

Fremtidens industri i Region Midtjylland

En ambitiøs satsning på produktionserhverv som motor for
øget produktivitet og eksport i Region Midtjylland

15. november 2012

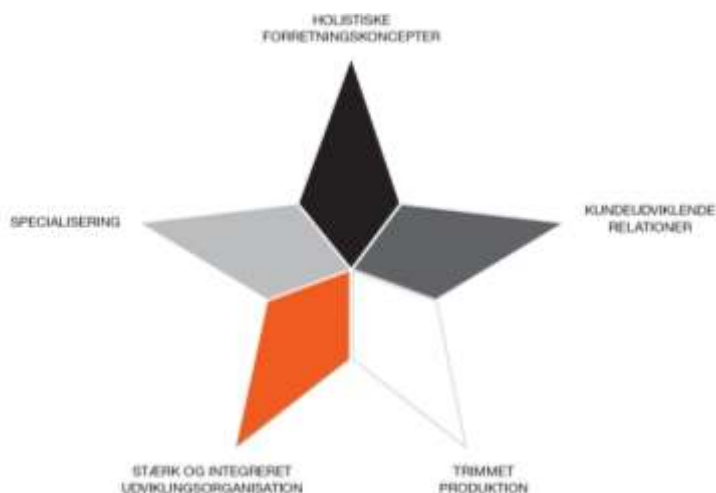
Indledning

Midtjylland er Danmarks vigtigste eksport- og produktionsområde og har en historisk tradition for produktionskompetencer og indsigt i teknologi- og produktionsprocesser, som vi kan udvikle og som kan skabe grundlag for vækst og arbejdspladser. Industrien står for 65 % af den samlede midtjyske eksport og er dermed en vigtig del af grundlaget for vores velfærd. Det er derfor vigtigt at bevare gode vilkår for produktion og dermed eksport i Danmark og i Region Midtjylland.

Fremtidens industrivirksomheder i Region Midtjylland

En analyse af fremtidens industri i Danmark tegner et positivt billede af den danske og midtjyske industris fremtidsudsigter og grobund for en tro på, at det er muligt at vende udviklingen, så industrien igen kan fastholde og udvikle konkurrencedygtige virksomheder og arbejdspladser i Midtjylland..

En række forhold kendetegner de industrivirksomheder som, trods økonomisk krise, klarer sig godt og øger omsætning og beskæftigelse. De succesfulde industrivirksomheder er kendetegnet ved en lang række fælles træk, der kan sammenfattes i fem sammenhængende overskrifter. Disse virksomhederne møder fremtidens udfordringer ved at satse på holistiske forretningskoncepter, kundeudviklende relationer, specialisering, en stærk og integreret udviklingsorganisation og trimmet produktion – ”den industrielle stjerne”.



Kilde: Reg Lab ”Fremtidens industri i Danmark”, september 2012

Indholdet i ”den industrielle stjerne”¹

Holistiske forretningskoncepter: Vækst-SMVerne har i dag fokus på at maksimere kundens værdi ved at anvende produkterne. De satser på sammenhængende koncepter, der omfatter produkter, services, rådgivning, kundespecifikke funktionaliteter samt integration af f.eks. klima- og miljøkrav hos kunden i produktudviklingen. Virksomhederne bevæger sig op i værdikæden.
Kundeudviklende relationer: De fleste SMVer har udviklet sig fra en passiv, kundetilpassende rolle til en kundeudviklende rolle. Det indebærer blandt andet fælles udviklingsprojekter med kunderne. Det strategiske fokus er i mange virksomheder på at være med som partner allerede, når nøglekunders egen innovationsproces starter.
Specialisering: En naturlig følge af de nye forretningskoncepter er specialisering og nichefokus. Det er selv for større virksomheder vanskeligt at kunne klare sig i konkurrencen, hvis produktporteføljen er for bred og usammenhængende. Grundlæggende satser vækstvirksomheder kun på områder, hvor de kan være blandt de bedste i verden. Der er i mange virksomheder sket en betydelig indsnævring af det produkt- og kompetencemæssige fokus.
Stærk og integreret udviklingsorganisation: Mange vækst-SMVer - selv indenfor de traditionelle erhverv som metal, maskinindustri og fødevarer – har etableret egne udviklingsafdelinger med ingeniører, designere, konstruktører, kokke mv. Og de har formået at skabe et tæt samspil mellem udvikling, produktion og salg, hvilket er afgørende for at bringe nye løsninger hurtigt og succesfuldt på markedet.
Trimmet produktion: For fortsat at være konkurrencedygtig i de produktionsgennemførende led har de fleste virksomheder været igennem større omstillings- og effektiviseringsprocesser. Det omfatter indførelse af ny teknologi og omfattende lean-projekter. Herudover er trimmet produktion forbundet med en høj grad af delegering af kompetence til produktionsmedarbejdere.

Analysen peger endvidere på, at endnu flere industrivirksomheder har potentialet til at tilhøre vækstlaget i dansk industri. For at hæve disse virksomheders performance er der behov for at lære af de mest succesfulde, hvilket kræver et ambitions- og kompetenceløft på ledelses- og bestyrelsesgangene i dansk industri.

For at flere industrivirksomheder kan nå deres fulde potentiale er der behov for en justering af en række af de erhvervspolitiske rammebetingelser. Reg Lab analysen peger på, at der bør ske et serviceeftersyn på 4 centrale politikområder - sparring og rådgivning, internationalisering, innovation og uddannelse og kompetenceudvikling – for at understøtte industriel vækst i Danmark.

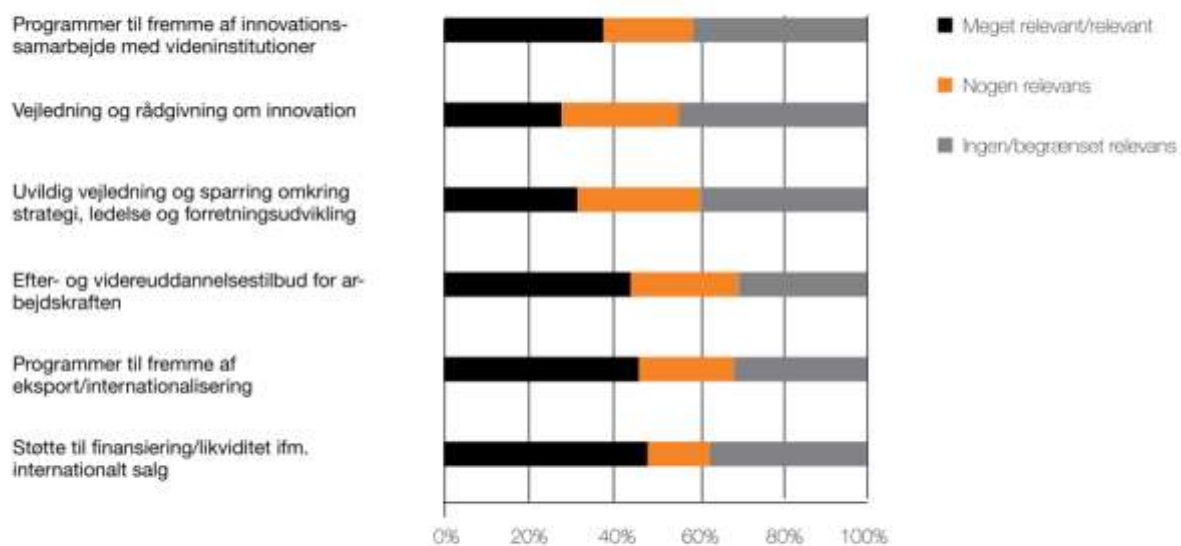
¹ Reg Lab analysen, side 10.



Kilde: Oplæg om Reg Lab "Fremtidens industri i Danmark", Vækstforummøde 10. oktober 2012

Derudover viser RegLab rapporten et overblik over produktionsvirksomhedernes vurdering af relevansen af forskellige typer af erhvervsfremmetilbud i forhold til virksomhedernes udvikling:

FIGUR 9.1. Virksomhedernes vurdering af relevansen af forskellige typer af erhvervsfremmetilbud i forhold til virksomhedens udvikling



Kilde: Spørgesmålsundersøgelse om trends og udfordringer blandt industrielle vækstvirksomheder

En forprojektgruppe² nedsat af Vækstforum i juni 2011 peger på, at produktionsvirksomheder i Midtjylland står overfor 10 udfordringer, som der med fordel kan arbejdes med for at øge konkurrenceevnen. Disse er:

1. Industriens ledere kan øge deres evne til **strategisk planlægning**
2. Flere af industriens ledere skal glemme beskedenheden og **hæve vækstambitionerne**
3. Der er behov for **imageforbedring**, arbejdsudbuddet er svagt, unge fravælger industrien
4. Flere industrivirksomheder kan satse på **øget internationalt fokus** og eksport
5. Flere langsigtede investeringer er afhængige af bedre adgang til **finansiering**
6. **Produkt- og serviceudvikling** kan øges og forbedres – 60 % er ikke innovative³
7. Stærkere **eksterne netværk** til kunder og leverandører kan styrke integration i værdikæden
8. **Flere iværksættere** skal starte industrivirksomhed, iværksætterraten er for lav
9. Industriens produktivitet kan forbedres via **automatisering**
10. Industriens produktivitet kan forbedres via optimering af **arbejdsgange** og kompetencer

Baseret på disse 10 udfordringer anbefaler forprojektgruppen at der på kort sigt iværksættes en række initiativer, der forbedrer industriens konkurrenceevne her og nu, og samtidig igangsætter et udviklingsarbejde med henblik på at finde løsninger på mellemlang og lang sigt.

² Deltager i forprojektgruppen var kommuner, organisationer, ministerier/styrelser, uddannelsesinstitutioner og erhvervsfremmeaktører.

³ Skønt antallet af produkt- og procesinnovative virksomheder er stigende, har 60,8% af industrivirksomhederne i Danmark ikke introduceret nyt produkt eller ny proces i perioden 2008-2010.

Indsats for fremtidens industri i Region Midtjylland

Reg Lab analysens resultater og forprojektgruppens anbefalinger peger på en række sammenfaldende indsatsområder med henblik på at understøtte vækst og udvikling i produktionsvirksomheder. På baggrund af disse foreslås følgende 4 initiativer iværksat.

1. Industriel partnerskabsaftale
2. Fremtidens industrielle forretningsmodeller
3. Industriinkubatorer
4. Image, erhvervsuddannelser og inspirationskampagner/-seminarer

1. Industriel partnerskabsaftale og udviklingsproces

Som angivet i Reg Lab analysen, er hovedudfordringen ikke at udvikle nye ydelser, men at få de eksisterende til at virke i forhold til virksomhedernes dagligdag.⁴ Mange af de typer af ydelser, som SMVerne har behov for tilbydes allerede i dag på regionalt eller nationalt niveau. I forhold til de mest relevante erhvervsfremmetilbud findes eksempelvis:

- Eksport: GlobalMidt og VÆKSTmidt Accelerator
- Finansiering: Vækstfonden, IFU, Eksportkreditfonden og Finansieringsplatformen hos Væksthus Midtjylland
- Efter-/Videreuddannelse: VEU Centrene og uddannelsesinstitutioner
- Vejledning til innovation / Innovation med videninstitutionerne: Innovationstjek og Genvej til ny viden

Samtidig påpeger Danmarks Vækstråd, oktober 2012, at de betydelige offentlige investeringer i det danske innovationssystem ikke afspejles i tilfredsstillende performance i virksomheders produkt- og serviceinnovation. Erfaringen fra forprojektgruppen er, at programmernes kendskabsgrad hos og koblingerne til virksomhederne kan forbedres, og samtidig kan en række af disse eksisterende programmer og ordninger i endnu højere grad udnyttes af og målrettes produktionsvirksomheder og indplaceres i ”den industrielle stjerne”.

Derfor foreslås etablering af en industriel partnerskabsaftale mellem Vækstforum og de centrale aktører i erhvervsfremmesystemet – Væksthus Midtjylland, tekniske skoler, Aarhus Universitet, GTS’erne ved Teknologisk Institut med henblik at tilpasse og udvikle tilbud, ordninger og programmer, som kan understøtte produktionsvirksomheder på mellemlang og lang sigt. Erhvervsorganisationer, kommuner, erhvervsråd og lignende skal involveres i arbejdet, og det skal koordineres med både regionale og nationale initiativer, som allerede er i gang.

⁴ Reg Lab analysen , side 85.

Regional Udviklings igangværende analyse af produktions- og eksporterhvervene i regionen har blandt andet til formål at sætte fokus på de producerende erhvervs betydning for beskæftigelse, omsætning/værditilvækst, eksport mv. samt at sætte fokus på de producerende og eksporterende erhvervs afledte effekter på andre producerende, ikke eksporterende erhverv. Målet er at se på løsninger og bud på operationelle tiltag i forhold til disse erhvervs udfordringer de kommende år. Analysen forventes færdig primo 2013.

Aarhus Universitet, Nykredit og PwC har netop igangsat et forskningsprojekt, som via udvikling af en ny vækstmodel skal styrke SMVerne og deres konkurrenceevne. I Vækstmodel-projektet indbydes 30 små og mellemstore virksomheder til et 3-årigt udviklings- og læringsforsøg. Projektet er igangsat i regi af partnerskabet Vidensforum for Små og Mellemstore Virksomheder, hvis ambition blandt andet er at bidrage til fortsat vækst og produktivitet i virksomhederne samt værditilvækst og skabelse af flere arbejdspladser. Resultaterne af de 3 årige virksomhedsforløb kan på længere sigt anvendes i forhold til igangsætning af initiativ(-er) målrettet produktionsvirksomheder.

I foråret 2012 nedsatte Regeringen en Produktivitetskommission, som skal undersøge årsagerne til den dårlige produktivitetsudvikling i Danmark og komme med forslag til, hvordan man kan styrke produktiviteten i det private erhvervsliv og i den offentlige sektor. En slutrapport skal afleveres inden udgangen af 2013.

DI har med uddannelsesinstitutionerne CBS, Danmarks Tekniske Universitet, Syddansk Universitet, Aalborg Universitet og Aarhus Universitet, samt en række industrivirksomheder, herunder Danfoss, Grundfos, LEGO, NKT, Terma samt GTS-instituttet Force Technology og Industriens Fond, udarbejdet oplægget MADE, som er et partnerskab om forskning (at skabe ny viden om produktion), innovation (bringe ny og eksisterende viden i anvendelse i industrien) og uddannelse (uddanne stærke kompetencer til industrien).

Initiativer, som er resultater af disse processer, forventes at kunne igangsættes på mellemlang sigt og lang sigt. Det er afgørende, at produktionsvirksomheder i Region Midtjylland får mest muligt ud af disse initiativer, hvorfor erhvervsfremmesystemet i Region Midtjylland skal følge initiativerne med henblik på at kunne omsætte det til konkrete indsatser målrettet virksomhedernes behov.

2. Fremtidens industrielle forretningsmodeller

På kort sigt – dvs. fra nu og de næste to år – gennemføres en fokuseret indsats målrettet produktionsvirksomheder, der omfatter kompetent og professionel vejledning i fremtidens industrielle forretningsmodeller og erhvervsfremmetilbud. Produktionsvirksomheder med vækstpotentiale skal have nem adgang til uvildig sparring på højt niveau om strategi og forretningsudvikling, hvor personer med stor indsigt i industrielle forretningsmodeller kan udfordre virksomhederne på deres koncepter, profil, organisation, internationaliseringsgrad etc.

Den fokuserede indsats skal sikre, at produktionsvirksomhedernes behov afdækkes af erhvervsfremmesystemet.⁵ Samtidig skal der sørges for, at produktionsvirksomhederne får professionel sparring og en dialogpartner om fremtidens forretningsmodel, organisering og produktion i en tid, hvor mange produktionsvirksomheder er udfordret. Specialiserede vækstteams skal kunne varetage en key account funktion, hvor virksomheder kan trække på en dialogpartner i udviklings- og omstillingsperioder. Evalueringen peger samtidig på, at konsulenterne skal ind i virksomhederne på et tidligere tidspunkt, for på mere kvalificeret vis at vejlede virksomheden i forhold til dens behov. Herved undgås at tilskud anvendes til implementering af konkrete forudbestemte aktiviteter frem for udviklingsorienterede forløb baseret på virksomhedens udfordringer og udviklingsmuligheder.

Derudover blev det foreslået af forprojektgruppen at tilbyde ordninger, hvor virksomhederne kan lære af hinanden indenfor de enkelte områder i den industrielle stjerne og indenfor de mest relevante erhvervsfremme tilbud. Det kan eksempelvis være i form af vækstgrupper, udviklingsforløb og andre processer, som gennemføres, hvor der måtte være efterspørgsel fra konkrete virksomheder.

Den fokuserede indsats skal sikre en mere intensiv indsats i forhold til de ca. 4.500 produktionsvirksomheder i Region Midtjylland. Den fokuserede indsats organiseres med tre initiativer:

1. Indledende vejledninger om erhvervsfremmetilbud, muligheder og fremtidens industrielle forretningsmodeller

De indledende vejledninger skal sikre, at der foretages en første afdækning af virksomhedernes udviklingsbehov og introducere virksomhederne til muligheder og erhvervsfremmetilbud, som målgruppen ikke har tilstrækkelig kendskab til og fortrolighed med, herunder muligheder i forhold til fremtidens industrielle forretningsmodeller.

Opgaven er dermed at identificere vækstpotentielle produktionsvirksomheder, som kan tilbydes en strategiworkshop, deltagelse i vækst-/udviklingsforløb og/eller anden ordning/tilbud i erhvervsfremmesystemet.

Med det kraftige fald i antallet af produktionsarbejdspladser er det helt afgørende, at indsatsen prioriteres på kort sigt og i et omfang, hvor en stor andel af virksomhederne i målgruppen opses.

⁵ ”Evaluering af midtjyske programmer for iværksætteri og virksomhedsudvikling, Iris Group september 2012, side 18.

2. Strategi-workshops hos SMV'ere om fremtidens industrielle forretningsmodeller

Opgaven gennemføres med udgangspunkt i den ”industrielle stjerne” og andre ledelsesmodeller for industrivirksomheder med henblik på at kunne identificere virksomhedens centrale muligheder og udfordringer samt at prioritere virksomhedens fremadrettede indsats.

Tilbuddet til virksomhederne består i:

- et forberedende møde - typisk med administrerende direktør, daglig leder og/eller ejer, hvor der evt. kan gives virksomhederne nogle forberedende opgaver til workshoppen
- en strategiworkshop - typisk med øverste ledergruppe, bestyrelse og/eller direktion
- et opfølgende møde - typisk med administrerende direktør, daglig leder og/eller ejer

Der afsættes max. 20 timer pr. virksomhed inkl. de tre møder og forberedelse imellem dem.

Outputtet af workshops vil være forskellig fra case til case og kan variere mellem relevante strategiske temaer. Disse skal adresseres yderligere til konkrete fokusområder og handlingsplaner, som efterfølgende kan igangsættes. Dette vil afhænge af virksomhedernes situation, status, organisation mv. Det er dog afgørende, at virksomhedens ledelse får adresseret en strategisk prioritering af fremtidige initiativer for at kunne forblive konkurrencedygtig, vokse og udvikle sig i de næste 3-5 år.

Det er helt afgørende, at workshops gennemføres af private konsulenter, som udvælges på baggrund af specificerede krav, eksempelvis:

- aktuel erfaring og reference med succesfuld ledelse og udvikling i produktionsvirksomheder
- stor indsigt i industriel forretningsudvikling og evner til reelt at udfordre virksomhedernes ledelse, ejere og bestyrelse på deres strategier og forretningsmodeller på en troværdig og professionel måde
- strategikompetencer (dvs. ikke kun fagkonsulent på enkeltområde i driften)

Der gennemføres en annoncering af opgaven og udvælges 4-5 konsulenter/konsulenthuse, som virksomhederne frit kan vælge imellem.

3. Vækstgrupper, udviklingsforløb og lign.

Der etableres efterspørgselsdrevne vækst- og udviklingsforløb indenfor emnerne i fremtidens industrielle forretningsmodeller, hvor virksomhederne har mulighed for at lære af hinanden i forhold til strategiske fokusområder som:

- Kundeudviklende relationer
- Trimmet produktion
- Organisering af udvikling

- Specialisering
- Holistisk forretningskoncept

Andre emner for vækstgruppe, udviklingsforløb og lignende kan medtages, hvis der måtte være væsentlig efterspørgsel i målgruppen. Det kunne eksempelvis være samarbejde med underleverandører, effektivisering, etablering af eksport, finansiering etc.

Forløbene gennemføres af private konsulenter, som udvælges specifikt til fokusområdet, og hvor det er helt afgørende, at konsulenten kan fremvise konkrete referencer indenfor feltet.

Indsatsen ”Fremtidens industrielle forretningsmodeller” organiseres først og fremmest under den industrielle partnerskabsaftale. Til den indledende vejledning afsættes 4 mio. kr. og til gennemførelse af strategiworkshops, vækstgrupper samt udviklingsforløb afsættes 10 mio. kr., inklusiv privat medfinansiering fra virksomhederne i forbindelse med deltagelse i vækstgrupper, udviklingsforløb mv. Afgørende er det, at der til indsatsen tilknyttes ressourcer fra operatøren, som kan facilitere og efterfølgende varetage en key account funktion i forhold til virksomheden.

3. Industriinkubatorer

Der er i dag taget indledende initiativ til at etablere industriinkubatorer i Hedensted (Dansk Produktions Univers, DPU), Randers (Industri Smart Center, ISC), Herning (Danish Advanced Manufacturing Research Center, DAMRC) og Viborg (Viborg Industrial Incubation Center, VIIC). Disse og andre lignende – såvel fysiske som virtuelle - miljøer bør støttes i at undersøge, hvilke ydelser og faciliteter, der skal findes og etableres lokalt, for at gøre disse produktionsmiljøer attraktive for såvel etablerede, unge og spirende virksomheder. Dette gerne i et samarbejde med eksisterende virksomheder, der kunne have interesse i at stille eget udstyr til rådighed til tests mv. Og gerne i samarbejde med uddannelses- og forskningsinstitutioner (såsom erhvervsskoler, VIA University College, GTS institutter og universiteter), klynge- og innovationsnetværk samt industrielle netværk.

I en industriinkubator, som består af såvel en rugekasse, spin off aktiviteter som faciliteter til opfinde, kunne tilbydes adgang til fælles produktions- og testudstyr, adgang til relevant sparring og rådgivning, afprøvning af organisationsformer, personlig udvikling og uddannelsesmæssig støtte, internationaliseringsfremme foruden muligheden for at benytte fælles IT-faciliteter, mødelokaler etc. Herigennem kunne etablerede og kommende industrivirksomheder tilbydes produktionsfaciliteter og services, som understøtter forretningsudviklingen.

Centralt i udviklingen er, at der etableres en samlet infrastruktur, dvs. samarbejdsstrukturer mellem miljøerne, særligt i forhold til specialisering inden for et eller flere områder, eksempelvis højteknologisk spåntagning, forretningsmodeller mv. Derudover skal sikres adgang til videnspersoner med mere praktiske løsninger, eksempelvis GTSerne.

Aktiviteter, som kunne støttes er:

- konceptudvikling af strategi, partnerskaber, samarbejdsstrukturer og ydelser
- etableringsomkostninger
- etablering af virtuel infrastruktur
- konceptudvikling af facilitering koblet med køb af ny viden

4. Tematiserede kampagner, erhvervsuddannelsernes image og inspirationsseminarer

Der bør arbejdes intensivt med at profilere betydningen af og potentialerne i produktionsvirksomhederne med henblik på at forbedre industriens image, som er en konkurrenceparameter for produktionsvirksomhederne og dermed at stor betydning for vores velfærd.

Indsatsen består af 3 parallelle spor, som på hver sin vis understøtter og videreføre de nationale imagekampagner, som eksempelvis Provinsarbejdsgivernes Industriforening har gennemført med kampagnen ”Nyskabende Danmark”.

- Allerede nu er det vanskeligt for dele af industrien at tiltrække den nødvendige faglærte arbejdskraft, idet for mange unge fravælger en uddannelse inden for produktionserhverv. Denne tendens skal vendes nu, så udbuddet af kvalificeret arbejdskraft rettes op. Der er behov for nytænkning i formidlingen af, hvad skolerne kan tilbyde samt hvilke jobmuligheder en erhvervsuddannelse giver. Elementer heri kunne være case eksempler, virksomhedsstatements, konkurrencer mv. Aktiviteterne skal kobles til igangværende aktiviteter, eksempelvis Center of Excellence, Talentudvikling og DM i skills. Endvidere bør nye kanaler tænkes ind såsom Facebook. Indsatsen skal gennemføres i samarbejde mellem folkeskoler, virksomheder, erhvervsuddannelser, erhvervsorganisationer og arbejdstagerorganisationer.
- Kendskabsgraden, fortroligheden og koblingerne mellem virksomhederne og mange af de eksisterende erhvervsfremmetilbud og -ordninger er ikke tilstrækkelige. Derfor gennemføres tematiserede kampagner, gå-hjem-møder og lign. for at forbedre denne situation, så virksomhederne kan få glæde af de tilbud, som findes. Indsatsen er vigtig og kan supplere de indledende vejledninger, som nævnt ovenfor. Indsatsen gennemføres af eksisterende aktører i erhvervsfremme- og uddannelsessystemet og med fokus på de emner, som virksomhederne anser som mest relevante inden for ”den industrielle stjerne”, jf. rapporten fra Reg Lab.
- Inspirationsseminarer med fokus på konkrete, praksisnære temaer/udfordringer – f.eks. automatisering, generationsskifte, finansiering, lederrekruttering, go-to-market strategier, industrielle forretningskoncepter mv. Seminarerne kunne afholdes gennem et samarbejde mellem erhvervsfremmeaktører (lokale erhvervsserviceenheder, innovationsnetværk, GTS m.fl.) og videninstitutioner.

Derudover gennemføres kampagnen ”Fuld Skrue” under Metal- og maskinindustrien, en branchegren under DI, for at styrke branchen produktivitet. Som supplement hertil kunne udvikles kampag-

nematerialer, som sætter fokus på typiske konkurrenceevneudfordringer, så markedsføringen af programmer og ordninger overfor virksomhederne kan få mest mulig effekt.

Budget og finansieringsforslag

”Fremtidens industri i Region Midtjylland finansieres via EU’s strukturfondsmidler, Vækstforums erhvervsudviklingsmidler samt et bidrag fra kommunerne i Region Midtjylland. Det kommunale bidrag er reserveret til initiativet ”Industriinkubatorer”.

Udgiftsbudget (estimeret) 2013-2014 (mio. kr.)	2013	2014	Total
Fremtidens industrielle forretningsmodeller - vejledning	2,0	2,0	4,0
Fremtidens industrielle forretningsmodeller - workshops, vækstgrupper mv.	6,0	4,0	10,0
Etablering af industri inkubatorer	3,0	2,0	5,0
Produktionssektorens image (kampagner)	1,2	0,8	2,0
Total udgift	12,2	8,8	21,0

Finansieringsforlag 2013-2014 (mio. kr.)	2013	2014	Total
Region Midtjylland	5,4	4,35	9,75
EU strukturfonde (Regionalfonden)	5,5	3,5	9,0
Kommuner	0,8	0,45	1,25
Privat medfinansiering	0,5	0,5	1,0
Total finansiering	12,2	8,8	21,0

Indsatsen foreslås igangsat hurtigst muligt.