

De skjulte helte: Produktivitetssucceser i dansk industri er udarbejdet af:

Teknologisk Institut
Analyse og Erhvervsfremme
Gregersensvej
2630 Taastrup

Kontakt:

Chefkonsulent Leif Jakobsen
Teknologisk Institut
lhjn@teknologisk.dk
72 20 26 74

Rapporten er udarbejdet for:

Styrelsen for Forskning og Innovation

Du kan se den fulde rapport her:
<http://fivu.dk/publikationer/2013/filer-2013/de-skjulte-helte-020913.pdf>

Du kan også rekvirere rapporten ved henvendelse til Teknologisk Institut.



TEKNOLOGISK
INSTITUT

U A S C
www.uasc.net

CAPITAL

De skjulte helte

Produktivitetssucceser i
dansk industri

Om analysen

Hvem er De skjulte helte?

"De skjulte helte – produktivitetssucceser i dansk industri" er en dybdegående analyse, som giver helt ny viden om danske industrivirksomheder med mellem 50 og 500 ansatte.

Virksomhederne har eksisteret i mere end 10 år, og de har klaret sig godt i både vækstperioder og krisetider. De udgør dansk industris mellemklasse.

Inden for mellemklassen er ca. en tredjedel af virksomhederne markedsførende på deres eksportmarkeder. De er dermed en vigtig drivkraft og vækstmotor i dansk økonomi. Det er typisk virksomheder, man ikke hører meget om i medierne på trods af deres performance – deraf betegnelsen *De skjulte helte*.

Den øvrige to tredjedele af virksomhederne er mindre eksportorienterede, men stadig solide virksomheder. Disse er benævnt *Kernevirksomheder*.

Inspiration fra Tyskland

Inspirationen til analysen kommer fra tyske studier, der viser, at de større og mellemstore virksomheder – "Der Mittelstand" – har stor betydning for tysk erhvervsliv og for den økonomiske udvikling i Tyskland.

I den tyske "Mittelstand" findes en stor gruppe af succesfulde virksomheder – "The Hidden Champions" – som kan være inspirationskilde til vækst og udvikling.

FAKTA:

De skjulte helte tilhører dansk industris mellemklasse. Virksomhederne har mere end 10 år på bagen, klarer sig godt i både krise- og vækstitider og er ofte førende på deres eksportmarkeder. De har mellem 50 og 500 medarbejdere. Vi hører ikke meget om dem i medierne - heraf betegnelsen De skjulte helte.

Formål med analysen

I analysen har vi undersøgt dansk industris mellemklasse med sigte på at:

- Afdække virksomhedernes økonomiske performance.
- Belyse virksomhedernes strategi og forretningsudvikling i forhold til de muligheder og opbrud, der sker i deres omverden – i de globale værdikæder.
- Bidrage med ny viden om, hvad der skal til for at udvikle disse virksomheder yderligere for at fastholde og styrke vare- eller industriel produktion i Danmark og med et perspektiv på vækst og jobskabelse.

Analysen bygger på data fra Danmarks Statistik om hver enkelt virksomhed i dansk industris mellemklasse gennem de seneste 10 år, en spørgeskemaundersøgelse til alle virksomheder i den danske industris mellemklasse, 20 dybdegående casestudier blandt industriens mellemklasse samt data om virksomhedernes brug af innovationsordninger.



En hovedkonklusion

I Danmark er beskæftigelsen inden for industrien gået markant tilbage de senere år, og det har ofte givet anledning til dommedagsprofetier om dansk industris fremtid.

Analysen tegner imidlertid et mere nuanceret billede. Mellemklassen - og især De skjulte helte - har klaret sig godt de seneste 10 år. Deres succes viser, at det er muligt at drive industrivirksomhed i Danmark - og tilmed at konkurrere på globale markeder.

Fremstillingsindustrien udgør dermed en vækstfaktor, man ikke bør sidde overhørig i prioriteringen af den fremtidige danske vækst- og innovationspolitik.

Brancher

Dansk industris mellemkasse er at finde inden for en lang række industrielle brancher, dog med en betydelig overvægt inden for brancher, der leverer industriel teknologi (maskin-, metal- eller plast-, glas- og betonindustri) og dernæst inden for brancher, der producerer varer til endeligt forbrug (slutbrugere - fx fødevarer- eller medicinalindustri).

Geografi

Geografisk er industriens mellemkasse spredt lokaliseret, og mange er at finde i de mindre bysamfund uden for de store byområder som hovedstadsområdet og uden for det østjyske bybånd.

Nærhed til viden- og forskningsinstitutioner synes ikke at spille en afgørende rolle, og analysen viser således også, at *Udkantsdanmark* ikke synes at udgøre en barriere for udvikling og vækst af succesfulde danske industrivirksomheder.

Dog kan det ikke afvises, at der er en træghed i lokaliseringsmønstret blandt virksomhederne, som har en gennemsnitsalder på 33 år, hvorved en lokalisering, der modsvarer de aktuelle konkurrencevilkår, kunne se anderledes ud.

Hvad kendetegner De skjulte helte?

De skjulte helte har en bemærkelsesværdig robusthed på deres respektive markeder. Nøglen til succes for De skjulte helte er viljen til vækst, orientering mod omverdenen, vedholdenhed, rettidighed, men også en evne til løbende at udvikle hele organisationen samt et konstant fokus på værdiskabelse gennem et tæt samspil med deres kunder.

På baggrund af analysen er der tre hovedpointer, der især trænger sig på om De skjulte helte:

1. *En unik økonomisk performance.*
2. *Et dedikeret fokus på løbende udvikling af virksomheden som reaktion på nye konkurrencevilkår.*
3. *Et innovationsfokus rettet mod deres kunder og i mindre grad mod viden fra forskning.*

1. Unik økonomisk performance

Nok er der lighedspunkter mellem De skjulte helte og Kernevirksohmhederne, men forskellene er bemærkelsesværdige ved, at De skjulte helte er langt mere eksportorienterede (en del af definitionen), de har i gennemsnit en højere omsætning, flere ansatte, højere produktivitet og højere ambitioner om vækst, jf. Figur 1.

En nærmere analyse af udviklingen siden 2001 afslører:

- En vækst i omsætningen pr. ansat på 56 pct. fra 2001 til 2010 blandt De skjulte helte sammenlignet med 15 pct. blandt Kernevirksohmhederne, jf. Figur 2.
- En vækst i værditilvæksten pr. ansat på 46 pct. fra 2001 til 2010 blandt De skjulte helte, mod 34 pct. hos Kernevirksohmhederne, jf. Figur 3.

Den økonomiske krise i 2008 medførte *ikke* et fald i omsætning og værditilvækst pr. ansat hos De skjulte helte. Tværtimod fortsatte væksten upåagtet.

Dette gælder dog ikke for udviklingen i antal ansatte, som er stigende frem til 2008. Herefter går det stærkt tilbage. Så krisen har haft betydning. Men en tilpasning af arbejdsstyrken er også et udtryk for en evne til at tilpasse sig nye vilkår og herved bevare konkurrenceevnen, jf. Figur 4.

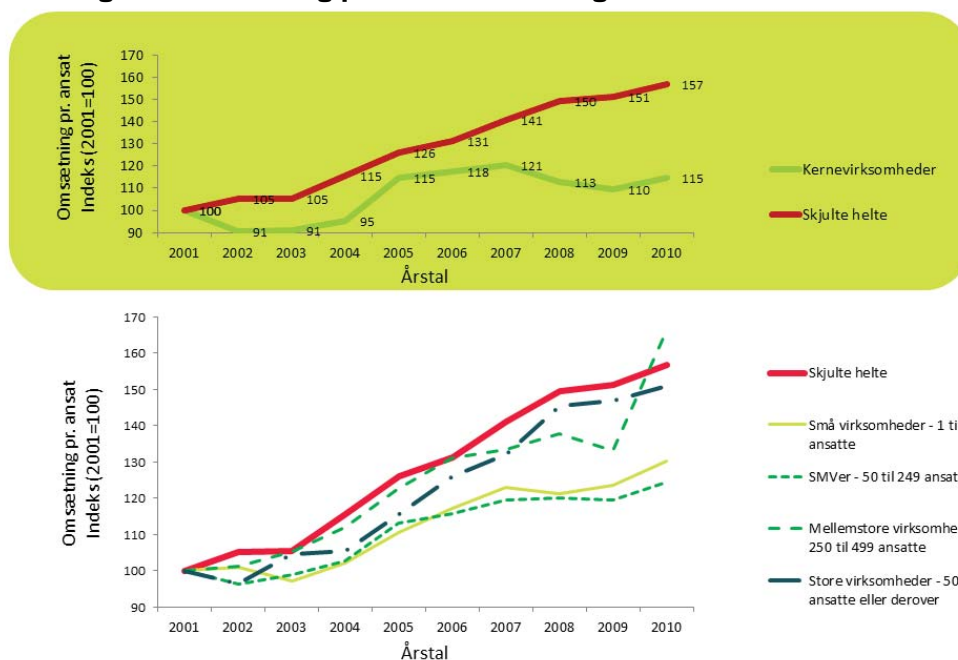
De skjulte helte formår således at tilpasse sig nye vilkår og samtidig have fokus på en økonomisk sund forretning.

Figur 1: Nøgletal for den industrielle mellemlasse - De skjulte helte og Kernevirksohmheder



Kilde: Interview med 486 virksomheder i størrelsen 50-500 medarbejdere med en alder på mere end 10 år. Februar 2013. Nøgletal fra FIRM 2010. Produktivitet er beregnet som værditilvækst i 2010 pr. årsværk. Ambitiøse virksomheder er virksomheder, der efter eget udsagn ønsker en højere vækst end andre virksomheder i samme branche.

Figur 2: Omsætning pr. ansat - udvikling 2001-2010



Kilde: Danmarks Statistiks databaser FIRM2001 til FIRM2010 og interview 2013. Grupperne er defineret ud fra deres karakteristika i 2012 (Skjulte helte og Kernevirksomheder) og de øvrige virksomheder efter deres størrelse i 2010. Beregninger baseret på omsætningen i løbende priser.

2. Løbende udvikling af virksomheden

Industriens mellemkasse er udsat for pres eller trusler mod sin markedsposition. Forskellen mellem De skjulte helte og Kernevirksomhederne er, at De skjulte helte i langt større udstrækning formår at forfølge flere samtidige tilpasningsstrategier, som i prioriteret rækkefølge er driftsoptimering, medarbejderudvikling og produkt- og markedsudvikling.

De forfølger således et miks af strategier, som resulterer i en solid bundlinje på den korte bane, samtidig med at det giver det økonomiske råderum til at igangsætte tiltag med et mere langsigtet perspektiv. Samtidig viser det sig, at De skjulte helte har størst økonomisk gevinst ved at igangsætte tilpasningsstrategier i form af driftsoptimering og medarbejderudvikling.

Driftsoptimering og medarbejderudvikling

Driftsoptimering omfatter også outsourcing, som primært sker inden for produktion af varer. Men det er værd at hæfte sig ved, at alle former for forretningsaktiviteter kan være genstand for outsourcing. Når De skjulte helte er stærkt eksportorienterede,

vil de heller ikke se bort fra, at der er økonomiske gevinster at hente ved at outsource forskningsaktiviteter.

Medarbejderudvikling rummer i forlængelse heraf en langt mere nuanceret tilpasningsstrategi end blot tilpasning af arbejdsstyrken og reduktion af lønomkostninger.

LEAN som tilpasningsfilosofi er udbredt, men det indebærer ikke blot effektivisering og driftsoptimering. Det indebærer i langt højere grad udvikling af kompetencer og arbejdsmetoder (fx opkvalificering, delegering af ansvar, samarbejdsformer og en stærk virksomhedskultur).

Selvom De skjulte helte har flere højtuddannede end Kernevirksomhederne, så spiller de faglærte og deres ofte erfaringsbaserede kompetencer en helt afgørende rolle for De skjulte heltes omstillingsevne og evne til systematisk at opfange og omsætte kundernes ønsker og behov til eftertragtede produkter og ydelser.

Dette leder frem til, at *prisen* ikke er den al-fafgørende, men en mere nuanceret konkurrenceparameter. Nok spiller prisen en betydelig rolle for De skjulte helte (57 procent) og for Kernevirksomhederne (68 procent). Heroverfor står *service* som en endnu vigtigere konkurrenceparameter for De skjulte helte (68 procent).

Produkt- og markedsudvikling

For at være markedsledende på eksportmarkederne kunne man forvente, at De skjulte helte især producerer specialiserede *produkter*. Men 56 procent af omsætningen stammer fra standardiserede produkter.

En kombination af de tre konkurrenceparametre pris, service og produkttyper peger på, at De skjulte helte leverer *servicerede varer*, som i udgangspunktet kan være standardprodukter, men i slutproduktet er de kundetilpassede i forhold til hvilke behov og løsninger, kunden efterspørger.

Heri kan ligge en tilpasning i form af fx et unikt design, service (fx træning i brugen af produktet eller løbende service etc.) eller en teknologisk tilpasning

i forhold til, at produktet fx skal kunne integreres med andre komponenter eller ved at indarbejde miljøegenskaber.

Markedsudvikling er også en vital del af deres strategi for at imødekomme øget konkurrence og faldende efterspørgsel på de vestlige markeder. Konkret har De skjulte helte ikke blot haft vækst på fjernere liggende markeder, men er også gået ind på helt nye markeder. I forhold til en bekymring om, at danske virksomheder ikke når ud på nye vækstmarkeder, så er dette ikke tilfældet for De skjulte helte. Eksempelvis har 40 pct. haft vækst i Asien inden for de seneste år.

3. Innovationsfokus rettet mod kunderne

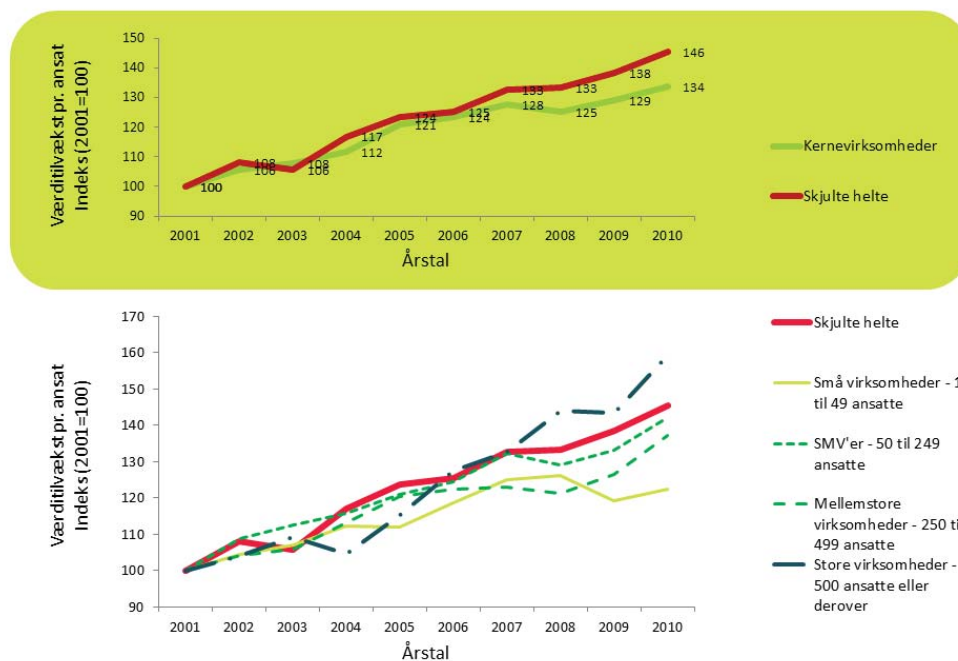
De skjulte helte har ikke et eksplicit innovationsfokus. Men alligevel har de en unik innovationsevne. De har et konstant fokus på værdiskabelse og er samtidig meget fokuserede på de ønsker, behov og muligheder, der kommer til udtryk i markedet. Dialog og samspil med kunderne spiller en afgørende rolle for virksomhedernes fortsatte udvikling og overlevelse.

Analysen peger på, at De skjulte heltes forretningsmodel består af elementer som:

- Stærkt fokus på ændringer i markedet – og en evne til proaktivt at reagere herpå.
- Udvikling mod nye markeder.
- En stigende grad af indbygget service. Deres produkter sælges som servicerede varer, hvilket muliggør kundedifferentiering til forskellige markeder.
- Produktudvikling, som i høj grad bygger på produkttilpasning i samspil med kunderne.
- Inddragelse af alle medarbejdere i produktion og udvikling.



Figur 3: Værditilvækst pr. ansat 2001 - 2010



Kilde: Danmarks Statistiks databaser FIRM2001 til FIRM2010 og interview 2013. Grupperne er defineret ud fra deres karakteristika i 2012 (Skjulte helte og Kernevirksomheder) og de øvrige virksomheder efter deres størrelse i 2010. Beregninger baseret på løbende priser.

Deres indlejrede innovationsstyrke viser sig også ved, at de – i takt med at nærmarkeder har været stagnerende – i høj grad og ved egen kraft succesfuldt har formået at orientere sig mod fjerntliggende markeder som Sydøstasien og Nord- og Sydamerika.

Dermed er de med til at aflive nogle af myterne om, at det kun er de største danske virksomheder, som har ressourcerne til at nå ud til fjernmarkeder.

I bund og grund skal ledelsen af De skjulte helte agere i spændingsfeltet mellem en entreprenant og en stærkt struktureret, professionel ledelse baseret på en kultur med lav magtdistance mellem medarbejdere på gulvet og ledelsen.

Der synes at ligge en stærk drivkraft heri. Men der er også en hårfin balance mellem det kundetilpassede og udviklende, således at det ikke bliver til ustrukturerede og i sidste ende ikke-lønsumme processer.

Gennemgående har De skjulte helte meget opmærksomhed rettet mod lønsomhed og den løbende indtjening, samtidig med at de også udviser forsigtighed i deres investeringsstrategi.

En del af forklaringen på, at De skjulte helte i forhold til andre formår at agere på disse vilkår, er et andet ledelsessyn (fx større vækstambitioner, højere grad af medarbejderinddragelse, evnen til at ansætte dygtige medarbejdere på alle poster) og ledelseskompetencer.

Figur 4: Udviklingen i antal ansatte inden for fremstillingsvirksomheder fordelt efter størrelse, 2001-2010



Kilde: Danmarks Statistiks databaser FIRM2001 til FIRM2010 og interview 2013. Grupperne er defineret ud fra deres karakteristika i 2012 (Helte og Kernevirksomheder) og de øvrige virksomheder efter deres størrelse i 2010.

For at kunne klare sig på eksportmarkederne må De skjulte helte være konkurrencedygtige. Men de opnår ikke deres konkurrencemæssige forspring ved at være teknologisk førende.

Set i lyset af at De skjulte helte i meget høj grad er orienteret mod deres kunder – mod markedet – og mod de behov og ønsker, der kommer herfra, betyder det også, at megen ny viden og inspiration hentes fra kunderne (og mere indirekte fra leverandører) for herefter at blive omsat og videreudviklet internt i virksomheden.

F&U-aktivitet prioriteres

De skjulte helte har sammenholdt med Kernevirksomhederne flere ansatte F&U-medarbejdere, og de har oftere en selvstændig F&U-afdeling.

Hertil kommer, at deres samlede F&U-investeringer udgør 3 procent af omsætningen mod 1 procent for Kernevirksomhederne. De skjulte helte er således F&U-aktive og prioriterer F&U strategisk.

Begrænset samarbejde med innovationssystemet
Derimod er De skjulte heltes samspil med dele af innovationssystemet mindre udviklet – især hvad angår innovationsordninger og universiteter.

Meget få bruger de eksisterende innovationsfremmeordninger. Derimod har 9 ud af 10 har benyttet Godkendte Teknologiske Serviceinstitutter. 24 procent har samarbejdet med et universitet.

Innovationsfremme ude af takt med virksomhederne

Flere virksomhedsledere er direkte skeptiske eller har ligefrem negative erfaringer med hensyn til nytteværdien af at bruge innovationssystemet.

Kritikken går bl.a. på, at udviklingsinitiativerne er tidsmæssigt langstrakte og ikke tilstrækkeligt resultatorienterede for den enkelte virksomhed. Og ofte udvikler samarbejdet sig til at være mere ad-hoc præget og i mindre grad strategisk orienteret mod fx teknologiudvikling.

Det tyder således på, at innovationssystemet på nogle områder så at sige "taler forbi" De skjulte helte

og Kernevirksomhederne ved at mangle elementer, der kan møde virksomhederne, der hvor de er i de internationale værdikæder.

Det kunne for eksempel ske ved at inddrage et kunde-leverandørelement, hvilket tillige kunne styrkes gennem en strategisk funderet international kobling til relevante klynger for dermed at få adgang til markeder og knowhow fra internationalt førende *centres of excellence*.



10

Basis for øget produktion i Danmark?

Analysen af De skjulte helte viser, at det er muligt at drive industriproduktion i Danmark – og endda med succes.

Sammenligner man dansk industris mellemkasse med tilsvarende tyske virksomheder med mellem 50 og 250 ansatte, har de danske virksomheder i gennemsnit en højere omsætning og en højere produktivitet (værditilvækst pr. ansat). Derimod er den relative andel af mellemklassevirksomheder i Danmark væsentligt lavere end i Tyskland.

Når de danske industrivirksomheder – og ikke mindste De skjulte helte – er ligeså dygtige som vores tyske kollegaer, er det tankevækkende, at den relative andel af virksomheder inden for den danske mellemklasse er så relativt lille.

Estimat for mulig fremtidig beskæftigelse

Hvis vi antager, at vi i en dansk sammenhæng kunne fremskynde udvikling og vækst inden for industrien,

således at den relative andel af industriens mellemklasse blev tilsvarende den tyske, så ville det kunne skabe en beskæftigelsesmæssig vækst i størrelsesordenen op mod 50.000 flere job i virksomheder med mellem 50-250 ansatte. Inkluderer vi alle virksomheder med over 250 ansatte, ville det yderligere kunne bidrage til en vækst på godt 110.000 job, jf. Tabel 1.

For at vurdere bæredygtigheden i dette ræsonnement må der også tages højde for strukturelle forskelle mellem de danske og tyske arbejdsmarkeder og industristrukturen i øvrigt. Det bør endvidere bemærkes, at Tyskland også har mistet industriarbejdspladser under krisen.

I en dansk vækst- og jobskabesoptik er regnestykket imidlertid tankevækkende og værd at forfølge yderligere. Dette ligger imidlertid uden for rammerne af denne analyse.

Tabel 1: Estimat for en mulig fremtidig industribeskæftigelse - regneeksempel

	Virksomhedsstørrelse efter antal ansatte					
	0-9	10-19	20-49	50-250	250-	I alt
Antal virksomheder i 2010						
Danmark	76 %	10 %	8 %	5 %	1 %	100 %
Tyskland	62 %	21 %	7 %	8 %	2 %	100 %
Antal virksomheder – tysk størrelsesfordeling:						
Danmark – 2010	11.965	1.553	1.271	772	157	15.718
Danmark – 2010 ("tysk erhvervsstruktur")	9.774	3.265	1.169	1.212	297	15.718
Industribeskæftigelse:						
Danmark – 2010	28.099	21.272	38.738	79.490	126.810	294.409
Danmark – 2010 ("tysk erhvervsstruktur")	22.955	44.728	35.626	124.839	239.697	467.845
Estimeret vækst	-5.144	23.456	-3.112	45.349	112.887	173.436

Kilde: Eurostat



Revitalisering af erhvervs- og innovationspolitikken

Analysen af De skjulte helte og potentialerne for yderligere industriproduktion i Danmark rejser spørgsmålet om, hvorvidt det er muligt at revitalisere erhvervs- og innovationspolitikken, så den i højere grad understøtter en vækst i antallet af Skjulte helte-virksomheder.

Analysen har ikke haft som et selvstændigt formål at undersøge erhvervs- og innovationspolitikken. Derfor er de følgende betragtninger kun et udtryk for brugerønsker, som den danske industris mellemkasse har til disse politikområder, og som i sidste ende også kan være med til at fastholde og fremme grundlaget for avanceret produktion i Danmark.

Finansiering: Adgang til kapital fremhæves både direkte og indirekte af flere af De skjulte helte som en barriere for vækst og udvikling. Hvis De skjulte helte i de kommende år i større omfang skal i indgreb med globale markeder som forudsætning for fortsat vækst og jobskabelse, er det afgørende, at de får adgang til kapital – herunder kompetent kapital, hvor ledelseskompetencer følger med kapitaltilførslen.

Ny viden i spil gennem innovationssystemet: Den teknologiske fornyelse går i dag gennem kunder og leverandører. Men teknologisk innovation er kritisk for at fastholde konkurrenceevnen. Ikke mindst i forhold til lande som Sverige og Tyskland, hvor Danmark i de senere år er sattet bagud på investeringssiden – fx inden for automations- og robotteknologi.

Men teknologisk innovation kan ikke ses isoleret. Derfor skal tilgangen til De skjulte helte være en klar business case med vægt på værdien af teknologisk innovation og på, hvordan det kan styrke virksomhedens forretnings- og markedsgrundlag.

Endvidere vil et tættere samspil fordre, at teknologisk innovation i langt større udstrækning kobles med udvikling af servicemodeller – fx med brug af IKT – og at teknologisk innovation ikke sker på bekostning af de kompetente medarbejdere, som på alle niveauer udgør en stærk drivkraft i virksomhederne.

12

Det vil også være vigtigt at udvikle samspilsmødder, som i langt større udstrækning inddrager kunder og leverandører i udviklingstiltag.

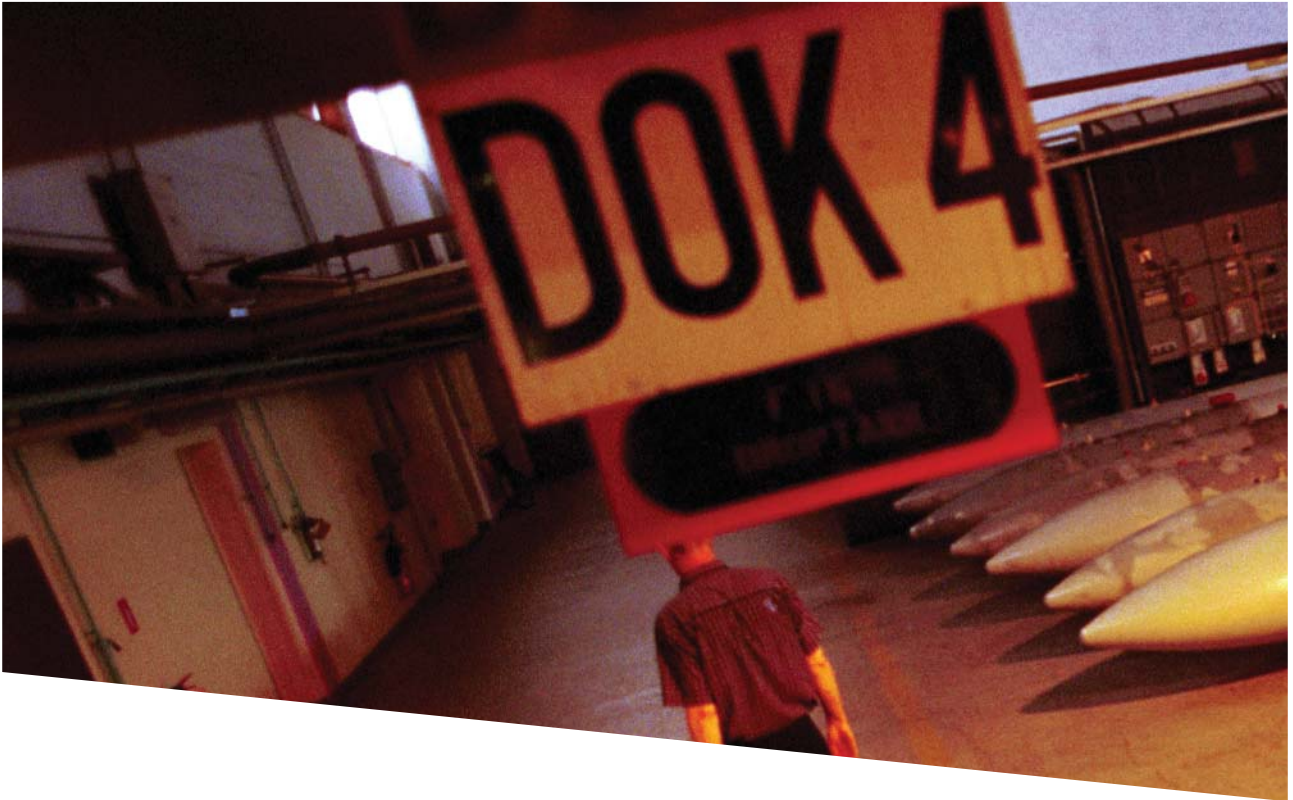
Innovationssystemet og de enkelte virkemidler kunne også i langt større udstrækning blive et brohoved til fjernmarkeder. Fx gennem kobling til innovationscentrene i München, Shanghai, Silicon Valley, Seoul, Bangalore og São Paolo.

Styrke virksomhederne, så de bliver strategisk positioneret i værdikæden: Umiddelbart er det en opgave for den enkelte virksomhed. Men opbygning af industrielle relationer er vanskelige og tidskrævende processer. Og i takt med at De skjulte helte i stigende grad retter deres fokus mod fjernere liggende markeder, bliver barriererne for at komme ind på disse markeder med den optimale placering i værdikæden endnu mere udfordrende.

Mulige initiativer kunne være en offensiv brug af danske repræsentationer i udlandet, brug af de danske innovationscentre eller at tilbyde mentorer eller støtte til at gennemføre kunde/leverandør-innovationsprojekter mellem danske leverandører og udenlandske kunder.

Optimering af drift: De skjulte helte har stort fokus på at optimere driften helt ud til den endelige leverance hos kunden. Disse processer bliver stadig mere komplekse, hvilket også fører til et stigende behov for styring. Det kan optræde som et stigende behov for dokumentation – mærkninger, godkendelser og certificeringer – og efterfølgende interne systemer, der kan håndtere dette. En stigende grad af digitalisering af alle procesled synes at være en nærliggende udviklingsvej.





Samspelet med erhvervsskolesystemet og AMU-systemet: De faglærte udgør en kernearbejds-kraft for De skjulte helte, og samlet set er de en væsentlig innovationsressource. Derfor er det vigtigt, at erhvervsskolesystemet får udviklet og styrket et brand, der kan tiltrække dygtige unge, som har de fornødne forudsætninger for at gennemføre en industriel uddannelse på et højt niveau.

Det er derfor væsentligt at følge op på, om de seneste aftaler mellem parterne på erhvervsskoleområdet bliver fulgt tæt op med initiativer, som ruste erhvervsuddannelsessystemet med fokus på morgendagens industrielle uddannelser.

Det er afgørende, at både AMU-systemet og erhvervsskolesystemet fagteknologisk er på omdrejningshøjde med de krav, som De skjulte helte stiller til teknologiske og almene kompetencer. Herunder også til udstyr og lærerkvalifikationer, hvis erhvervsskolerne og AMU-systemet i ægte forstand skal være kompetencepartnere for De skjulte helte.

Afslutningsvis er der blot at fremhæve, at De skjulte helte har høje vækstambitioner ligesom mange Kernevirksomheder. Og det udgør en stærk grobund for yderligere industriel udvikling i Danmark. Her kan manglende smidig adgang til kapital og manglende globalt funderet teknologisk og markeds-mæssigt knowhow udgøre en potentiel vækstbarriere – ikke mindst i forhold til en stærkere positionering på de globale fjernmarkeder.

SAN Electro Heat a/s

- En skjult helt

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.

Hvordan er virksomheden nået hertil

Virksomheden blev grundlagt i 1950 i 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. 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.

Virksomheden 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.

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.

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.

Marked

Med NIBE-koncernens opkøb af SAN Electro Heat har virksomheden fået adgang til et meget stort potentielt marked gennem koncernens udbredte internationale tilstedeværelse. Koncerntilhørsforholdet betyder også, 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. SAN Electro Heat har ikke oplevet, at det udenlandske ejerskab har medført begrænsninger i virksomhedens handlerum.

”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.

SAN Electro Heat har for få år siden etableret produktion i Kina. 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.

SAN Electro Heats vigtigste konkurrenceparameter er en specialiseret produktion, hvor der produceres enkeltvis eller i ganske små serier og i tæt kontakt med kunderne. 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 brandgenkendelighed og for at styrke mulighederne for "standardtilpasninger" af produkterne.

Økonomi

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.

Innovationsfremmende initiativer

Virksomheden er udfordret af, at organisationen pga. krisen er skåret ind til benet. Det er vanskeligt at finde overskud til at etablere og indgå i større langsigtede innovationsprocesser. 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.

SAN Electro Heat oplever ikke et akut pres for forsknings- og udviklingsprojekter, som kan skabe fundamentalt ændrede løsninger til kunderne.

VIGTIGE LÆRINGS-PUNKTER

- En særlig udfordring for SAN Electro Heat er, at virksomhedens succes i høj grad er afhængig af evnen til at inddrage medarbejdernes indlærede erfaringer og rutiner i udviklingen af nye løsninger i de kundetilpassede produkter. Virksomheden har nydt godt af en velkvalificeret og stabil arbejdskraft, men 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. 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 nødvendige på flere markeder.

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 efterspurgte, have fokus på et LEAN-projekt i virksomheden.