerne sælges også i mange andre dele af verden. Eksporten udgør knap 90 procent af omsætningen. SOCO har igennem 50 år oparbejdet et net af eksterne forhandlere, partnere og agenter i det meste af verden. Virksomheden supporterer salget gennem en avanceret internetbaseret platform. Herudover har de egne salgsselskaber i Frankrig, USA, England, Spanien, Tyskland og Ungarn.

Produktionen af de grundlæggende komponenter foregår på egen fabrik i Nykøbing Mors. Der anvendes produktionsrobotter og automatiske forarbejdningscentre. Her fremstilles fx kartonlukkere og alle metalforarbejdede dele til den øvrige fremstilling af maskiner. På anlægget i Tåstrup fremstilles fx robotter, pallelastere, strækfilmsmaskiner, transportører samt maskiner til kartonrejsning og *pick* og *place*-maskiner til ilægning af primært pakkede varer i sekundære emballager og forsendelsesemballager som fx. *trays*, plastkasser, papkasser og paller.

De komplette kundetilpassede logistkløsninger samles og testes i Tåstrup, hvor virksomhedens centrallager, logistikafdeling, indkøb, projektering, teknisk afdeling, marketing/salg og administrationen ligeledes er placeret.

Den økonomiske udvikling gennem de seneste år har været præget af tilpasninger og omstillinger som følge af den finansielle krise. Med et overskud på 18,9 mio. kr. før skat ud af en omsætning på 132 mio. kr. viser det seneste regnskab fra 2011/12, at SOCO har forstået at håndtere krisens udfordringer, samt at virksomhedens omstillingsproces har båret frugt i form af et rigtig flot resultat. Egenkapitalen udgør 15,8 mio. kr. svarende til en soliditetsgrad på godt 23 procent.

SOCO har brugt krisen til at strømline såvel produktprogrammet som hele organisationen til en særdeles fleksibel modul- og systemleverandør.

Hvordan er virksomheden nået hertil

SOCO blev etableret for godt 50 år siden af Sven O. C. Olesen, der fortsat er direktør og eneejer af virksomheden. SOCO er initialerne i Sven O. C. Olesens navn.

Systemtankegangen, der også i dag er omdrejningspunktet for virksomhedens forretningsmæssige set-up, blev grundlagt for mere end 50 år siden. Fra den tidlige start har det være vigtigt selv at have *hands on* og styre de centrale forretningsprocesser i virksomheden. En strategi, der stadig forfølges med engagement igennem hele forløbet fra ideudvikling over design, konstruktion, udvikling, produktion, markedsføring og salg nationalt og internationalt samt i *after sales service* og den løbende rådgivning.

SOCO producerer i dag maskiner og logistikløsninger til håndtering af pap- og plastkasser samt paller, når kundens egen produktionskæde stopper. De konkrete løsninger er således proces- og ikke brancheafhængige eller afhængige af geografiske standarder. Virksomheden fokuserer stort set kun på emballager, der har 90 grader lige vinkler (papbakker, papkasser, plastkasser, paller defineret ved LxBxH) med sigte på at håndtere informationer om, hvor ”pakken” kommer fra, hvor den skal hen, hvad der skal gøres ved den undervejs etc.

Disse emballagetyper kan bruges overalt, hvilket giver SOCO et meget spændende globalt marked at sætte i system. Det betyder, at kunderne kommer fra mange brancher, samt at SOCO ikke direkte er brancheafhængig, men snarere afhængig af kundernes behov for at videredistribuerer fx konsumprodukter til detailhandlen. De største brancher er den farmaceutiske branche samt nærings- og nydelsesmiddelområdet.

Mange af de strategiske valg er en følge af et uforandret ejerskab og kontinuitet i ledelsen, hvilket har gjort, at mange ledelsesmæssige grundprincipper er rimelig uforandrede over tid.

Sådan driver vi virksomhed i dag

SOCO ønsker selv at styre de centrale forretningsprocesser for virksomheden. Man benytter sig ikke af underleverandører i traditionel forstand. Selve produktionen foregår på Mors i Vestjylland. Her bearbejdes stål- og aluminiumprofiler til de centrale komponenter, der efterfølgende samles efter kundernes individuelle løsninger i montagehallen i Tåstrup. For at sikre en tilstrækkelig høj kvalitet og sikkerhed for leverancerne lægges der vægt på, at al produktion og fremstilling sker i Danmark.

Designet tager udgangspunkt i et forholdsvis enkelt og simpelt modulsystem, der udgør selve kernen i produktet. Dette kombineres med automatisering og raffineret elektronisk styring. Mange kunder køber ud over modulsystemet ligeledes et overvågningssystem,

hvilket betyder, at teknikere placeret i Tåstrup kan finde og løse problemer på fabrikker, der fysisk set er placeret i andre verdensdele, og instruere kunden i, hvordan problemet løses. SOCO er således populært sagt langt væk, men alligevel tæt på kunderne.

Designet har, ud over at være enkelt, også fokus på ergonomisk at være ideelt og brugervenligt i forhold til de medarbejdere, der i hverdagen skal håndtere pakkeprocesserne hos kunderne.

SOCO deltager aktivt på de vigtigste europæiske udstillinger, ligesom de har udviklet en letforståelig og brugervenlig internetbaseret brugerflade, der særdeles kvalificeret præsenterer mulige løsninger for potentielle kunder.

Prismæssigt er der tale om *high-end* systemprodukter, men løsningerne er ikke konkurrencemæssigt udfordrede som system. Indtil videre er SOCO blot udfordret af billige delekomponenter fra Fjernøsten.

SOCO havde samlet en koncernomsætning på knap 165 mio. kr. i regnskabsåret 2011/12, og der er fortsat stor fokus på vækst. Ambitionen er at fordoble omsætningen over de næste fem år – svarende til en forventet vækstrate på omkring 15 procent årligt.

Betydningen af det industrielle miljø i Danmark

SOCO har ikke i de seneste mange år benyttet sig af det offentlige udbud af innovationsfremmende initiativer, da tidligere erfaringer med et administrativt tungt offentligt system og en generel travl hverdag har gjort, at man ikke aktuelt bruger ressourcer på at følge med i de konkrete tilbud. Man er dog ikke afvisende over for de offentlige tilbud, men mener generelt, at de i højere grad bør tilrettelægges i dialog med virksomhederne og tage udgangspunkt i de konkrete behov.

Virksomheden har gennem årene samarbejdet forholdsvis tæt med emballagecentret på Teknologisk Institut, men har ikke umiddelbart opfattet Teknologisk Institut som en del af det offentlige vidensystem.

SOCO har tæt interaktion med mange interessenter. F.eks. spiller finansieringsmuligheder en central rolle for virksomheden, da 90 procent af produktionen går til eksport. Mulighederne for eksportkredit og bankfinansiering er derfor afgørende for eksporten, når der fx skal åbnes en remburs eller lignende. SOCO har som mange andre virksomheder haft en del udfordringer i forbindelse med banksektorens manglende risikovillighed til medfinansiering af eksisterende og nye aktiviteter.

De danske krav til arbejdsmiljøet har været positivt medvirkende til at sætte fokus på de arbejdsprocesser og de håndteringsopgaver, der er i forbindelse med processerne omkring fysisk håndtering og emballering af kundernes produkter, så arbejdsprocesserne i dag er specielt designet med henblik på ikke at virke belastende og nedslidende for kundemedarbejderne.

Vigtigste læring – en konkluderende bemærkning

Der er tale om gennemprøvet teknologi med mange standardmoduler, der kan tilpasses til kundens individuelle ønsker og behov til logistikløsning.

Designet har fokus på ergonomi og brugervenlighed.

Standardiseringen omfatter også tilhørende reservedele, projektstyring og al tilhørende dokumentation til brug for logistikløsningen.

Virksomheden har placeret sig i en prismæssig attraktiv niche, hvor fokus er på kontinuitet og driftssikkerhed i produktionsflowet. Prisen er mindre afgørende end selve logistikløsningen. SOCO's løsninger installeres typisk i forlængelse af kundens eget specifikke produktionsanlæg. Det er derfor helt afgørende, at løsningerne fungerer stabilt og effektivt og ikke skaber produktionsstop med heraf følgende problemer med at få produkterne i emballager og væk fra produktionsflowet.

SOCO har således fokus på effektiv og hurtig leverance og opsætning af de konkrete logistikløsninger. Eksempelvis gik der blot 3 måneder, fra modulerne var produceret og kvalitetsgodkendte i Danmark, til produktionen i Egypten kørte problemfrit – inklusive et kursusforløb i Danmark. Der var tale om et anlæg til et tocifret millionbeløb.

SOCO har selv *hands on* på processen fra fremstillingen af byggeklodserne til tilrettelæggelsen og udarbejdelsen og gennemførelsen af de konkrete logistikløsninger, hvilket gør virksomheden mindre følsom over for eksterne påvirkninger som f.eks. leverandørproblemer.

Virksomheden har klare strategiske sigt punkter, der realiseres gennem kontinuitet i ledelse, beslutningsprocesser og en vis risikovillighed.

Der er stor iderigdom i virksomheden, der sikrer inspiration til at simplificere, forny og effektivisere processer.

SOCO har i betydeligt omfang gået egne veje og sjældent fulgt de modestrømninger, der fra tid til anden kommer. Det betyder fx, at produktionen, eller dele heraf, ikke er placeret i Kina eller andre lavprisregioner, men i stedet samlet i Danmark med den kvalitets- og leverancesikkerhed, dette indebærer. Dette skaber dog også en betydelig afhængighed af udviklingen i Danmark.

SOCO's interne transportløsninger synes umiddelbart ikke at være i en svær konkurrencesituation. Dog kan dette ændres, hvis de større maskinproducenter ønsker at levere totalløsninger, hvori *end of the line* løsninger integreres. Det kan stille virksomheden over for krav om nye og mere integrerede samarbejdsrelationer med store maskinleverandører.

Et andet trusselsbillede kan også være, at den nuværende begrænsede konkurrence fra Fjernøsten ændres fra at være konkurrence på delelementer til også at omfatte

sammenlignelige intelligente totalløsninger, der omkostningsmæssigt kan produceres væsentligt billigere uden for Danmarks grænser.

En mere grundlæggende væksttrussel er de finansielle institutioners manglende velvilje til at yde finansiering til de investeringer, der er en forudsætning for at realisere den ønskede vækst i form af kreditgivning, fornyelser og omstillinger.

Kilder:

Interview med direktør og ejer Sven Olesen.

Vald. Birn A/S

En støberikoncern, der har fundet sin naturlige størrelse

Vald. Birn A/S lever primært af fremstilling af specifikke, kundetilpassede støbejernsløsninger til industrien. Virksomheden oplevede i årene op til finanskrisen en eksplosiv vækst i antal ansatte, men i samme periode var man livstruet på indtjeningen. Finanskrisen tydeliggjorde, at virksomheden i en længere periode ikke havde tjent penge på deres produktionsdel. Denne udvikling har virksomheden været i stand til at vende gennem en reduktion i antallet af ansatte kombineret med en betydelig stigning i produktiviteten. Derved er virksomheden i dag i stand til at producere samme mængde med sine nu 430 ansatte, som man tidligere producerede med 750 ansatte. Produktiviteten er blevet øget gennem omfattende LEAN-processer, øget fleksibilitet i produktionen samt en stor teknisk gennemgang af produktionen.

Virksomheden i dag

Vald. Birn A/S er med sine i alt 600 ansatte en af Nordeuropas største støberikoncerner. Virksomhedens hovedselskab Vald. Birn A/S, Holstebro har 430 ansatte. Vald. Birn er en udpræget underleverandør, da 98 procent af omsætningen kommer fra levering af støbejernsløsninger til en lang række andre virksomheder. Virksomhedens årlige omsætning beløber sig til cirka 600 millioner kroner.

Vald. Birns vigtigste succesfaktor er kvaliteten af deres produkter. Derudover er det essentielt, at man har en høj grad af fleksibilitet i leveringen af produkter, hvor man både kan levere i små og store serier. Derudover skræddersys produkterne specifikt til kundernes behov.

Hvordan er virksomheden nået hertil

Vald. Birn blev etableret i 1896 som et jernstøberi, der producerede ovne, komfurer og andre brugsgenstande. Siden 1932 har virksomheden været både jernstøberi og maskinfabrik. I første del af 1900-tallet voksede produktionen støt, så i 1964 flyttede virksomheden både jernstøberi og maskinfabrik til nye lokaler, hvilket muliggjorde øget vækst.

I midten af 1970'erne blev det muligt at køre serieproduktion af støbejern.

Vald. Birn var med til at udvikle Disamatic-maskinen ("Disa'en"), som blev taget i brug i midten af 1970'erne. Denne nye teknologi gjorde det muligt at støbe formmaskiner maskinelt⁴ frem for manuelt. Introduktionen af denne maskine havde store implikationer for produktionsprocessen, da man nu kunne køre med serieproduktioner. Denne forøgede

⁴ <http://da.wikipedia.org/wiki/DISAMATIC>

produktionshastighed var i starten en konkurrencefordel for Vald. Birn. I dag er Disa'en så udbredt, at konkurrenceparameteret er, hvor god man er til at køre med denne teknologi.

Vald. Birn voksede i antal ansatte op igennem 00'erne, men i årene omkring den finansielle krise var Vald. Birn livstruet grundet massive underskud.

Virksomheden havde i længere tid ikke tjent penge på produktionsdelen, men kun på sin forvaltning af virksomhedens formue. Dermed satte underskuddene under finanskrisen ekstra fokus på det ømme punkt – nemlig indtjeningen på produktionen. Dette markerede et paradigmeskift for virksomheden, hvor man formåede at ændre virksomhedens produktivitet markant gennem en række forskellige tiltag:

- Antallet af ansatte blev reduceret fra 750 til 350 medarbejdere.
- Ændring af produktionsprocesser.
- Gennemgribende teknisk gennemgang af produktionen.
- Man har ryddet op i kunderne.

Kriseårene markerede en mentalitetsændring, hvor man satte et fornyet blik på produktionsformer, arbejdsorganisering og egen forretning for at øge fleksibiliteten. Den tekniske gennemgang af produktionsformerne samt fokus på produktionsprocesser gav sig udslag i betydelige produktivitetsforbedringer. Dermed kan virksomheden i dag producere den samme mængde som tidligere, men med betydeligt færre ansatte.

Markedsudviklingen har medført, at der efterspørges emner med stadigt højere kompleksitet.

Dette har resulteret i øgede produktionskrav. Både grundet miljøkrav fra myndigheder, men også krav fra kunder – og ikke mindst fra bilindustrien. Vald Birn har været globalt markedsledende i forhold til at opnå certificering baseret på internationalt anerkendte standarder inden for kvalitet, miljøledelse og arbejdsmiljø på samme tid. Vald. Birn opererer derfor med certificerede procedurer i deres udviklingsarbejde.

Derudover bliver virksomheden auditeret gennem eksterne audits og kunders egne audits i forhold til selve produktionen. De øgede kvalitets- og dokumentationskrav har medført øgede omkostninger, men det har ikke påvirket prisniveauet på varerne. Dette stiller derfor konstant krav til procesoptimering, så kravene kan overholdes så omkostningseffektivt som muligt. Siden 2002 har Vald. Birn også satset markant på at reducere spild for at nedbringe energi- og ressourceforbruget og for også at forbedre arbejdsmiljøet. Den største besparelse har virksomheden opnået ved at forlænge holdbarheden af kølesmøremiddel (Miljøstyrelsen 2006).

Sådan driver vi virksomhed i dag

Vald. Birns vigtigste konkurrenceparameter er kvalitet, som også er indlejret i virksomhedens omfattende certificeringssystem. Virksomheden forsøger at adskille sig fra konkurrenterne ved at arbejde meget målrettet sammen med kunderne i produktudviklingen for derigennem at kunne levere løsninger, som kunderne er villige til at betale lidt ekstra for. Det er især afgørende at kunne give en feedback, hvor man er kritisk i forhold til kundens behov. Herved kan virksomheden rådgive i forhold til, hvordan kunderne får cost-optimeret produktet i forhold til den senere brug. Dette kan eksempelvis vedrøre den optimale styrke og hårdhed på de leverede produkter. Tidshorisonten er forholdsvis kort, da man opererer fra ordre til ordre. I produktionen har man derfor en 10 ugers horisont. Vald Birn har endvidere satset på at være på teknologisk forkant. Som Danmarks største jernstøberi opgraderede Vald. Birn i sensommeren 2011 sit pulvermaleanlæg med GEMA's nyeste teknologi på området. Målsætningen med at opgradere var at opnå større fleksibilitet samt en bedre udnyttelse af produktionen. På det nye anlæg gennemføres farveskift i dag på 15 minutter, og målsætningen er at komme tættere på de ønskede 12 minutter. Ved investeringen har Vald Birn fået mere end 12 timers ekstra kapacitet til rådighed⁵.

Vald. Birn har ikke en særskilt udviklingsafdeling, da udviklingen af nye produkter sker løbende i produktionen. Man sælger ikke færdige produkter, men derimod løsninger til kunden. Dette indebærer, at der produceres specifikke produkter, hvor der justeres, tilrettes og finpudses i tæt dialog med kunden. De løbende justeringer medfører, at produktionsprocesserne konstant ændrer sig. Derfor fokuserer Vald. Birn løbende på proceskontrol for at leve op til både kunders og myndigheders krav hertil.

I forbindelse med virksomhedens indsats for at reducere spild har det været vigtigt for ledelsen at inddrage medarbejderne i hele processen. Virksomheden tog bl.a. udgangspunkt i Miljøstyrelsens affaldskortlægningsmodel og trænede medarbejderne i at planlægge og analysere, hvor produktionsspildet opstod. Og det har givet meget andet end økonomisk overskud. Virksomheden har oplevet, at mange medarbejdere er blevet mere involverede i deres arbejde og løbende kommer med nye forslag til, hvad der kan gøres bedre. Det har også været medvirkende til, at Vald. Birn har kunnet fastholde sine medarbejdere, og at medarbejderne har en høj anciennitet. Derved har virksomheden opbygget en betydelig medarbejdererfaring og et højt kompetenceniveau i alle lag, hvilket er essentielt for at kunne levere i den efterspurgte kvalitet.

Betydningen af det industrielle miljø i Danmark

Produktionsmæssigt er Vald. Birn indlejret i en produktionskæde, hvor det er essentielt at ligge tæt på sine store eksportmarkeder – nemlig England, Sverige og Tyskland.

⁵ <http://ga-hansen.dk/da/nyheder/240>

Vald. Birn samarbejder med DTU vedrørende udviklingen af nye produkter. Virksomheden har eksempelvis ofte ingeniører gående, som er involveret i industrielle projekter i forbindelse med deres Ph.d. Vald. Birn prioriterer at deltage i offentlig-private partnerskaber (OPP) i samarbejde med universiteterne. I den anledning har man tidligere søgt – og er i gang med at søge – Højteknologifonden om midler.

Vigtigste læring – en konkluderende bemærkning

Den nuværende direktør Jens Axel Birn er femte generation i støberidynastiet Vald Birn. Selv om konkurrencen fra Østeuropa og fra Kina – kombineret med miljøafgifter og energiafgifter – har sat de danske støberier under et konkurrencemæssigt pres, har Vald. Birn formået at fastholde en markedsposition, som bygger på en høj grad af specialisering. Gennem teknologisk innovation og en tidlig satsning på internationale standarder for certificering og på optimering for at reducere spild og miljøbelastninger har Vald. Birn udviklet sig til at være en stærk udviklingspartner og leverandør af såvel ubearbejdet og bearbejdet støbejern. Kunderne er virksomheder som Volvo, Grundfos, Mercedes og Scania, som har det til fælles, at de over tid har satset på færre underleverandører, som bliver strategiske udviklingspartnere. Samtidig har Vald. Birn satset på at trimme organisationen for at øge produktiviteten, og medarbejderne spiller en central rolle i forhold til at komme med indspil til løbende forbedringer.

Kilder:

Interview med Direktør Jens Birn.

www.birn.com

Andersen, Mette Lund (2007): *Gennem ild og sand. Arbejdsliv og produktion på Vald. Birn A/S*. Holstebro Museums Forlag: Holstebro.

Miljønyt DK - nyhedsbrev nr. 29, Miljøstyrelsen, marts 2006.
<http://www.miljonyt.dk/79/309.htm>

Anonymiseret virksomhedscase

Rumteknologi har skabt mange arbejdspladser

Virksomhedens stærkeste kort er deres brand for et højteknologisk kvalitetsprodukt baseret på amerikansk rumteknologi. Men virksomheden er også bevidst om betydningen af konstant at satse på udvikling af sit produkt, så virksomheden ud over sin branding også teknologisk kan være i front. Det er baggrunden for virksomhedens massive investeringer i forskning og udvikling i både Danmark og USA. Virksomhedens kernekompetence er, at de har været i stand til at skabe en stærk synergi mellem branding, markedsføring og teknologisk udvikling. Og det har skabt en afgørende vedvarende konkurrencefordel på markedet, der traditionelt ikke er så udviklingsorienteret. Virksomheden er bevidst om betydningen af nationale og lokale rammer, hvis den fortsat skal være konkurrencedygtig.

Virksomheden i dag

Virksomheden er et datterselskab af en større udenlandsk virksomhed, som udvikler, konstruerer, fremstiller og distribuerer produkter til sove miljøer og andre produkter, der har med søvn og afslapning at gøre. Virksomheden sælger både til private og til sundhedssektoren.

De fleste produkter fremstilles ud fra produkt- og procesteknologi, som virksomheden gør alt for at beskytte. Virksomheden anvender materialer, der tilpasser sig til brugerens krop, fjerner praktisk talt alle trykpunkter og derved mindsker kroppens behov for at vende og dreje sig for at finde en behagelig sovestilling. Materialet er et visko-elastisk, trykflastende og temperaturfølsomt materiale med åbne celler, der former sig præcist efter kroppens konturer. Almindeligt polyuretanmateriale har uregelmæssige cellestørrelser, som ganske enkelt bliver trykket sammen under vægtbelastning. Det materiale, virksomheden anvender, har millioner af åbne celler, som flytter sig omkring kroppens kurver, så den får fuldstændig støtte, hvor der er behov for det, og uden modtryk, ligesom det vender tilbage til sin oprindelige form.

Virksomheden sælger sine produkter i mere end 80 lande under et registreret varemærke. Virksomheden har ca. 270 ansatte og en omsætning på knap 1,6 mia. kroner. Virksomhedens moderselskab er børsnoteret og er verdens største leverandør inden for dette produktområde.

Hvordan er virksomheden nået hertil

Virksomheden blev oprindeligt etableret på Sydsjælland i 50'erne med fabrikation af skum til egen møbelproduktion. Fabrikken brænder imidlertid og genetableres i Syddanmark i slutningen af 50'erne. På det tidspunkt var der kun få skumproducenter i Danmark, og

virksomheden begyndte gradvist at producere skum til møbelproduktion til andre møbelfabrikanter.

Og efterfølgende tog produktionen af skummateriale fart. Men det skulle være begivenheder i rumfartsforskning, som for alvor satte skub i virksomheden. I begyndelsen af 1970'erne udvikles et trykabsorberende materiale, der skulle beskytte og give støtte til astronauter under raketopsendelser. Materialet var temperaturfølsomt og fordelte astronauternes kropsvægt jævnt, så det sikrede optimal blodcirkulation. I 1980'erne begynder virksomheden selv at eksperimentere med materialet.

Men virksomheden havde vanskeligheder med at anvende det nye højteknologiske skummateriale i en industriel sammenhæng. Fx var det svært at få materialet stabilt. Virksomheden fik derfor svensk ejerskab i starten af 90'erne. Og sammen med de nye ejere – der havde baggrund inden for ingeniørmæssig kemisk forskning – videreudviklede man på den oprindelige opfindelse til brug for produktion af kvalitetsboligprodukter.

Produkterne blev lanceret til den brede offentlighed i 1991 og blev hurtigt en succes. I 1991 omsatte virksomhedens 16 medarbejdere for 20 mio. kroner. Væksten fortsatte, og i 1998 var omsætningen steget til 160 mio. kroner med 120 medarbejdere. Sidenhen er virksomheden blevet en del af en international koncern, og omsætningen i Danmark er i dag mangedoblet med salg i over 80 lande.

For at følge med den konstant stigende efterspørgsel gik virksomheden allerede i 2001 ind på det nordamerikanske marked og byggede der et Forsknings-, Udviklings- og Ingeniørcenter og en produktionsfabrik. Desuden er forskningsfaciliteterne og fabrikken i Danmark blevet udvidet betragteligt i løbet af årene for at opfylde den stigende efterspørgsel fra hele verden efter deres produkter.

Virksomhedens tætte relationer til rumforskning er fortsat i takt med virksomhedens vækst og udvikling. I 1996 blev moderselskabet certificeret af "United States Space Foundation" og fik tilladelse til at bruge det officielle mærke "Certified Technology" på produktemballage og markedsføringsmateriale. Det har haft en stor betydning for markedsføringen. Kun produkter og ydelser, der stammer direkte fra USA's rumaktiviteter eller bruges under rumflyvninger, må bruge dette mærke. Efterfølgende modtog virksomheden licens fra "United States Space Foundation" til at bruge det officielle mærke "Certified Technology" på sin produktemballage og markedsføringsmateriale. "The Certified Space Technology Initiative" arbejder for at udbrede kendskabet til og opnå støtte og forståelse for den vigtige rolle, som rummet spiller i almindelige forbrugeres hverdag.

Sådan driver vi virksomhed i dag

Der er specielt tre faktorer, der ligger til grund for, at virksomheden i dag er en succesfuld virksomhed, og som karakteriserer virksomhedens forretning:

- Historie og brand.
- Massiv forskning og udvikling.
- Høje vækstambitioner.
- Godt håndværk.

Historie og brand. Virksomheden har fra start haft en god og visionær idé, som den har fastholdt og bygget videre på. Det er en idé, som virksomheden med succes har opbygget et brand og en historiefortælling omkring. Det handler om, at produktet ”bygger på forskning”, og at produktet ”giver god komfort og modvirker liggesår”. Virksomheden fortæller, at folk, der køber deres produkter, refererer til produktnavnet og ikke til typen af produkt. Brandet giver derfor i sig selv virksomheden en gunstig markedsposition i den høje ende af værdikæden.

Virksomheden arbejder derfor ud fra en klar branding-strategi, hvor det gælder om at nå ud til så mange som muligt med en positiv, visionær og genkendelig storytelling om virksomheden, dens produkter og dens historie. Det betyder også, at virksomheden investerer betydelige summer i branding, hvilket fx afspejler sig i markedsføring (alt markedsføringsmateriale bliver detaljeret oversat til alle relevante sprog på de markeder, hvor virksomheden opererer), indpakning af produkter, Co-branding med andre produkter mv.

Investeringer i forskning og udvikling. Virksomhedens afsæt i forskning og udvikling er ikke alene vigtigt i et markedsføringsperspektiv. Det er også vigtigt for at sikre teknologisk forspring i forhold til konkurrenterne. Traditionelt har branchen været et håndværkspræget område, og virksomhederne på området har ikke anvendt store beløb på udviklingsaktiviteter. Her er virksomheden atypisk, da den bruger relativt mange ressourcer på forskning og udvikling. Der er ca. 40 medarbejdere (ca. 16 i Danmark og 30 i udlandet), der løbende arbejder målrettet med udviklingsaktiviteter.

Virksomhedens udviklingsafdelinger omfatter medarbejdere med forskellig faglig baggrund. Det gælder fx både teknisk personale (kemiingeniører – heraf flere ph.d.’er), designere og tekstilfolk, der kan pakke teknologien og produkterne ind i noget pænt. Samtidig anvender virksomheden i stor grad erfaringer fra blindtest, hvor slutbrugere afprøver og giver respons på deres produkter. Selvom lønandelen er relativt lille i virksomhedens produktion, så har de alligevel outsourcet dele af produktionen til Østeuropa. Det gælder specielt virksomhedens syerskefunktioner, hvor ca. 700 job er lagt i bl.a. Ukraine, Polen og Slovakiet.

Vækstambitioner. Virksomheden har gennem 90’erne og op til i dag haft en betydelig vækst. Virksomheden har fortsat en klar vækstambition. Det skal ske gennem fortsat massiv investering i brand og forskning og udvikling, hvor der løbende arbejdes på at udvikle nye forretningsområder for virksomheden.

Samtidig har virksomheden en filosofi om, at deres kvalitetsprodukter skal være tilgængelige for alle. De produkter, der i dag er premium-produkter for udvalgte og eksklusive kundesegmenter med stor købekraft, skal inden for få år blive kvalitetsprodukter til bredere kundesegmenter og i et lavere prissegment. Det betyder, at virksomheden arbejder ud fra en produktlivscyklusstrategi, hvor virksomheden hele tiden introducer nye høj kvalitetsprodukter, der efterhånden spreder sig til markedet, uden at brandet mister fokus på kvalitet og historik.

Vækststrategien vil derudover været baseret på salg gennem virksomhedens store forhandlernetværk, og virksomheden vil også operere med egne Concept Stores, der er målrettet et mere eksklusivt kundesegment.

Betydningen af det industrielle miljø i Danmark

Virksomheden er en nichevirksomhed og har behersket denne niche effektivt – specielt i kraft af sit stærke brand. Virksomheden opererer i et højværdimarkedssegment inden for produktion af sengeudstyr mv., hvor der hverken i Danmark eller internationalt er så mange andre spillere. Dog mærker virksomheden, at der i stigende grad er begyndt at komme konkurrenter. Det gælder bl.a. i USA, men også i Kina, som dog endnu ikke er lige så teknologisk stærk som virksomheden. Og de har især ikke det stærke brand, som virksomheden har.

Den stigende potentielle konkurrence betyder, at virksomheden løbende skal være endnu mere skarp i sine udviklingsaktiviteter. Det gælder fx med hensyn til udviklingssamarbejde med relevante eksterne aktører. Virksomheden har kun i et begrænset omfang gjort brug af de tilbud, der ligger i det offentlige innovationssystem i både kommuner, regioner og ministerier.

Dog har virksomheden tætte direkte samarbejder til videninstitutioner og universiteter. Eksempelvis samarbejder virksomheden med SDU (forskere inden for matematik og informatik) om udvikling af software, der kan optimere produktionen ift. fx standardisering af varenumre og logistik. Det har virksomheden haft gode erfaringer med og vil gerne fremover samarbejde mere med danske universiteter på områder, hvor det skaber værdi for virksomheden.

Derudover har virksomheden samarbejde med GTS-institutterne. Eksempelvis med Force Technology om udvikling af et kvalitetssystem, der kan kontrollere produkternes kvalitet og fremme en bedre ressourceudnyttelse af råmaterialer.

Da virksomheden har høje vækstambitioner, har lokale rammebetingelser stor betydning for virksomheden. Dels i forhold til adgang til arbejdskraft, dels i forhold til muligheden for at udvide produktionen lokalt. Derfor er en tæt og positiv dialog med kommunen om kommunens langsigtede erhvervsstrategier, byggetilladelse, miljøregler, infrastruktur mv.

meget vigtig. Det er afgørende for at fastholde job og produktion lokalt, at kommunens erhvervsstrategier, aktiviteter, rådgivning og rammer mv. understøtter de fremtidige udviklingsbehov, som virksomheden har.

Vigtigste læring – en konkluderende bemærkning

Virksomhedens stærkeste kort er virksomhedens brand for et højteknologisk kvalitetsprodukt baseret på rumteknologi. Virksomheden har i den sammenhæng forfulgt en interessant udviklingsstrategi, som er baseret på et produktcyclusperspektiv. Samtidig med at virksomheden satser på et købestærkt kundesegment med højkvalitetsprodukter, når de også ud til et bredere kundesegment baseret på, at nyudviklede og forbedrede produkter i løbet af et par år skal være tilgængelige for det bredere marked. Der er tale om et klart brand, der bygger på en vision, som virksomheden grundlæggende har haft for virksomheden, og som virksomheden efterfølgende har formået at holde fast i.

Virksomheden er et godt eksempel på en virksomhed, der dygtigt har skabt en afgørende konkurrencemæssig fordel gennem investering i brand og storytelling. Brandet har beskyttet virksomhedens nicheposition.

Men virksomheden er også bevidst om betydningen af konstant at satse på udvikling af sit produkt, så virksomheden – ud over sin branding – også teknologisk kan være i front. Det er baggrunden for virksomhedens massive investeringer i forskning og udvikling i både Danmark og USA.

Generelt er en kernekompetence i virksomheden, at de har været i stand til at skabe en stærk synergi mellem branding, markedsføring og teknologisk udvikling. Og det har skabt en afgørende vedvarende konkurrencefordel på et marked, der traditionelt ikke er så udviklingsorienteret.

Virksomheden er bevidst om betydningen af nationale og lokale rammer, hvis den fortsat skal være konkurrencedygtig. Nationale certificeringer har været et vigtigt element i virksomhedens succes. Men andre elementer er også samarbejde til videninstitutioner – fx GTS-institutter og universiteter – samt lokale rammer i relation til fx kommuner og deres erhvervspolitik.