

Danske Giganter

Cases

Januar 2017



Indhold

CMC Biologics A/S	3
DEIF A/S	6
DESMI A/S.....	10
Easyfood A/S.....	13
Fiberline A/S	16
J. Hvidtved Larsen A/S	20
KMC, Kartoffelmelscentralen AMBA	23
LINAK A/S.....	26

Case 1

CMC Biologics A/S



Stejl medarbejdervækst

Centrale forretningsområder

- Udvikling og kommerciel produktion af proteinbaserede lægemidler og enzymer for kunder i bioteksektoren baseret på midlertidige kontrakter.



Centrale vækstbarrierer

- Godkendelsesprocedurer og kvalitetssikringssystemer inden for lægemidler.
- På længere sigt adgang til talenter.



Centrale drivkræfter for vækst

- Væksten i den danske bioteksektor og kundernes ønske om at udlicitere dele af deres værdikæde.
- Sammenhængende forretningskoncepter baseret på en høj grad af fleksibilitet.
- Investeringer i single-use technologies.



INTRODUKTION TIL VIRKSOMHEDEN

CMC Biologics er en såkaldt CMO (Contract Manufacturing Organisation), som udvikler og udbyder bioteknologiske produktionsprocesser på kontraktbasis.

Kunderne omfatter både biotek-opstartsvirksomheder og større farmavirksomheder, som CMC understøtter i forskellige dele af deres værdikæde, fra udvikling og produktion af biologiske lægemiddelkandidater for prækliniske test til kommerciel produktion af kundernes lægemidler. CMC Biologics kan således overtage hele den praktiske udvikling af et lægemiddel for mindre biotek-startups, indtil et eventuelt videresalg af virksomheden.

Virksomheden har specialiseret sig i produktionen af proteinbaserede antistoffer og enzymer. I praksis arbejder virksomheden med DNA-sekvenser af proteinbaserede leads, som kunderne typisk har udviklet. CMC Biologics kan producere lægemiddelkandidaterne enten baseret på mam-male eller mikrobielle systemer, fx ved brug af den patenterede "CHEF-1 celleplatform".

Cellerne klones, selekteres og processen opskaleres til et niveau, hvor der produceres tilstrækkelig store mængder til kliniske forsøg. Hvis processen er vellykket (fase 1-3) kan CMC Biologics

understøtte kunderne i den videre udvikling – og kan sågar stå for den kommercielle produktion af et lægemiddel, såfremt kunden ønsker det.

CMC Biologics blev etableret i 2001 af seks danskere fra biotekindustrien, der startede virksomheden på baggrund af et behov for en genbaseret CMO-virksomhed i regionen. I 2004 blev virksomheden godkendt af lægemiddelmyndighederne og i 2007 opkøbte CMC en produktionsfacilitet i Seattle – og i 2012 en anden virksomhed i Berkeley, Californien.

Virksomheden har fra begyndelsen vokset meget hurtigt. I dag har virksomheden mere end 600 medarbejdere på verdensplan og ca. 280 i København. I perioden 2001-2007 er virksomheden gået fra seks medarbejdere til 350 medarbejdere. Og de sidste ti år er medarbejderstaben fordoblet.

Også fremadrettet forventer virksomheden en stor vækst, da mange af CMCs kunder er på vej med nye fase-3 lægemidler, hvor virksomheden vil kunne spille en stor rolle, samt at virksomheden er blevet godkendt til kommerciel produktion.

DRIVKRÆFTER BAG VIRKSOMHEDENS VÆKST OG UDVIKLING

Ifølge CMC har den primære drivkraft været den store vækst i bioteksektoren i Hovedstadsregionen inden for det sidste årti. Virksomheden har formået at koble sig på den vækst gennem en kontinuerlig investeringsstrategi, hvor virksomheden især har investeret i såkaldte single-use reaktorer.

Et stærkt nichefokus og sammenhængende forretningskoncepter. CMC er en virksomhed, som vis-a-vis konkurrenterne er kendetegnet ved en stor fleksibilitet – og kan designe en udviklingsproces fra bunden af. Det er en styrke på et marked, hvor mange af særligt de store kunder har egne standarder og kvalitetssikringssystemer, mens de mindre kunder typisk har brug for meget vejledning og støtte i deres udviklingsproces. Virksomheden selv betragter sig som meget kundeorienteret, og som en serviceleverandør, der altid er åben over for kundeønskerne uanset, hvor vanskelige de måtte være at realisere.

"We are always trying to find a way forward for our customers. If there is a customer, who is coming with a specific requirement, we will always try to see if we can accommodate this or provide an alternative solution to a potential challenge. It is not always we can do exactly what they are looking for, but we can provide a different approach that will be almost just as good."

Patricio E. Massera, General Manager, CMC Biologics

Virksomheden har investeret i nye teknologier. CMCs services hviler på bioreaktorer, der er i stand til at generere store mængder af biologisk materiale baseret på DNA-sekvenser. Virksomheden er pioner i såkaldt "single use technologies" inden for produktion af biologisk materiale. Teknologierne gør brug af engangsproduktionsudstyr, der blandt andet reducerer behovet for rengøring og sterilisation, og kan reducere omkostningerne med mere end 60 pct. sammenlignet

med traditionelle metoder. CMC huser bl.a. den første 2000 liters single-use bioreaktor i Danmark, som er den største på markedet. Endvidere har CMC koblet flere af disse reaktorer sammen med henblik på at seksdoble kapaciteten til masseproduktion.

Desuden har virksomheden investeret en del i andre nye teknologier, fx robotsystemer, der væsentligt har forøget produktionshastigheden, kapaciteten og effektiviteten.

Øget innovationshøjde I forlængelse heraf, er virksomheden født, som en forsknings- og udviklingsaktiv virksomhed, hvor hver eneste løsning er skræddersyet kundens behov. Det fordrer en stor innovationshøjde i virksomheden – som dog har været en del af virksomhedens raison d'être fra starten af.

Fokus på internationalt samarbejde og eksport. CMC er født global – selv om den har sin oprindelse i den danske biotekklynge. Som nævnt har virksomheden to produktionsites i USA og leverer sine services til hele verden. De to amerikanske sites blev etableret for at have en stærk tilstedeværelse i nogle af de vigtigste amerikanske biotekregioner. På sitet i København er 25 pct. af medarbejderne fra udlandet, herunder General Manager, og arbejds sproget er engelsk.

CENTRALE BARRIERER FOR VÆKST

Blandt de centrale vækstbarrierer nævner virksomhedens General Manager:

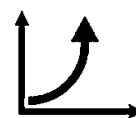
- Kvalitetsstandarder og de meget tids- og ressourcekrævende myndighedsgodkendelser af lægemiddelproduktion, som er et grundvilkår overalt i branchen. FDA har godkendt CMC til kommerciel produktion.
- Omstillingen til kommerciel produktion i 2009, hvilket krævede store investeringer i kvalitetssikringssystemer, der kunne modsvare store lægemiddelproducenter.
- Adgangen til talenter kan blive en barriere i fremtiden, men er det ikke i øjeblikket grundet den stærke talentbase i Hovedstadsregionen. Virksomheden tiltrækker talenter med, at de kan komme til et godt læringsmiljø inden for biotek, hvor de kommer i berøring med hele værdikæden.

CMC udsprang oprindeligt fra Symbion, men har derudover ikke gjort brug af innovations- og erhvervsfremmeordninger.

(Note: CMC Biologics blev kort efter interview (ultimo 2016) frasolgt til japanske AGC Asahi).

Case 2

DEIF A/S



Stejl medarbejdervækst

Centrale forretningsområder

- Udvikling, produktion og salg af kundetilpassede måle- og styringsinstrumenter til brug inden for decentral energiproduktion, fx diesel-, gas- og vandkraftanlæg samt til marine-, offshore- og vindmølleaktiviteter.
- Service og rådgivning om energistyring ifm. bestilling og leverancer af hardware- og softwareprodukter.
- After sale og opfølgning med service, fx vedr. energioptimering.



Centrale vækstbarrierer

- Tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft.



Centrale drivkræfter for vækst

- Nichefokus og sammenhængende forretningskoncepter tæt knyttet til kunden.
- Ekspansion i nye sektorer.
- Ekspansion på udenlandske markeder.
- Velsmurt logistik i produktionen baseret på avanceret IT.
- Store investeringer i FoU.



INTRODUKTION TIL VIRKSOMHEDEN

DEIF blev etableret i 1933 som en familieejet virksomhed i København. Forkortelsen DEIF er afledt af 'Dansk Elektro Instrument Fabrik'. Virksomheden startede med at håndsamle og montere elektromagnetiske måleinstrumenter som fx amperemetre og voltmetre til kraftværker, fabrikker og hospitaler. Virksomheden sælger stadig flere af de originale måleinstrumenter, men i dag er fokus på langt mere videnintensiv, digital styring og optimering af energiforbrug i lokale kraftværker som fx motorer og generatorer på skibe.

Virksomheden har i dag hovedsæde i Skive, der beskæftiger 400 medarbejdere og ejer elleve datterselskaber placeret i Europa, Asien og på det amerikanske kontinent. Datterselskaberne beskæftiger yderligere omkring 250 medarbejdere og virksomheden har en årlig omsætning på over 600 mio. kr.

Shippingindustrien har traditionelt været en stor kunde. Med næsten halvdelen af verdensmarkedet er DEIF i dag verdens førende leverandør i instrumentering til skibsbroer fx vindmålere, sensorer og rortransmittere og er samtidig blandt verdens største producenter af generatorstyringer. Der er tale om avanceret software tilpasset robust hardware, der skal kunne holde under ekstreme forhold i mange år. Virksomhedens produkter udvikles i tæt kontakt med kunden.

DEIF er fortsat en familieejet virksomhed med en ekstern professionel bestyrelse på seks medlemmer. Bestyrelsesmedlemmerne udskiftes løbende for at bringe nye tanker ind i virksomheden.

1.1 DRIVKRAFTER BAG VIRKSOMHEDENS VÆKST OG UDVIKLING

DEIF har siden begyndelsen oplevet flere vækstperioder. Fra 1980'erne begyndte DEIF at arbejde med strategisk planlægning og allokere flere ressourcer til FoU. Virksomheden arbejder i dag parallelt med to strategiske spor: en langsigtet strategi på 6-8 år og en business plan der løber for indeværende samt de kommende to år. De seneste ti års vækst skyldes en kombination af fem vigtige strategiske beslutninger:

Nichefokus og sammenhængende forretningskoncepter tæt knyttet til kunden. Udviklingen af generatorstyringer gjorde for alvor DEIF til en global, videnbaseret virksomhed. På grund af produkternes teknologisk meget avancerede design og udviklernes specialiseringer er DEIF i dag blandt verdens største producenter af generatorstyringer. Sammen med broinstrumentering til marine og offshore-sektoren har DEIF gennem årene akkumuleret unik ekspertise på disse nicheområder.

DEIF begyndte allerede for 25-30 år siden at koble hardwareleverance med rådgivning og har således en lang tradition for at bruge meget tid på at forstå kundes behov og levere det rigtige produkt første gang.

Ekspansion i nye sektorer. I 1950'erne begyndte DEIF at udvikle og levere instrumenter til de danske skibsværfter. Det var i første omgang elektriske rorvisere til broen og anlæg til mere automatisk betjening på skibene. Dette forretningsområde har siden udviklet sig og i dag er DEIF verdens førende leverandør på området.

I 2004 entrerede DEIF vindmølleindustrien ved at opkøbe West Control - en lille producent af systemer til vindmøller. Det var en del af virksomhedens strategi for at skabe en grøn profil gennem en ny produktlinje inden for vedvarende energi. Det viste sig at være en god satsning. Porteføljen til vindmølleindustrien er vokset betydeligt og har opvejet den nedgang, der samtidig har været inden for virksomhedens produkter tilpasset andre energikilder, fx diesel og gas.

DEIF har strategisk opkøbt flere virksomheder dels for at få adgang til nye kunder og sektorer og dels for at overføre ny viden og kompetencer til virksomheden.

Ekspansion på udenlandske markeder. I løbet af 2000'erne satsede DEIF kraftigt på international ekspansion. Forsøg med mellemmand som salgsgenter viste sig ikke som en god løsning, da virksomhedens salg netop er bundet tæt med forståelse af kundernes behov. Der blev derfor etableret salgskontorer i vigtige udenlandske markeder. Først i England og Tyskland – i dag i 14 lande.

Velsmurt logistik i produktionen baseret på avanceret IT. Time to Market er en vigtig konkurrenceparameter. Det er afgørende at kunne levere præcist og hurtigt. I 1990'erne havde DEIF fremgang i markedet, men konkurrenterne kunne levere hurtigere. Det var derfor nødvendigt

med en massiv omstilling af produktionslogistikken. Det blev besluttet at satse stort på IT-understøttede systemer til logistik og kvalitetssikring, hvilket nedbragte ordreproduktion fra 6 uger til 2-3 dage. Det logistisk velsmurte set up skyldes ikke mindst produktionsapparatets evne til at gennemføre automatiserede test. Når en ordre placeres, følges den automatisk hele vejen til slutproduktet, der ligeledes testes automatisk i forhold til ordrespecifikationen. På den måde sikres det, at kunden får præcis det bestilte produkt. DEIF har sørget for at opretholde og løbende udbygge et automatiseret logistiksystem i produktionen.

Store investeringer i FoU. DEIF har de seneste 30 år årligt investeret mellem 10-14 pct. af omsætningen i FoU-aktiviteter, hvilket er betydeligt mere end konkurrenterne.

Der er i dag etableret en stor udviklingsafdeling i Skive og fysisk nærhed mellem udviklingsafdeling og produktion har betydet korte udviklingstider og hurtigere tests af prototyper.

For to år siden oprettede DEIF et innovationscenter med det formål, at en håndfuld medarbejdere og studerende kan arbejde mere fokuseret med forskning og eksperimenter med produktudvikling længere til venstre i værdikæden. Idéen er, at innovationscenteret skal give plads og tid til at teste prototyper mere frit og uden stramme deadlines.

CENTRALE BARRIERER FOR VÆKST

Virksomhedens største udfordring er tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft. Det hænger dels sammen med, at virksomheden er teknologitung og kræver højt specialiseret arbejdskraft og dels på grund af virksomhedens geografiske placering i Skive.

DEIF har gennem årene iværksat flere initiativer for at overkomme denne centrale vækstbarriere. Da virksomheden flyttede produktionen fra København til Skive i midten af 1970'erne, var alle medarbejdere velkomne til at følge med og en håndfuld af de dygtigste blev direkte opfordret til det. Siden har DEIF bl.a. oprettet en satellitafdeling i Odense, hvor der kan tiltrækkes andre kompetencer, og tilbyder billige boliger i nærområdet, hvor bl.a. relevante studerende bor tæt på virksomheden. En del af strategien med at opkøbe andre, mindre virksomheder har også været at overtage den viden og know-how, som medarbejderne besad. Udover en strategisk satsning på grøn energi har vindmølleindustrien i Danmark også en større talentpool, hvilket har udvidet virksomhedens rekrutteringsbase.

Derudover er der etableret et samarbejde med flere andre virksomheder om fælles at tiltrække kvalificeret udenlandsk arbejdskraft i området.

Virksomhedens vigtigste forudsætning for at beholde og tiltrække den rette arbejdskraft ligger i virksomhedens arbejde med aktivt at skabe en åben og medarbejderorienteret kultur. Som familieejet virksomhed falder det naturligt at inddrage medarbejderne i virksomhedens udvikling og vækst. Medarbejderne har fx hver dag fri adgang til at følge dagens omsætning.

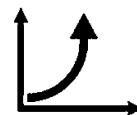
For den administrerende direktør er den vigtigste faktor for vækst ambitionen om at ansætte nye medarbejdere, der hele tiden er dygtigere.

"Det ligger i virksomhedens DNA at have en åben kultur bygget på tillid. Både internt som led i at beholde og tiltrække medarbejdere og udadtil for at være åben for input og være på forkant med udviklingen."

Toke Foss, administrerende direktør og ejer, DEIF.

Case 3

DESMI A/S



Stejl medarbejdervækst

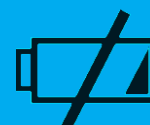
Centrale forretningsområder

- Samlede pumpeløsninger til den maritime sektor og offshore, samt til industrien (fabrikspumper mv.), oliespildsudstyr, pumper til forsvaret/flåden og utility (fjernvarme).



Centrale vækstbarrierer

- Ledelsesmæssig konservatisme i forhold til ekspansion i nye sektorer.
- Produktion af kundetilpassede løsninger der kun i nogen grad kan automatiseres.



Centrale drivkræfter for vækst

- Sammenhængende forretningskoncepter, fx leasing-aftaler, "pump-for-free".
- Ekspansion på udenlandske markeder.
- Værdisæt fokuseret på kundeudvikling og grand challenges, som klima og miljø.



INTRODUKTION TIL VIRKSOMHEDEN

Pumpeproducenten DESMI i Nørresundby er en af Danmarks ældste industrivirksomheder. Det tidligere jernstøberi blev stiftet i 1834 som "De Smithske". Virksomheden har igennem sin historie fremstillet mange forskellige maskiner og metalprodukter: fx landbrugsmaskiner, mølleværker, nattepotter, gear mv.

I de sidste ca. 40-50 år har DESMI udviklet sig fra et klassisk ordreproducerende jernstøberi til en moderne global leverandør af komplette pumpeløsninger.

Fra 1970'erne og frem har DESMI udelukkende fokuseret på produktion af centrifugalpumper og samlede pumpeløsninger med særlig fokus på den maritime sektor, herunder offshore og brændstofpumper til flådeskibe. Men virksomhedens pumpesystemer anvendes i talrige andre sammenhænge.

DESMI leverer fx løsninger til transport af flydende stoffer i industrien, herunder pumpesystemer til transport af asfalt, produktion af rengøringsmidler, melasse mv. DESMI leverer endvidere teknologier til inddæmning og oprensning af oliespild. Og endelig leverer DESMI såkaldte "utility løsninger", hvilket bl.a. omfatter pumper til fjernvarme, kraftværker, svømmehaller mv.

Kunderne omfatter alt fra offentlige myndigheder, rensningsanlæg, svømmehaller, rederier og værfter samt fabrikker.

DESMI havde i 2015 en omsætning på næste 900 mio. kr. – mere end en fordobling på ti år. Vækstforløbet har været stabilt opadgående bortset fra en kort stagnation i kølvandet på finanskrisen og en lille nedgang i 2012 grundet store anlægsinvesteringer. Virksomheden har 661 ansatte. Den er ejet af direktionsmedlemmerne, herunder CEO Henrik Sørensen, der er hovedaktionær i virksomheden.

DRIVKRÆFTER BAG VIRKSOMHEDENS VÆKST OG UDVIKLING

DESMI er en global virksomhed, der agerer på et marked, hvor samfundsudfordringer som klima-, drikkevands- og miljøhensyn spiller en stadig stigende rolle. Pumpesystemer spiller i den sammenhæng – hvad end der er tale om rensning af skibes ballasttanke, optimering af fjernvarmesystemer eller rensning af oliespild – en helt afgørende rolle.

Fx kan DESMIs løsninger til rensning af ballasttanke sikre, at skibe, der tømmer deres ballasttanke i en anden havn, ikke er anledning til forurening. Samtidig er pumpesystemer ofte yderst energikrævende, hvilket DESMI også har forsøgt at adressere ved at udvikle mere effektive pumper – noget som kan udløse store besparelser hos fx rederier. Desuden har de to følgende forhold spillet en afgørende rolle for virksomhedens vækst og udvikling.

Sammenhængende forretningskoncepter. DESMI leverer ikke blot pumper men hele pumpe-løsninger, der er tilpasset den sammenhæng, som de skal indgå i, uanset om der er tale om skibsmotorer eller løsninger til en svømmehal. Som CEO beskriver det, har virksomheden flyttet sig fra ”produkt salg til værdiskabelse for kunden”.

Det betyder også, at DESMI fra et tidligt tidspunkt er med i kundernes innovationsproces, og netop den tætte dialog og partnerskaber med kunden, samt evnen til at forstå kundens behov, vurderer DESMI selv, er blandt virksomhedens primære differentieringsparametre. Fx har virksomheden indgået en strategisk partnerskabsaftale med Falck omkring oprensning af oliespild, og en aftale med A.P. Møller-Maersk og Skjølstrup & Grønborg omkring udvikling af systemer til rensning af ballastvand.

I sin vækstproces de sidste 10 år, har DESMI især satset meget på at styrke sine salgs- og servicekoncepter, og dermed komme tættere på kunden. Fx tilbyder DESMI en lang række leasingaftaler, der indbefatter opetidsgaranti på pumperne. Et andet eksempel er ”Desmi48 fast track solutions”, der gør det muligt at få leveret og installeret en pumpe på maks. 48 timer.

Blandt de nyere, mere innovative salgskoncepter er ”pumps for free”, hvor DESMI giver pumper væk gratis, og overlader det til DESMI at installere og servicere pumpen. Hvis kunden senere sparer penge på løsningen, honoreres DESMI for besparelsen. Det er samtidig med til at knytte virksomheden meget tættere til kunden qua en abonnementsordning.

”Vi er gået bort fra at sælge vores produkter på komplekse tekniske specifikationer. I stedet lytter vi til kunderne og fokuserer på at løse kundens konkrete behov. Det er der værdiskabelsen ligger.”

Henrik Sørensen, CEO, DESMI

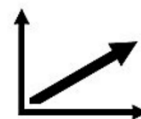
Ekspansion på internationale markeder. Den anden – centrale – drivkraft for virksomheden har været ekspansionen på de internationale markeder – og globaliseringsbestræbelserne forventes at forsætte også fremadrettet. Virksomheden har pt. to sites i USA, 17 i locations i Europa og 11 i Asien, heraf to produktionssites i Kina. Siden 2005 har det særligt været på de asiatiske markeder, at væksten har fundet sted.

CENTRALE BARRIERER FOR VÆKST

DESMI peger i lighed med flere andre virksomheder i analysen på, at den største vækstbarriere fortrinsvis er mental i form af tilbageholdenhed og forsigtighed i direktionen – at ville væksten. DESMI har håndteret udfordringen gennem at undlade såkaldte "titanic"-vækststrategier, dvs meget store ambitiøse vækstplaner, for i stedet at afprøve nye kundesegmenter inkrementelt og skabe organisk vækst derfra.

Case 4

Easyfood A/S



Stabil medarbejdervækst

Centrale forretningsområder

- Udvikling og produktion af bagværk til convenience-segmentet, fx til tankstationer, kiosker mv.
- Udvikling og implementering af fødevarekoncepter og salgsplatforme.



Centrale barrierer for vækst

- Vanskeligt at fastholde nichefokus i en tid med store investeringer.



Centrale drivkræfter for vækst

- Sammenhængende forretningskoncepter og nichefokus: fra håndværksvirksomhed til videnvirksomhed, der sælger samlede fødevarekoncepter og arbejder for at styrke kundernes forretning.
- Øget innovationshøjde.
- Anvendelse af nye teknologier.



INTRODUKTION TIL VIRKSOMHEDEN

Easyfood i Kolding er Danmarks største producent af fødevarer til personer på farten – såkaldt convenience food. Virksomheden udvikler og producerer over 250 former for bagværk og bake-off-produkter, der bl.a. sælges i kiosker (fx 7-Eleven), cafeer, tankstationer og supermarkeder. Sortimentet indbefatter bl.a. sandwiches, brød, kager, snacks og pølsehorn.

Virksomhedens ledelse, produktion og udviklingsfaciliteter er samlet i Kolding og virksomheden har for nylig udvidet sin udviklingsafdeling markant.

Easyfood beskæftiger ca. 170 medarbejdere. Virksomheden har i løbet af sit kun 16-årige liv oplevet en kraftig vækst. For ti år tilbage var virksomheden dog igennem en stor krise, hvor virksomheden var tæt på at dreje nøglen om.

Baggrunden var, at virksomheden havde store underskud efter en stor investering i en ny produktionslinje, hvilket var yderst udfordrende for virksomheden. I 2006-2007 gennemgik virksomheden en stor omstillingsproces, der har resulteret i at virksomhedens omsætning på ti år omtrent er blevet fordoblet. Virksomheden havde en vækstrate på omkring 15 pct. i 2012 og Easyfoods eksportandel er på ca. 10-12 pct. - en andel som virksomheden forventer vil vokse kraftigt fremover.

Easyfood er en meget uortodoks virksomhed, der konstant afsøger måder, hvorpå virksomheden kan tilføre sine produkter værdi og være på forkant af markedet i en relativ konservativ fødevareindustri.

Et stærkt nichefokus og sammenhængende forretningskoncepter. Kernen i Easyfoods vækst er et skifte fra at sælge produkter til at sælge samlede måltidsløsninger. Easyfoods koncepter kombinerer virksomhedens produkter med services, der kan gøre det nemt og effektivt at sælge virksomhedens produkter. De omfatter bl.a.

- Brugeranalyser i form af interviews og observationer hos forbrugerne, som fx bruges til at afdække forbrugerpræferencer, teste prototyper og salgsoptimering på salgsstedet.
- Rådgivning i sammensætning af sortiment på forskellige tidspunkter i løbet af dagen ("time slot management").
- Rådgivning omkring indretningen af fx caféer fra lys og møblering, til anvendelse af ovne til opvarmning.

Denne konceptorienterede forretningsmodel, hvor fokus er på at understøtte kundernes værdiskabelse gennem Easyfoods produkter, var det centrale element i omstillingen efter finanskrisen.

Øget innovationshøjde. I tæt sammenhæng med det ovenstående er den anden centrale vækstdriver, at virksomheden er trådt ind i en rolle som innovationspartner for kunderne.

Easyfood lægger stor vægt på brugerdreven innovation og har testkøkkener, som større virksomheder kan anvende til at udvikle nye produkter i co-creation med medarbejdere fra Easyfood. En stor del af virksomhedens omsætning kommer således fra produkter, der har været på markedet i mindre end et år, og som er produceret i mindre serier. For at understøtte udviklingen mod en mere videnbaseret virksomhed har virksomheden oprettet sit eget Easy Academy med henblik på at få løftet kompetenceniveauet i virksomheden. Akademiet indbefatter bl.a. uddannelserne;

- **Easy Pilots**, som er en særlig gruppe af medarbejdere, der har til ansvar til at lave systematisk dataindsamling og markedsanalyser, fx om forbrugerpræferencer. Easy Piloterne bliver klædt på til rollen gennem et kursus på IBC i Kolding, hvor de studerende introduceres til interviewteknik, etnografiske metoder og metoder inden for brugerdreven innovation.
- **Food Innovation (Food Architech)**, som er en uddannelse i fødevareinnovation, der er blevet etableret på initiativ af Easyfood i samarbejde med IBC i Kolding. Via kurset rustes medarbejderne med kompetencer inden for innovationsstyring og designtænkning.

Virksomheden trækker i stor omfang på sine partnerskaber med uddannelsesinstitutioner og universiteter. Fx har virksomheden samarbejdet med studerende fra design managementlinjen

på Syddansk Universitet omkring at udvikle nye fødevarekoncepter. Virksomheden har endvidere en udviklingsafdeling, der arbejder på tværs af organisationen, og inddrager både kokke, bagere og designere.

Anvendelse af nye teknologier. I kølvandet på krisen og virksomhedens omstilling har Easyfood investeret yderligere i de fleksible produktionslinjer, der muliggør hurtige skift mellem produkttyper. Virksomheden har således udviklet to produktionslinjer fra bunden, som kan modulariseres fleksibelt, alt efter produktets krav – fx i forhold til hævetid, dekorationer mv. Virksomheden kan således producere 5-10 forskellige produkter om dagen.

Samtidig har virksomheden i salgsledet implementeret en ny digital salgsplatform, som gør det muligt for partnere og kunder, at kommunikere omkring behov og udviklingen af nye produkter – samt at inddrage kundernes viden og kompetencer.

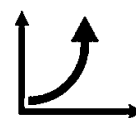
CENTRALE BARRIERER FOR VÆKST

Easyfood peger på, at vækstprocessen naturligvis ikke har været uden udfordringer, men at virksomheden løbende har været i stand til at håndtere de udfordringer, der er opstået på vejen. Virksomheden peger dog på, at den største udfordring har været at fastholde sit nichefokus i forbindelse med nyinvesteringer. Investeringerne kan fordre et behov for mersalg, hvilket kan resultere i at virksomheden satser for bredt – og det kan i sidste ende være skadeligt for salget og kundernes tillid til virksomheden.

Derudover peger Easyfood på, at det er altafgørende at uddannelsessystemet er i stand til at uddanne kandidater med stærke innovative kompetencer.

Case 5

Fiberline A/S



Stejl medarbejdervækst

Centrale forretningsområder

- Fremstilling af kul- og glasfiberbaserede kompositmaterialer samt udvikling, design og produktion af kundespecifikke kompositkomponenter inden for tre forretningsområder: vindmøllekomponenter, strukturelle profiler (fx broer), vindues- og facadeprofiler.



Centrale vækstbarrierer

- Træghed blandt kunderne i forhold til at anvende kompositmaterialer.
- Vækstkapital.



Centrale drivkræfter for vækst

- Styrket fokus på grøn energi og klimavenlighed.
- Fiberlines kombination af dyb teknologisk viden om komposit og dyb sektorforståelse inden for bestemte niches.



INTRODUKTION TIL VIRKSOMHEDEN

Fiberline Composites i Middelfart på Fyn blev etableret i 1979. Den familieejede virksomhed blev i 30 år ledet af de oprindelige stiftere (mand og hustru), der så et forretningsmæssigt potentiale i at producere kompositmaterialer og kompositprodukter, som erstatning for traditionelle materialer.

I 2011 gennemførtes et ledelsesmæssigt generationsskifte, hvor stifterparrets ældste søn overtog ledelsen af virksomheden. I dag har virksomheden godt 300 medarbejdere, heraf ca. 280 i Danmark og de resterende er ansatte på en mindre produktionsenhed i Kina samt ved salgskontorer i udlandet - bl.a. Nordamerika.

I virksomhedens første leveår løste man opgaver for kunder inden for et meget bredt felt af sektorer og produktgrupper. Fællesnævneren var kundespecifikke, kompositbaserede løsninger, hvor kompositens særlige egenskaber i form af lethed, styrke, fleksibilitet og lang holdbarhed udnyttedes til at skabe nye, bedre, billigere produkter. Ofte var der tale om at erstatte traditionelle stålkompnenter med komponenter baseret på komposit, der er både lettere, billigere og har længere levetid.

Virksomheden havde ved etableringen kun to ansatte og i de første 7-8 år voksede virksomheden relativt langsomt. Udfordringen var bl.a., at det tog længere tid end forventet at overbevise markedet om kompositmaterialernes gode egenskaber og mange anvendelsesmuligheder. Gennem 1990'erne tog væksten dog fart og det var nødvendigt at udvide virksomheden ad flere

omgange for at huse det hastigt stigende antal medarbejdere og sikre den fornødne produktionskapacitet. Drivkraften var bl.a. en stigende efterspørgsel efter kompositbaserede løsninger fra den hastigt voksende vindmøllesektor.

Væksten fortsatte i første halvdel af 2000'erne, hvor især nye opgaver inden for strukturelle profiler - bl.a. kompositprofiler til broprojekter - blev et hastigt voksende forretningsområde.

I 2007 investerede Fiberline i en ny stor fabrik med plads til både den voksende administration og topmoderne produktionskapacitet placeret i Middelfarts industri kvarter tæt ved motorvejen, hvor der er let adgang for medarbejdere fra et stort opland i både Jylland og på Fyn.

Det var lige op til finanskrisen, og kort efter oplevede Fiberline på linje med resten af industrien en væsentlig nedgang i efterspørgslen. Fiberline satsede i denne periode mere på udviklings- og innovationsaktiviteter med henblik på at levere nye og bedre produkter og services til kunderne og opdyrke nye forretningsområder.

Virksomheden har de seneste 2-3 år oplevet en yderligere accelerering af væksten og er vokset fra 175 medarbejdere i 2014 til 300 medarbejdere ved udgangen af 2016.

Eksporten udgør i dag 90 pct. af Fiberlines samlede omsætning. Kunderne kommer fra hele verden og består bl.a. af globale vindmølleproducenter, arkitekt- og ingeniørvirksomheder med speciale inden for design og opførelse af broer samt internationale byggematerialeproducenter, der fx ønsker hjælp til at udvikle og producere facadesystemer med udgangspunkt i specialudviklede kompositprofiler.

DRIVKRÆFTER BAG VIRKSOMHEDENS VÆKST OG UDVIKLING

I midten af 90'erne tog Fiberline en række vigtige skridt der har været afgørende i forhold til at geare virksomheden til vækst og skabe et solidt fundament for ekspansion. Udfordringen for Fiberline var på det tidspunkt, at man var meget afhængig af vindbranchen og samtidig havde en meget bred vifte af mindre forretningsområder, som var knopskudt løbende gennem virksomhedens første 25 leveår.

Konsolidering af forretningsområder – stærke niches: Ledelsen i Fiberline gennemførte en strategiproces, med henblik på at indkredse færre mere ligeværdige forretningsområder med et betydeligt vækstpotentiale. Det betød bl.a., at en række profitable aktiviteter blev valgt fra og fokus blev rettet mod tre forretningsområder, hvor Fiberline havde stærke kompetencer og hvor der var stort markedspotentiale: Komponenter til vindmøller, facadeprofiler til byggebranchen og strukturelle profiler til store bærende konstruktioner (fx broer). Vækststrategien har vist sig at være rigtig og i dag har Fiberline solid vækst, som er bredt forankret på alle tre forretningsområder.

Stærk og integreret udviklingsafdeling: Fiberline indgik tidligt i udviklings- og innovationsarbejder med universiteter i ind- og udland - bl.a. om udvikling af kompositmaterialer med bestemte egenskaber samt design og styrkeberegninger af forskellige konstruktioner mv. I midten af 90'erne besluttede Fiberline, at etablere en egentlig udviklingsafdeling med egne fuldtids-

medarbejder, der arbejdede med produktudvikling og fungerede som sparringspartnere og rådgivere for kunderne omkring deres innovationsproces. I dag består udviklingsafdelingen af godt 20 medarbejdere, der udvikler nye produkter og rådgiver kunderne om bl.a. produktdesign og materialevalg mv. Udviklingsafdelingen har tætte samarbejder til et tocifret antal universiteter og specialiserede videnmiljøer i en række europæiske lande.

Investeringer i ny teknologi og effektiv supply chain: I 2007 investerede Fiberline i Danmarks største produktionshal med 22.000 m² og topmoderne produktionsudstyr med henblik på at ruste virksomheden til at imødekomme den stigende efterspørgsel og sikre en effektiv produktion til konkurrencedygtige priser. Senere indgik Fiberline strategiske partnerskaber med en række vigtige leverandører af kritiske input. Bl.a. har Fiberline en partneraftale japanske Mitsubishi, der er en vigtig leverandør af kulfibre til kompositproduktionen. En stramt styret supply chain og state-of-the-art produktionsteknologi, er afgørende for at kunne levere kundespecifikke løsninger af høj kvalitet og til aftalt tid.

Intelligent brug af offentlige innovations- og erhvervsfremme initiativer: Fiberline har i flere omgange med succes benyttet offentlige innovations- og erhvervsfremmetilbud. Første gang var i midten af 90'erne, hvor Fiberline var partner i et stort EU-finansieret forskningsprojekt sammen med en række universiteter. De offentlige projektmidler gjorde det muligt at ansætte den første fuldtidsmedarbejder som udelukkende havde udvikling og innovation som arbejdsområde. Det lagde grundstenen til virksomhedens nuværende udviklingsafdeling.

Et andet eksempel var i 2013, da Fiberline stod overfor en yderligere acceleration af virksomhedens vækst. Drivkræften var bl.a. en stigende efterspørgsel fra byggebranchen som følge af øget optimisme og skærpede energikrav til vinduer og facadeløsninger. Fiberline havde brug for at styrke virksomhedens soliditet og sikre likviditet for at kunne imødekomme den øgede vækst. Fiberline indgik i 2013 aftale med Vækstfonden om et Ansvarligt lån, der polstrerede virksomheden til vækst. Siden er antallet af medarbejdere næsten blevet fordoblet.

CENTRALE BARRIERER FOR VÆKST

Strategi og ledelse En væsentlig udfordring handler om at lave en grunddig analyse der kan identificere områder, hvor der er god match mellem Fiberlines kompetencer og delmarkeder med et stort vækstpotentiale.

En anden væsentlig udfordring består i at finde de rigtige sparringspartnere i denne proces, som kan hjælpe virksomhederne med at implementere en stærk vækststrategi, herunder rådgivere, der har specialviden for konkrete vækstmarkeder og sektorer. For Fiberline har det fx været afgørende at finde de helt rigtige sparringspartnere som har indgående erfaring med fx byggemateriale industrien og specifikt markedet for facadeløsninger.

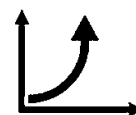
Adgang til kapital: En anden vigtig udfordring er adgang til kapital i forskellige faser af virksomhedens vækstforløb. Først og fremmest kan det være en udfordring at skaffe finansiering til udviklingsaktiviteter som ofte skaber fundamentet for et succesfuldt vækstforløb. Det gælder især virksomheder, som endnu ikke har realiseret vækst. Men væksten kan også blive bremset af

manglende finansiering til at skalere virksomheden og finansiering til at sikre den fornødne soliditet og likviditet der kræves for at imødekomme en kraftig stigende efterspørgsel. I Fiberlines tilfælde er dette konkret blevet løst ved blandt andet at benytte sig af Vækstfondens tilbud om Ansvarligt lån.

Vækstambitioner: Mere generelt vurderer Fiberlines direktør, at de største barrierer for at skabe flere store industrielle vækstlokomotiver i Danmark er manglede vækstambitioner i mange virksomheder. En anden udfordring er, at der mangler erfarne ledere, som har prøvet at udvikle og drive storskala-industrivirksomheder. På grund af vores industristruktur har vi færre ledere, der har kompetencer til at udvikle og lede virksomheder med 1000+ ansatte.

Case 6

J. Hvidtved Larsen A/S



Stejl medarbejdervækst

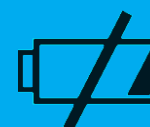
Centrale forretningsområder

- Udvikling og montage af kundetilpassede slamsugere.
- Servicekoncepter med omfattende kunderådgivning omkring anvendelsen af slamsugere samt after-sales services, fx vedligeholdelse og opetidsgaranti.
- Ekstraudstyr til anægene, fx dysere og kamerasystemer.



Centrale vækstbarrierer

- Ledelsesmæssig konservatisme i forhold til nyinvesteringer.
- Lavt dækningsbidrag pr. time i konstruktionen af kundetilpassede slamsugere.
- Vanskelig at prissætte services og ekspertise.
- Ekspansion på udenlandske markeder, hvor lokale leverandører er velkonsolideret.



Centrale drivkræfter for vækst

- Nichefokus og sammenhængende forretningskoncepter med øget modularisering, standardisering og rådgivningsydelser knyttet til produkterne.
- Ekspansion på udenlandske markeder.
- Øget innovationshøjde i produkter og services.



1.2 INTRODUKTION TIL VIRKSOMHEDEN

J. Hvidtved Larsen i Silkeborg er en af Europas førende producenter af innovative slamsugeranlæg. Virksomhedens anlæg rekvireres blandt andet af kommuner, rensningsanlæg og renovationselskaber, fx til rensning af kloaker, tømning af septiktanke og håndtering af spildevand i forbindelse med bygge- og anlægsprojekter.

J. Hvidtved Larsen beskæftiger ca. 225 medarbejdere, og producerer mellem 100 og 150 slamsugere årligt til det globale marked. Virksomheden har som mål at være verdens mest innovative producent af slamsugere samt blandt de tre største producenter af slamsugere i Europa.

Virksomheden samler og monterer de fuldautomatiserede anlæg på lastbiler, og udnytter lastbilmotorens kraft til at suge eller spule med højt tryk. Nogle af J. Hvidtved Larsens anlæg kan skille vandet fra tørstoffet/slammet og genanvende vandet. J. Hvidtved Larsen differentierer sig blandt andet fra konkurrenterne ved at være tæt på kunden gennem rådgivning omkring anvendelsen af slamsugerne, samt at kunne levere modulariserede anlæg med kort leveringstid.

J. Hvidtved Larsen var indtil 1996 en familieejet virksomhed, hvorefter en del af virksomheden blev solgt til en kapitalfond. I 2016 blev virksomheden opkøbt af den schweiziske koncern Bucher Industries, der bl.a. sælger fejmaskiner, skraldebiler og snerydningsmaskiner. Virksomheden har en høj eksportandel på ca. 80 pct., og de vigtigste eksportmarkeder er Storbritannien, USA, Norge og Rusland.

J. Hvidtved Larsen blev ramt af finanskrisen, der bl.a. ramte flere af eksportmarkederne hårdt, og ca. halverede den daværende omsætning. Virksomheden har siden da oplevet en eksponentiel vækst. Virksomhedens medarbejderstab er vokset fra ca. 150 medarbejdere for ti år siden til ca. 225 i dag, og havde en omsætning på ca. 417 millioner kr. i 2015.

DRIVKRÆFTER BAG VIRKSOMHEDENS VÆKST OG UDVIKLING

J. Hvidtved Larsens imponerende vækst kan delvis tilskrives, at virksomhedens markedsefterspørgsel er drevet af samfundsmæssige udfordringer relateret til en øget knaphed på vand og en stigende betoning af miljøhensyn og mere restriktive miljøkrav globalt. Derudover indbefatter de centrale drivkræfter:

Et stærkt nichefokus og sammenhængende forretningskoncepter. I løbet af de sidste 10 år har virksomheden strategisk fokuseret på udviklingen af innovative slamsugeranlæg, hvor virksomheden er førende på markedet, samt at bygge en markedsførende ekspertise op på området, som virksomheden har kunne anvende i rådgivningen af sine kunder.

Et af de mest centrale faktorer bag virksomhedens vækst- og udvikling har været bevægelsen fra en håndværksvirksomhed til en serviceorienteret videnvirksomhed, der ikke blot sælger slamsugeranlæg, men går i tæt dialog med kunden for at forstå kundernes behov. Samtidig rådgiver J. Hvidtved Larsen kunderne omkring, hvordan de anvender slamsugerne bedst muligt i den sammenhæng, de skal bruges i.

Desuden har virksomheden øget anvendelsen af underleverandører betydeligt. Virksomheden er i dag i højere grad en montagevirksomhed, der indkøber standardkomponenter frem for at have al produktion in-house. Det har frigjort store ressourcer, som virksomheden i stedet bruger til at øge innovationshøjden i slamsugeranlæggene.

Virksomheden har udviklet et order-to-go forretningskoncept, der opererer med to forskellige forretningsmodeller alt efter, om der er tale om standardiserede eller kundetilpassede løsninger. Konceptet gør det muligt at få leveret standardiserede anlæg med en kort leveringstid, hvorimod kundetilpassede løsninger tager længere tid at lave og indebærer en langt tættere kundediolog til gengæld for en højere pris.

Fokus på internationalt samarbejde og eksport. J. Hvidtved Larsen afsætter i dag primært på udenlandske markeder. Virksomheden har især fokuseret på det britiske marked, men fokuserer i stigende grad på det amerikanske marked, hvor J. Hvidtved Larsens recyclingteknologi er ny for markedet. Virksomheden har servicecentre i Storbritannien, USA og Sverige.

Øget innovationshøjde. J. Hvidtved Larsen leverer nogle af de mest innovative slamsugere på markedet. Anlæggene indeholder sensorer, der fx giver kunden mulighed for at monitorere slamsugerens tilstand, og systemerne giver besked i tide, når der er behov for vedligeholdelse eller reservedele. Samtidig arbejder J. Hvidtved Larsen med at koble kamerasystemer på slamsugeranlæggene, så brugeren fx kan få information om mængden af slam i kloaker.

Virksomheden huser en dedikeret udviklingsafdeling, hvori nye løsninger og prototyper bliver testet. Virksomheden har udviklingsingeniører ansat i afdelingen, mens elmedarbejderne 50% af tiden arbejder med udvikling.

Desuden har virksomheden været en flittig bruger af eksterne videnrådgivere og erhvervsfremmeordninger i de kritiske vækstfaser. Den eksterne rådgivning har blandt været brugt til at styrke projektstyringen, produktionsflows, ERP-systemer, udvælgelse af nøglemarkeder og overholdelsen af leveringstider. Virksomheden har deltaget i UDP-programmer via Midtvækstprogrammet. Drivkraften har været at blive dygtigere og hurtigere end konkurrenterne, samt at skabe profittabel vækst.

”Tidligere var vores filosofi, at vi bare skulle have flere folk og flere kvadratmeter. Så gik vi over til at se på dækningsbidraget pr. time, og undersøge hvor indtjeningen egentlig lå. Vi fandt ud af, at vi kunne vækste, hvis vi fik meget mere igennem pr. time – og det er lykkedes, især på de udenlandske markeder. Vi er gået fra at være en håndværksindustri til en industrivirksomhed”.

Brian Stage, CEO, J. Hvidtved Larsen.

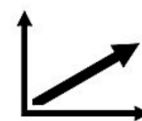
CENTRALE BARRIERER FOR VÆKST

J. Hvidtved Larsens centrale vækstbarrierer har været tæt sammenvævet med etableringen af virksomhedens øgede videnniveau og de mere sammenhængende produkt-service forretningskoncepter, som virksomheden sælger sine løsninger gennem. Blandt de centrale barrierer nævnes;

- Ledelsesmæssig forsigtighed i forhold til nyinvesteringer, der dog samtidig – i nogle tilfælde – har været en styrke. Pointen er, at der er en væsentlig mindset-udfordring i, at ville væksten samt lave en klar strategi for, hvordan man skal opnå den.
- Vanskeligheden i at prissætte service- og rådgivningsydelser. Traditionelt har rådgivning været leveret ”free-of-charge”, men efterhånden som J. Hvidtved Larsen i stigende grad er blevet en videnvirksomhed er rådgivning og knowhow blevet en stor indtjeningsmulighed for virksomhed, hvilket alle medarbejdere skal være bevidste om.
- Etablering på udenlandske markeder, hvor traditioner og standarder for slamsugeranlæg kan være meget forskellige ift. det danske marked, er en vedvarende vækstbarriere. J. Hvidtved Larsen har dog formået at klare udfordringerne gennem fokuserede produktstrategier på de udenlandske markeder, herunder at få kunderne til at se merværdien i virksomhedens miljøorienterede løsninger.
- Virksomheden har i transformationen fra en ”håndværksvirksomhed” til en videnvirksomhed måtte skifte ud i sin kompetencesammensætning. Det har både indebåret en større andel af faglærte i produktionen og flere videnarbejdere, som fx ingeniører mv., i udvikling og på managementniveau.

Case 7

KMC, Kartoffelmelscentralen AMBA



Stabil medarbejdervækst

Centrale forretningsområder

- Globalt salg af stivelse, pulver/flakes, protein og fibre.
- Produktion af kartoffelmelsbaserede derivater, herunder granulater, flakes, fiber og proteiner.
- R&D i nye applikationsmuligheder for kartoffelbaseret stivelse samt markforsøg & optimering af udbytte.



Centrale vækstbarrierer

- Væsentligt længere udviklingshorisonter for kartoffelmelsbaserede højværdiprodukter.
- EU-støtten til kartoffelmelsproduktion bortfaldte i 2012.



Centrale drivkræfter for vækst

- Øget innovationshøjde i kraft af et øget fokus på kartoffelmelsbaserede højværdiprodukter og etablering af KMC Food Innovation Centre.
- International ekspansion drevet af globale fødevareudfordringer og efterspørgsel efter stivelsesprodukter af høj kvalitet.



INTRODUKTION TIL VIRKSOMHEDEN

Kartoffelmelscentralen, KMC, er blandt Europas førende producenter af kartoffelmel og kartoffelmelsderivater, dvs. afledte højværdiprodukter såsom stivelse, fibre og protein. Virksomheden har sit hovedkvarter i Brande og ejes af de tre kartoffelmelsfabrikker i Brande, Karup og Toftlund.

KMC er en dansk landmandsejet andelsvirksomhed, der har rødder helt tilbage til Kanslergade-forliget i 1933. Produktion og salg af kartoffelmel er stadig udgangspunktet for virksomhedens forretning, men KMC i dag er en global videnvirksomhed, der arbejder med kompleks fødevareforædling og kartoffelbaserede højværdiingredienser.

Kartoffelmel omtales til tider som det hvide guld, grundet dets høje kvalitet, næringsindhold og brede anvendelsesmuligheder i sammenligning med andre typer stivelsesprodukter, fx hvede eller majs. Kartoffelstivelsen indgår fx i pasta, snacks, slik, babymad og som bindemiddel i medicin.

KMC er en global virksomhed, der har en eksportandel på 95 pct., og eksporterer sine kartoffelmelsbaserede produkter til ca. 80 lande, hvoraf de største markeder er Tyskland, UK, USA, Rusland, Japan og Kina.

Virksomheden har de sidste seks år oplevet en meget stærk vækst. Udgangspunktet var dog et væsentligt indhug i virksomhedens traditionelle indkomstgrundlag, da EU-støtten til kartoffelmelsproduktion bortfaldt i 2012, hvilket for KMC indebar et indkomsthul på 88 millioner kr. årligt. På trods af at støtten bortfaldt, var virksomheden i stand til at skabe vækst. Omsætningen steg med 16 pct. fra 935 mio. kr. i 2012/13 til 1.1 mia. kr. i 2013/14. Virksomheden havde i 2014/15 en omsætning på ca. 1.2 mia. kr. ambitionerne de næste år er en vækst svarende til fem procent årligt på bulkvarerne og en vækst på 10-20 procent på ingredienserne med både nye og eksisterende produkter. Virksomheden beskæftiger ca. 275 personer inkl. medarbejdere på ejerfabrikker.

DRIVKRÆFTER BAG VIRKSOMHEDENS VÆKST OG UDVIKLING

Overordnet er KMC en virksomhed, hvis vækst drives af en stigende global fødevarerefterspørgsel og ændrede forbrugertendenser, som resultat af væksten i den globale middelklasse.

KMC agerer således i et felt, hvor megatrends spiller en direkte rolle, fx i form af forbrugernes stigende krav til bæredygtighed, transparens (forbrugerne ønsker at vide, hvor fødevarerne kommer fra, produktionsforhold mv.), fødevareresikkerhed, sundhed, dyrevelfærd samt modstand mod genmodificerede produkter.

KMCs produkter opfylder mange af disse krav, og kan i et vist omfang substituere dyrere proteiner som gelatine, kasein og æg. Endelig er kartofler den mest kulhydratgenererende afgrøde pr. kvadratmeter og er relativ klimamæssig forsvarlig.

Virksomheden hviler på en filosofi omkring cirkulær økonomi, hvor spild minimeres, og hvor alle kartofflens delelementer udnyttes og tilføjes værdi. KMCs primære vækst foregår inden for ingredienssegmentet, der netop er kendetegnet ved, at kartoffelbaseret stivelse eksempelvis tilføjes særlige bindingsegenskaber målrettet en bestemt fødevaretype eller anvendes i nye sammenhænge, fx kartoffelbaserede fibre med probiotiske egenskaber.

Den nuværende opadgående vækstkurve har en mere direkte baggrund i bortfaldet af EU-støtten i 2012, der af virksomhedens ejer beskrives som en sovepude, der tidligere havde hæmmet innovation og udvikling i branchen. Virksomheden – og den nuværende chef – igangsatte en omfattende omstillingsproces, der fokuserede på at øge dækningsgraden, både gennem besparelser – men i ligeså høj grad gennem et øget fokus på at lægge "værdi" ind i kartoffelmelet frem for blot at sælge det som bulkvare.

Desuden betoner virksomheden de nedenstående vækstdrivere:

Fokus på internationalt samarbejde og eksport. Virksomheden har gennem en årrække været stærkt fokuseret på de udenlandske markeder, hvor efterspørgslen efter kartoffelbaserede ingredienser og højværdifødevarer kommer fra. De store asiatiske vækstmarkeder har i mange år været væsentlige afsætningsmarkeder for KMC, og forventes at blive det i endnu højere grad fremover. Samtidig peger KMC på, at virksomheden agerer i et marked, hvor den globale middelklassens krav, kommer til at betyde mere og mere.

”Vores konkurrenter har ikke fulgt med udviklingen. Den globale middelklasse vokser, og de vil have god kvalitet, luksus og livsstil – de har nye krav til produkterne, omkring bæredygtighed og sikkerhed. Vi kan give kunderne en fortælling om, at vi arbejder tæt sammen med landmændene, at vi arbejder med cirkulær økonomi, har høje kvalitetsstandarder og at man kan stole på os. Det er noget, der er generelt for danskernes ry ude i verden”.

Nicolai Hansen, CEO KMC

Eksterne vidensaktører. Virksomheden er en del af den danske fødevarerkllynge og samarbejder med en lang række spillere på området. Samtidig har KMC i sin udvikling af nye applikationsmuligheder for kartoffelbaseret stivelse i høj grad samarbejdet med forskere inden for fødevarerområdet på de danske universiteter, herunder AU Foulum, DTU og KU. Virksomhedslederen Nicolai Hansen, har selv taget en ph.d. med fokus på universitets-erhvervssamarbejde, og hvordan forskningen kan løfte flere danske virksomheder.

Stærke nicher og fokus på sammenhængende forretningskoncepter. Det er samtidig væsentligt, at KMC, som en andelsejet virksomhed, har fuld kontrol over alle led i sin værdikæde, helt fra rådgivning af avlerne omkring dyrkning, optimering af udbyttet og kvalitetskontrol af afgrøderne, over produktion af kartoffelmel og derivater, til salg i ind- og udland via egne salgsselskaber. Virksomheden vurderer bl.a. at dette har betydning for slutbrugernes tillid til KMCs produkter, herunder fødevarerikkerheden.

Høj innovationshøjde. Virksomheden investerer meget i FoU og har egen udviklingsafdeling. Virksomheden er ikke blot en kartoffelmelsfabrik, men en avanceret, videntung ingrediensvirksomhed, der arbejder med planteforædling, udvikling af nye proteiner mv. Produkter som ofte har en lang udviklingshorisont. Virksomheden har endvidere etableret et KMC Food Innovation Center, der består af testkøkkener, hvor kunderne kan udvikle og afprøve små serier af kartoffelmelsbaserede produkter i processen fra ide til marked.

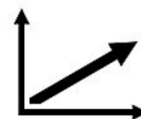
CENTRALE BARRIERER FOR VÆKST

Virksomheden peger særligt på to vækstudfordringer;

- Udfasningen af EU-støtten i 2012 kunne have betydet en nedgang i omsætningen på ca. 40 pct. KMC formåede dog at vende nedgangen i tide, bl.a. ved at redefinere virksomhedens fokus (mod højværdiingredienser).
- Produktion af højværdifødevarer, fx proteiner, kan have en time-to-market på op til 20 år. I den sammenhæng betoner KMC i høj grad sine tætte partnerskaber med universiteter, forskere, rådgivningsaktører og andre virksomheder, som den eneste måde at nå igennem disse langvarige udviklingshorisonter.

Case 8

LINAK A/S



Stabil medarbejdervækst

Centrale forretningsområder

- Udvikling og produktion af lineære aktuatorer.
- Kontrolsystemer til aktuatorer samt integrerede løsninger med sensorer, fx i hospitalsenge.



Centrale vækstbarrierer

- At geare organisationen til vækst.
- Kopiproducenter i udlandet.



Centrale drivkræfter for vækst

- Klart nichefokus og sammenhængende forretningskoncept, herunder løbende outsourcing og ulicitering af produktion af standardkomponenter.
- Øget innovationshøjde i produkter og services.
- Brug af eksterne videnaktører.
- Ekspansion på udenlandske markeder (90 pct. eksportandel).



INTRODUKTION TIL VIRKSOMHEDEN

LINAK på Als er verdens førende producent af lineære aktuatorer, dvs. enheder der konverterer den roterende bevægelse fra en elektromotor til lineære tryk- og trækbevægelser. Lineære aktuatorer har et væld af anvendelsesmuligheder, fx løftmekanismen i elevationssenge eller som et effektivt og miljøvenligt alternativ til hydrauliske systemer i landbrugsmaskiner.

Den familieejede virksomhed har en historie, der går tilbage til 1907, hvor ”Christian Jensen Maskinbyggeri” blev etableret af den nuværende ejers bedstefar. Virksomheden var en maskinfabrik, der bl.a. fremstillede kileremskiver og kornkværne. I 1976 overtog Bent Jensen virksomheden, og introducerede i 1979 den første lineære aktuator, der siden hen har været virksomhedens grundpille.

Aktuatorens mangfoldige applikationsmuligheder har gennem årene gjort det muligt at ekspandere ind i stadig flere markeder, hvor LINAKs produkter for en stor dels vedkommende er kundetilpassede i forhold til de sammenhænge, som aktuatorsystemerne skal indgå i. LINAKs produkter henvender sig endvidere til B2B-kunder, hvis forretning i høj grad drives af samfundsmæssige udfordringer. Det er fx behovet for omkostningsreduktioner i sundhedsvæsenet samt miljø- og klimahensyn. I dag opererer virksomheden overordnet med fire produktsegmenter:

- MEDLINE/CARELINE, som omfatter LINAKs produkter og løsninger målrettet sundheds-væsnen. Det er fx systemer til hospitalssenge, der udover aktuatorer indeholder sensorer, der kan give plejepersonalet besked via smartphone, når sengen har behov for rengøring, service eller reparation, eller når en beboer forlader sengen eller har vædet sengen.
- DESKLINE, som er LINAKs aktuatorløsninger til kontorarbejdspladser. Kerneproduktet er skrivebordsben med indbyggede aktuatorer – en løsning, som i dag er integreret i hævesænkeborde overalt i verden.
- TECHLINE, der udvikler industrielle aktuatorløsninger, herunder til entreprenør- og landbrugsmaskiner, industriel automatisering i robotter mv. samt soltracking, der muliggør, at solceller kan vinkle sig optimalt i forhold til solens position.
- HOMELINE, der omfatter aktuatorløsninger til private hjem, herunder elevationssege.

LINAK beskæftiger ca. 1100 medarbejdere i hovedkvarteret på Als, men har over 2100 medarbejdere på verdensplan. Virksomheden havde i 2015-2016 en omsætning på over tre milliarder og en eksportandel på over 90 pct. Virksomheden har gennem sin historie haft en organisk vækst, men væksten accelereredes fra 1990 og fremefter, hvor virksomheden begyndte at koble elektronik til sine produkter samt arbejde med hele systemer. LINAK har haft to nedgangsperioder – dels under den tyske lavkonjunktur i 1990'erne, dels i kølvandet på finanskrisen.

DRIVKRÆFTER BAG VIRKSOMHEDENS VÆKST OG UDVIKLING

LINAK har gennem de sidste ti år haft en eksponentielt stigende vækst. Drivkræfter bag virksomhedens vækst indbefatter blandt andet.

Et stærkt nichefokus og sammenhængende forretningskoncepter. LINAK har de seneste 10-20 år været stærkt fokuseret på at trimme produktion, lægge produktionen af standardkomponenter ud til underleverandører og datterselskaber, og har i stedet fokuseret på udvikling, salg, montering og kvalitetskontrol i Danmark. Desuden er virksomhedens produkter modulariseret på en måde, så standardaktuatorerne fleksibelt kan modificeres på en række centrale parametre, fx virkningsgrad, kraft og hastighed.

LINAK har samtidig været stærkt optaget af, at virksomheden ikke skulle brede sig over for mange sektorer, men have et klart produktfokus, hvor virksomheden kunne sikre et højt kvalitets- og innovationsniveau. Det har ifølge direktøren været et af de centrale differentieringsparametre i forhold til konkurrenterne.

”Jeg har altid gået op i at virksomheden skulle have et klart fokus. Der er mange besnærende forretningsmuligheder, som man kan lade sig lokke af, når man taler aktuatorer. Vi skal være knivskarpe, så vi er verdens bedste til de forretningsområder, vi arbejder med”.

Bent Jensen, direktør, LINAK

Endvidere indgår aktuatorer altid som del af et større system, fx en hospitalsseng eller en landbrugsmaskine, hvilket fordrer et tæt samspil med kunder omkring produktudvikling. LINAK er som oftest med, når kundernes innovationsproces starter, og har i flere tilfælde hægtet sig på kundernes udviklingsafdelinger. Det betyder, at LINAK i mange tilfælde træder ind i en rådgivningsfunktion i forhold til kunderne.

Øget innovationshøjde i produkter og services. LINAK har historisk været stærkt innovationsorienteret. En del af den historiske vækst kan dels tilskrives, at virksomheden var først til at koble elektroniske kontrolsystemer til aktuatorerne. Dels at virksomheden har været i stand til at tilføje aktuatorerne værdi, ved at tilpasse og integrere dem i forhold til de systemer og løsninger, som de skulle anvendes i – hvad enten der er tale om hæve-sænkeborde eller hospitalssenge.

LINAK hviler ifølge direktøren på en stærk teknisk faglighed og passion omkring produktet - og har et stort fokus på at finde nye områder, hvor lineære aktuatorer effektivt kan adressere en markedsefterspørgsel eller samfundsudfordringer – under forudsætning af at virksomheden kan bringe sine kernekompetencer i spil. Fx inden for MEDLINE/CARELINE-produktlinjen, hvor virksomheden har kombineret aktuatorerne i en samlet "internet-of-things" løsning, hvor sensorer og trådløs opkobling i hospitalssenge kan aflaste plejepersonalets overvågning af patienter eller beboere markant.

LINAK har dedikerede udviklingsafdelinger inden for alle fire produktsegmenter.

Brug af eksterne videnaktører. LINAK har i sin vækstproces gjort flittigt brug af eksterne (private) konsulenter, der har hjulpet virksomheden, fx med implementering af lean i produktionen, softwareudvikling, organisationsudvikling samt rekruttering af højt kvalificerede medarbejdere. Anvendelsen af konsulenter har ifølge LINAK været en velfungerende måde at trække viden ind i virksomheden, uden at skulle rekruttere et større antal højtuddannede.

Virksomheden har ikke gjort brug af erhvervs- eller innovationsfremmeordninger, udover ambassader som virksomheden med succes har anvendt i forbindelse med ekspansion på nogle af de internationale markeder. LINAK har i det store og hele kunne overkomme vækstudfordringerne selv samt med hjælp fra eksterne konsulenter.

Fokus på internationalt samarbejde og eksport. LINAK er i dag en international virksomhed, og var på et tidligt tidspunkt til stede på mange centrale vækstmarkeder. Virksomheden oprettede sit første udenlandske salgskontor i Sverige i 1985, og det første datterselskab i Storbritannien i 1990. Virksomheden råder i dag over 26 datterselskaber, og har bl.a. produktion i –Slovakiet, USA og Kina samt salgskontorer i USA, Tyskland og mange andre lande.

Den internationale ekspansion har været altafgørende for LINAKs vækst, da mere end 90 pct. af omsætningen ligger på de udenlandske markeder. Rent praktisk har virksomheden i stort omfang opbygget egne datterselskaber frem for at udnytte eksterne forhandlere i udlandet. Da man startede på det tyske eksportmarked fandt LINAK en person, som var bekendt med det tyske marked, og som blev hyret til at oprette et datterselskab, mod at han selv fik en væsentlig ejerandel. Den model har LINAK med succes brugt på mange andre markeder.

”For os er det vigtigt – og har altid været det – at man som sælger kan agere konsulent over for kunderne og hjælpe dem med udvikling af deres produkters funktioner gennem de produkter, som vi laver. Det kræver en stor indsigt i produkterne, og hvad de kan bruges til. Hvis vi brugte eksterne forhandlere i markedet ville de sælge endnu en hyldevare”.

Bent Jensen, direktør, LINAK

CENTRALE BARRIERER FOR VÆKST

Ifølge direktøren, Bent Jensen, står en international virksomhed som LINAK hele tiden over for udfordringer som potentielt kan være barrierer for vækst, men betoner samtidig, at virksomheden har været i stand til at håndtere de fleste udfordringer fornuftigt og komme tilbage på vækstsporet.

Blandt de centrale barrierer nævner Bent Jensen:

- Vanskeligheder med at holde ledelsen og organisationen agil i en hastig vækstproces. Virksomheden har gjort brug af mange konsulenter for at understøtte den hastige udvikling, herunder i forhold til organisationsændringer og lean-koncepter. LINAK gør endvidere brug af spørgeskemaer til kunderne for at sikre tilfredshed og at virksomheden lever op til forventningerne.
- Kopier i udlandet. Særligt på de asiatiske vækstmarkeder kopieres LINAKs produkter af lokale producenter. Det fordrer et endnu højere innovationstempo hos LINAK i forhold til at være first-movers på markedet.
- Før finanskrisen var arbejdsmarkedet overophedet og LINAK måtte rekruttere medarbejdere under det påkrævede kvalifikationsniveau. I forbindelse med krisen afskedigede virksomheden en del af disse medarbejdere.

Virksomheden påpeger, at det fremadrettet er vigtigt, at uddannelsessystemet uddanner den nye generation med et stærkere innovativt mindset, vedholdenhed, mod, en bevidsthed omkring egne begrænsninger – og evnen til at kunne føre de gode idéer til dørs. Endelig påpeges det, at generationsskifteskatten er en væsentlig udfordring for familieejede virksomheder, i forbindelse med ejerskifte.