



Veien til økt konkurransekraft for mekanisk industri

Status, utfordringer og forslag til tiltak

NODE, 24. august 2015



Agderforskning

Geir Jørgensen er leder for industri i Agder: Status, utfordringer og Store utfordringer for mekanisk industri

Trusselbildet for mekanisk industri i Agder er tydelig, men det er mange muligheter. Bedriftene har gode forutsetninger for å gripe disse, men det krever handling og innovasjon. En stor undersøkelse fra Agderforskning viser at mekanisk industri i Agder sliter med svak og fallende lønnsomhet, og at utfordringene fremover krever handling og innovasjon. Det viser årsregnskapene til 89 bedrifter fra 2006 til 2012 og intervjuer med en rekke ledere i mekanisk industri.

OLJEAVHENGIG. Tøffe tider for mekanisk industri på Sørlandet

Bør utvikle egne produkter

Ingen steder i landet betyr den mekaniske industrien mer for sysselsetting og verdiskaping enn på Sørlandet. En større studie viser at mange bedrifter opplever fallende lønnsomhet og sliter med et høyt kostnadsnivå og lave oljepriser.

KRISTIANSLAND

Det er Agderforskning som har gjennomført studien, og den viser at lønnsomheten i den mekaniske industrien på Sørlandet er på et historisk lavt nivå. Rapporten fra Agderforskning er utgitt av Agderforskning og er tilgjengelig på www.agderforskning.no.



E24 FØRST MED ØKONOMINYHETENE



SATSER: Flekkefjord-bedriften Andersen Mekaniske Verksted satser nå for fullt på oljebransjen, til tross for langvarig nedtur i oljesektoren.

FOTO: AMV

Trosser oljebremsen: Denne bedriften øker satsingen

Oljeyobbene forsvinner én etter én, men i Flekkefjord går en tradisjonell industribedrift offensivt til verks, og etablerer en ny oljedatter. Men mange i industrien sliter.

SYNSPUNKT

Store utfordringer for mekanisk industri

Trusselbildet for mekanisk industri i Agder er tydelig, men det er mange muligheter. Bedriftene har gode forutsetninger for å gripe disse, men det krever handling og innovasjon.



– Sørland

E24 FØRST MED ØKONOMINYHETENE



ILLUSTRASJONSFOTO: Den sørlandske industrikløyen som driver innen tradisjonell maskinindustri sliter voldsomt med lønnsomheten. FOTO: OLE CHRISTIANSEN NTB SCANPIX

Kriserapport fra Sørlandet: Industrien sitter igjen med bare 2,8 øre for hver krone

Industribedrifter på Sørlandet sliter med ekstrem lav og fallende lønnsomhet - allerede før oljebremsen har slått til med full styrke. Nå roper næringslivsforsker varsko.

Svak og fallende lønnsomhet i den mekaniske industrien på Sørlandet

En studie gjennomført av Agderforskning viser at mekanisk industri i Agder sliter med svak og fallende lønnsomhet, og at utfordringene fremover krever handling og innovasjon. Det viser årsregnskapene til 89 bedrifter fra 2006 til 2012 og intervjuer med en rekke ledere i mekanisk industri.

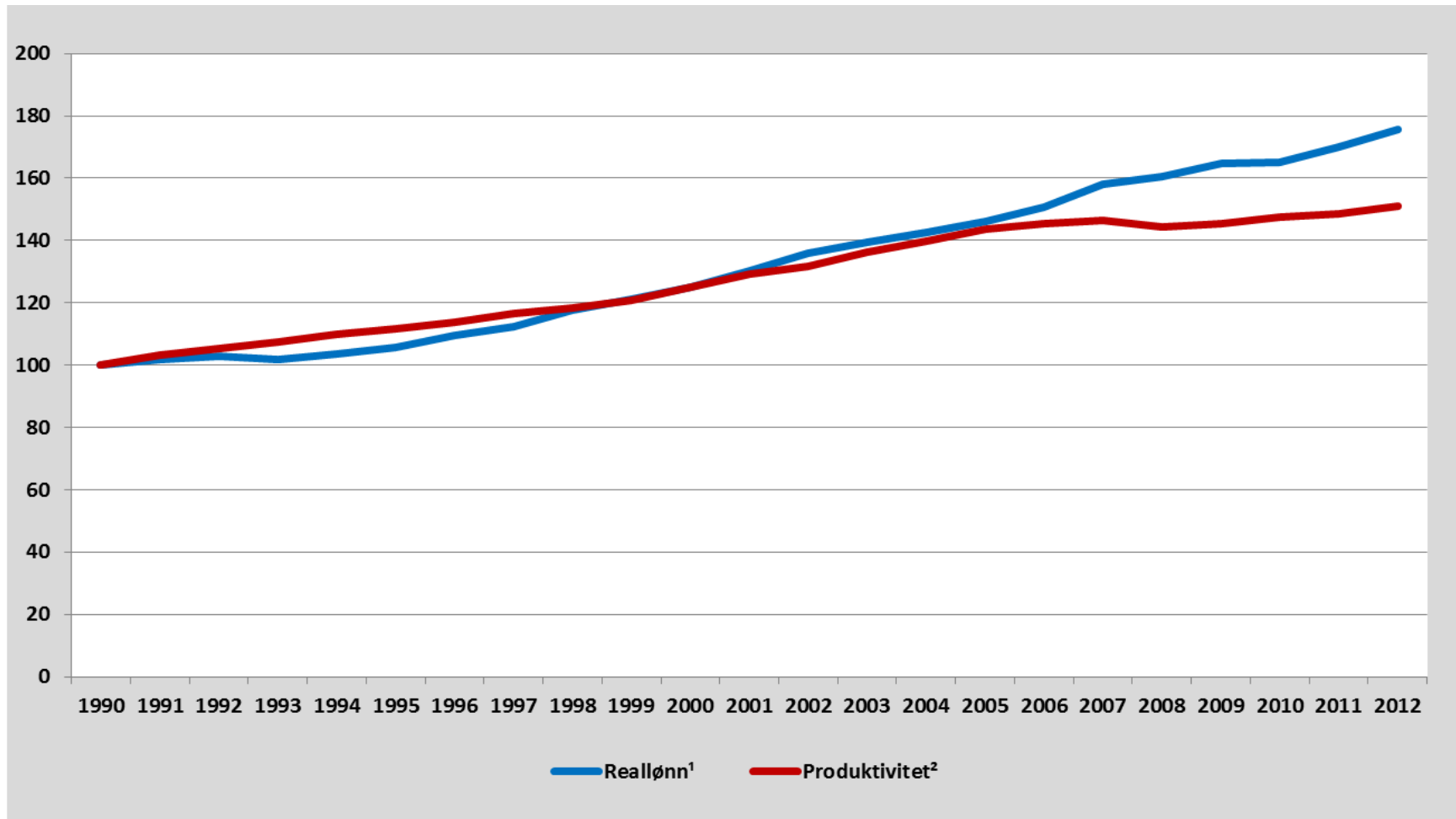
Utfordringer for norsk industri



Agderforskning

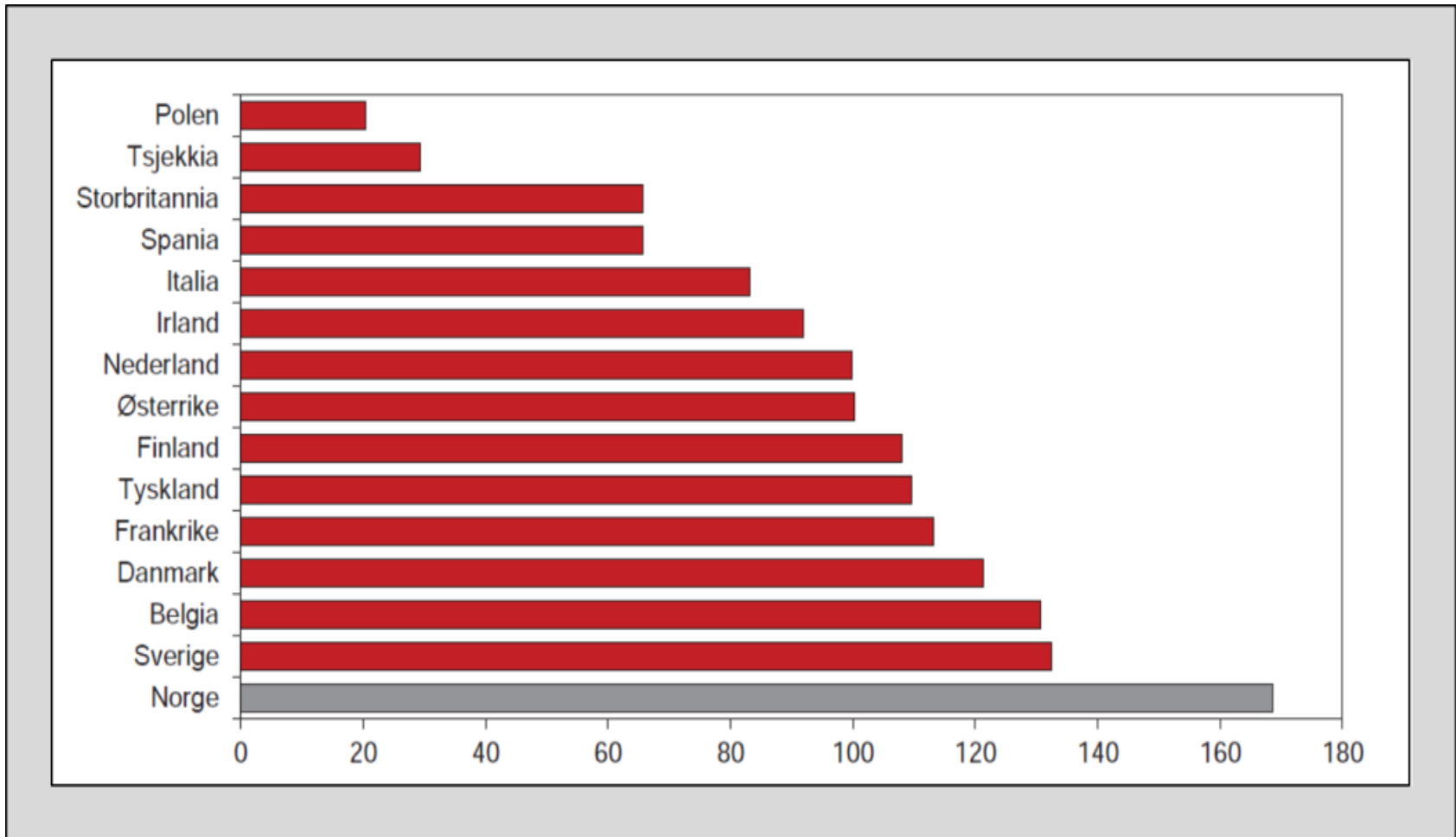


Utfordringer: Produktivitetsgapet har blitt større





Utfordringer: Høye timelønnskostnader i Norge



Kilde: Det tekniske beregningsutvalget (TBU) for inntektsoppgjørene



Utfordringer: Norges og Agders oljeavhengighet

Node-klyngen består av 63 bedrifter innenfor leverandørindustrien til olje- og gass og maritim sektor. Bedriftene i klyngen sysselsatt totalt 6778 personer i 2012 og klyngens samlede verdiskapingsbidrag var på 9,320 milliarder kroner i 2012. I perioden fra 2004 til 2012 økte klyngens verdiskaping i gjennomsnitt med 23,5 prosent årlig. Verdiskapingen per ansatt i Node-klyngen er 1,38 millioner kroner i året. Dette er høyere enn i andre deler av leverandørnæringen. Mer enn 9 prosent av Agders

bruttoprodukt kan
varer og tjenester
aktiviteten i Node
Skatteinntektene s
vesentlig andel av

Holmen and Fjose

«Investeringsanslaget for 2015 oppgis til 182,4 milliarder kroner. Det er 25,8 milliarder kroner lavere enn tilsvarende tall for 2014 (). Sett bort fra anslaget for nedstengning og fjerning er nedgangen i anslaget (fra rekordnivået) i 2014 til 2015 på hele 33,7 milliarder kroner. Nedgangen kommer særlig innenfor investeringsområdene felt i drift og feltutbygging, mens mer moderat nedgang antydes innenfor landvirksomhet og rør-transport. Anslagene indikerer oppgang innenfor letevirksomheten. Investeringene til feltutbygging anslås til 56,3 milliarder kroner i 2015. Dette er 12,2 milliarder kroner lavere enn tilsvarende tall for 2014 (). Utbyggingsprosjekter blir ikke inkludert i investeringstillingen før plan for utbygging og drift er levert til myndighetene. Rettighetshaverne på feltet Johan Sverdrup forventer å levere plan for utbygging og drift i 4. kvartal i år. Anslag for dette store prosjektet vil da i så fall komme i tillegg til det som nå ligger inne i anslaget for feltutbygging, og dermed dempe den nedgangen fra 2014

Statistisk Sentralbyrå,

«Investeringene i petroleumsvirksomheten har kommet opp på et høyt nivå, drevet av høye priser på olje og gass. Fra og med i år venter vi at veksten i petroleums-investeringene avtar markert. Avdempingen må ses i sammenheng med at det høye kostnadsnivået på norsk sokkel kombinert med utsikter til noe lavere olje- og gasspriser har ført til utsettelse av en del prosjekter den siste tiden. Samtidig vil flere store investeringsprosjekter slutføres i år og de neste årene.»

Norges Bank i Pengepolitisk Rapport, 2/2014, side 13



Animal Spirits gir store svingninger i aktivitet

Allerede i 1936 sa John Maynard Keynes at:

«Even apart from the instability due to speculation, there is the instability due to the characteristic of human nature that a large proportion of our positive activities depend on spontaneous optimism rather than mathematical expectations, whether moral or hedonistic or economic. Most, probably, of our decisions to do something positive, the full consequences of which will be drawn out over many days to come, can only be taken as the result of animal spirits - a spontaneous urge to action rather than inaction, and not as the outcome of a weighted average of quantitative benefits multiplied by quantitative probabilities.»



Dybdestudie av mekanisk industri i Agder



Agderforskning



Operasjonalisert definisjon mekanisk industri

Vi har valgt ut følgende fire næringskoder (NACE koder):

- 25: Produksjon av metallvarer, unntatt maskiner og utstyr
- 28: Produksjon av maskiner og utstyr til generell bruk, ikke nevnt annet sted
- 30: Produksjon av andre transportmidler
- 33: Reparasjon og installasjon av maskiner og utstyr



Utvalg i studien av mekanisk industri

- Det er samlet inn sekundærdata på 89 bedrifter for årene 2006-2012.
- Utvalgskriteriene er at:
 1. Bedriftene har registreringsadresse i Aust- eller Vest-Agder
 2. Bedriftens omsetningen er større enn 10 millioner
 3. Bedriften har flere 10 ansatte i 2012
 4. Eller at bedriften er med i STN eller Lister Alliance
- Dybdeintervju med 20 ledere i STN og Lister Alliance
 - Møtt stor velvilje og åpenhet, data behandles anonymt og konfidensielt
- Stort samsvar i svarene knyttet til utfordringsbildet - representativt utvalg



Økonomisk utvikling i mekanisk industri

...når National Oilwell Varco holdes utenfor utvalget

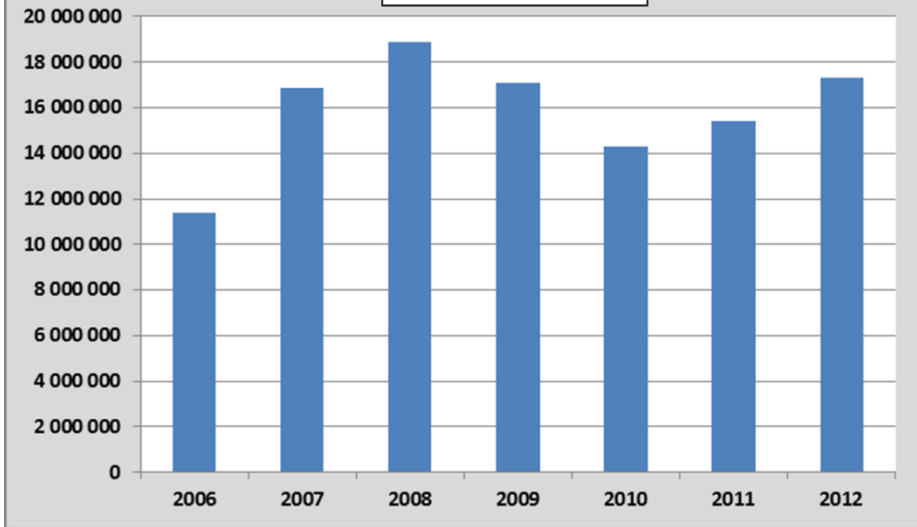


Agderforskning

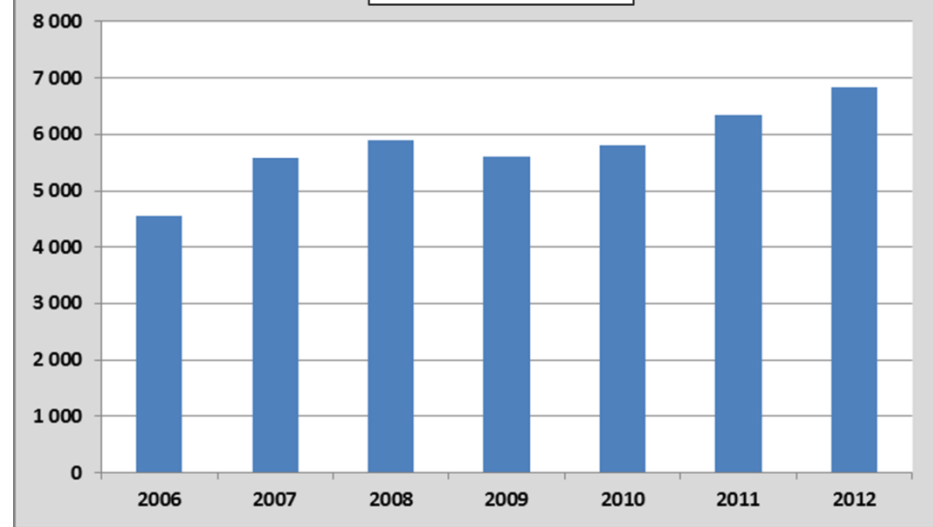


Aktivitetsutvikling (hele 1000 NOK, N=88)

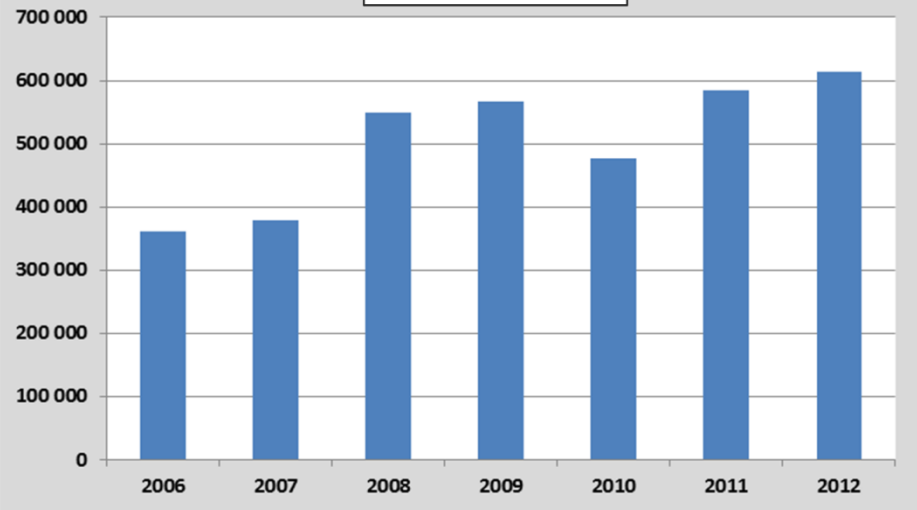
Driftsinntekter



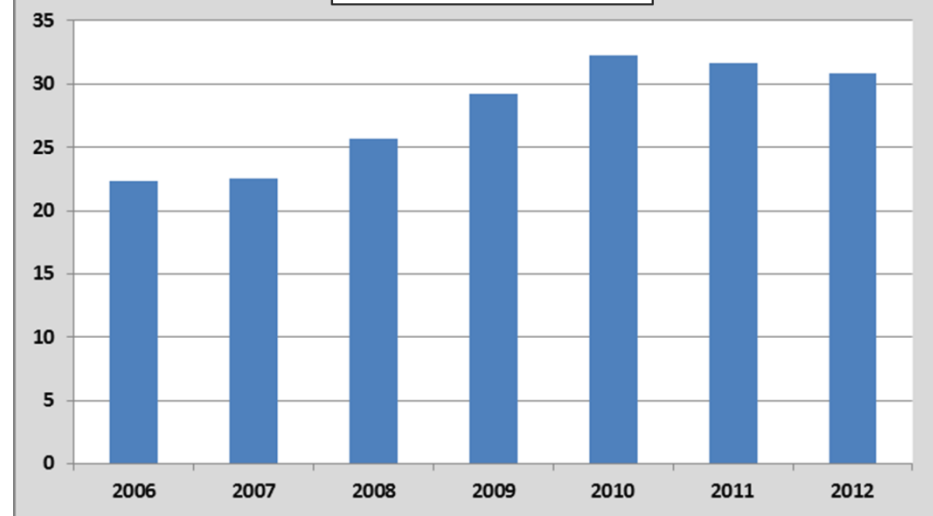
Antall ansatte



Maskiner og utstyr



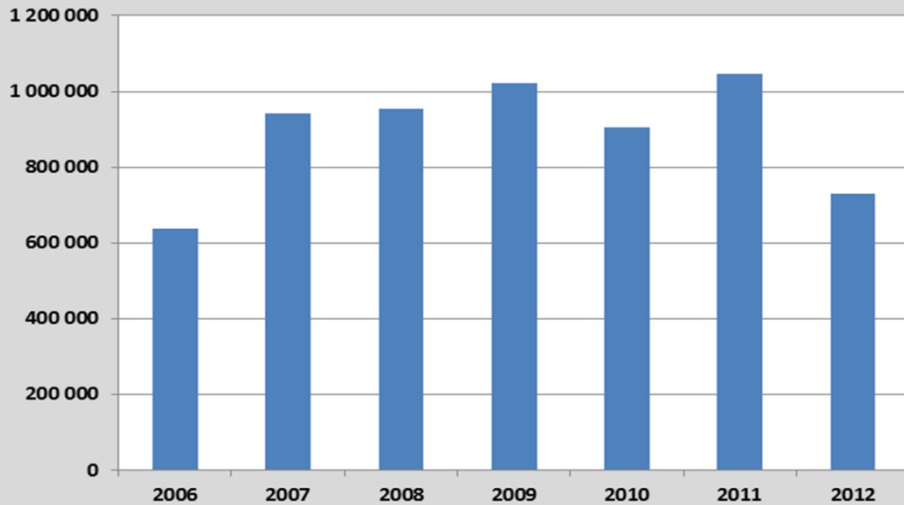
Lønn i prosent av omsetning



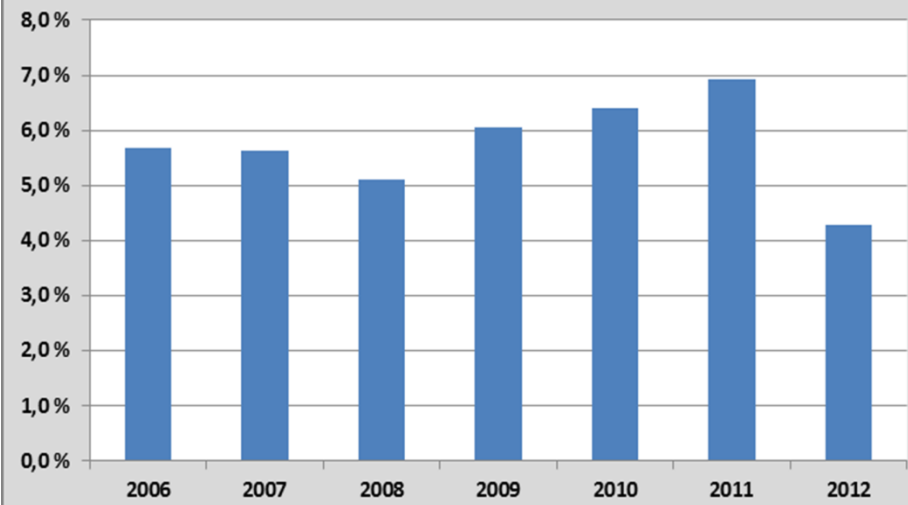


Lønnsomhetsutvikling (hele 1000 NOK, N=88*)

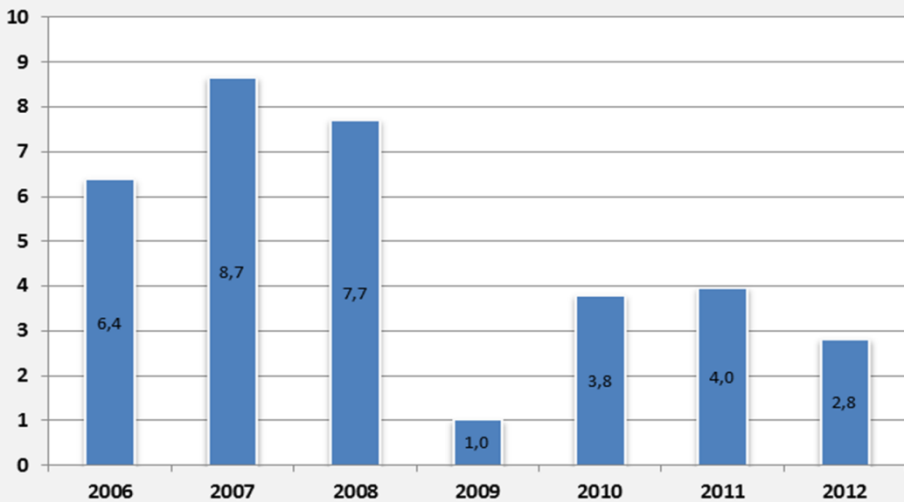
Driftsresultat



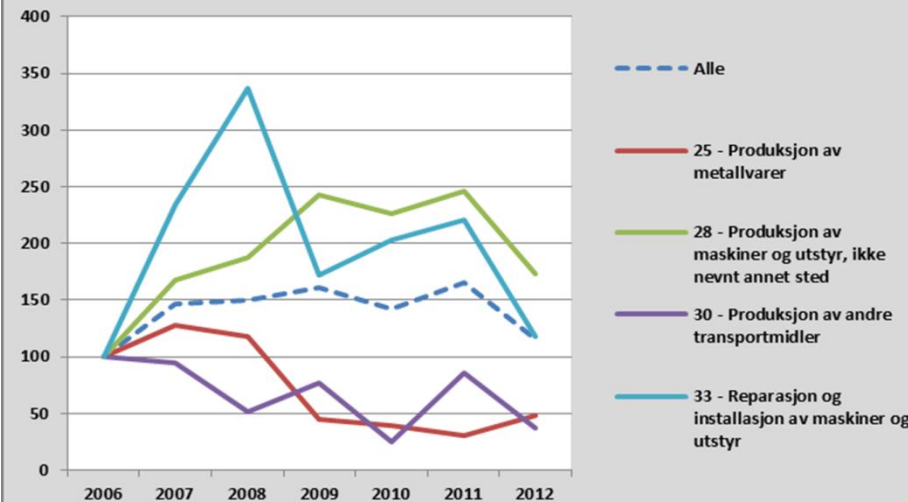
Driftsmargin for hele utvalget samlet



Gjennomsnittlig driftsmargin i bedriftene (N=89)



Driftsresultat indeksert (2006=100)





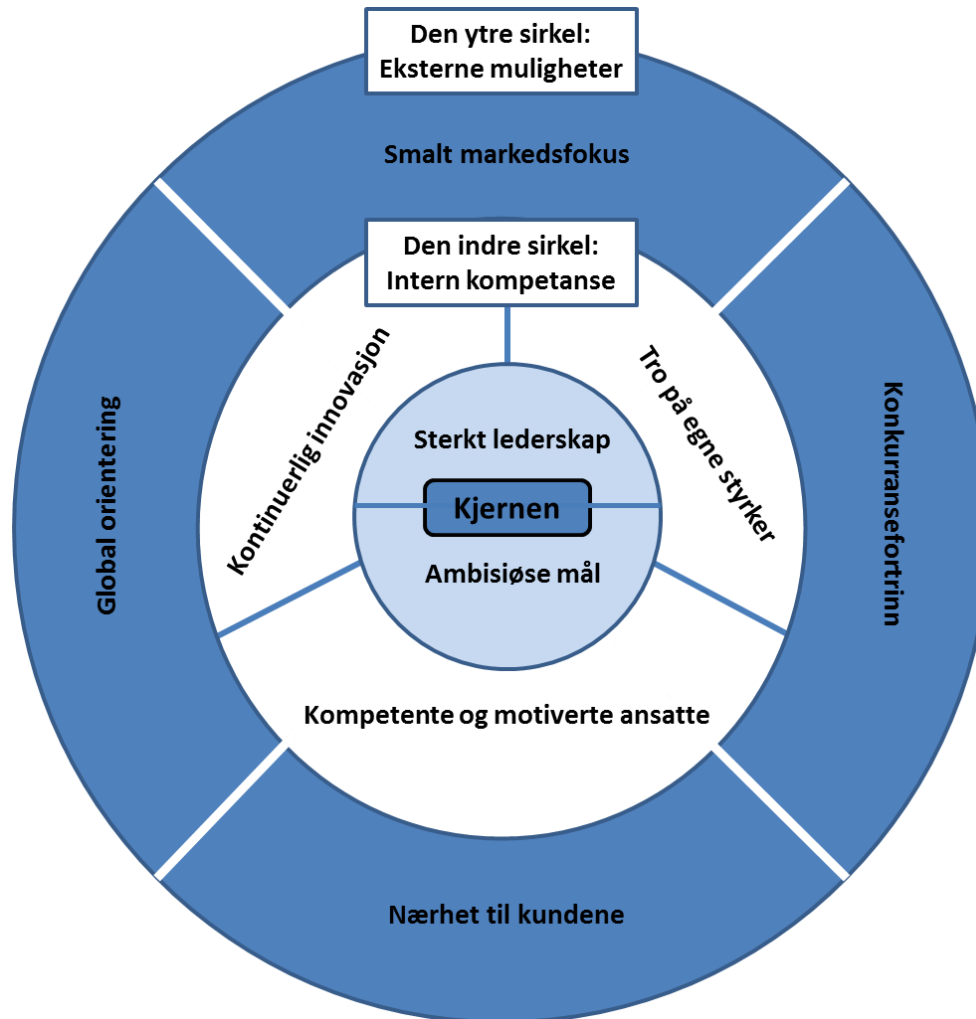
Hva sier lederne i de små- og mellomstore bedriftene?



Agderforskning



Mittelstand-modellen som rammeverk for analysen



Trusler for mekanisk industri i Agder



Agderforskning

| Kostnadsgapet øker | Kvalitetsgapet minker | Kunnskapsgapet minker | Volatile markeder |
|---|--|--|--|
| <p>Timelønnskostnadene øker mer i Norge enn andre land.</p> <p>Lønnspress fra oljeindustrien begrenser forhandlingsrom.</p> <p>Produktivitetsveksten er mindre enn lønnsveksten.</p> <p>Høy kronekurs som følge av sterk norsk økonomi.</p> <p>Høye kapital- og logistikk-kostnader er en utfordring.</p> | <p>Utenlandske konkurrenter øker produksjonsevnen.</p> <p>Kunder aksepterer lavere kvalitet for å kutte kostnader.</p> <p>Kunder er mer involvert i å kontrollere og øke kvalitet.</p> <p>Utenlandske underleverandører har ambisjoner om å bli hovedleverandør.</p> | <p>Stadig større del av produksjonen overlates til underleverandører.</p> <p>Erfaringsbasert kompetanse og innovasjonsevne bygges opp hos konkurrenter.</p> <p>Konkurrentene takler stadig mer komplekse produkter og produksjonsprosesser.</p> <p>Generasjonsskifter og mangel på kritisk fagkompetanse i regionen.</p> | <p>Mye produksjon i regionen er avhengig av oljepris.</p> <p>Volatile markeder, særlig de knyttet til oljeindustrien.</p> <p>Geografisk begrenset hjemmemarked.</p> <p>Økende prispress i tettere sammenvevde verdikjeder.</p> <p>Få store kunder som globaliserer sin verdikjede.</p> |



Styrker

Konsentrert og sterkt eierskap.

Langsiktighet i investeringer og utviklingsarbeid.

Stort engasjement fra eiere i driften.

Ledere med industri- og bransjeerfaring.

Ledere med stor kunnskap om prosesser, produkter og eksisterende kunder.

Mål om tilstrekkelig avkastning på investert kapital mer enn profittmaksimering på kortsikt.

Høy egenkapitalandel og økonomisk resultat blir i stor grad brukt til å videreutvikle bedriftene.

Stor investeringsvilje til tross for lave marginer.

Svakheter

Lavt ambisjonsnivå begrenser utviklingen.

Stor risikoaversjon og liten vilje til radikale endringer i nåværende forretningsmodell.

Kulturen og strategien fremmer små forbedringer fremfor radikale innovasjoner.

Ledere med lite fokus på utvikling av nye markeder, merkevare, produkter og salg.

Svak og fallende lønnsomhet (marginer).

Store investeringer er bundet opp i aktivitet som gir relativt lav avkastning.

Virksomheten er bemannet for gode tider med fast ansatte medarbeidere bedriftene beholder og bærer kostnadene med i dårlige tider.



Styrker

Medarbeidere med stor fagkunnskap og gode ferdigheter opparbeidet gjennom lang erfaring.

Medarbeidere med stort engasjement for bedriftens prosesser, produkter og kunder.

Medarbeidere som deltar aktivt i arbeidet med å forbedre prosesser og produkter.

Flat organisasjonsstruktur (flatt hierarki), og åpen kommunikasjon mellom de ulike nivåene.

Riktig forhold mellom ansvar, myndighet og ressurser i de ulike delene av bedriftene.

Stort fokus på produktmestring og forbedring, og sterk kultur for praktisk problemløsning.

Mange inkrementelle innovasjoner som følge av læring i det daglige arbeidet og tett samhandling med kundene.

Svakheter

Mangler spisskompetanse i viktige nøkkelstillinger, og disse er vanskelig å rekruttere.

Kritisk og/eller dyr kompetanse som forlater bedriften er vanskelig å erstatte (turnover).

Nye fagarbeidere krever lang opplæring, og det tar tid å opparbeide tilstrekkelig erfaring for å mestre utstyr, metoder og rutiner fullgodt.

Gjennomføring og forberedelse av generasjonskifter krever mye oppmerksomhet for å unngå tap av kompetanse, noe som påvirker driften.

Få innovasjoner knyttet til å utvikle bedriftens forretningsmodell, marked og salgsaktivitet.

Få innovasjoner knyttet til prosesser og produkter basert på forskning og utviklingsarbeid.



Markeder, produkter, salg og kunderelasjoner

Styrker

Konkurransefortrinnene er bygd på:

- Kvalitet; produktene holder høy standard
- Flexibilitet; produksjonen tilpasses kunden
- Pålitelighet; leverer riktig og avtalt kvalitet
- Punktlighet; leverer til avtalt tidspunkt
- Responstid; rask levering ved behov
- Service; god oppfølging av produkt og kunde.

Mange bedrifter har god og dyp forståelse av eget marked opparbeidet gjennom årtier.

Mange bedrifter har nær kontakt med kundene, som de ofte har levert til over lang tid.

Bedriftene erkjenner utfordringene med å drive industri i Norge, og det gir ekstra stor motivasjon og fokus på å oppfylle kundenes forventninger.

Svakheter

Mange bedrifter har ikke egne produkter, men produserer på kravspesifikasjon fra andre.

Mange bedrifter er generalister og utfører de oppdragene som til enhver tid gir aktivitet.

Mange er avhengig av noen få store kunder som de leier ut produksjonskapasitet til.

Mange bedrifter fokuserer på små geografiske markeder med begrenset kundepotensial.

Lite systematisk arbeid og aktiviteter for å utvikle nye markeder og kundeforhold.

Merkevarebygging får lite oppmerksomhet.

Mange bedrifter er «ordrekontor», men mangler likevel gode etterspørselsindikatorer.

Muligheter for mekanisk industri i Agder



Agderforskning

| Utvikle egne produkter | Utvikle nye markeder | Utvikle produksjonsprosesser | Økt samarbeid |
|---|--|--|--|
| <p>Utvikle egne produkter som dekker kritiske kundebehov, og hvor kvalitetskravene og betalingsviljen er høy.</p> <p>Utvikle produkter hvor krav til pålitelighet og punktlighet i leveransene er store.</p> <p>Utvikle produkter hvor god service gjennom hele livsløpet er viktig for kundene.</p> <p>Tilpasse seg kundenes verdikjeder ved å tilby fleksibilitet og kort responstid.</p> <p>Legge større vekt på design.</p> | <p>Utvikle nye markeder gjennom å fokusere på smale kundebehov, men utvide geografisk nedslagsfelt.</p> <p>Utvikle nære og dype kunde-relasjoner som gir innsikt i kundenes behov og ønsker.</p> <p>Utvikle produktene i nært samarbeid med kundene - bli en nær samarbeidspartner.</p> <p>Identifisere mulige markeder som er mot-sykliske.</p> <p>Bygge en sterk merkevare som differensierer bedriften.</p> | <p>Produsere flere enheter av hvert produkt slik at bedriften oppnår stordriftsfordeler.</p> <p>Effektivisere arbeidsprosesser gjennom Lean, automatisering og bruk av IKT.</p> <p>Bruke standardiserte delkomponenter selv om produktet tilpasses kunden.</p> <p>Utvikle en sterk kultur for kontinuerlig forbedring og effektivisering av produksjonsprosessene fra design til service og vedlikehold.</p> | <p>Samarbeide med forskningsinstitusjoner om innovasjon:</p> <ul style="list-style-type: none">• Nye produkter• Nye produksjonsprosesser• Nye markeder• Nye innsatsfaktorer• Nye forretningsmodeller <p>Bruke virkemiddelapparatet i arbeidet med innovasjoner som kan styrke bedriftens konkurransevne.</p> <p>Samarbeide med andre bedrifter i klynger for å lære og øke innovasjonsevnen.</p> |

Forslag til tiltak for mekanisk industri



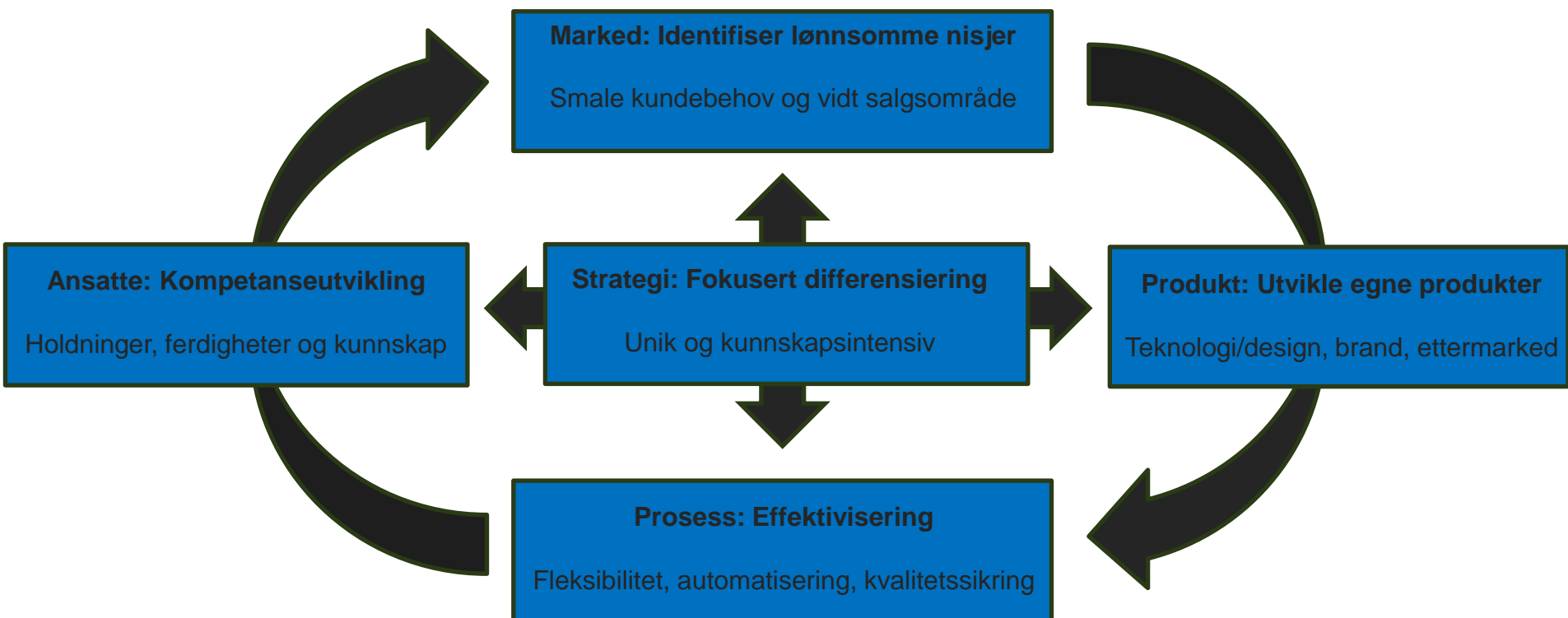
Agderforskning



Dynamiske kapabiliteter

Det er bedriftens evne til kontinuerlig å integrere, bygge og rekonfigurere interne og eksterne kompetanser for å adressere hurtige endringer i omgivelsene som er kilden til vedvarende konkurransefortrinn. Evnen til å utnytte, og hele tiden videreutvikle og sette sammen bedriftens kunnskapsressurser på nye måter, er avgjørende i slike markeder. Det er dette som kalles bedriftens dynamiske kapabiliteter.

Kilde: (Teece, Pisano og Shuen, 1997: side 516).



Takk for oppmerksomheten!



Agderforskning