

Voestalpine HPM Denmark A/S

Voestalpine AG er en global førende koncern inden for teknik og varige forbrugsgoder.

Koncernen repræsenteres af 500 koncernvirksomheder i mere end 50 lande.

Voestalpine HPM Denmark A/S er det danske datterselskab i koncernens division for High Performance Metal (HPM). Denne division fokuserer på teknisk krævende produktsegmenter og er global markedsleder inden for både værktøj- og specialstål.

CASE: Voestalpine HPM Denmark A/S ønsker at få foretaget en dybdegående markedsanalyse af belægning/avanceret overfladebehandling. Analysen skal afslutningsvis give virksomheden valide indsigter i, hvordan Voestalpine HPM Denmark A/S skal agere i markedet, således dette understøtte virksomhedens vækstambitioner for fremtiden.

OVERVIEW

Virksomhed	Voestalpine HPM Denmark A/S
Lokation	Kokmose 8 – 6000 Kolding
Kontaktperson	Thomas Løvgren Frandsen (direktør) & Per Stamp (technical & business development manager)

VIRKSOMHEDEN

Voestalpine AG er en globalt anerkendt koncern, der er førende inden for teknik og varige forbrugsgoder, og som skiller sig ud med en unik kombination af materiale- og proceskompetencer. Virksomheden beskæftiger samlet 53.000 medarbejdere på tværs af sine forskellige forretningsområder og afdelinger, hvoraf omkring 50% af disse er placeret i Østrig. I Østrig har Voestalpine strategisk placeret tre af sine mest centrale fabrikker i Linz, Leoben og Krems, som spiller en afgørende rolle i koncernens operationelle aktiviteter. Virksomheden er organiseret i fire primære divisioner, som omfatter:

- Steel Division
- HPM Division (High Performance Metals)
- Metal Engineering Division
- Metal Forming Division

Voestalpine HPM (High Performance Metals) Denmark A/S (herefter Voestalpine), som er det danske datterselskab under Voestalpine-koncernerne, fokuserer på teknisk krævende produktsegmenter og har en stærk position som global markedsleder inden for værktøjs- og specialstål. Den danske enhed er særligt kendt for sin tidligere opkøb af Uddeholm Danmark, som blev integreret i Voestalpine-koncernen for omkring 10 år siden. Uddeholm, som har en historie på omtrent 365 år, har opnået stor genkendelighed i branchen blandt kunder, konkurrenter og leverandører og er verdens førende producent af værktøjsstål til industrielle værktøjer.

Voestalpine opererer primært inden for den industrielle og produktionsmæssige sektor og arbejder tæt sammen med små og mellemstore virksomheder (SMV'er). Et væsentligt kundesegment udgøres af værktøjsmagere, der producerer produktionsværktøjer til industrien. Værktøjsmagerne køber ofte Voestalpine's stål kvaliteter, som de derefter videreforarbejder og sælger eller monterer for slutkunden. Ud over dette har Voestalpine også direkte salg til slutkunderne og har opbygget langvarige, strategiske

samarbejdsaftaler med flere betydende virksomheder som Weltec, Lego, Alfa Laval og Grundfos. Derved sælger Voestalpine til værktøjsmahere eller direkte til industrielle produktionsvirksomheder med egen værktøjsafdeling.

Markedet for High Performance Metals (HPM) er særligt konkurrencedygtigt, hvilket gør det nødvendigt for Voestalpine at fokusere på relations opbygning og kundeloyalitet. Deres kunder klassificeres i forskellige segmenter, og Voestalpine lægger stor vægt på at udvikle og opretholde dybe relationer med eksisterende kunder som en central del af sin salgsstrategi. Dette relationsfokus udgør en væsentlig komponent i virksomhedens daglige operationelle drift.

Voestalpine's afdeling i Kolding beskæftiger 12 højt kvalificerede medarbejdere, hvoraf flere har mange års erfaring og specialiseret viden inden for branchen. Den traditionelle organisationsstruktur sikrer et stærkt fokus på kundehåndtering og relationer, hvilket har resulteret i mange positive resultater gennem årene. Medarbejdernes lange anciennitet er med til at sikre en høj grad af stabilitet og kontinuitet i arbejdet.

På globalt niveau er Voestalpine i en fase, hvor der er stort fokus på at sikre fortsat vækst. Dette sker i et marked, der i de seneste år har været præget af et øget udbud af komplementære produkter til lavere priser. Voestalpine står derfor overfor udfordringen med at bevare sin markedsposition og sikre vækst både i koncernen som helhed og på globalt plan.

CASE BESKRIVELSE

Voestalpine har i længere tid haft et strategisk mål om at kortlægge markedet for belægning og avanceret overfladebehandling. Virksomheden har en stærk hypotese om, at dette område rummer et betydeligt potentiale, både økonomisk og profitabelt, og at det er et marked, der er værd at "angribe". Der er en klar forventning om, at en grundig markedsanalyse kan åbne op for nye vækstmuligheder, som vil kunne styrke Voestalpines position i fremtiden.

I første fase vil teamet opbygge en dybdegående forståelse for de strategiske overvejelser, der ligger til grund for virksomhedens interesse i dette område. Det er essentielt at få et klart billede af, hvorfor markedet for belægning og avanceret overfladebehandling er så interessant, og hvordan valide indsigter herfra kan anvendes til at forme virksomhedens fremtidige vækstinitiativer. Dette vil give teamet et solidt fundament for den videre analyseproces.

Herefter vil teamet udarbejde en detaljeret analyseramme, der definerer de kritiske faktorer, som skal undersøges. Denne ramme skal afspejle de forventninger, Voestalpine har til analysens indhold og de ønskede resultater. I denne proces er det vigtigt, at teamet ikke kun fokuserer på de identificerede områder, men også er åbne for at vurdere andre potentielt relevante faktorer, der kan have indflydelse på markedet. Når analyserammen er på plads, vil teamet præsentere den for virksomheden for at sikre, at alle er aligned på målsætningerne og de ønskede resultater.

Når teamet har en klar analyseramme, vil de påbegynde markedsanalysen. Det er afgørende at forstå, at information om belægning og avanceret overfladebehandling kan være vanskelig at indsamle, da markedet kan være præget af lukkethed og begrænset tilgængelige data. Derfor vil teamet skulle anvende en kreativ og alternativ tilgang for at skaffe de nødvendige informationer i, og i visse tilfælde vil konklusionerne måtte

baseres på kvalificerede antagelser. Løbende præsentationer af analysens resultater vil sikre, at teamet har kontinuerlig sparring med Voest Alpine og at der er alignment i forhold til projektets fremdrift og mål.

På baggrund af den gennemførte markedsanalyse vil teamet udarbejde strategiske anbefalinger, der viser, hvordan Voest Alpine bør agere på markedet for belægning og avanceret overfladebehandling. Dette vil inkludere en detaljeret salgsstrategi, som beskriver de nødvendige skridt for at optimere virksomhedens salgsmæssige operationer og positionere sig stærkt i markedet.

Endelig skal teamet udvikle en handlingsplan, der konkretiserer, hvordan den anbefalede strategi kan omsættes til konkrete operationelle handlinger. Denne eksekveringsplan vil give Voest Alpine et klart roadmap for, hvordan de kan implementere strategien effektivt og opnå de ønskede resultater på kort og lang sigt. Planen skal være handlingsorienteret og målrettet mod de specifikke udfordringer og muligheder, der er blevet identificeret i analysen.

KONKRETE OPGAVER

De konkrete opgaver for casen er inddelt i følgende faser:

0. Fase: Onboarding og fastlæggelse af overordnet målsætninger

1. FASE: Introduktion til Voest Alpine's nuværende arbejde og viden på området samt udvælgelse af analysepunkter og faser i henhold til markedsanalysen

- 1.1 Voest Alpine introducere teamet for belægning/avanceret overfladebehandling, og hvilke strategiske overvejelser, der forud for projektet har ligget
 - 1.1.1 Hvorfor er projektet vigtigt for virksomheden at få undersøgt?
 - 1.1.2 Hvilket strategisk potentiale har området for virksomheden?
 - 1.1.3 Hvilken viden er der om markedet p.t?
 - 1.1.4 Hvilke udfordringer har Voest Alpine med markedet?
 - 1.1.5 m.m.
- 1.2 Med afsæt i bl.a. ovenstående fase, 1.1, skal teamet udarbejde den analyseramme, som projektet kommer til at tage afsæt i
 - 1.2.1 Hvad ønsker man at undersøge? - inkl. virksomhedens ønsker fra fase 1.3
 - 1.2.2 Hvordan skal det undersøges?
 - 1.2.2.1 Det kan være svært at tilgå relevant materiale på området, hvorfor teamet særligt skal have fokus på, hvordan de vil indsamle relevant empirisk data
 - 1.2.3 Prioritering samt vægtning af områder i henhold til forløbet 8 uger
- 1.3 Voest Alpine har især et ønske om at få belyst følgende elementer i analysen:
 - 1.3.1 Markedsstørrelse og vækst
 - 1.3.2 Markedssegmentering
 - 1.3.3 Konkurrenceanalyse
 - 1.3.4 Kundeanalyse
 - 1.3.5 SWOT-analyse
 - 1.3.6 Markedspositionering

1.3.7 En samlet anbefaling til slagsstrategi med afsæt i ovenstående

1.3.7.1 Det er dog vigtigt at teamet nøje vurdere, om der skal tilføjes flere analyseområder, som kan understøtte projektets ønskede output

1.4 Teamet præsenterer deres analyseramme til relevante personer for Voest Alpine for at sikre den rette alignment

2. FASE: Påbegyndelse af markedsanalysen

2.1 Med afsæt i den valgte analyseramme fra fase 1, påbegynder teamet deres markedsanalyse

2.2 Det er vigtigt for at sikre den rette forståelse og fremdrift på projektet, hvorfor teamet løbende præsenterer deres findings til Voest Alpine

3. FASE: Udarbejdelse af strategiske anbefalinger til Voest Alpine med afsæt i teamets analyse

3.1 Teamet udarbejder deres strategiske anbefalinger til Voest Alpine

3.1.1 Hvordan skal virksomheden agere i markedet?

3.1.2 Hvordan ser en potentiel salgsstrategi ud?

3.2 Teamet præsenterer deres anbefalinger til Voest Alpine inden de påbegynder fase 4

4. FASE: Fremtidig eksekveringsplan for strategien med udgangspunkt i fase 2 og 3

4.1 Teamet afslutter med at lave en eksekveringsplan for strategien som blev præsenteret i fase 3

4.1.1 Hvilke arbejdsmæssige faser ligger der for virksomheden, for at kunne indfri den potentielle strategi?

4.2 Eksekverings/handlingsplanen har til formål at konkretisere, hvordan den ønskede strategi omsættes til operationel og strategisk handling. Teamet kan derfor have fokus på at lade den indeholde følgende:

4.2.1 Defineringen af målet

4.2.2 Identifikationer af de arbejdsmæssige handlinger i henhold til målet

4.2.3 Ressourcer og ansvarsfordeling

4.2.4 Udarbejdelse af arbejds- og kommunikationsplan

4.2.5 Vægtning af de valgte handlinger i prioriteret rækkefølge

ØNSKET UDBYTTE FOR VIRKSOMHEDEN

Efter forløbet vil virksomheden gerne stå i hånden med

- ✓ Udarbejdet markedsanalyse for belægning/avanceret overfladebehandling
- ✓ Strategiske anbefalinger til Voest Alpine's ageren i markedet
- ✓ Anbefaling til den kommende salgsstrategi for det analyseret marked
- ✓ Eksekveringsplan af teamets præsenterede strategi

RELEVANTE KOMPETENCER

- ✓ Segmentering, Positionering
- ✓ Forretningsudvikling, Forretningsstrategi



- ✓ Projektkoordinering, Projektledelse
- ✓ Markedsudvælgelse, Markedssegmentering
- ✓ Beslutningsorienteret, Initiativrig, Proaktiv
- ✓ Analyseorienteret
- ✓ Kommerciel forretningsforståelse

TALENTPROFIL

Dette projekt er af afgørende strategisk betydning for Voestalpine, da det er essentielt for at sikre langsigtet viden og vækst. For at træffe informerede beslutninger er det nødvendigt at opnå valide indsigter i en kompleks og lukket branche, hvor data ofte er svære at tilgå.

Virksomheden søger et team med en analytisk, nysgerrig og proaktiv tilgang, hvor detaljeorientering og evnen til at etablere den rette analyseramme er helt centrale. Projektet kræver en dybdegående tilgang, da relevante data sjældent ligger åbent tilgængelige.

For at sikre en både bred og dyb analyse er det nødvendigt med et mangfoldigt team, der bringer forskellige kompetencer og erfaringer i spil. En sådan sammensætning vil optimere teamets evne til at håndtere projektets udfordringer.

Man vil arbejde tæt sammen med Thomas og Per, hvor Per's ekspertise inden for området vil være en vigtig ressource. Dette samarbejde vil sikre en effektiv og kompetent gennemførelse af projektet, med den nødvendige sparring undervejs.

Virksomheden tilbyder en fleksibel hybrid arbejdsmodel med base i Kolding. Den præcise arbejdsstruktur aftales i de første uger, og teamet får adgang til både individuelle arbejdsstationer og konferencerum med tilslutningsskærm, som teamet kan benytte undervejs i projektet. Der vil ligeledes være mulighed for at indgå i dialog om transportdækning ved opstart mellem team og virksomhed.

Dette projekt er en vigtig del af virksomhedens strategiske initiativer, da det danner grundlaget for en markedsanalyse, der vil være afgørende for at styrke Voestalpines position på lang sigt.