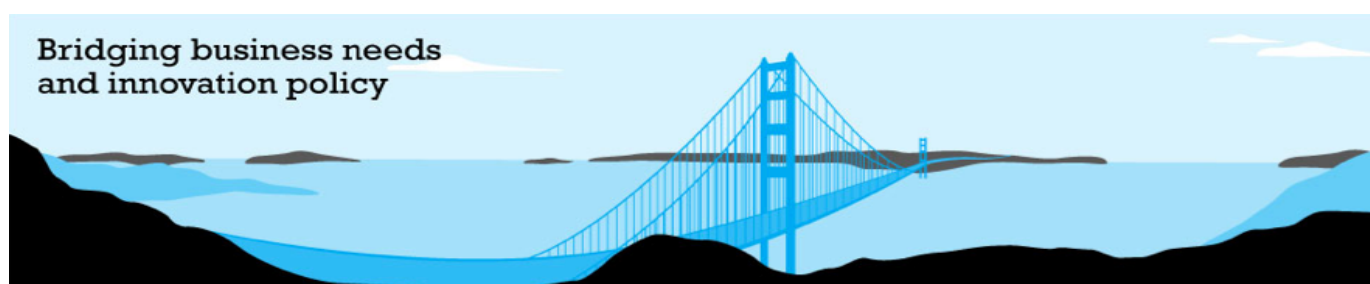


Vækst i Vejle – en analyse af Vejles industri og dens behov for lokal erhvervsfremme

August, 2014



Indholdsfortegnelse

Kapitel 1 Indledning og anbefalinger	3
1.1 Indledning	3
1.2 Konklusioner og anbefalinger	4
Kapitel 2 Fakta om Vejles erhvervsliv – profil og præstationer	8
2.1 Sammensætningen af erhvervslivet i Vejle.....	8
2.2 Vejles erhvervsmæssige præstationer.....	11
2.3 Opsummering	13
Kapitel 3 Hvad konkurrerer Vejles produktionsvirksomheder på?	15
3.1 Indledning	15
3.2 Karakteristika ved Vejles produktionsvirksomheder	16
Kapitel 4 Hvad udfordrer Vejles produktionsvirksomheder?	23
4.1. Indledning	23
4.2. Rekruttering og adgang til kvalificeret arbejdskraft	25
4.3. Adgang til viden, inspiration og partnerskaber.....	27
4.4. Regulering og lokal håndtering af regler.....	32
Kapitel 5 Lokal erhvervsfremme – hvad efterspørger Vejles produktionsvirksomheder? ..	34
5.1. Indledning	34
5.2. Målrettede erhvervsserviceydelser	37
5.3. Bedre samspil med lokale uddannelsesinstitutioner	39
5.4. Adgang til arbejdskraft.....	41
5.5. Adgang til viden og partnerskaber.....	42
5.6. Erhvervsvenlig myndighedsbehandling	44
5.7. Andre relevante erhvervspolitiske indsatsområder	45
Bilag 1. Interviewede virksomheder	47

Kapitel 1

Indledning og anbefalinger

1.1 INDLEDNING

”Vejle vinder” er overskriften på Vejle Kommunes erhvervs politik, der blev vedtaget af Vejle Byråd i 2011. I erhvervs politikken er opstillet nogle ambitiøse mål for udviklingen frem mod 2020;

- 10.000 flere indbyggere.
- 5.000 flere jobs.
- 2.000 flere studerende.
- 500 flere iværksættere.

Målene skal ifølge Vejles erhvervs politik realiseres gennem satsning på en bred vifte af områder – iværksætteraktiviteter, uddannelse, fremme af nye erhverv, innovation, infrastruktur, offentligt-privat samarbejde, en serviceminded kommune samt profilering af Vejle nationalt og internationalt.

I budgetforliget for 2014 er det under overskriften ”Vækst og øget beskæftigelse” endvidere aftalt, at kommunen fortsat vil prioritere en aktiv erhvervs politik. Det er blandt andet udmøntet i nedsættelsen af to nye udvalg, der skal sikre, at erhvervs- og innovations politikken udvikles i et tæt samspil mellem erhvervsliv, kommune og videninstitutioner;

- Et *Innovationsudvalg*, der har særlig fokus på at udvikle nye veje til vækst og velfærd i Vejle Kommune. Udvalget skal udvikle idéer til, hvordan kommune, erhvervsliv og uddannelsesinstitutioner i samarbejde kan nytænke kommunens opgaveløsning, erhvervsservice, iværksætterindsats og byudvikling.
- Et *Kontaktudvalg for erhverv og uddannelse*, der har særlig fokus på den brede del af kommunens erhvervs politik, herunder områder som tiltrækning af virksomheder, produktion i Vejle, infrastruktur, turisme, uddannelse og virksomhedernes indgang til kommunen.

Samtidig er det besluttet, at der i efteråret 2014 skal udvikles en version 2.0 af erhvervs politikken. Tanken er at fastholde de opstillede mål, men også at udvikle og igangsætte nye erhvervs politiske initiativer. De to udvalg får en central rolle i at diskutere og prioritere de indsatsområder og initiativer, der skal sikre, at de ambitiøse mål bliver realiseret.

En væsentlig forudsætning for at styrke den erhvervs politiske indsats er at opnå et dybere kendskab til behov, udfordringer og potentialer i Vejles *eksisterende* virksomheder.

Vejle Kommune har i flere år været kendt for en stærk og ambitiøs iværksætter politik. Vejle Kommune har fx været primus motor i at udvikle et stærkt koncept for iværksætterrådgivning i samarbejde med de øvrige kommuner i Trekantområdet samt Hedensted og Horsens. Samtidig er der etableret inkubationsmiljøer inden for cleantech (Green Tech Center), kreative erhverv (Spinderihallerne) og it

(Slagteriet). Også Vejles uddannelsesinstitutioner har i en årrække haft fokus på iværksætter og udvikling af entreprenørielle kompetencer.

Derimod har kommunen frem til i dag ikke i helt samme grad haft fokus på, hvordan den lokale erhvervs politik kan understøtte vækst og udvikling i de eksisterende virksomheder.

Det er i dette lys, at nærværende analyse og rapport skal ses. Ambitionen har været at opnå en dybere indsigt i, hvad specielt Vejles mange *produktionsvirksomheder* har af behov og ønsker til lokal erhvervs fremme og erhvervsservice.

Det skal ikke forstås derhen, at Vejles erhvervs politik alene skal handle om industriens behov. Analysens fokus skyldes, at de etablerede, internationalt konkurrerende virksomheder i Vejle i meget stor grad består af produktionsvirksomheder. Samtidig har kommunen gennem de særlige inkubationsmiljøer rettet mod it, kreative erhverv mv. allerede en betydelig indsigt i de erhverv, der i øvrigt spiller en rolle i Vejles erhvervsstruktur.

Analysedesign og rapportopbygning

Der er som led i analysen gennemført 20 dybdegående interview med virksomheder i Vejle inden for en række forskellige brancher og virksomhedsstørrelser¹.

Herudover er der indhentet en række data til belysning af Vejles erhvervsmæssige specialisering og af Vejles erhvervslivs præstationer i forhold til resten af regionen og landet.

Rapporten er bygget op på den måde, at kapitel 2 indledningsvist giver et faktisk overblik over Vejles erhvervsliv og dets præstationer i de senere år. Afsnit 2.1 viser, hvordan Vejles erhvervsliv er sammensat i forhold til resten af Danmark, mens afsnit 2.2 kigger nærmere på, hvordan virksomhederne samlet har klaret sig i de senere år.

Kapitel 3 sammenfatter med afsæt i de gennemførte interview, hvad Vejles produktionsvirksomheder konkurrerer på. Hvad gør de eksisterende virksomheder konkurrencedygtige? Og hvordan arbejder virksomhederne på at styrke deres internationale konkurrenceevne?

Kapitel 4 gennemgår produktionsvirksomhedernes vigtigste udfordringer og vækstbarrierer. Det vil sige forhold, som virksomhederne skal arbejde med og håndtere for at realisere deres mål om vækst og udvikling.

Til sidst fokuserer kapitel 5 på, hvad virksomhederne i dette lys har af ønsker og behov i relation til udvikling af den lokale erhvervs fremme og erhvervsservice i Vejle Kommune.

1.2 KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

Analysen viser, at Vejle Kommune er stærkt specialiseret inden for industrierhverv, og at specielt fødevarerklngen dominerer i kommunen. Knap en ud af fire arbejdspladser inden for internationalt konkurrerende erhverv findes i en fødevarer virksomhed.

¹ Bilag 1 giver en oversigt over virksomhederne, herunder størrelse og branchetilhørsforhold.

De senere års udvikling peger dog også i retning af en mere diversificeret erhvervsstruktur. Specielt energi- og cleantech klyngen samt forretningsservice har klaret sig godt, mens fødevareklyngen er den klynge, der absolut har tabt flest arbejdspladser.

Et interessant perspektiv er ifølge analysen, at industrivirksomheder i stigende grad konkurrerer på faktorer som service, rådgivning, design og energieffektivitet. Netop disse områder ser ud til at være i erhvervmæssig vækst i Vejle, og lokale partnerskaber kan derfor være en af vejene til at styrke industrivirksomhedernes vækst og konkurrenceevne.

Bekymrende erhvervmæssige nøgletal

Samlet har Vejles erhvervsliv klaret sig mindre godt i de senere år. Det samlede fald i beskæftigelsen inden for internationalt konkurrerende erhverv var i perioden 2008-2012 på 17 procent i Vejle – mod 11 procent på landsplan og 12 procent i Trekantområdet som helhed.

Samtidig har Vejle en mindre andel af vækstvirksomheder end de øvrige kommuner i Trekantområdet (og i Region Syddanmark som helhed). Omvendt ligger etableringsraten på et pænt niveau.

Det understreger behovet for, at den lokale erhvervspolitik i højere grad fokuserer på de etablerede virksomheders vækst- og udviklingsbetingelser.

De gennemførte interview viser, at Vejles produktionsvirksomheder generelt er inde i omstillingsfase, hvor de arbejder med at håndtere en stigende global konkurrence og en række nye krav til industriel udvikling. Det kræver nye kompetencer, partnerskaber, samarbejde med kommunen samt adgang til viden og inspiration.

Interviewene viser, at virksomhederne især oplever vækstudfordringer på følgende områder;

- Rekruttering og adgang til kvalificeret arbejdskraft – både faglært og højtuddannet arbejdskraft.
- Adgang til viden, inspiration og partnerskaber, der kan bidrage til at styrke virksomhedens forretningsudvikling, produktudvikling, teknologianvendelse, internationalisering, mv.
- Regulering og lokal håndtering af regler (især på miljøområdet).

De konkrete udfordringer varierer naturligvis mellem virksomhederne. Men det fælles billede er, at specielt mindre og mellemstore virksomheder ser en videreudvikling af den lokale erhvervsservice og erhvervsfremme som et vigtigt element i at løse konkrete vækstudfordringer.

Om fremtidens erhvervsservice i Vejle Kommune

Et fælles træk er, at virksomhederne efterspørger en mere nærværende og opsøgende kommunal erhvervsservice. I dag opleves kontakten og dialogen som beskeden, således at kommunen har en for lille føling med virksomhedernes behov og udfordringer.

En hovedkonklusion i analysen er, at omdrejningspunktet for et løft i kommunens erhvervsfremmeindsats bør være et tilbud til alle produktionsvirksomheder (og gerne andre virksomheder inden for internationalt konkurrerende erhverv) om tilbagevendende "udviklingssamtaler" med Vejle Erhvervsservice. Formålet herved vil være, at kommunen opnår et dybere kendskab til virksomhederne – og til deres aktuelle udvikling, udfordringer og ønsker til kommunen. Samtidig skal den øge virksomhe-

dernes kendskab til den lokale erhvervsservice og det samlede erhvervsfremmesystem, herunder Væksthus Syddanmark.

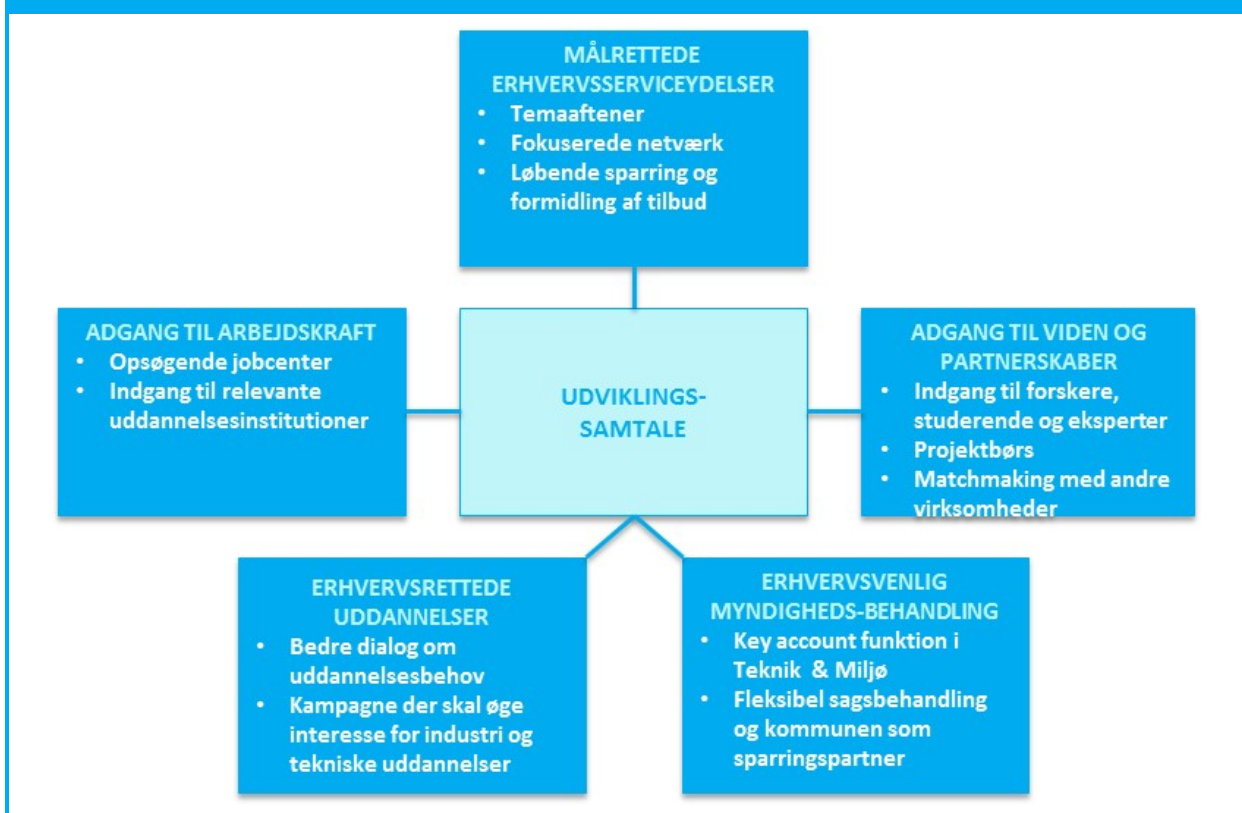
Analysen viser også, at virksomhedernes konkrete behov og ønsker til lokal erhvervsfremme varierer en del. Nogle virksomheder efterspørger primært, hvad man i dansk sammenhæng kan betragte som "traditionelle" erhvervsserviceydelser som målrettede arrangementer og netværk med andre virksomheder.

Andre virksomheder ser primært en tættere dialog med kommunen som et element i et tættere samarbejde og bedre dialog om kommunal myndighedsbetjening inden for områder som byggetilladelser, miljøgodkendelser, mv.

Herudover ser en del virksomheder et tættere samspil med Vejle Erhvervsservice som et værktøj til at styrke adgangen til kvalificeret arbejdskraft, uddannelsesinstitutioner og samarbejdspartnere på fx universiteterne. Der er ikke mindst et udbredt ønske om et tættere samarbejde mellem erhvervsliv, kommune og uddannelsesinstitutioner. Det gælder lige fra tilpasning af uddannelser og udvikling af bedre efteruddannelsestilbud, over rekruttering og markedsføring af industri og tekniske uddannelser blandt de unge, til samarbejde om undervisning i den nyeste teknologi.

Ønskerne til den lokale erhvervsfremmeindsats kan samles i fem overskrifter, jf. figur 1.1.

Figur 1.1. Oversigt over områder, hvor virksomhederne efterspørger stærkere lokal erhvervsfremme



Kilde: IRIS Group

Omdrejningspunktet er som illustreret udviklingssamtalen², der afholdes mellem virksomheden og Vejle Erhvervsservice – fx en gang årligt. Samtalen skal gennemføres hos den enkelte virksomhed og kan fokusere på forhold som;

- Virksomhedens nuværende strategi, mål og konkurrencesituation.
- Aktuelle udviklingsplaner.
- Virksomhedens udfordringer og behov (aktuelt og på lidt længere sigt).
- Idéer og overvejelser til nye projekter, forretningsudvikling og innovation.
- Præsentation og diskussion af relevante erhvervsfremmetilbud, støttemuligheder, etc.
- Virksomhedens eventuelle ønsker til fremtidige lokale erhvervsserviceydelser.

Herudover skal der inden for hver af overskrifterne i figuren udvikles konkrete ydelser, lige som eksisterende serviceydelser i nogle tilfælde bør justeres eller videreudvikles for at matche produktionsvirksomhedernes behov. De konkrete ønsker og behov på hvert af de fem områder er uddybet i kapitel 5.

² Det er naturligvis vigtigt at samtænke en udviklingssamtale med Væksthus Syddanmarks vejledningsindsats over for iværksættere og virksomheder med stort vækstpotentiale. Forslaget indebærer fx et behov for tæt koordination og videndeling mellem Vejle Erhvervsservice og Væksthus Syddanmark med hensyn til fælles opsamling af input fra områdets (industri)virksomheder - fx i fælles CRM-system. Det er også vigtigt at overveje, hvordan Væksthjulet eventuelt kan indgå som værktøj i dele af udviklingssamtalen.

Kapitel 2

Fakta om Vejles erhvervsliv – profil og præstationer

2.1 SAMMENSÆTNINGEN AF ERHVERVSLIVET I VEJLE

Det er vigtigt, at videreudviklingen af Vejles erhvervspolitik tager afsæt i et opdateret billede af kommunens erhvervsliv. Vi giver i dette afsnit et overblik over Vejles specialisering inden for de klynger og erhverv, hvor virksomhederne typisk sælger deres varer og ydelser ud af regionen. Vi har således valgt at se bort fra de lokale erhverv som fx detailhandel og lokale håndværkererhverv. Ikke fordi disse erhverv er uvæsentlige for beskæftigelsen i kommunen. Men fordi beskæftigelse og vækst i lokale erhverv primært afhænger af den lokale efterspørgsel – og derfor ikke på samme måde som de internationale erhverv er afhængige af fx lokale rammebetingelser og udsat for global konkurrence.

Tabel 2.1 giver et overblik over Vejles specialisering inden for internationalt konkurrerende erhverv – fordelt på 22 hovedområder.

Den første kolonne viser den samlede beskæftigelse inden for hvert af de 22 hovedområder. Anden kolonne viser det pågældende erhvervs specialiseringsgrad, der udtrykker hvor meget erhvervet fylder i Vejle sammenlignet med det øvrige land. En specialiseringsgrad på fx 1,0 er udtryk for, at erhvervet udgør en lige så stor andel af beskæftigelsen i Vejle som i resten af landet. Er specialiseringsgraden fx 2,0, så er det pågældende erhvervs andel af beskæftigelsen dobbelt så stor i Vejle som i resten af landet. Det omvendte er tilfældet, hvis specialiseringsgraden er 0,5.

Endelig viser den sidste kolonne beskæftigelsesudviklingen i de 22 erhverv i Vejle i perioden 2008-2012.

Tabel 2.1. Beskæftigelse og specialiseringsgrad inden for internationalt konkurrerende erhverv

	Beskæftigelse 2012	Specialiseringsgrad i Vejle	Beskæftigelsesudvikling 2008-2012 i procent
Fødevarer	3.093	2,05	-21%
Maskinindustri	888	1,22	-12%
Energiprodukter & ventilation	847	1,35	267%
Træ & møbler	817	0,77	-38%
Stål & jern	801	1,13	-11%
It-fremstilling og service	749	0,57	-14%
Anden forretningservice	672	0,84	9%
Byggematerialer	634	1,18	-19%
Turisme	627	0,81	-17%
Videnservice	614	0,64	-29%
Tekstilindustri	597	1,47	-23%
Telekom. & elektronik	550	0,79	-39%
Plast	545	2,20	-12%
Bøger & blade	366	0,78	-45%
Kemisk industri	334	1,51	13%
Medicoudstyr	235	0,69	36%
Transportmidler	198	0,68	-21%
Film & tv	182	0,41	60%
Papir & pap	167	1,83	-62%
Forsyning	109	0,42	30%
Musik, spil & legetøj	50	0,27	-39%
Farmaindustri	31	0,04	-59%
I alt	13.106	1,0	-17%

Kilde: Danmarks Statistik og egne beregninger.

Note: Grupperingen er baseret på en klyngetypologi udviklet af Erhvervs- og Vækstministeriets tidligere forsknings- og analyseenhed – FORA.

Figuren viser for det første, at Vejle er stærkt specialiseret inden for industrierhverv – med fødevarerområdet som det klart dominerende. Næsten en ud af fire arbejdspladser inden for internationalt konkurrerende erhverv i Vejle findes i en fødevarer virksomhed.

Herudover har også industrierhvervene maskinindustri, energi & ventilation, træ & møbler samt stål & jern en betydelig vægt i Vejle. Samlet udgør industriklynger 75 procent af beskæftigelsen inden for internationalt konkurrerende erhverv i Vejle – mod 64 procent på landsplan.

Også når det gælder *specialiseringsgrad* ligger fødevareklyngen i Vejle i top. Således fylder fødevarer beskæftigelsesmæssigt cirka dobbelt så meget i Vejle som på landsplan. Fødevarer overgås dog på denne indikator af plastindustrien, der har en specialiseringsgrad på 2,20.

Også energi & ventilation, maskinindustri, tekstilindustri, kemisk industri samt stål & jern har en relativ høj specialiseringsgrad i Vejle.

Blandt serviceerhvervene klarer anden forretningsservice sig bedst med en specialisering på 0,84. Med andre ord gælder det for alle serviceerhverv, at deres andel af beskæftigelsen er mindre i Vejle end i landet som helhed.

Endelig giver den sidste kolonne et interessant billede. Den viser, at energi & ventilation og anden forretningsservice er de erhverv, der har klaret sig bedst målt på beskæftigelsesudviklingen, når der fokuseres på erhverv med en vis beskæftigelsesmæssig tyngde. Den absolutte højdespringer er energi & ventilation, der har haft en beskæftigelsesvækst på 267 procent i Vejle.

Omvendt har fødevarer, papir & pap samt træ & møbler oplevet den største nedgang i beskæftigelsen i perioden.

Det samlede billede

Sammenfattende er Vejle i høj grad en industrikommune med fødevareklyngen som den absolut dominerende.

Men billedet er under forandring. Fødevareklyngen er også den klynge, der har haft den absolut største nedgang i beskæftigelsen, siden konjunkturerne vendte i 2008. Til gengæld vokser nye erhverv som energi- og cleantechprodukter samt forretningsservice.

Der er ingen tvivl om, at Vejle fortsat er dybt afhængig af succes i de traditionelle industrierhverv, hvis ambitionerne i Vejles erhvervspolitik skal realiseres. Omvendt viser tabel 2.1 også, at Vejle er på vej til at få en mere *diversificeret* erhvervsstruktur, hvor kommunen skal have øje for nye erhverv og nye typer af virksomheder.

Netop denne diversificering kan måske blive Vejles styrke og vækstfundament. Mange industrivirksomheder er i dag under et gevaldigt konkurrencepres, og både danske og internationale prognoser peger i retning af, at industrien i de vestlige lande vil opleve et fortsat fald i beskæftigelsen.

Omvendt viser nyere analyser, som vi vender tilbage til i næste kapitel, at industrielle forretningsmodeller er under forandring. Produktionsvirksomheder konkurrerer i stigende grad på koncepter, hvor elementer som design, service og energieffektivitet skal indtænkes i produkt- og forretningsudviklingen. De industrivirksomheder, der klarer sig godt i den globale konkurrence er typisk også virksomheder, der formår at konkurrere på elementer som service tilknyttet produkterne, design, energibesparelser, rådgivning og kundeforståelse.

Vejles muligheder kan blandt andet ligge i en erhvervsstruktur, der rummer kompetencer og en kritisk masse af virksomheder inden for alle disse områder. Industriel udvikling i Vejle vil fx kunne stimuleres gennem nye industrielle partnerskaber, der går på tværs af brancher. Eller ved at Vejles produktionsvirksomheder på anden vis udnytter de kompetencer og videnmiljøer, der findes i Vejle.

2.2 VEJLES ERHVERVSMÆSSIGE PRÆSTATIONER

Dette afsnit giver et overordnet billede af, hvordan Vejles erhvervsliv har præsteret i de senere år.

Beskæftigelsesudviklingen

Samlet er *beskæftigelsen* i de internationalt konkurrerende klynger i perioden 2008-2012 gået tilbage med ca. 2.600 personer i Vejle – svarende til et fald på 17 procent, jf. tabel 2.1 oven for. På landsplan er faldet 11 procent. Vejle ser med andre ord ud til at være blevet hårdere ramt af krisen end resten af landet.

En logisk forklaring på dette kunne være, at Vejle som nævnt er specialiseret inden for produktionserhverv, der har oplevet de største jobtab i de senere år.

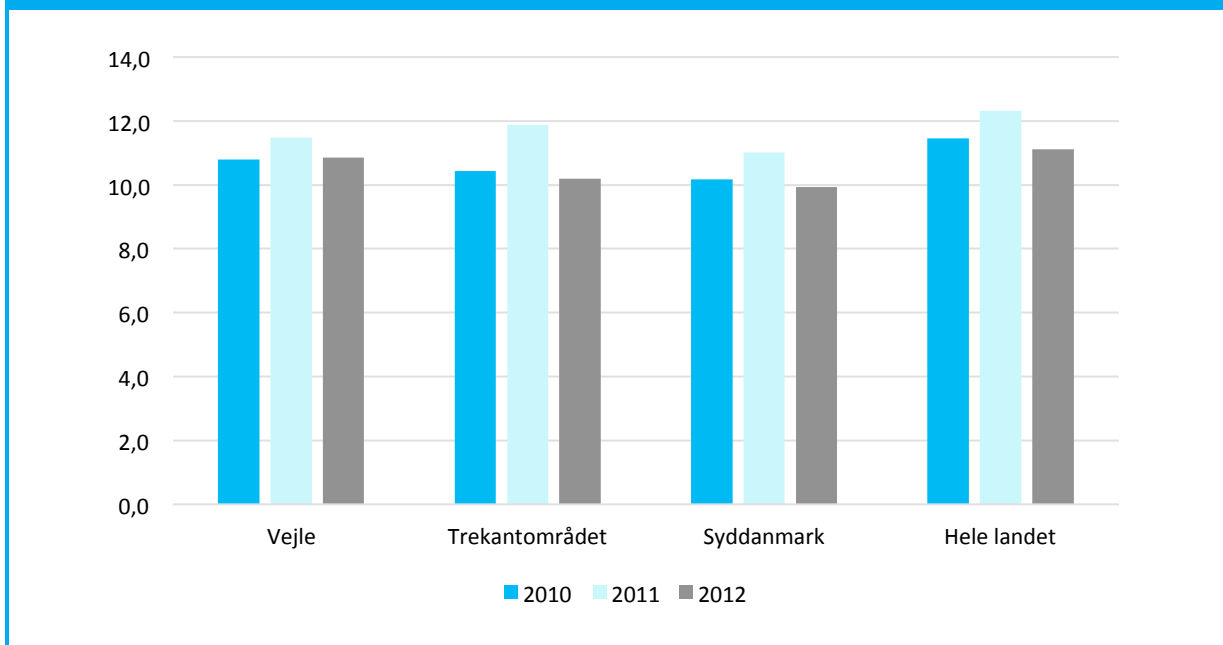
På den anden side er faldet også større end i Trekantområdet som helhed, hvor faldet har været på 12 procent. Også de øvrige kommuner i Trekantområdet er specialiseret inden for produktionserhverv. Vejle Kommune ser således ud til at have oplevet et for regionen forholdsvis stort jobtab, der ikke umiddelbart kan forklares ved kommunens erhvervsmæssige specialisering.

Iværksætteri og vækstvirksomheder

Andre indikatorer for den erhvervsmæssige sundhedstilstand i en kommune er, hvorvidt der skabes nye virksomheder, og hvor mange virksomheder der formår at skabe vækst.

Figur 2.1 viser etableringsraten (andel nye virksomheder i forhold til den samlede virksomhedsbestand) i Vejle Kommune holdt op mod Trekantområdet, Region Syddanmark og resten af landet.

Figur 2.1. Etableringsrate i 2010, 2011 & 2012



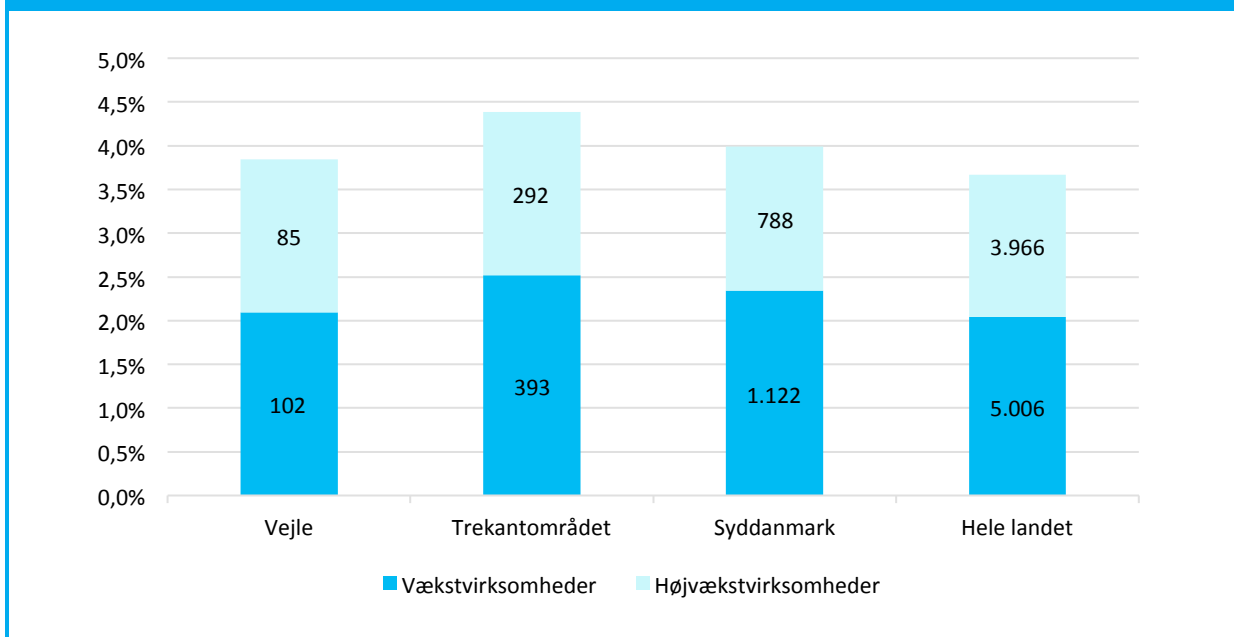
Kilde: IRIS Group pba. Danmarks Statistik (Særkørsel)

Note: Etableringsraten er udregnet som andel nye virksomheder (under tre år gamle) ift. den samlede virksomhedsbestand inden for markedsmæssige erhverv.

Figuren viser, at etableringsraten i Vejle Kommune ligger en anelse under landsgennemsnittet³. Til gengæld er andelen af nye virksomheder lidt højere i Vejle Kommune end i resten af Trekantområdet og Syddanmark. Alt i alt er forskellene dog beskedne.

Figur 2.2 viser, hvor stor en andel af virksomhederne, der har oplevet vækst i perioden 2009-2012. Igen er Vejle sammenlignet med Trekantområdet, Region Syddanmark og hele landet.

Figur 2.2. Andel vækst- og højvækstvirksomheder i procent af samtlige virksomheder i perioden 2009-2012



Kilde: IRIS Group pba. Danmarks Statistik (Særkørsel).

Note: En vækstvirksomhed er defineret som en virksomhed med en absolut vækst i omsætningen på over 1,5 mio. kr. samt 10-20 procent vækst i omsætningen i perioden 2009-2012 (dog 10-30 procent for virksomheder med 1-9 ansatte). En højvækstvirksomhed er defineret som en virksomhed med en absolut vækst i omsætningen på over 1,5 mio. kr. og en vækst i omsætningen på mindst 20 procent (dog 30 procent vækst for virksomheder med 1-9 ansatte). Tallene i figuren angiver de absolutte tal.

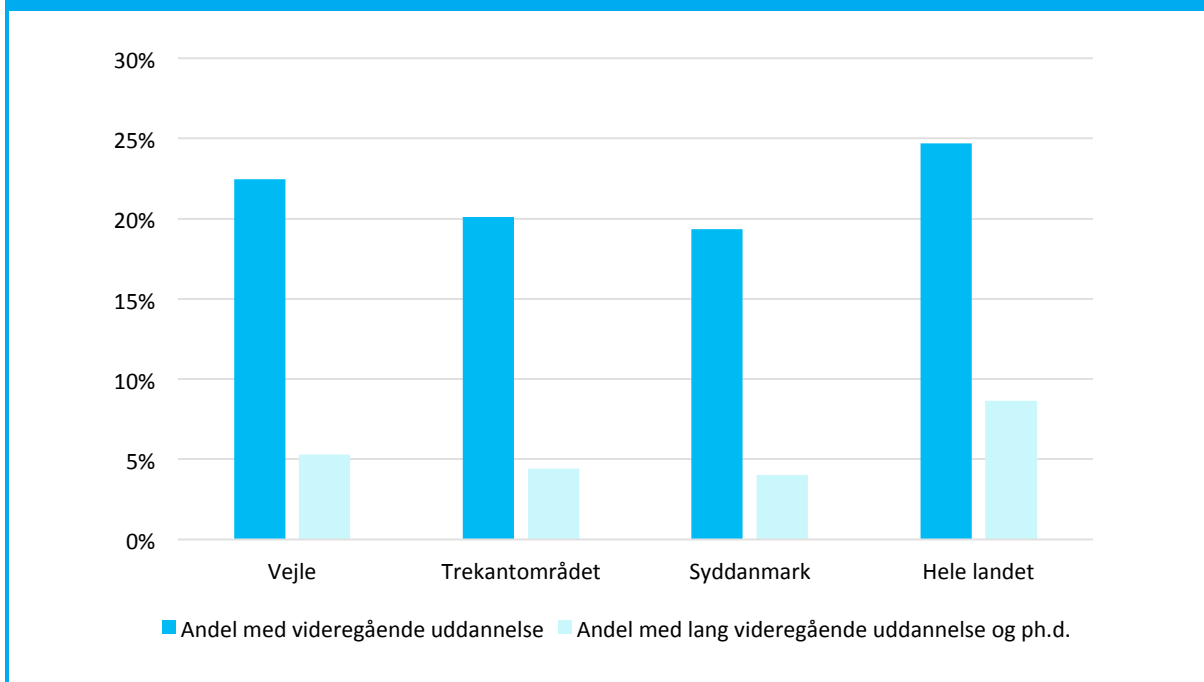
Figuren viser, at andelen af vækst- og højvækstvirksomheder i Vejle er lige under fire procent i perioden 2009-2012. Det er en lille smule over landsgennemsnittet. Til gengæld klarer Vejle sig på denne indikator svagere end de øvrige kommuner i Trekantområdet og i mindre omfang Region Syddanmark.

Uddannelsesniveaut

Endelig har vi opgjort uddannelsesniveaut i virksomhederne, der blandt kan sige noget om virksomhedernes kapacitet inden for innovation og udvikling. Figur 2.3 viser andelen af medarbejdere i private virksomheder med en videregående uddannelse i Vejle sammenlignet med resten af regionen og landet.

³ Etableringsraten har gennem en årrække været størst i Hovedstadsområdet, der således trækker landsgennemsnittet op.

Figur 2.3. Andel med videregående uddannelse af alle beskæftigede i private virksomheder i 2012



Kilde: IRIS Group pba. Danmarks Statistik.

Note: Andel med videregående uddannelse består af korte videregående uddannelser (KVU), mellemlange videregående uddannelser (MVU), bachelor, lange videregående uddannelser (LVU/kandidatuddannelser) og ph.d.

Figuren viser, at uddannelsesniveaut i Vejles virksomheder er højere end i resten af regionen. Ikke overraskende er andelen med en videregående uddannelse lidt lavere end i landet som helhed, hvor især Hovedstadsregionen trækker kraftigt op i landsgennemsnittet.

Det lidt højere uddannelsesniveau i Vejle end i resten af Region Syddanmark og Trekantområdet kan blandt andet hænge sammen med Vejles geografiske placering, der gør det lettere at tiltrække pendlere og fra Aarhus-området. Herudover er uddannelsesniveaut blandt Vejles indbyggere højere end i resten af regionen⁴.

2.3 OPSUMMERING

Vejle Kommune fremstår som en industrikommune med fødevareklyngen som den absolut dominerende. Men de seneste års udvikling vidner om et begyndende skift i dette billede, hvor specielt udviklingen inden for energi & ventilation og anden forretningsservice indikerer, at Vejle er på vej til at få en mere diversificeret erhvervsstruktur.

Et interessant perspektiv er i den forbindelse, at produktionsvirksomheder i stigende grad konkurrerer på faktorer som service, design og energieffektivitet – altså elementer der netop kendetegner de støtteerhverv mv., der er på vej frem i Vejle (uden at potentialerne i de senere års erhvervsudvikling

⁴ Region Syddanmark (2013); "Uddannelsesbarometer".

dog skal overvurderes). Flere partnerskaber og forretningsmæssigt samarbejde kan således være en af vejene frem i Vejles erhvervs politik.

På præstationssiden viser kapitlet, at Vejle ikke har helt så mange vækstvirksomheder som i resten af regionen. Det er formentlig en medvirkende forklaring på, at beskæftigelsesudviklingen i kommunen har været skuffende i perioden 2009-2012 sammenlignet med Trekantområdet og Region Syddanmark.

Afsnittet underbygger således, at der er behov for en lokal erhvervsfremmeindsats, der i højere grad har fokus på vækstbetingelserne blandt *etablerede* virksomheder.

I den sammenhæng er det interessant, at Vejles virksomheder i regional sammenhæng har et forholdsvist højt uddannelsesniveau. Højtuddannede er en af de faktorer, der har betydning for den enkelte virksomheds forudsætning for at skabe vækst og udnytte gode lokale vækstbetingelser.

Kapitel 3

Hvad konkurrerer Vejles produktionsvirksomheder på?

3.1 INDLEDNING

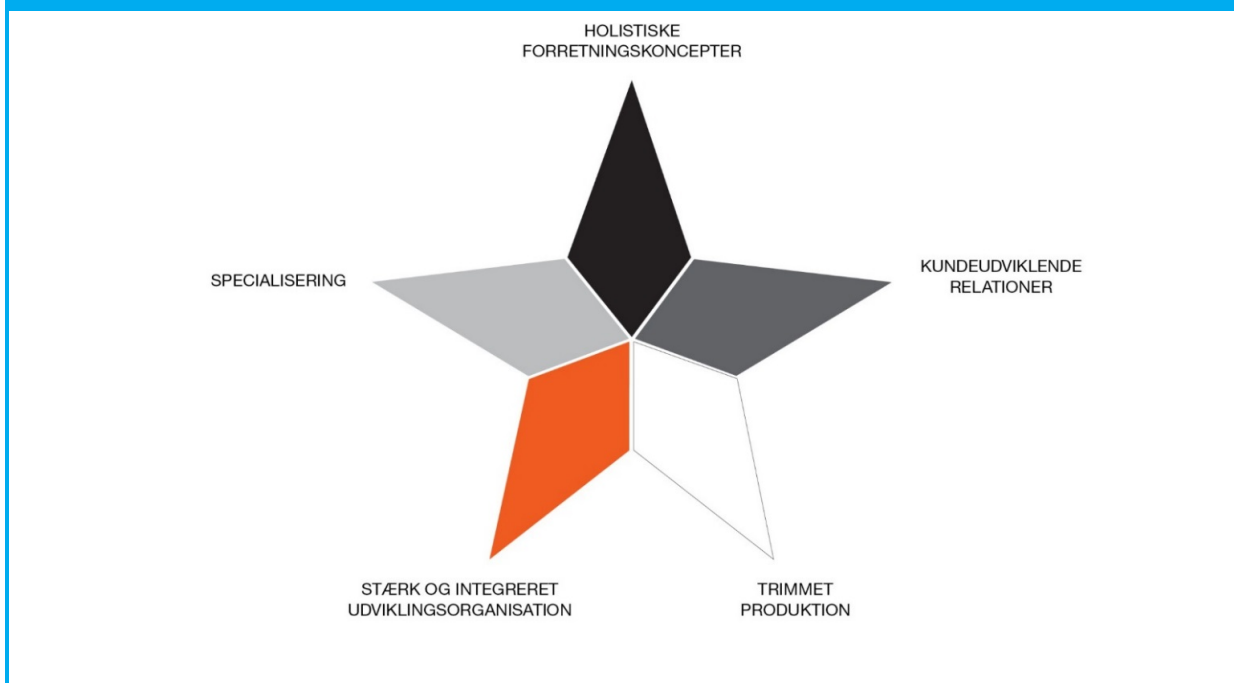
I lyset af Vejles specialisering inden for industrierhverv har vi i dette kapitel valgt at dykke ned i, hvad der kendetegner moderne produktionsvirksomheder, og hvad Vejles industri i den sammenhæng konkurrerer på.

En ny dansk analyse af "Fremtidens Industri"⁵ fra 2012 har givet et nyt og opdateret billede af dansk industri, og hvad der skal til for at klare sig som produktionsvirksomhed i Danmark.

Analysen viste, at succesfulde produktionsvirksomheder er komplekse størrelser, der ikke længere blot konkurrerer på at fremstille kvalitetsprodukter med brug af den nyeste teknologi. I dag er stærke produkter og brug af ny teknologi en basisforudsætning for at være på markedet. Men det er sjældent tilstrækkeligt til at skabe vækst eller blot at fastholde sin markedsposition.

"Fremtidens industri" viste, at succesfulde produktionsvirksomheder er karakteriseret ved en række fælles træk, der kan sammenfattes i fem overskrifter, jf. figur 3.1.

Figur 3.1. Den industrielle stjerne - fælles træk i succesfulde industrivirksomheders forretningsmodeller



Kilde: IRIS Group og Syddansk Universitet

⁵ IRIS Group og Syddansk Universitet (2012); "Fremtidens Industri". Udarbejdet for REG LAB. Analysen er medfinansieret af to ministerier, fire regioner og otte kommuner, herunder Vejle Kommune.

De tre øverste spidser i "den industrielle stjerne" udtrykker samlet, hvordan virksomhederne tjener penge og positionerer sig i markedet. De to nederste spidser sammenfatter fælles træk i de organisationsforandringer, som virksomhedernes forretningsudvikling baserer sig på. De fem faktorer er kort uddybet i nedenstående boks.

Holistiske forretningskoncepter. Hvor det tidligere var produktet, der alene stod i centrum for salg og forretningsudvikling, konkurrerer produktionsvirksomheder i dag på at maksimere kundens værdi ved at anvende produkterne. De satser på koncepter, der også omfatter service, vedligehold og rådgivning. Også kundespecifikke funktionaliteter samt fx miljø- og energikrav hos kunden tænkes ind i produktudviklingen.

Kundeudviklende relationer. Succesfulde produktionsvirksomheder har udviklet sig fra en passiv, kundetilpassende rolle til en kundeudviklende rolle. Det indebærer fx, at der ofte udvikles nye produkter eller koncepter i et tæt samarbejde med kunderne. Mange industrielle vækstvirksomheder er med allerede, når nøglekunders egne innovationsprojekter starter.

Specialisering. En naturlig følge af de nye forretningskoncepter er specialisering og nichefokus. Grundlæggende satser industrielle vækstvirksomheder kun på områder, hvor de kan være blandt de bedste i verden.

Stærk og integreret udviklingsorganisation. De tre ovenstående områder stiller krav til en effektiv udviklingsorganisation. Mange industrielle vækst-SMV'er har fået selvstændige udviklingsfunktioner. Samtidig konkurrerer de på et tæt samspil mellem udvikling, produktion og salg – for at kunne skabe de rigtige løsninger og bringe dem hurtigt og succesfuldt på markedet.

Trimmet produktion. For at være konkurrencedygtige i et højomkostningsland er det naturligvis vigtigt at effektivisere og trimme produktionen. Det sker gennem blandt andet leanprojekter og anvendelse af bedre teknologi. Trimmet produktion handler også om at producere effektivt ved at uddelegere kompetence til medarbejdere, således at produktion og udvikling kan hænge optimalt sammen.

Budskabet fra "Fremtidens industri" er samlet, at der stilles langt større krav til ledelse, forretningsudvikling og kompetencer i produktionsvirksomheder i dag, end hvad der var tilfældet for 5-10 år siden. Ikke alene skal produkt og faglig spidskompetence være i verdensklasse. Virksomhederne konkurrerer også på at knytte service og rådgivning til produkterne – og på at positionere sig som udviklings- og sparringspartnere for kunderne. Samtidig er det vigtigt at have en stærk udviklingsorganisation og at producere effektivt med anvendelse af den nyeste teknologi.

3.2 KARAKTERISTIKA VED VEJLES PRODUKTIONSVIRKSOMHEDER

Der er som beskrevet i kapitel 1 gennemført interview med mange forskellige typer af produktionsvirksomheder i Vejle (se også bilag 1). Fra virksomheder med under fem ansatte til virksomheder med flere hundrede ansatte. Og fra energi- og ventilationsvirksomheder, over fødevarer- og maskinvirksomheder, til metalvirksomheder, maskinvirksomheder, etc.

Interviewene bekræfter over en bred kam det billede, der er tegnet i "Fremtidens Industri". Vejles produktionsvirksomheder er også i gang med at tilpasse deres profil og forretningsmodeller til den nye industrielle virkelighed, eller står over for at gøre det på grund af de udfordringer, de møder i markedet.

Undersøgelsen af Vejles industri bekræfter, at produktionsvirksomhederne inden for alle brancher er under forandring og udvikling. Og at virksomhederne generelt er inde i en fase, hvor mange er på jagt

efter viden og inspiration til forretningsudvikling, innovation, ledelse, opdyrkning af nye relationer, mv. Samtidig betyder udviklingen også, at mange virksomheder rekrutterer nye typer af medarbejdere og efterspørger nye kompetencer i den faglærte arbejdskraft. Begge dele har betydning for, hvad virksomhederne har af ønsker til den lokale erhvervsfremmeindsats, hvilket vi vender tilbage til i kapitel 5.

Neden for har vi kort gennemgået nogle af de centrale karakteristika ved Vejles produktionsvirksomheder med udgangspunkt i de gennemførte interview. Gennemgangen er struktureret efter den industrielle stjerne i ovenstående figur 3.1.

3.2.1 Holistiske forretningskoncepter

Høj kvalitet, fleksibilitet og hurtige leverancer er centrale egenskaber for de fleste af Vejles produktionsvirksomheder. Det er disse karakteristika, der hyppigst fremhæves af virksomhederne, når de skal sammenfatte, hvordan de forsøger at differentiere sig i forhold til deres konkurrenter.

Vejles industri baserer sig på dybe faglige kompetencer, der er opbygget og forfinet over en årrække. Og den baserer sig på en evne til at forstå kunderne og reagere hurtigt på nye behov. Mange produktionsvirksomheder er helt eller overvejende ordreproducerende, og store dele af Vejles industri er derfor kendetegnet ved hurtige omstillinger og produktion i mindre serier.

Men undersøgelsen bekræfter også billedet fra "Fremtidens industri". Der er kommet flere nye lag på i mange af produktionsvirksomhedernes forretningskoncepter. Det gælder fx;

- Løbende service, overvågning og vedligeholdelse af produkter og komponenter hos kunderne.
- Installation og montage af maskiner, udstyr og komponenter hos kunderne – og rådgivning om anvendelse af produkter/komponenter ude hos kunderne.
- Energieffektivitet i egen produktion – både som led i at holde produktionsomkostninger nede og i forhold til at differentiere sig i forhold til konkurrenter.
- Modulopbyggede systemer eller lignende koncepter, der betyder, at produkterne let kan tilpasses kundernes individuelle behov, uden at øge produktionsomkostningerne mærkbart.
- Totalleverancer hvor komplette løsninger (incl. fx overfladebehandling) leveres alene eller i samarbejde med andre virksomheder og underleverandører.

Boks 3.1 giver et par eksempler på, hvordan nogle af Vejles produktionsvirksomheder har udviklet deres forretningskoncepter i de senere år.

Boks 3.1. Eksempler på holistiske forretningskoncepter

ECM Industries A/S (ECM) i Øster Starup er en gammel familieejet virksomhed, der blev etableret i 1977. ECM har oplevet betydelig vækst og har i dag 80 medarbejdere og en ganske betragtelig omsætning. Virksomhedens speciale er at udvikle og producere komplekse stålemner til mange forskellige brancher. I dag står vindmølleindustrien for en stor del af virksomhedens omsætning. ECM har udviklet et meget omfattende servicekoncept, der fx omfatter videoinstruktioner, der oversættes til lokalt sprog og oplæring hos kunderne (ECM har bl.a. kunder i Europa, Asien, Latinamerika, USA og Canada). ECM har monteret udstyr i deres konstruktioner til vindmøller, der bruges til at overvåge funktionaliteten via satellitkommunikation. Herudover står ECM ofte for installation og service på kundens fabrikker i hele verden.

Vikingegaarden i Vonge er en specialiseret it-virksomhed, der leverer internet-baserede løsninger til industri, landbrug og kommuner inden for overvågningssystemer, datalogning og dataopsamling. Hertil kommer lade-standere til el-biler. Vikingegården differentierer sig på at udvikle egne softwaresystemer, der er modulopbyggede. Det betyder, at kunderne kan købe en løsning, der matcher deres specifikke behov. Samtidig er systemerne lette at opgradere og vedligeholde. For Vikingegården er det endvidere centralt, at de ikke blot sælger et softwaresystem. De tilbyder kunderne sammenhængende koncepter, der også omfatter support, vedligeholdelse, løbende opgradering og sparring om anvendelse af produkterne.

Isabella er en ældre producent af telte og campingtilbehør, der har eksisteret siden 1957. Virksomheden er på vej ind i en ny fase, hvor den udvikler sig fra en traditionel produktionsvirksomhed til en handels- og brandingvirksomhed. Virksomheden har frem mod krisen hvilet på traditionelt salg og lederdefineret produktudvikling til en kendt målgruppe. Krisen og ændret befolkningsdemografi har nu skabt nye adfærdsmønstre blandt de potentielle kunder, og virksomheden er derfor nødt til at ændre forretningskoncept for at bevare sin markedsposition. Virksomheden arbejder på at rumme flere dele af sin værdikæde (distribution, materialproduktion, forbrugeranalyser, service-hotline) for at placere sig som det stærkeste brand på sit felt.

Generelt har service knyttet til produkterne og opfyldelse af individuelle behov en stor fokus i de fleste interviewede virksomheder. Eksempler på særlige serviceydelser er etablering af lagerhotel for kunderne og digitale overvågningssystemer, der kan identificere fejl og forbedringsmuligheder i produkternes (fx i maskinindustrien) anvendelse hos kunderne.

Nye partnerskaber

Holistiske forretningskoncepter handler for mange virksomheder også om at udvikle nye typer af produkter med nye funktionaliteter. Her skal produktionsvirksomhedernes kernekompetencer kombineres med kompetencer inden for fx design, brugerforståelse, viden om nye materialer, anden teknologi, etc.

Nogle virksomheder håndterer dette ved at ansætte nye typer af kompetencer. Fx har Isabella A/S (campingudstyr) ansat en erhvervs-ph.d., der skal integrere brugerdrevne innovationsmetoder i virksomhedens produktudvikling. Andre virksomheder satser i deres innovation og produktudvikling i højere grad på partnerskaber, der både kan være midlertidige/projektbaserede eller langvarige/strategiske.

Der er dog ikke mange af Vejles produktionsvirksomheder, hvis produkter og produktudvikling i høj grad baserer sig på partnerskaber. Men flere virksomheder er i gang, og det er et område, som en række af de interviewede virksomheder ser muligheder for i fremtiden. Boks 3.2 giver et par eksempler på dette.

Boks 3.2. Eksempler på partnerskaber

Weiss Maskin Teknik i Ny Højen udvikler og producerer maskiner til bl.a. tekstilindustrien (primært eksport) og fødevarerindustrien. Virksomheden har oplevet faldende omsætning i de senere år i takt med, at kunderne har flyttet produktion ud af Danmark, og fordi større virksomheder efterspørger komplette produktionslinjer (inkl. servicekontrakter), som Weiss har svært ved at konkurrere på.

Virksomhedens styrke er en maskinteknisk specialistkompetence, som kan bruges på flere områder. Ambitionen er at vækste gennem en satsning på to forretningsområder; 1) fortsat udvikling af specialmaskiner i samarbejde med kunderne (specielt inden for tekstilindustrien), 2) udvikling af egne produkter i partnerskab med andre virksomheder.

Weissenborn har specialiseret sig i sammensvejsning af aluminiumsløsninger til vind og offshore-industrien. Ganske få danske virksomheder har kompetencer med materialet, og denne specialviden er en stærk konkurrenceparameter for Weissenborn. Virksomheden indgår i samarbejde med en lokal virksomhed, der laver aluminiumsbaserede specialløsninger – eksempelvis auto- og støjskærme. Denne virksomhed leverer aluminium til svejsning i Weissenborn, og virksomhederne kan desuden videndele på baggrund af deres fælles råstof.

3.2.2 Kundeudviklende relationer

Interviewene viser, at der er sket en mindre revolution i en række af Vejles produktionsvirksomheders kunderelationer.

Mange af de interviewede virksomheder var for 5-10 år siden underleverandører i traditionel forstand. Det vil sige en passiv rolle, hvor de – hurtigt og effektivt – reagerede på de specifikationer, som kunderne udstak.

I dag indgår de fleste virksomheder i større eller mindre omfang i udviklingsrelationer med kunderne. Og tendensen er, at en fortsat stigende del af virksomhedernes omsætning knyttes til produkter, der udvikles sammen med kunderne.

For det første fordi det er en effektiv måde at differentiere sig fra sine konkurrenter. Og for det andet fordi mange kunder i dag forventer dette af sine underleverandører. Hertil kommer, at udviklings-samarbejde med kunderne er central for at opnå den kunde- og brugerforståelse, der i dag er afgørende for at følge med markedets udvikling.

Udviklingen betyder også, at produktionsvirksomhederne bliver mere projektorienterede. En stadig større del af virksomhedernes tid og ressourcer bruges på projektaktiviteter.

Flere virksomheder har etableret projektorganisationer og har løbende udviklingsprojekter i gang – fx i form af samarbejder, hvor omkostningerne deles med kunderne, og hvor man selv får salgsretighederne til de løsninger, der kommer ud af samarbejdet. Der er blandt interviewvirksomhederne flere, der har oprettet nye funktioner og ansat ingeniører eller produktionsteknologer til at lede projektarbejdet.

Boks 3.3. Eksempler på kundeudviklende relationer

Give Konfektur er en familieejet virksomhed fra 1989, der producerer flødeboller og marmelade. På marmeladesiden afsættes størstedelen af produktionen som industrimarmelade. Inden for dette forretningsområde differentierer Give Konfektur sig på at være en tæt samarbejds- og sparringspartner for danske bagerier, hvor man løbende samarbejder om at udvikle marmeladens egenskaber i forhold til de produkter, den skal anvendes i (smag, farve, tykkelse, etc.).

Airtech forhandler maskiner til overfladebehandling i vindmølle- og offshore-industrien. Kunderne er eksempelvis Siemens og Vestas. Desuden sammensætter virksomheden skræddersyede kundeløsninger på baggrund af standardkomponenter. På baggrund af specialiseret viden tilbyder virksomheden desuden rådgivning, hvor der udarbejdes totaløkonomiske business cases for, hvordan virksomhedens maskiner og services påvirker holdbarheden af kundens materiel og arbejds gange.

Sparringen sker med ingeniører i de store koncerner, der efterfølgende kan præsentere sin ledelse for dokumenterede besparelsesmuligheder. Koncernledelserne belønner typisk sådanne forslag med en bonus, hvilket gør rådgivningen til en vigtig salgsparemeter for Airtech.

De kundeudviklende relationer omfatter også et samarbejde, hvor virksomhederne tilbyder løbende sparring og dialog med deres kunder om tekniske udfordringer. Nogle af de interviewede virksomheder forklarer eksempelvis, at flere af deres kunder selv har lagt hele produktionen ud og derfor mangler produktionsteknisk knowhow. Det betyder, at de i større omfang efterspørger teknisk rådgivning hos sine underleverandører.

3.2.3 Specialisering

De fleste af Vejles produktionsvirksomheders fundament er en teknisk specialkompetence, der gør dem unikke på markedet. Med enkelte undtagelser er alle de interviewede virksomheder nichevirksomheder, hvis produkter og forretningskoncepter tager afsæt i denne specialkompetence. Boks 3.4 giver et par eksempler.

Boks 3.4. Eksempler på specialisering og nichestrategier

Lumiere er en familieejet belysningsvirksomhed, der importerer, tilpasser og sælger belysningsløsninger. Kundegrupperne tæller blandt andre arkitekter, ingeniører, el-installatører og detaillister. Virksomheden har siden 1987 påvirket det danske marked gennem introduktion af eksempelvis lysskinner. Et voksende ben af virksomhedens forretning er i dag rådgivning om energioptimering af virksomheders lysforbrug – med særligt fokus på LED-lys. I modsætning til i udlandet uddannes danske el-installatører og arkitekter ikke i kunstig lys-sætnings påvirkning af mennesker, og virksomheden har pga. finanskrisen og et øget EU fokus på energibesparelser specialiseret sig på nicheområdet med stærk viden om LED-lysets arkitektoniske og terapeutiske muligheder og begrænsninger.

Weissenborn skiftede i 2007 fra at producere pakkemaskiner til bred vifte af brancher til at blive stærkt specialiseret underleverandør til især vind og offshore området. Virksomheden har som en ud af få danske virksomheder opnået godkendelse til CE mærkning af byggevarekonstruktioner og har specialistkompetencer i forhold til at sammensætte aluminium, hvilket sætter dem i stand at producere alle former for aluminiumsløsninger til brancher med meget høje dokumentationskrav.

3.2.4 Stærk og integreret udviklingsfunktion

Langt de fleste interviewede virksomheder bruger i dag flere ressourcer på udviklingsarbejde, end de gjorde for 5-10 år siden. Flere virksomheder har ansat højtuddannede ingeniører eller teknikere og etableret egentlige udviklingsfunktioner, der koordinerer arbejdet med innovation og udvikling. I de mindre virksomheder er det især ledelsen og specialister, der varetager udviklingsarbejdet. Det er dog et fælles træk i mange virksomheder, at flere medarbejdere er involveret i udvikling, test, prøveproduktion og projektarbejde. Og at virksomhederne konkurrerer på et tæt samspil mellem udvikling og produktion, så nye eller forbedrede produkter kan sendes hurtigt på markedet og fremstilles effektivt.

Boks 3.5. Eksempler på stærk og integreret udviklingsfunktion

Isabella har traditionelt set udviklet og produceret telte og campingtilbehør på baggrund af ledelsens ideer og uden brugerinvolvering. Campistdemografien er imidlertid under forandring, og virksomheden har i stigende grad brug for dialog med sine nye kundegrupper. Som et led i en større strategisk omlægning satser virksomheden derfor i høj grad på brugerdreven produktudvikling samt kortlægning af forbrugertrends og feriemønstre for at kunne målrette sine produkter til de rette segmenter. Virksomheden udbygger pt. sin udviklingsafdeling med erhvervs-ph.d'ere og overvejer organisatoriske modeller for, hvordan afdelingen i højere grad kan få kontaktheder med kunderne og campingpladserne.

Ammeraal Beltech Modular/Unichain udvikler og producerer samlebånd med specialfunktioner. Virksomheden konkurrerer på service, know-how, skræddersyede løsninger og særlige patentbeskyttede funktioner. Virksomheden gennemfører løbende innovation af produkter og produktion og udbygger som følge heraf sin projektafdeling, der står for virksomhedens udviklingsaktiviteter. Afdelingen skal fremadrettet sikre, at virksomheden kan forudse og imødekomme kundernes skiftende behov, så virksomhedens udviklings- og salgaktiviteter bringes i samspil. Afdelingen arbejder pt. på at ansætte en ph.d. i plastvidenskab.

3.2.5 Trimmet produktion

Langt de fleste interviewede Vejle-virksomheder har produktion i Danmark, og der er ikke blandt disse virksomheder aktuelle overvejelser om at flytte produktion til udlandet.

For virksomhederne handler dette ikke mindst om, at udvikling og produktion er tæt knyttet sammen. Samtidig producerer de fleste virksomheder i mindre serier, der ofte kræver dyb teknisk know-how og er forbundet med relative høje krav til kvalitetskontrol og dokumentation.

Virksomhederne giver generelt udtryk for, at de trods et højt omkostningsniveau kan producere til rimelige priser. Det skyldes dels anvendelsen af avanceret teknologi, dels løbende arbejde med effektivisering og i nogle tilfælde mere systematiske LEAN-projekter.

Der er dog ikke tvivl om, at der i mange virksomheder ligger et yderligere potentiale for automatisering og effektivisering af produktionen, jf. kapitel 4 neden for.

Boks 3.6. Eksempler på trimmet produktion

TripleCut er en ordreproducerende maskinfabrik, der leverer små og mellemstore serier af specialdesignede maskinkomponenter til fødevarerindustri, offshore- og medicoindustri. Virksomheden konkurrerer blandt andet på fleksibilitet, dokumenteret kvalitet og hurtig levering. TripleCut er i færd med at automatisere store dele af produktionen, så der kan frigøres flere hænder til specialiserede arbejdsfunktioner. Automatiseringen skal lede til en bedre udnyttelse af virksomhedens ressourcer og mindske behovet for personale om natten, hvor det kan være svært og dyrt at tiltrække personale til produktionsvagter.

Ammeraal Beltech udvikler og producerer samlebånd med specialfunktioner. Virksomheden har gennem det sidste årti gennemført løbende effektiviseringer af dens produktion og arbejds gange (automatisering, LEAN) og har derigennem præsteret en årlig vækst på 10 procent med en reduceret stab. Medarbejderstaben udgøres overvejende af faglærte og højtuddannede, mens ufaglærte arbejdsfunktioner langsomt forsvinder fra produktionen. Den serviceorienterede virksomhed udvikler skræddersyede løsninger sammen med kunderne, og peger på personalets høje videnniveau og tekniske knowhow som en stærk konkurrenceparameter og den afgørende årsag til, at det hollandske hovedkontor ikke har flyttet produktionen til et land med mindre løntryk.

Kapitel 4

Hvad udfordrer Vejles produktionsvirksomheder?

4.1. INDLEDNING

Vejles produktionsvirksomheder fordeler sig på mange forskellige brancher, størrelser og aldersgrupper. De afsætter også til meget forskellige markeder – nogle virksomheder er primært hjemmemarkedsorienterede eller fokuserer højt på nærmarkederne, mens andre afsætter deres produkter til flere verdensdele.

Trods disse forskelle er alle virksomheder på hver deres måde udfordret af de nye industrielle drivkræfter og forretningsmodeller beskrevet i kapitel 3. Alle interviewede virksomheder arbejder i større eller mindre omfang med at udvikle deres forretning og produkter, og det kræver typisk adgang til nye kompetencer, ny viden og i nogle tilfælde også nye partnerskaber.

Interviewene viser, at virksomhederne generelt set oplever vækstudfordringer, der kan inddeles i tre overskrifter;

- Rekruttering og adgang til kvalificeret arbejdskraft.
- Adgang til viden, inspiration og partnerskaber, der kan bidrage til at styrke virksomhedens forretningsudvikling, produktudvikling, teknologianvendelse, internationalisering, mv.
- Regulering og lokal håndtering af regler.

De to førstnævnte udfordringer er de vigtigste – både i forhold til deres potentielle betydning som vækstbarrierer og i forhold til antallet af virksomheder, der tilkendegiver at have udfordringer.

For flere af virksomhederne er de to typer af udfordringer endvidere indbyrdes forbundne. En del virksomheder efterspørger således højtuddannet arbejdskraft – i form af fx ingeniører eller højtuddannede salgsmedarbejdere – der også kan bidrage til produktudvikling og forretningsudvikling. Blandt disse virksomheder udtrykker en betydelig gruppe også et behov for samtidig at kunne trække på fx forskere, studerende, konsulenter og inspiration fra andre virksomheder i deres forretningsudvikling.

Herudover oplever flere virksomheder udfordringer med at rekruttere kvalificeret, faglært arbejdskraft til specifikke funktioner i virksomheden.

Endelig giver ca. en fjerdedel af virksomhederne udtryk for, at regler eller administration af regler udgør eller har udgjort en udfordring. Især miljøkrav opleves som en udfordring for flere produktionsvirksomheder, fx når skærpede miljøkrav skal efterleves med meget kort varsel og i nogle tilfælde uden, hvad der opleves som tilstrækkelig vejledning og information fra kommunen.

Tabel 4.1 giver et overblik over de tre typer af hovedudfordringer og de forskellige former, de kan tage for den enkelte virksomhed.

Der er i tabellen endvidere skelnet mellem, om udfordringerne relaterer sig til 1) produktion og afsætning, 2) forretningsudvikling og innovation eller 3) fleksibilitet og omkostninger.

Table 4.1 Oversigt over de forskellige typer af virksomhedsudfordringer

	Rekruttering og adgang til kvalificeret arbejdskraft	Adgang til viden, inspiration og partnerskaber	Regulering og regelstyring
Produktion og afsætning	<ul style="list-style-type: none"> - Generel mangel på faglært arbejdskraft. - Faldende kvalitet af lærlinge og nyuddannet arbejdskraft. - Mangel på faglærte med projektlederkompetencer. - Mangel på faglærte specifikke fagkompetencer. - Anvendelse af teknologi på erhvervsskolerne. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adgang til viden om salg. - Adgang til viden om internationalisering. 	<ul style="list-style-type: none"> - Skiftende og svært gennemskuelige miljøkrav.
Innovation og forretningsudvikling	<ul style="list-style-type: none"> - Mangel på ingeniører. - Mangel på andre typer af højtuddannede med kompetencer inden for forretningsudvikling. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adgang til viden om design - Adgang til samarbejde med studerende, forskere, etc. - Adgang til partnerskaber med andre virksomheder 	<ul style="list-style-type: none"> -
Fleksibilitet og omkostninger		<ul style="list-style-type: none"> - Adgang til viden om automatisering og lean. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sagsbehandling ift. miljøgodkendelser. - Manglende fleksibilitet i administration af regler, herunder miljøkrav

Kilde: IRIS Group

Stort set alle de interviewede virksomheder oplever udfordringer på mindst et af de tre områder. Det gennemgående billede er dog samtidig, at de mindre og yngre virksomheder oplever flest udfordringer. Det gælder specielt inden for hovedområdet ”adgang til viden, inspiration og partnerskaber.”

Det skyldes naturligvis for de yngre virksomheders vedkommende, at de stadig er ved at etablere og professionalisere sig – og måske endnu ikke har opbygget de fornødne netværk. Men også mindre, etablerede virksomheder har et mere begrænset netværk og mangler i flere tilfælde de kompetencer i ledelsen, der er vigtige for innovation og forretningsudvikling.

Det skal dog understreges, at også mellemstore virksomheder giver udtryk for, at de ikke forfølger vækst- og forretningsmuligheder, som kunne løftes gennem samarbejde med fx videninstitutioner.

De følgende afsnit uddyber udfordringerne under de tre hovedområder.

4.2. REKRUTTERING OG ADGANG TIL KVALIFICERET ARBEJDSKRAFT

Mere end halvdelen af de interviewede virksomheder giver udtryk for, at de enten har svært ved at skaffe kvalificeret arbejdskraft, eller at de forventer dette inden for relativt kort sigt. Det er lidt forskelligt, hvordan udfordringerne præsenterer sig for de enkelte virksomheder og på hvilke områder, det mærkes mest.

4.2.1. Produktion og afsætning

Omtrent en fjerdedel af de interviewede virksomheder oplever en mangel på faglærte med relevante kompetencer. Denne udfordring virker særligt udtalt blandt mindre virksomheder, der har en høj grad af avanceret teknologianvendelse i produktionen og et stærkt udviklingsfokus.

Hertil kommer, at flere virksomheder ser kvaliteten af faglært arbejdskraft som dalende – både hvad angår basale kompetencer som matematik og fremmedsprog, og hvad angår tekniske kompetencer i forhold til at betjene moderne produktionsanlæg.

Ifølge virksomhederne skyldes disse forhold, at en stadig større andel af ungdomsårgangene søger gymnasiale uddannelser, og at de tekniske uddannelsers maskinparker i flere tilfælde er så forældede, at undervisningen ikke længere ruste lærlinge til et arbejde i moderne produktionsvirksomheder med højteknologiske maskiner og komplekse arbejdsopgaver.

Eksempelvis oplever TripleCut mangel på faglærte med en vis programmeringserfaring, så de kan betjene automatiseret produktionsteknologi.

Manglen på relevant faglært arbejdskraft opleves også i virksomheder, der eftersøger spidskompetencer i forhold til bearbejde materialer, som der ikke undervises i på området erhvervsskoler (fx aluminium). Og hos virksomheder, hvor det faglærte personale også skal fungere som projektledere og bindeled mellem virksomhedens produktion og udviklingsaktiviteter.

Når virksomhederne automatiserer deres produktion og udvikler nye produkter gennem projekter med kunder, har de brug for faglærte med nye profiler, der mestrer både produktionstekniske udfordringer og produktudvikling. Eksempelvis ønsker DanCake industribagere med kompetencer inden for både levnedsmiddelm kemi og projektledelse, når de udvikler nye produkter.

Flere af virksomhederne giver udtryk for, at de har prøvet at komme i dialog med erhvervsskolerne om udbuddet af uddannelse og efteruddannelse, men resultatet varierer meget fra skole til skole. Det generelle billede er, at dialogen om uddannelsesindhold, teknologianvendelse og virksomhedernes kompetencebehov opleves som beskeden i forhold til fx Campus Vejle/Syddansk Erhvervsskole.

Enkelte virksomheder vurderer, at manglen på faglært arbejdskraft på kort sigt kan give betydelige kapacitetsproblemer i produktionen og begrænse virksomhedernes vækstpotentiale, fordi de ikke kan følge med kundernes efterspørgsel.

Andre løser udfordringerne ved at rekruttere arbejdskraft fra Østeuropa eller Tyskland.

4.2.2. Innovation og forretningsudvikling

Højtuddannet arbejdskraft er en vigtig kilde til viden, innovation og forretningsudvikling i virksomhederne. Rekruttering af eksempelvis ingeniører og merkantilt uddannede med viden om forretningsmodellering og internationalisering udgør en udfordring for omtrent halvdelen af de interviewede virksomheder.

Særligt mindre virksomheder⁶ oplever problemer med at tiltrække højtuddannede med en relevant faglig baggrund, da kandidaterne typisk søger mod større virksomheder på grund af fx højere løn eller en forventning om bedre karrieremuligheder.

Dog forudser også flere mellemstore virksomheder (50-250 ansatte), at de på sigt vil få problemer med at tiltrække tilstrækkeligt kvalificeret arbejdskraft. Nogle begrundes dette med en forventning om, at dansk industri i stigende grad vil trække produktion tilbage til landet og konkurrere om et begrænset udbud af kvalificerede kandidater. Men generelt forudses en stigende efterspørgsel efter højtuddannede, der kan give rekrutteringsudfordringer for den enkelte virksomhed.

Rekrutteringsudfordringerne er ifølge flere virksomheder knyttet til et mangelfuldt samspil med de videregående uddannelsesinstitutioner om fx jobmuligheder, brug af studerende og henvisning af nyuddannede. Selv om Syddansk Universitet har etableret en funktion, der netop skal bygge bro til SMV'er i regionen, er det således billedet, at relationerne til de videregående uddannelsesinstitutioner kan styrkes markant.

⁶ Det skal dog understreges, at langt fra alle mindre virksomheder har aktuelle planer/ønsker om at rekruttere højtuddannet arbejdskraft.

Boks 4.1. Eksempler på rekrutteringsudfordringer

Teldust er en mindre producent af filtre til ventilationsanlæg. Virksomheden er midt i en professionaliseringsproces, hvor der i stigende grad skal sættes på eksport og en mere systematisk produktudvikling, som vil kræve nye højtuddannede profiler i virksomheden.

Teldust oplever, at kvalificerede kandidater foretrækker at gøre karriere i større koncerner og derfor ikke søger opslåede stillinger i Teldust, selvom virksomheden ifølge eget udsagn vil kunne tilbyde særligt nyuddannede større ansvar og mere udfordrende opgaver.

Rekrutteringen af højtuddannede og erfarne profiler er hidtil sket gennem virksomhedens netværk, men denne model kan ikke effektivt dække virksomhedens fremtidige behov for specialiseret arbejdskraft.

DanePork er et mindre slagteri, der producerer og leverer svinekødsudskæringer til catering, detailbranchen og slagtermestre i ind- og udland. Virksomheden konkurrerer på at kunne producere og levere specialordrer på kort tid, hvilket stiller store krav til fleksible arbejdsgange og produktionsanlæg. Virksomheden fokuserer desuden på vidensamarbejder, der kan sænke produktionsomkostningerne – fx særlige fryseteknikker, der kan mindske kødsvindet og dermed maksimere kiloprisen pr. slagtesvin.

Virksomheden projektbaserede udvikling udfordres imidlertid af, at projektledelseskompetence er en mangelvare i slagterfaget, og at der generelt er for lavt optag på industrislagterlinjen i Danmark. DanePorks direktør peger på det negative medie billede af slagterbranchen som en mulig årsag. Virksomheden har måttet ansætte 100 østeuropæiske slagtere på grund af det manglende udbud af dansk arbejdskraft.

Weissenborn (se kapitel 3) har specialiseret sig inden for svejsning af aluminiumsløsninger. Kun få danske virksomheder har erfaring med at bearbejde aluminium, og der findes i øjeblikket ingen kleinsmeduddannelse med speciale i aluminium. Når virksomheden skal rekruttere nye faglærte medarbejdere, har den kun ganske få ansøgere den fornødne erfaring med metallet, og virksomheden skal typisk bruge tid og ressourcer på at lære nye folk op for at få tilstrækkeligt med arbejdskraft. Virksomheden vurderer, at de danske erhvervsskoler sammenlignet med andre lande har forsømt området. Den har ansat flere medarbejdere fra Tyskland af samme årsag.

4.3. ADGANG TIL VIDEN, INSPIRATION OG PARTNERSKABER

Som antydnet i kapitel 3 viser interviewene, at mange af Vejles produktionsvirksomheder befinder sig i en udviklingsfase, hvor de er på jagt efter ny viden og inspiration til forretningsudvikling. Flere udvikler nye forretningskoncepter, sætter på nye nicheområder eller orienterer sig mod nye internationale markeder.

Både blandt mindre og mellemstore virksomheder er der en stigende tendens til at søge ekstern bistand og sparring til forretningsudviklingen.

Virksomhederne kan søge ny viden og inspiration gennem eksempelvis;

- Køb af konsulentbistand fra eksempelvis teknologiske serviceinstitutter eller private rådgivere.
- Samarbejde med studerende og forskere (inden for fx design og teknologi).
- Forretningsfælleskaber med andre virksomheder med komplementære produkter, kompetencer og/eller evne til at drive udviklingen af nye forretningsområder.
- Inspiration fra andre virksomheder – eksempelvis gennem netværk.

Omtrent halvdelen af de interviewede virksomheder oplever udfordringer (eller uudnyttede muligheder) forbundet med at skaffe sig adgang til den viden, inspiration og partnerskaber. Der er dog stor forskel på, hvad de enkelte virksomheder oplever af konkrete udfordringer, og hvad de betyder for virksomhedernes udviklingsmuligheder.

4.3.1. Produktion og afsætning

Omtrent en fjerdedel af de interviewede virksomheder giver udtryk for, at internationalisering og eksport til nye markeder opleves som en udfordring (ca. 80 procent af de interviewede virksomheder har eksport eller intentioner herom).

I flere af disse tilfælde mangler virksomhederne de fornødne strategiske kompetencer, der kan gøre dem til internationale eller globale aktører. Disse virksomheder er typisk ordrereagerende virksomheder med en stærk forankring i hjemme- eller nærmarkederne, og de mangler forretningserfaring i forhold til at bearbejde nye markeder. Hertil kommer, at flere virksomheder med ingen eller begrænset eksport generelt mangler kendskab til nye markeder (herunder vækstmarkeder) og relevante kanaler til markedsføring, distribution, etc.

Manglen på interne analytiske kompetencer bevirker, at virksomhederne må købe sig til markedsanalyser og/eller ansætte nye medarbejderprofiler. Enkelte virksomheder angiver desuden, at ledelsen mangler tid og ressourcer til at arbejde systematisk med eksport og internationalisering som en vej til nye vækst.

Én virksomhed giver udtryk for, at partnerskaber med andre virksomheder kan blive nødvendigt for at nå ud på fjernmarkeder. Eksempelvis præges det kinesiske marked af kulturelle, politiske og juridiske forhold, som er væsensforskellige fra hjemmemarkedets. Virksomheden vurderer, at den selv med en markedsanalyse ikke vil være i stand til at lægge en solid strategi for, hvordan den med mindst mulig risiko kan etablere sig med salgskontor i landet, og den peger på videndeling med andre virksomheder og eventuelt fælles kontoretablering i Kina som en måde at minimere risikoen på.

Samlet set kan manglen på viden, kompetencer og partnerskaber betyde, at nogle virksomheders muligheder for eksport og internationalisering ikke forfølges.

Boks 4.2. Eksempler på udfordringer med internationalisering

Give Konfektur er en ordreproducerende virksomhed, der afsætter industrimarmelade til danske bagerier og flødeboller til de store supermarkeds kæder, jf. kapitel 3. Virksomheden har ambition om at øge sin eksportaktivitet til de skandinaviske nærmarkeder. Kunderne på hjemmemarkedet har typisk selv opsøgt virksomheden, da der kun er få danske konkurrenter. Af samme grund har Give Konfektur ikke dyrket det opsøgende salg.

Ambitionen om at udbygge virksomhedens eksportandel kræver imidlertid, at Give Konfektur skal tilegne sig ny indsigt i de skandinaviske salgskanaler og forbrugsmønstre, hvilket er et stort og ressourcekrævende arbejde, der vil kræve eksempelvis etablering af salgsfunktion. Dertil kommer, at ledelsen skal analysere og bearbejde udenlandske supermarkeds kæder. Samlet set kræver dette viden, ressourcer og tid, som det kan være svært for virksomheden at mønstre, hvilket sætter rammerne og tempoet for eksportindsatsen.

Airtech forhandler udstyr til - og rådgivning om – overfladebehandling i vindmøllebranchen og offshorebranchen. Virksomheden producerer ikke egne produktlinjer, men sammensætter på baggrund af individuelle kundebehov totalløsninger af standardkomponenter, forhandlet udstyr og videnbaseret service. Virksomheden er i færd med at udvikle en internationaliseringsstrategi med særligt fokus på at etablere salgskontor i Kina.

Der er købt markedsanalyser, virksomheden deltager i nationale eksportnetværk, og ledelsen har gennemført studieture til relevante kinesiske regioner. Virksomheden vurderer dog, at den pt. ikke har de nødvendige ledelsesmæssige ressourcer til at gennemføre internationaliseringen. Partnerskaber med lokale virksomheder med tilsvarende internationaliseringsambitioner kunne skubbe på processen, da eksempelvis delte udgifter til fælles kontor og administration i Kina vil kunne nedbringe udgifterne forbundet med at oprette et salgskontor i Kina – og lede til vigtig videndeling.

4.3.2. Innovation og forretningsudvikling

Mange af de interviewede virksomheder har hidtil arbejdet relativt ustruktureret med innovation. Produktudviklingen er sket på baggrund af feedback og konkret efterspørgsel fra sælgere, forhandlere og kunder. Eller som resultat af ledelsens erfaringer og ”mavefornemmelser”. Virksomhederne har ikke haft systemer og kompetencer til at indsamle, optage og anvende viden, som stammer fra andre kilder.

Et fælles budskab fra mange af virksomhederne er, at de skal være mere agerende – både i forhold til at udvikle nye forretningsområder og indgå i partnerskaber med andre virksomheder.

Der er endnu kun få eksempler på virksomheder, der har indgået i strategiske partnerskaber med andre virksomheder om innovation, eller som aktivt har gjort brug af eksempelvis videninstitutioner i deres forretningsudvikling. Men forventningen hos en del af virksomhederne er, at sådanne samarbejder vil få stigende betydning for deres vækst og udvikling.

Hertil kommer, at nogle virksomheder er begyndt at ansætte nye typer af medarbejdere, der kan bidrage til at løfte innovationsindsatsen. For eksempel har Isabella ansat en erhvervs-ph.d. til at identificere og analysere fremtidige kundesegmenter og til at implementere metoder til brugerdriven innovation.

For de mindre virksomheder udgør behovet for ekstern sparring og samarbejde i innovationsindsatsen en økonomisk udfordring. Det at købe sig til samarbejde med fx forskere eller tekniske rådgivere

opleves som en betydelig og usikker investering. Selv om der findes offentlige tilskudsprogrammer for virksomhedernes vidensamarbejde – fx de såkaldte ”videnkuponer” – kan virksomhederne typisk kun benytte sig af dem en enkelt gang, selvom behovet for ny viden er tilbagevendende.

En anden udfordring er, at det er svært for virksomhederne at finde frem til de rette videncenter og samarbejdspartnere. Flere virksomheder kender ikke til relevante forskningsinstitutioner eller den nyeste tekniske udvikling på deres felt. Det skyldes, at det kræver mange ressourcer at holde sig opdateret med forskningen, og at der ikke er etableret overskuelige indgange til det samlede videnssystem.

En billigere vej til ny viden kan være samarbejde med studerende i forbindelse med praktikophold eller udarbejdelse af eksamensopgaver. Ulempen ved denne model er dog, at studerende ikke kan byde ind med samme niveau af viden som fx erfarne forskere.

Flere virksomheder – fx Weiss Maskin Teknik og Good Food Group – udtrykker dog interesse for øget vidensamarbejde og ser ikke mindst studerende som en mulig ressource til at kigge ind i nye markeder eller forretningsområder. Enkelte virksomheder giver også udtryk for, at studerende fra de rigtige miljøer eventuelt vil kunne bruges til at udvikle og vurdere nye forretningsmodeller på de områder, hvor virksomhederne ønsker at udvikle nye produkter.

Boks 4.3. Eksempler på udfordringer ved vidensamarbejde

***JEVI** producerer el-tekniske varmeløsninger til plast-, medicinal-, fødevarer- og offshore industrien. JEVI er ikke et traditionelt udviklingsselskab, der udvikler nye produkter fra bunden. Virksomheden fokuserer i stedet på udvikle kundetilpassede løsninger, i tæt samarbejde med vores kunder, med udgangspunkt i kendt teknologi.*

Virksomheden vil gerne anvende studerende som en kilde til idégenerering og inspiration i arbejdet med forretningsudvikling. Men værdien af de hidtidige forløb har ifølge virksomheden ikke været overvældende. De studerende har ikke skabt megen ny viden for virksomheden, da identifikationen af nye anvendelsesmuligheder i højere grad beror på teknologi-/produktkendskab og erfaring end på den teoretiske ballast, de studerende bringer med sig.

At indgå partnerskaber med andre virksomheder kan være en anden vej til ny viden og til udvikling af nye produkter, koncepter og forretningsmodeller. Partnerskaber kan fx omfatte:

- Udvikling af totalløsninger i samarbejde med andre virksomheder i værdikæden.
- Udviklingssamarbejde med kunderne med henblik på at udvikle produkter eller koncepter, som virksomheden efterfølgende kan sælge til andre markeder (jf. eksemplet med Vikingegården i kapitel 3).
- Partnerskaber mellem produktionsvirksomheder og andre typer af virksomheder (fx designvirksomheder eller virksomheder med specialkompetencer inden for forretningsudvikling) om udvikling af nye produkter og koncepter, som herefter sælges mod fx en royalty til partneren.

Enkelte af de interviewede virksomheder indgår i sådanne partnerskaber eller har gjort det på ad hoc basis.

Men samtidig er der også virksomheder, der giver udtryk for at opleve vanskeligheder med at identificere forretningspartnere. De ser blandt andet, at den lokale erhvervsservice kan have en vigtig funktion på dette område qua deres kendskab til det lokale erhvervsliv og mulighederne for at etablere forskellige typer af matchmaking-arrangementer, jf. kapitel 5.

Boks 4.4. Eksempler på udfordringer ved innovationspartnerskaber

Weiss Maskin Teknik fremstiller maskiner til blandt andet fødevarerindustrien og tekstilindustrien, jf. kapitel 3. Virksomheden satser fremadrettet på at specialisere sig i at udvikle skræddersyede kundeløsninger samt eventuelt nye produkter, hvor Weiss kan gøre brug af sin maskintekniske specialkompetence – gerne i samarbejde med andre leverandører og virksomheder med komplementære kompetencer på eksempelvis designområdet.

Virksomheden ser store muligheder i samarbejde med fx ressourcestærke virksomheder eller designvirksomheder om produkt- og forretningsudvikling.

Airtechs skræddersyede kundeløsninger kræver, at virksomheden konstant holder sig opdateret i forhold til de forskellige branchers behov og muligheder. Det gælder eksempelvis i forhold til at skifte materiale eller maskinel, da værdiskabende rådgivning er et centralt element i virksomhedens forretningsmodel.

Samarbejde med andre virksomheder og videninstitutioner er i denne sammenhæng vigtig for virksomhedens evne til at rådgive sine kunder og udvide sit forretningsgrundlag gennem specialistviden og services. Samarbejde med forskningsinstitutioner har tidligere været positivt for virksomheden, der imidlertid har udtømt tilskudsmulighederne til formålet og ikke har ressourcerne til at finansiere yderligere samarbejde på egen hånd.

Airtech ønsker nu at deltage i et vidennetværk med andre virksomheder, der kunne have interesse i at anvende eller bearbejde materialet komposit som alternativ til stål og aluminium i alt fra boreplatforme til vinduesrammer, da det vil udvide virksomhedens forretningsgrundlag. Ambitionen er et netværk, der går på tværs af brancher, og virksomheden finder det derfor svært at overskue hvilke potentielle samarbejdspartnere, der kan inviteres ind i netværket for at optimere videndelingen og sandsynligheden for nye forretningsfællesskaber.

4.3.3. Flexibilitet og omkostninger

En stor del af de interviewede virksomheder har brugt betydelige ressourcer på at effektivisere deres produktion gennem ny teknologi, automatisering og LEAN-projekter.

Flere af de interviewede virksomheder har fuldautomatiseret eller stort set fuldautomatiseret produktion. Men der er også virksomheder, der ser adgang til viden om automatisering og teknologianvendelse som en udfordring. De ønsker konkret rådgivning om, hvordan de kan øge fx automatiseringen af produktionen. Det er særligt for mindre virksomheder en udfordring at finde frem til de rette kilder af viden, som kan udfordre virksomheden på, om deres produktion kan effektiviseres yderligere.

Den typiske produktionsvirksomheder i Trekantområdet producerer i mindre og fleksible serier, der kræver hyppige omstillinger, og de benytter sig derfor af teknologi/produktionslinjer, der er skræddersyet til netop deres produktion. Her er automatisering ofte en vanskelig og kompleks opgave, der kræver indsigt i automatisering af delprocesser, og hvor det kan være svært at vurdere potentialet og opstille en business case.

4.5. Eksempler på udfordringer ved produktionseffektivisering

ECM Industries A/S (se kapitel 3) opnåede en betydelig optimering af sin produktion, da virksomheden på Vejle Erhvervsservices opfordring kontaktede Danish Advanced Manufacturing Research Centre (i Herning) med henblik på at afdække mulighederne for at få en produktionsmaskine til at køre hurtigere. Virksomheden havde selv optimeret på maskinen gennem fem år. Den udsendte specialist havde dog en helt anden tilgang til opgaven og kunne med stemmehammer, computer og mikrofon "lytte" sig frem til optimeringsmuligheder, der øgede maskinens produktionskapacitet med 40 procent.

DanePork kan levere en hvilken som helst type kødudskæring, kunden måtte ønske. Særligt ved små specialordrer fra slagtermestre betyder dette, at udskæringerne foretages manuelt. Virksomheden ser derfor begrænsninger for, i hvilken udstrækning produktionen kan automatiseres yderligere. Virksomheden overvejer dog at effektivisere arbejdsgangene gennem lean-principperne, men ledelsen har endnu ikke haft tid og ressourcer til at igangsætte omlægningsarbejdet. Ledelsen efterlyser praktisk og erfaringsbaseret viden om, hvordan den kan arbejde med LEAN-principper og påpeger, at mange rådgivningstilbud er for teoretiske og generelle til at skabe umiddelbar værdi for virksomheden.

4.4. REGULERING OG LOKAL HÅNDTERING AF REGLER

4.4.1. Fleksibilitet og omkostninger

Det kræver mange ressourcer for den enkelte virksomhed at forstå og efterleve hastigt skiftende og komplekse miljøkrav til industriel produktion. De enkelte krav kan betyde dyre tilpasninger af virksomhedens produktionsapparat, arbejdsgange, spildevandshåndtering, affaldshåndtering, etc. Information om miljøkravenes betydning for den enkelte virksomhed er afgørende for, at virksomhederne kan efterleve kravene uden anmærkninger fra kommunen i forbindelse med kontrolbesøg og ansøgning om miljøgodkendelser.

Omtrent en fjerdedel af de interviewede virksomheder oplever eller har oplevet, at nye miljøkrav annonceres af kommunen med kort varsel og uden medfølgende vejledning. Det betyder, at virksomhederne ofte må handle hurtigt og på baggrund af et utilstrækkeligt informationsgrundlag – og i nogle tilfælde må gøre arbejdet om efter påbud fra kommunen.

Når virksomheder får behov for at etablere eller udbygge deres produktion, kan det desuden resultere i langvarige sagsbehandlingsforløb, når der søges om miljøgodkendelser eller ændringer af samme.

Eksempelvis opdagede slagteriet DanePork i forbindelse med en produktionsudvidelse, at virksomhedens miljøgodkendelse ikke dækkede en udbygning af virksomheden. En ny miljøgodkendelse krævede omfattende sagsbehandling af både Miljøstyrelsen og Vejle Kommunes afdeling for Teknik og Miljø. Forløbet har pt. taget over tre år.

Lange sagsbehandlinger kan betyde, at planlagte udvidelser må udskydes med tab af konkurrenceevne og omsætning til følge for den enkelte virksomhed.

Enkelte virksomheder efterlyser også større fleksibilitet i den kommunale sagsbehandling og udmøntning af regler og miljøkrav, jf. boks 4.6.

Boks 4.6. Eksempler på udfordringer med efterlevelse af miljøkrav

TripleCut er en ordreproducerende maskinfabrik, der har et stærkt fokus på at automatisere og effektivisere sin produktion. Ændringer af produktionsapparatet kræver betydelige investeringer og skal derfor planlægges med omtanke for gældende og forventeligt kommende miljøkrav om eksempelvis installation af bestemte typer ventilationsanlæg m.v.

Virksomheden oplever, at miljøkravene skærpes hyppigt, og at det kan være svært at købe sig til effektiv og kvalificeret rådgivning om emnet på det private marked. I flere tilfælde har virksomheden forsøgt at købe sig til installationservice og miljørådgivning, som alligevel ikke har levet op til kommunens standarder ved kontrolbesøg. Virksomheden vurderer, at der er mange penge og arbejdsgange at spare for såvel virksomheder som kommune, hvis kommunen kunne varsle nye miljøkrav i god tid og tilbyde vejledning i overholdelsen heraf.

Give Konfektur anvender store mængder af frugt i sin marmeladeproduktion, og frugtresterne giver spildevand med en lav pH-værdi. For at undgå syre-erosion af kloaknetværket og belastning af vandmiljøet er det et standard miljøkrav til industrivirksomheder, at surt spildevand skal opsamles og neutraliseres med en base, fx natronlud, før det udledes til det kommunale kloaknetværk. Processen kræver ingeniørbistand og er fordyrende for produktionen. Desuden medfører neutraliseringen for Give Konfektures vedkommende, at spildevandet tilføres ekstra kemikalier.

Vejle Kommunes håndtering af standardmiljøkravet tager udgangspunkt i den enkelte virksomhed og ikke i et samlet billede af, hvordan spildevandsudledningen fra hele industrikvarterer er sammensat og belaster rørsystemerne. Give Konfektur påpeger, at der kan være store økonomiske besparelser og miljømæssige gevinster ved, at kommunen i sin sagsbehandling foretog samlede analyser af industrikvarterernes spildevandsprofil, da hver virksomhed så ikke automatisk ville skulle installere dyre neutraliseringssystemer og tilføre spildevandet ekstra kemikalier (med negativ miljøpåvirkning).

Kapitel 5

Lokal erhvervsfremme - hvad efterspørger Vejles produktionsvirksomheder?

5.1. INDLEDNING

Vi har i de gennemførte virksomhedsinterview drøftet, hvor og hvordan den lokale erhvervsfremme i Vejle kan bidrage til virksomhedernes vækst og udvikling.

Drøftelserne har taget afsæt i virksomhedernes individuelle udfordringer og afspejler derfor de enkelte virksomheders konkrete ønsker til Vejle Kommune som erhvervsfremmeaktør og myndighed.

Den samlede konklusion er, at den lokale erhvervsfremmeindsats spiller eller kan spille en betydelig rolle for de fleste virksomheder. Interviewene viser, at en betydelig del af virksomhederne har udfordringer, som kan adresseres gennem lokale erhvervsserviceinitiativer.

Det fremgår på tværs af interviewene, at virksomhederne efterspørger en mere nærværende og op-søgende kommunal erhvervsservice. Generelt opleves forholdet til Vejle Erhvervsservice som godt. Men det generelle synspunkt blandt de 20 interviewede virksomheder er, at Vejle Kommune bør have et tæt kendskab til sine (produktions)virksomheders udvikling, udfordringer og behov. Det vurderes som afgørende for, at kommune kan tilbyde en relevant og målrettet erhvervsservice.

Langt størstedelen af de interviewede virksomheder vurderer samtidig, at den nuværende kontakt til Vejle Erhvervsservice og kommunen er forholdsvis begrænset – og at kommunen i dag således ikke har et tæt kendskab til virksomhederne.

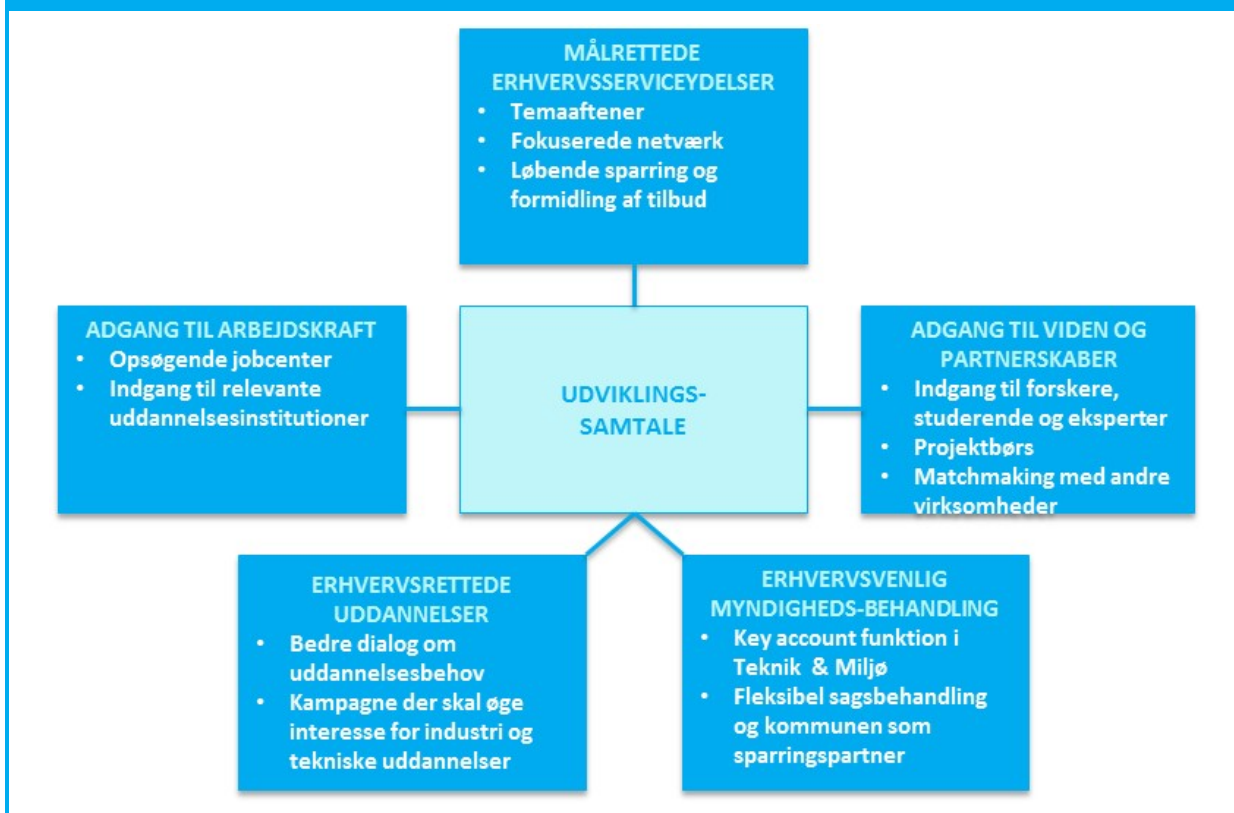
En hovedkonklusion i analysen er, at omdrejningspunktet for et løft i kommunens erhvervsfremmeindsats bør være et tilbud til alle produktionsvirksomheder (og gerne andre virksomheder inden for internationalt konkurrerende erhverv) om tilbagevendende "udviklingssamtaler" (fx en gang årligt) med Vejle Erhvervsservice. Formålet herved vil være, at kommunen opnår et dybere kendskab til virksomhederne – og til deres aktuelle udvikling, udfordringer og ønsker til kommunen.

Analysen viser også, at virksomhedernes konkrete behov og ønsker til lokal erhvervsfremme varierer en del. Nogle virksomheder efterspørger primært, hvad man i dansk sammenhæng kan betragte som "traditionelle" erhvervsserviceydelse som målrettede arrangementer og netværk med andre virksomheder. Andre virksomheder ser primært en tættere dialog med kommunen som et element i et tættere samarbejde og bedre dialog om kommunal myndighedsbetjening inden for områder som byggetilladelser, miljøgodkendelser, mv. Herudover ser en del virksomheder et tættere samspil med Vejle Erhvervsservice som et værktøj til at styrke adgangen til kvalificeret arbejdskraft, uddannelsesinstitutioner, andre aktører i erhvervsfremmesystemet (herunder Væksthus Syddanmark) og samarbejdspartnere på fx universiteterne.

Ønskerne til den lokale erhvervsfremme (ud over de nævnte udviklingssamtaler) kan samles i fem overskrifter og er gennemgået i de følgende afsnit;

1. Målrettede erhvervsserviceydelser.
2. Bedre samspil med lokale uddannelsesinstitutioner.
3. Adgang til arbejdskraft.
4. Adgang til viden og partnerskaber.
5. Erhvervsvenlig myndighedsbehandling.

Figur 5.1. Oversigt over områder for virksomhedernes efterspørgsel



Kilde: IRIS Group

Udviklingssamtalen

Vi foreslår som nævnt og illustreret i figuren, at Vejle Erhvervsservice tilbyder kommunens produktionsvirksomheder en årlig udviklingssamtale⁷. Samtalen skal gennemføres hos den enkelte virksomhed og kan fokusere på forhold som;

- Virksomhedens nuværende strategi, mål og konkurrencesituation.
- Aktuelle udviklingsplaner.
- Virksomhedens udfordringer og behov (aktuelt og på lidt længere sigt).
- Idéer og overvejelser til nye projekter, forretningsudvikling og innovation.
- Præsentation og diskussion af relevante erhvervsfremmetilbud, støttemuligheder, etc.
- Virksomhedens eventuelle ønsker til fremtidige lokale erhvervsserviceydelse.

Udviklingssamtalen har flere formål. Den skal som nævnt sikre Vejle Kommune et solidt kendskab til virksomhederne, så kommunen kan udvikle og tilpasse sin erhvervsfremme og reagere proaktivt på virksomhedernes behov (herunder matche virksomhederne med andre virksomheder med lignende behov). Samtidig skal den øge virksomhedernes kendskab til den lokale erhvervsservice og det øvrige erhvervsfremmesystem (herunder fx Væksthus Syddanmark, SDU Erhverv, etc.).

I de nedenstående afsnit gennemgås eksempler på de aktiviteter og services, virksomhederne i dag efterspørger på de fem hovedområder skitseret i figur 5.1.

“Kommunen bør være bedre til at orientere om støttemuligheder, planer og nye tiltag med relevans for erhvervslivet på en mere opsøgende vis. Informationsniveauet har været lavt – vores første henvendelse fra kommunen var en regning”.

“Der er alt for mange velmenende folk, der ringer med tilbud om deltagelse i projekter, netværk, mv. Man bliver helt rundforvirret. Det vil være en rigtig god idé med en fast kontaktperson fra kommunen, der får kendskab til vores strategiske udfordringer og planer – og bliver en slags talerør ind i erhvervsfremmesystemet. Man sidder ikke og fortæller om sine planer til 20 forskellige mennesker. Det ville være rigtigt fint med et årligt servicebesøg fra en sådan kontaktperson”.

“Det er vigtigt, at kommunen kender virksomhederne og ved, hvad de er optagede af. Ellers er det svært at matche med andre virksomheder og definere fælles behov”.

“Udgangspunktet må være, at Vejle Erhvervsservice får føling med virksomhederne og forstår, hvem de er. De skal kende vores behov og udfordringer for at tilbyde de rigtige services. I dag har arrangementerne for meget karakter af kaffeklubber”.

⁷ Det er naturligvis vigtigt at samtænke en udviklingssamtale med Væksthus Syddanmarks vejledningsindsats over for iværksættere og virksomheder med stort vækstpotentiale. Forslaget indebærer fx et behov for tæt koordination og videndeling mellem Vejle Erhvervsservice og Væksthus Syddanmark med hensyn til fælles opsamling af input fra området (industri)virksomheder - fx i fælles CRM-system. Det er også vigtigt at overveje, hvordan Væksthjulet eventuelt kan indgå som værktøj i dele af udviklingssamtalen.

5.2. MÅLRETTEDE ERHVERVSSERVICEYDELSER

En række af Vejles mindre og mellemstore virksomheder efterspørger – som beskrevet i kapitel 4 – inspiration og viden, som de kan bruge som grundlag for innovation, virksomhedsudvikling, eksport, mv. Omvendt ser de større og de mest internationalt orienterede virksomheder ikke et stort behov for lokale erhvervsserviceydelser, da de typisk allerede deltager i netværk mv. på nationalt niveau.

Et gennemgående budskab fra de mindre og mellemstore virksomheder er, at Vejle Erhvervsservice kan være en vigtig facilitator for videndeling og erfaringsudveksling på forretningskritiske områder, fordi Vejle Erhvervsservice har mulighed for at udvikle et bredt kendskab til de forskellige virksomheders behov – og dermed kan matche virksomheder med ensartede udfordringer. Samtidig har Vejle Erhvervsservice mulighed for at tilknytte foredragsholdere, eksperter, forskere mv., der er opdateret med relevante trends – og kan udfordre og inspirere virksomhederne.

Budskabet fra interviewene er endvidere, at mange virksomheder ikke ønsker at deltage i meget generelle informationsaktiviteter, der retter sig mod en bred målgruppe⁸. De interviewede virksomheder ønsker, at indholdet af fremtidige erhvervsserviceydelser er målrettet deltagere med ensartede behov og udfordringer. Det understreges også, at fx netværk skal være for virksomheder på samme niveau. Flere virksomhederne giver også udtryk for et ønske om, at fx fyraftensarrangementer indeholder et element af matchmaking med potentielle samarbejdspartnere.

Derfor er gennemførelsen af løbende udviklingsaftaler, jf. afsnit 5.1, afgørende for, at erhvervsfremmeaktiviteter kan planlægges, så de er attraktive for virksomhederne.

⁸ Der er dog også virksomheder, der peger på værdien af nuværende temaaftener, hvor virksomheder kan bruge et par timer på at få inspiration fra fx fremtidsforskere.

Omtrent halvdelen af de interviewede virksomheder udtrykte interesse for at deltage i konkrete aktiviteter og arrangementer under Vejle Erhvervsservice (eller eventuelt i regi af et samarbejde mellem erhvervsserviceenhederne i hele Trekantområdet). De mest udbredte ønsker til fremtidens erhvervsserviceydelse er følgende⁹;

- Tematiserede inspirationsaftener med oplæg fra fx forskere og erfarne konsulenter. De mest efterspurgte temaer afspejler udfordringerne beskrevet i kapitel 4 – det vil sige nye forretningsmodeller, LEAN, automatisering og internationalt salg (hvordan kommer man ind på konkrete markeder). Det understreges af flere, at muligheder for at netværke 1-1 med andre virksomheder (herunder mulige forretningsforbindelser) bør være et centralt element på sådanne arrangementer. Og at det er afgørende, at deltagerne får noget konkret med hjem i form af "leads" eller idéer til tiltag, som kan implementeres i virksomheden.
- Netværk med fokus på eksport og internationalisering, fx i form af
 - netværk der kan give inspiration og videndeling relateret til opbygning af en international salgsorganisation
 - samarbejde om international markedsføring og markedsbearbejdning på konkrete markeder (fx salg fremstød i Kina).
- Netværk eller eventuelt udvikling af kurser inden for automatisering, hvor produktionsvirksomheder kan opbygge netværk til blandt andet GTS-institutioner, SDU-forskere, mv.
- Netværk om ledelse af produktionsvirksomheder i vækst – fokus på ledelsesrollen, og hvordan forskellige typer af ledelsesudfordringer håndteres.
- Netværk inden for specialområder, hvor flere virksomheder ser nye potentialer (fx anvendelse af komposit som materiale som erstatning for stål).

Herudover betoner flere virksomheder vigtigheden af, at Vejle Erhvervsservice fungerer som indgang til regionale, nationale og internationale erhvervsfremmetilbud (parallelt med udviklingen af lokale erhvervsserviceydelser). Det blev blandt fremhævet, at syddanske produktionsvirksomheder ikke har de samme muligheder for at søge regionale midler til udviklingsprojekter som midt- og nordjyske virksomheder. Derfor er det vigtigt med en ambition om, at Vejle Kommune og kommunens virksomheder udnytter især programmer på EU-plan bedre, hvor ikke mindst EU's nye rammeprogrammer "Horizon 2020" indeholder en række muligheder for tilskud til udviklingsprojekter.

Endelig skal det nævnes, at flere virksomheders ønsker til lokale erhvervsserviceaktiviteter også er drevet af en ambition om at styrke relationerne til andre lokale virksomheder. Flere fremhæver, at de ikke kender andre virksomheder i lokalområdet godt nok, og at de ikke selv har tiden til at afsøge

⁹ Det skal dog understreges, at flere virksomheder tvivler på, om Vejle Kommune i sig selv har kritisk masse til at udbyde tematiserede netværk for virksomheder med ensartede udfordringer. Flere nævnte Trekantområdet som den naturlige ramme. Andre understregede, at de ikke ønsker at deltage i netværk med konkurrenter, og at der af samme grund kan være behov for flere netværk, der adresserer de samme typer af udfordringer.

mulige lokale samarbejdspartnere. Ambitionen er således også – for nogle - at opdyrke flere lokale forretningsfællesskaber.

”Lokale netværk skal være tematiserede og række ud over kundejagtsarrangementer. Det vil være godt med netværk, der fokuserede på virksomheder med de samme internationaliseringsudfordringer. Ikke mindst hvis der var tilknyttet gode mentorer, som selv har prøvet problemerne og løst dem.”

”Arrangementer bør indeholde en kombination af inspirerende oplæg og speeddating – eller dialog i små grupper. Det er vigtigt, at det er konkret, og at virksomhederne kan forberede sig på, hvem de skal møde. Kvaliteten bør måles på de ”leads” som virksomhederne får i forhold til forretningsudviklingsmuligheder.”

”Produktionsvirksomheder i området må stå sammen. Og kommunen kan spille en væsentlig rolle i at identificere de gode match med andre virksomheder.”

”Hvis kommunen havde bedre kendskab til virksomhederne og deres udfordringer, ville de have mulighed for at sammensætte grupper, der kunne udveksle erfaringer på udvalgte områder. For os kunne relevante temaer være kulturbearbejdelse, eksportstrategier på konkrete markeder og det at arbejde med kundesegmentering.”

”Vores udfordring er tid. Derfor skal tilbuddene fra kommunen være sindssygt konkrete. Jeg ville aldrig komme til en generel temaaften om brugerdreven innovation. Jeg skal have noget konkret med hjem, som jeg kan komme i min organisation dagen efter.”

”Vi har deltaget i flere tematiske arrangementer i Trekantområdet. Men det er ikke meget forretning, der kommer ud af det. Arrangementerne var for søgende og alt for lidt konkrete.”

”Vi deltager allerede i ERFA-grupper. Det er dog svært at få til at virke. En facilitator fra kommunen ville bedre kunne sikre aktivitet i netværket og måske også tilknytning af interessante oplægsholdere og forskere.”

5.3. BEDRE SAMSPIL MED LOKALE UDDANNELSESINSTITUTIONER

Mange af de interviewede virksomheder ser et stort behov for at styrke samarbejdet mellem industri, uddannelsesinstitutioner og kommune.

Adgang til kvalificeret, faglært arbejdskraft vurderes generelt som det vigtigste og mest kritiske fokusområde i den lokale erhvervspolitiske indsats. Virksomhedernes ønsker og bekymringer spænder vidt – fra kvaliteten af lærlinge og nyuddannede faglærte, over bedre efteruddannelsesmuligheder til interessen blandt unge for industrien og for at påbegynde tekniske uddannelser.

Hvis Vejle Kommune på langt sigt skal konkurrere som industrikommune, er det ifølge mange af de interviewede virksomheder helt centralt med et tættere samarbejde på uddannelsesområdet. Især følgende områder bør prioriteres ifølge virksomhederne;

- Samarbejde om at promovere industrien og de tekniske uddannelser blandt unge i kommunen og i hele Trekantområdet. Der ønskes fokus på at promovere mulighederne i selv små produktionsvirksomheder gennem kampagner, projekter, vejledning, besøgsdage mv. i folkeskolen og på erhvervsskolerne.
- Bedre dialog om fremtidige krav til den faglærte arbejdskraft inden for nøgleområder som maskinteknik, metal, smede, fødevarerfremstilling, etc. Budskabet er, at det er vigtigt, at erhvervsskolerne også orienterer sig mod udviklingen i toneangivende lokale virksomheder i

forhold til fremtidige kompetencekrav. Virksomhederne oplever som antydnet i kapitel 4, at uddannelsesinstitutionerne har svært ved at følge med udviklingen – og at dialogen i de faglige udvalg på skolerne ikke er tilstrækkelig.

- Bedre dialog om behovet for nye kurser, herunder inden for sprog, sikkerhed, projektledelse og innovationsforståelse.
- Dialog og samarbejde om udvikling/modernisering af erhvervsskolerne maskinparker. Uddannelsesinstitutionerne kan bruge virksomhederne som sparringspartnere (og evt. indgange til leverandører), når de skal investere i nyt udstyr. Samtidig nævner nogle virksomheder muligheden for, at elever på speciallinjer kan komme ud i virksomhederne og prøve relevante maskiner, som det vil være for dyrt for skolerne at investere i.

Et tættere samarbejde kunne således indeholde flere elementer.

For det første kunne de årlige udviklingssamtaler fungere som en indgang til uddannelsesinstitutionerne, hvor Vejle Erhvervsservice kunne samle op på særlige behov/idéer/ønsker og præsentere dem for de relevante uddannelsesinstitutioner. Campus Vejle og andre uddannelsesinstitutioner kunne herefter følge op via individuelle samtaler eller møder med virksomheder med ensartede behov.

For det andet bør det nedsatte Kontaktudvalg for Erhverv og Uddannelse følge op på den fælles ambition om at markedsføre industri og tekniske uddannelser blandt de unge i kommunen (evt. i et samarbejde, der dækker hele Trekantområdet). Samarbejdet bør både omfatte kampagneaktiviteter og projekter, der fokuserer på udskolingen i folkeskolen, og på opbygning af tættere kontakter, der giver skolerne mulighed for at trække på virksomhederne i forbindelse med projekter, brug af gæstelærere mv.

For det tredje kunne der nedsættes en dialoggruppe om maskininvesteringer på erhvervsskolerne og om undervisning i ny teknologi. Gruppen kunne bestå af relevante uddannelsesledere og interesserede virksomheder. Den kunne både koordinere investeringer i nye maskiner og nyt udstyr på de tekniske uddannelser og fungere som en indgang for erhvervsskolerne til virksomhederne i forbindelse med forespørgsler om undervisning og introduktion til specialudstyr (på virksomhederne).

Den overordnede vision på området bør være at skabe tættere bånd mellem specielt Campus Vejle og de produktionsvirksomheder, der aktivt ønsker at involvere sig i udviklingen af de tekniske uddannelser.

Herudover er det også relevant at overveje behovet for fælles initiativer på området i hele Trekantområdet.

“Hansenberg i Kolding arbejder opsøgende i forhold til virksomhederne. Det gør Campus Vejle ikke i samme grad.”

“Det vil være rigtig godt med et samarbejde mellem kommunen, erhvervslivet og uddannelsesinstitutionerne om at promovere mulighederne i selv små produktionsvirksomheder. Det kan fx give eleverne mere fokus på, hvad små virksomheder kan tilbyde af ansvar og udviklingsmuligheder.”

“Vi skal have et langt større optag på de tekniske uddannelser. Vi regner med at komme til at mangle både smede, maskinarbejdere, ingeniører og teknikere. Der er blevet langt større kamp om den kvalificerede arbejdskraft.”

“Udstyret på erhvervsskolerne er forældet og gammeldags. Det skal jo ikke være historietimer. Lærerne ved også for lidt om at købe maskiner – det ville være langt bedre, hvis de lyttede til virksomhederne og brugte dem som sparringspartnere. Vi kunne måske endda hjælpe med at formidle kontakter til leverandører, der kunne være interesserede i at sælge maskinerne billigere som delvise sponsorater – mod at de kunne bruge skolernes faciliteter som showrooms, når der ikke var undervisning.”

5.4. ADGANG TIL ARBEJDSKRAFT

Virksomhederne har forskellige vurderinger af mulighederne for at tiltrække faglært og ufaglært arbejdskraft ved ledige stillinger. Det afhænger blandt andet af beliggenhed, virksomhedsnavn og af de profiler, der søger.

De fleste virksomheder har forholdsvis let ved at tiltrække *ufaglærte medarbejdere*. Det gælder fx en virksomhed som DanePork, der beretter, at medarbejderne nærmest finder afløsere i eget netværk, før de indgiver opsigelser til ledelsen.

Men for enkelte mindre virksomheder kræver rekrutteringen af fx ufaglærte medarbejdere og HK'ere, at de anvender jobnet.dk eller henvender sig til jobcentret. Det kan være en tidskrævende proces for mindre virksomheder, hvor ledelsen ofte selv varetager arbejdet med at finde og rekruttere den nødvendige arbejdskraft.

En mindre gruppe af de interviewede virksomheder ønsker i den forbindelse et bedre samarbejde med Vejle Jobcenter. Holdningen er, at jobcentret i højere grad skal kende de lokale arbejdspladser kompetencebehov og kultur, så lederen kan ringe til centret og få udarbejdet en kort liste af profiler, der med høj sandsynlighed vil passe ind i virksomheden.

Virksomhederne efterspørger således, at jobcentret bliver et serviceorienteret og aktivt opsøgende bindeled mellem de ledige og arbejdspladserne, og som i højere grad fokuserer på at finde den rette medarbejder til stillingen end på passiv præsentation af mange (og ofte irrelevante) profiler gennem jobnet.dk's CV database.

Som beskrevet i kapitel 4 byder rekrutteringen af kvalificeret *faglært og højtuddannet* arbejdskraft i mange tilfælde på større udfordringer for virksomhederne, da udbuddet af ledig arbejdskraft her er betydeligt mindre.

Flere virksomheder påpeger, at den lokale erhvervsservice kunne supplere de eksisterende rekrutteringskanaler med initiativer på fx følgende områder;

- Indgang til relevante uddannelsesinstitutioner (både erhvervsskoler, erhvervsakademier og universiteter) mhp. at komme i dialog med potentielle kandidater.
- Bedre dialog og samarbejde mellem Vejle Erhvervsservice og jobcentret, så kommunen i højere grad kan bruges som indgang til rekruttering af specialiseret arbejdskraft. Der efterspørges også øget samarbejde med jobcentre i nabokommuner.
- Større koordination og proaktiv indsats i forbindelse med lukninger/fyringsrunder på lokale virksomheder, således at de ledige medarbejdere hurtigt kan formidles til ubesatte stillinger i andre virksomheder.

"Vejle Jobcenter gav mig en mærkelig oplevelse, da jeg ringede sidst. De ville ikke give mig en prioriteret liste med mulige kandidater til vores stilling og sagde, at jeg selv måtte finde frem til emner gennem jobnet.dk. En konsulent fra Hedensted Jobcenter troppede derimod personligt op hos os næste morgen, og han medbragte en liste på hele tre egnede kandidater til jobbet. Den aktive indsats imponerede mig. Konsulenten kom ud for at mærke virksomheden og vores behov. Det var en positiv oplevelse, og vi fik en god medarbejder ud af indsatsen."

5.5. ADGANG TIL VIDEN OG PARTNERSKABER

Som antydnet i kapitel 4 ser en række af de interviewede produktionsvirksomheder potentialer i at samarbejde mere med både videninstitutioner og andre virksomheder om innovation og forretningsudvikling. Kun få virksomheder har mere end sporadiske erfaringer på området. Og en del virksomheder har endda droppet konkrete projektidéer, fordi de finder det for vanskeligt at finde relevante samarbejdspartnere.

Virksomhedernes perspektiver og behov er forskellige, men interviewene afspejler potentialer på blandt andet følgende områder:

- Brug af designstuderende til at udvikle idéer og forslag til produkter, der appellerer bedre til slutkunder.
- Brug af fx studerende til at gennemføre markedsanalyser, segmenteringsanalyser og udvikle forslag til forretningsmodeller for nye produktområder.
- Samarbejde med forskere eller virksomheder med komplementære kompetencer inden for blandt andet fødevarerområdet, fx projekter inden for forøgelse af fødevarerprodukters holdbarhed (emballage og nye ingredienser).
- Udvikling af nye produkter/forretningsområder i samarbejde med andre virksomheder, fx virksomheder med spidskompetencer inden for industriel design.

- Formidling og etablering af partnerskaber med andre virksomheder (med komplementære kompetencer) om udvikling af nye løsninger og produktområder. Eksempelvis inden for energiområdet, hvor Vejle Kommune (og andre kommuner i området) kan bidrage ved at efterspørge nye løsninger, der kræver innovationspartnerskaber.

Den fælles vurdering blandt virksomheder, der ser potentialer på området, er, at erhvervsfremmesystemet kan spille en nøglerolle i at mindske eller eliminere de barrierer, der er på området. Opgaven for erhvervsfremmesystemet kunne blandt andet bestå i følgende¹⁰;

- At fungere som en generel indgang til videninstitutioner for virksomheder, der ønsker samarbejde med forskere og studerende om løsning af konkrete udfordringer. Vejle Erhvervsservice' opgave kunne bestå i at identificere den rette videninstitutioner og i samarbejde med denne finde det rette match og mulige finansieringsmuligheder.
- Etablering af projektbørs, hvor virksomheder med konkrete idéer eller udfordringer kan lægge disse ud, og hvor fx studerende eller andre virksomheder kunne byde ind.
- Formidling af højtuddannede specialister, der på midlertidig basis kan fungere som eksperter i forbindelse med konkrete udviklingsprojekter i virksomhederne (fx finansieret af regionale programmer som "Power Push" og "Lån en Leder").
- Etablere forretningsudviklingsseminarer, hvor virksomheder med ambitioner om innovation og forretningsudvikling kan møde andre virksomheder. Det kan være i form af speed-dating arrangementer, hvor produktionsvirksomheder mødes med fx designvirksomheder og andre produktionsvirksomheder og drøfter muligheder for fælles projektaktiviteter¹¹.

Igen opleves gennemførelse af løbende samtaler mellem virksomhederne og den lokale erhvervsservice som en vigtig forudsætning. Formidling af eksperter, forskere, studerende og samarbejdspartnere forudsætter en tæt dialog med den enkelte virksomhed. Samtidig kan en årlig udviklingssamtale være med til at udfordre og motivere mindre virksomheder til at realisere idéer til udviklingsprojekter.

Der vil naturligvis være behov for at overveje, hvordan den lokale erhvervsservice og Væksthus Syd-danmark kan samarbejde om ovenstående opgaver. Lige som det kan være relevant at overveje, om nogle af opgaverne bedst løftes i et samarbejde mellem fx kommunerne i Trekantområdet.

"Vi har idéer liggende, som vi ikke kommer videre med, fordi vi ikke ved, hvor vi skal henvende os, når det gælder nyhedsanalyser, test, mv. Det ville være en stor hjælp, hvis der var et sted, der formidlede samarbejde med de rette videninstitutioner."

"Det ville være relevant for os at få højtuddannede ind på midlertidig basis, der kunne hjælpe med tekniske udfordringer og markeds-mæssige muligheder. Vi mangler imidlertid kontakterne og netværket til at finde de rette samarbejdspartnere".

¹⁰ Flere virksomheder peger på, at udviklingen af seminarer, projektbørs mv. med fordel kunne ske i et samarbejde mellem alle kommunerne i Trekantområdet.

¹¹ Rationalet bag et sådant initiativ er, at en række produktionsvirksomheder er for små og specialiserede – og mangler centrale kompetencer – til selv at gennemføre større (og risikofyldte) udviklingsprojekter.

“Vi vil gerne samarbejde med Vejle Erhversservice om formidling af fx forskere og studerende, så vi kan prøve forskellige typer af kompetencer af. Vi kunne godt tænke os at arbejde med at finde vej til slutbrugerne ved at udvikle produkter, som foretrækkes hos elinstallatørerne frem for andre. Vi har ikke rigtigt ressourcerne til at skabe kontakterne, så her kunne kommunen være til stor hjælp”.

“Vi har haft studerende ude, som skrev teoretiske opgaver uden relevans for vores opgaveløsning. Der er brug for mere virksomhedsrettede uddannelser, og at konkrete virksomhedsudfordringer danner udgangspunkt for fx studenterprojekter”.

“Vi ser et stort potentiale i at samarbejde mere med forskere, fx i projekter der handler om at øge vores produkters holdbarhed”.

“Det kunne være en idé med en slags portal i kommunalt regi, hvor virksomhederne kunne melde ambitioner ind om at entrere et bestemt marked eller byde på en opgave, som man ikke kan løfte alene. Kommunen kunne så hjælpe med at identificere egnede virksomheder til forretningsfællesskaber”.

5.6. ERHVERVSVENLIG MYNDIGHEDSBEHANDLING

De fleste produktionsvirksomheder lægger vægt på et smidigt og fleksibelt samarbejde med Teknik- og Miljøforvaltningen i forbindelse med byggesager, miljøgodkendelser, mv.

Den generelle oplevelser er, at Vejle Kommune har været en meget regelstyret kommune, hvor kommunen har udstukket retningslinjer og krav til overholdelse, og hvor den løbende dialog og sparring i forbindelse med byggesager har været begrænset. Samtidig har sagsbehandlingstiderne til tider været forholdsvis lange ifølge de interviewede virksomheder.

Flere virksomheder peger på, at dialogen er blevet bedre, og at kommunen i højere grad kan bruges som sparringspartner i forbindelse med fx overvejelser om udvidelser. Eksempelvis er enkelte virksomheder blevet kontaktet proaktivt af Vejle Kommune – herunder er en virksomhed fx blevet gjort opmærksom på, at den gældende miljøgodkendelse ikke ville dække eventuelle udvidelsesbehov.

Men sammenfattende ønsker virksomhederne, at kommunen i endnu højere grad fungerer som sparrings- og dialogpartner i forbindelse med fx udvidelsesplaner og bliver bedre til tidligt at orientere om nye krav, der kan have betydning for virksomhederne.

Enkelte virksomheder har jævnligt behov for godkendelser og feedback fra Teknik- og Miljøforvaltningen i forbindelse med udvidelser, midlertidige projekter, test, mv. For denne målgruppe vil det være relevant at overveje at tilbyde en fast kontaktperson i Teknik- og Miljøforvaltningen, der kender virksomheden, og som kan forestå koordination mellem forskellige fagområder, hvor det er relevant. Det kan i den forbindelse overvejes at udnævne personer, der fungerer som indgang for henholdsvis energivirksomheder, fødevarer virksomheder og anden industri.

Igen kan det være et element i de foreslåede udviklingssamtaler at tilbyde virksomhederne en sådan kontaktperson, hvor det skønnes relevant. For andre virksomheder kan Vejle Erhversservice' rolle være at fungere som bindeled og indgang til relevante forvaltninger i forbindelse med komplekse sager, der kræver fx kommunale godkendelser.

Enkelte virksomheder fremhæver, at nogle industrikvarterer ligger tæt på boligkvarterer. Her efterlyses en tættere dialog om planlægning af ændringer af lokalplaner – blandt andet fordi udbygning af boligkvarterer kan have betydning for virksomhedernes udvidelsesmuligheder.

Endelig fremhæver en enkelt virksomhed perspektiverne i, at Vejle Kommune i højere grad kigger på hele industrikvarterer (sammensætning af produktionen) i forbindelse med håndtering af miljøkrav. Eksempelvis kan den enkelte virksomheds tilladelser vedr. udledning af spildevand ses i sammenhæng med, hvad andre virksomheder udleder i området, herunder hvordan den samlede belastning af rørsystemet er (se eksempel i kapitel 4).

Det sidste er et eksempel på, hvordan overholdelse af gældende krav i højere grad kan ses som en dialog mellem kommune og den enkelte virksomhed om, hvordan lov- og myndighedskrav efterleves under størst muligt hensyn til den enkelte virksomheds konkurrencesituation.

“Hvis kommunen vil have produktionsvirksomheder og satse på fx green tech, så må den også i sin planlov acceptere, at der opstilles vindmøller, der måske kan skygge for en kolonihave”.

“Kommunen bør være meget mere kommunikerende og opsøgende omkring nye krav på fx miljøområdet og lokalplaner for de områder, virksomhederne ligger i. Dialog er nødvendig. I dag varsles vi for sent”.

“Det er vigtigt, at Teknik og Miljø ikke kun agerer kontrolmyndighed. De skal hjælpe virksomhederne til at efterleve kravene hurtigt og med mindst mulig investering. Løsningen kunne være en form for hotline”.

“Vejle Kommune har været en meget regelstyret kommune med distance til virksomhederne”.

5.7. ANDRE RELEVANTE ERHVERVSPOLITISKE INDSATSOMRÅDER

Denne rapport har haft fokus på aktuelle udfordringer og behov i Vejles produktionsvirksomheder, samt hvad den lokale erhvervsservice og erhvervsfremme kan gøre for at adressere disse udfordringer og behov.

Omvendt har vi ikke haft eksplicit fokus på bredere erhvervspolitiske rammebetingelser af betydning for virksomhedernes udvikling – og for udvikling af nye virksomheder og erhverv.

Virksomhederne har dog haft mulighed for til sidst i interviewene at fremsætte ønsker og overvejelser vedrørende kommunens erhvervspolitiske indsats. Som supplement til de i afsnit 5.2-5.6 blev især følgende områder vægtet;

- Forskønnelse af erhvervsarealer, der fremstår mindre attraktive og interessante end erhvervsområder i andre kommuner (grønne arealer, tilskyndelse til at gøre brug af tomme bygninger, etc.)
- Kommunale temadage om emner, der har interesse i forhold til både erhverv, uddannelse og byudvikling (fx lys, byrumsudvikling og klima), og hvor ambitionen også kunne være at udvikle idéer til fælles offentlige-private udviklingsprojekter.
- Intelligent offentlig efterspørgsel, hvor Vejle Kommune fx afsætter en mindre projektsum til udvikling af kreative løsninger i forbindelse med planlagte udbud. Det kan være inden for renovering, klimavenlig befordring, plejehjemsløsninger, gadebelysning, etc.

- Etablering af flere udviklingsprojekter om løsning af konkrete samfundsudfordringer, og hvor Vejle Kommune har særlige styrker. Det gælder fx på energiområdet, hvor Green Tech Center kunne danne ramme om en række triple helix projekter.
- Styrkelse af Vejles attraktivitet som bosætningskommune.
- Bedre boligmuligheder til studerende og lærlinge.
- Bedre kollektiv transport i forhold til erhvervsområder (specielt i morgentimerne).
- Kommunikation af lokale erhvervsucceshistorier som led i at formidle produktionsvirksomheders fremtid i området.

Bilag 1. Interviewede virksomheder

Navn	Branche	Område	Antal medarbejdere (i Vejle)
Airtech A/S	Maskinindustri	Salg og rådgivning vedr. maskinger til overfladebehandling på vindenergi og offshoreområdet.	17
Ammeraal Beltech Modular/Unichains A/S	Maskinindustri	Producerer plastmodulære samle-bånd/transportbånd til bl.a. fødevarerindustrien.	250
DanCake A/S	Fødevarer	Producerer skære- og skivekager til de store detailkæder.	170
DanePork A/S	Fødevarer	Producerer svinekødsudskæringer (halvfabrikata) til cateringbranchen, detailister og slagtermestre.	140
ECM Industries A/S	Maskinindustri	Producerer komplekse stålemner til en række brancher.	80
Emazys Technologies ApS	Energi	Udvikler teknologi til overvågning af solcelleanlæg.	5
Give Konfektur A/S	Fødevarer	Producerer industrimarmelade og flødeboller.	30
Good Food Group A/S	Fødevarer	Producerer fødevarer som egne brands og under private labels.	200
Green Tech Center Vejle	Energi	Inkubatormiljø for green tech virksomheder.	-
Isabella A/S	Tekstilindustri	Producerer telte og campingtilbehør.	80
JEVI A/S	Elektrisk udstyr	Producerer el-tekniske varmeløsninger til en række brancher.	90
Lumiere A/S	Telekom. og elektronik	Importerer, konfigurerer og sælger belysningsløsninger.	14
Rambøll A/S	Anden forretningsservice	Teknisk og ledelsesmæssig rådgivning på bygge-, miljø-, transportområderne.	70
Specifik ApS	Anden forretningsservice	Rådgivning med fokus på ledelses- og helbredsproblematikker på arbejdspladser.	7
Teldust A/S	Energiprodukter og ventilation	Producerer filtre til ventilationsanlæg.	12
Tormax Danmark A/S	Byggematerialer	Fremstiller og forhandler automatiserede døre.	70
TripleCut A/S	Maskinindustri	Producerer specialkomponenter til maskiner inden for fødevarer-, medico- og offshore området.	27

Vikingegaarden A/S	IT-fremstilling og service	Leverer IT-løsninger til industrien gennem forhandlere (fx elinstallatører).	12
Weissenborn A/S	Stål og jern	Leverer korte serier af specialløsninger i stål og aluminium.	40
Weiss Maskin Teknik ApS	Maskinindustri	Fremstilling af maskiner og dele af produktionslinjer til fx tekstilindustrien.	4