



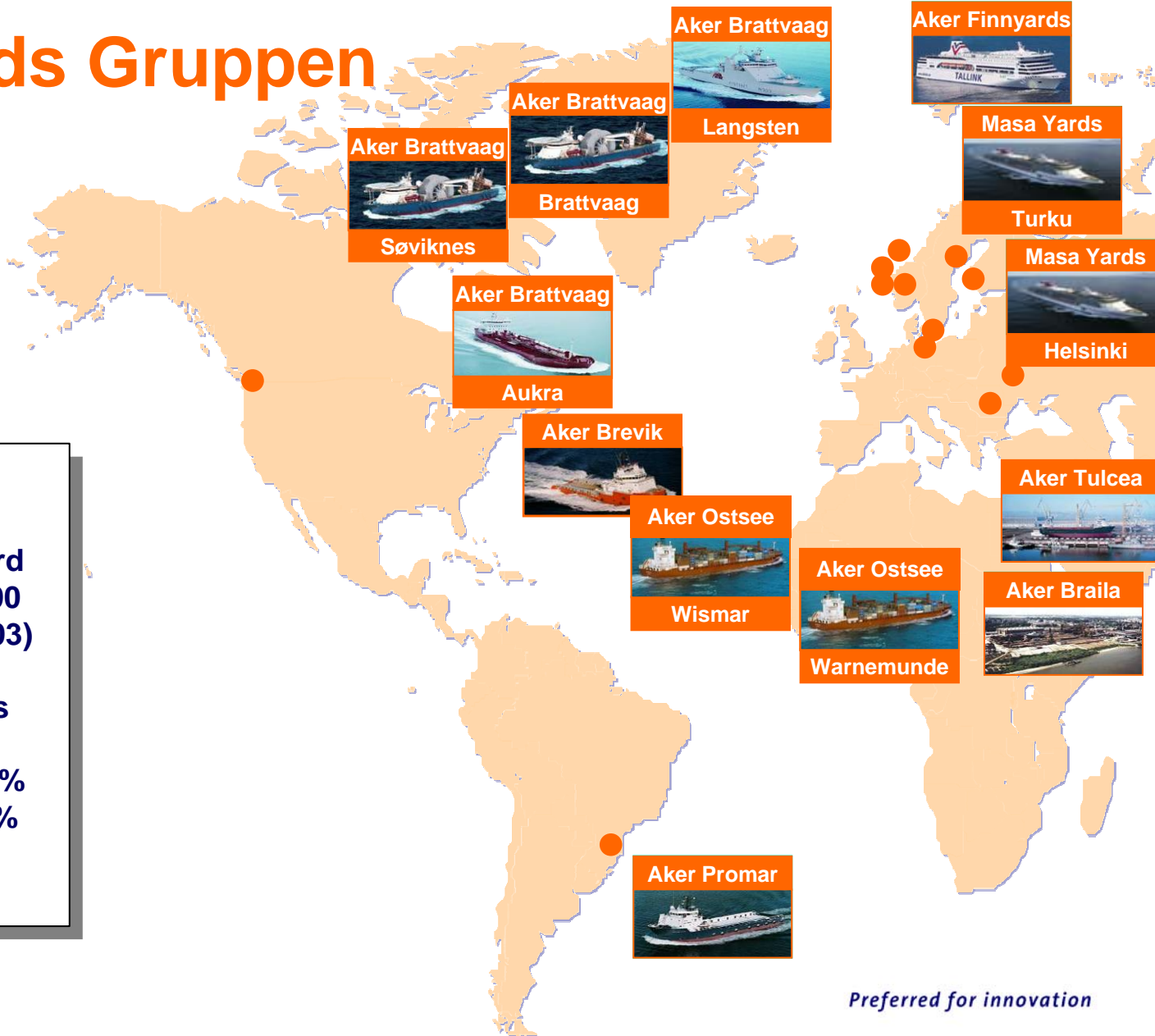
Oppkjøp og oppbygging av uteproduksjon

Oddvar Slettevold, Konserndirektør Aker Yards

Fafo Østforum

29.11.2004

Aker Yards Gruppen



Aker Yards fakta:

Omsetning: 15,9 mrd
Ansatte: 14 200
(i Norge 1303)

Notert ved Oslo Børs
Aksjonærstruktur:

Aker ASA	75 %
Andre eiere	25 %

Utnytter ressurser på tvers av bedrifts- og landegrensener

Marked og kunder
Aker Yards' Foretningsområder

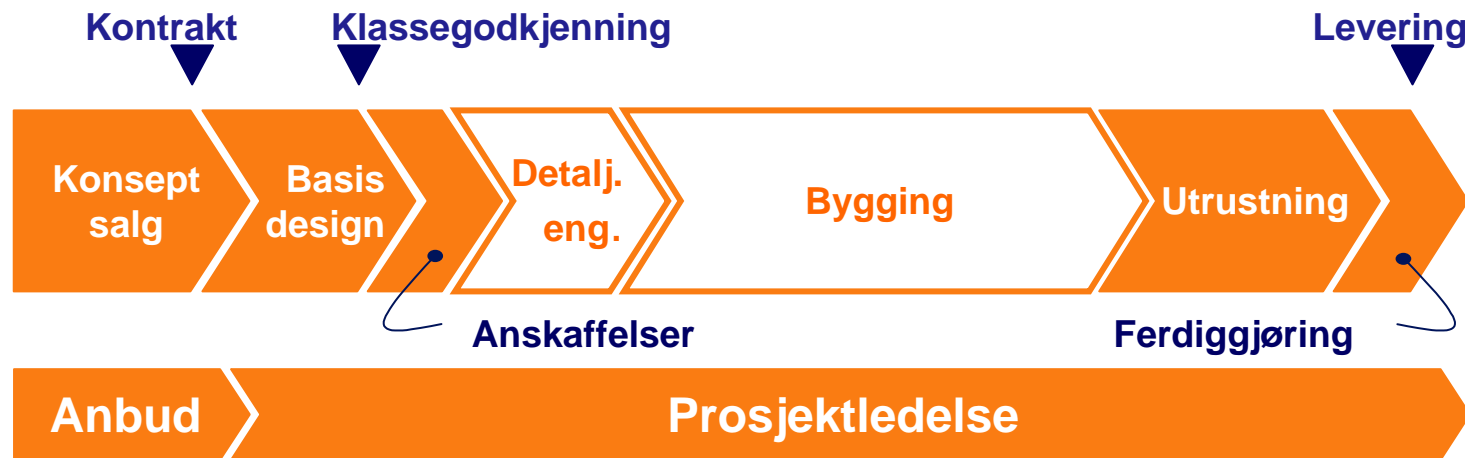


Produksjon
Aker Yards' Foretningsenheter



En markedsdrevet verdikjede på tvers av geografi og marked

Kjernevirksomhet



Lite Offshore Fartøy

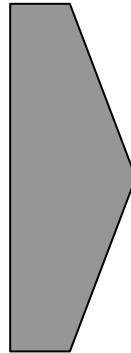
Arktisk Offshore Fartøy

Lite Container Fartøy

Hva karakteriserer skipsbygging ?

Industri med høy risikoeksponering – små selskaper ⇒ store ordrer

- Internasjonal konkurranse
- Markedet definerer prisnivået



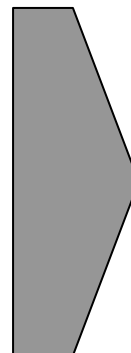
• **Suksessavhengighet:**

- ⇒ Pris
- ⇒ Møte funksjonskrav
- ⇒ Leveringspålitelighet
- ⇒ Kvalitet/ utførelse

Prosjektindustri preget av store svingninger i etterspørsel

Kapasitetsrisiko:

- Har ordre
- Har ikke ordre
- Har ikke ordre enda

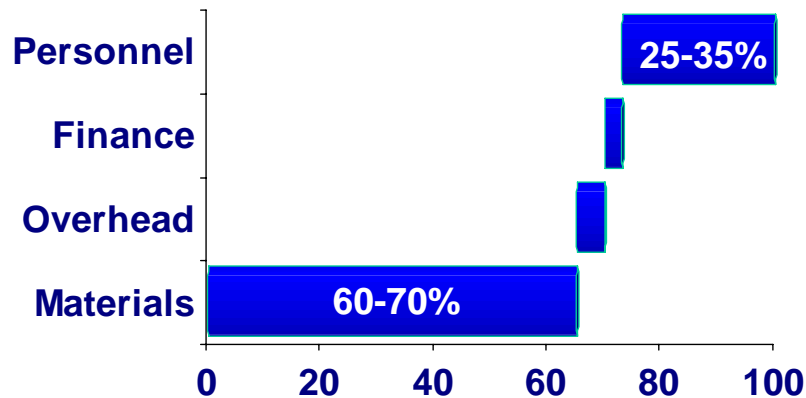


- ⇒ Holde faste kostnader så lave som mulig
- ⇒ Tilpasse investeringer til det som må gjøres internt
- ⇒ Begrense arbeidstokken
- ⇒ Egen stab utfører de essensielle oppgavene

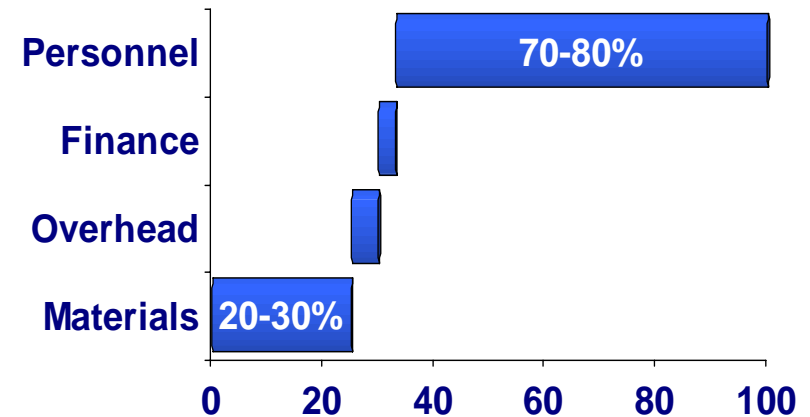
Har vi gode nok rammebetingelser?

Kostnadsstruktur: Personellkostnad i % av byggekostnad

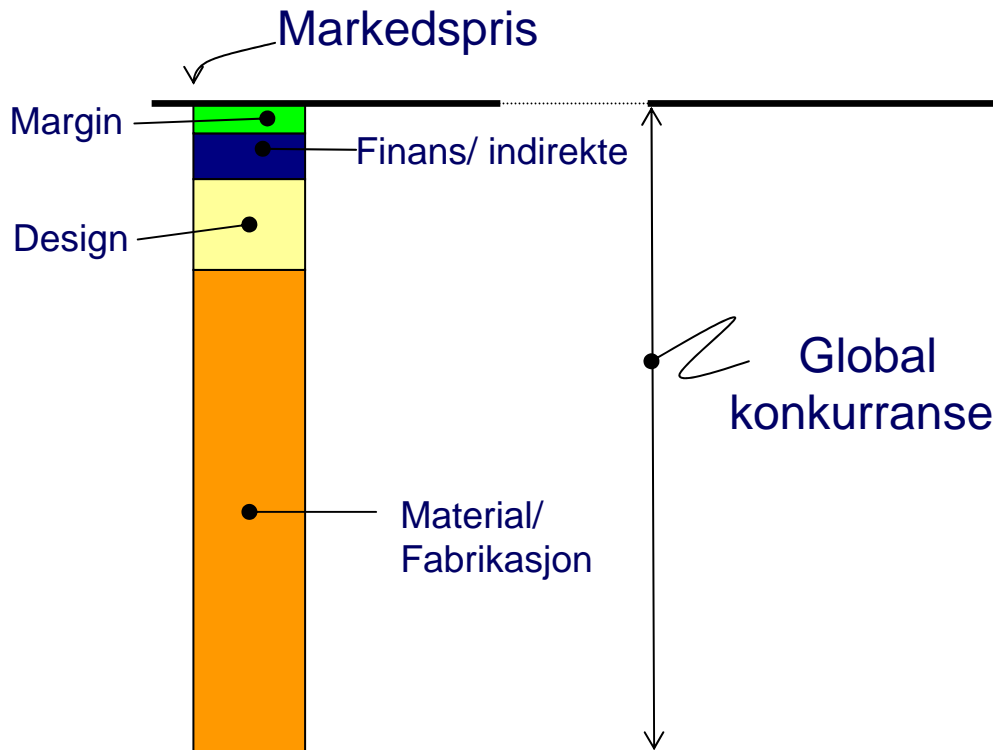
Komplette skip:



Skrogproduksjon:



Verdikjede / global konkurranse

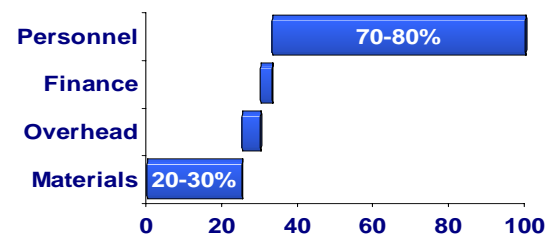


Kan norsk verftsindustri konkurrere?

- Hvor ligger mulighetene?
- Hvor ligger eventuelle konkurransefortrinn?

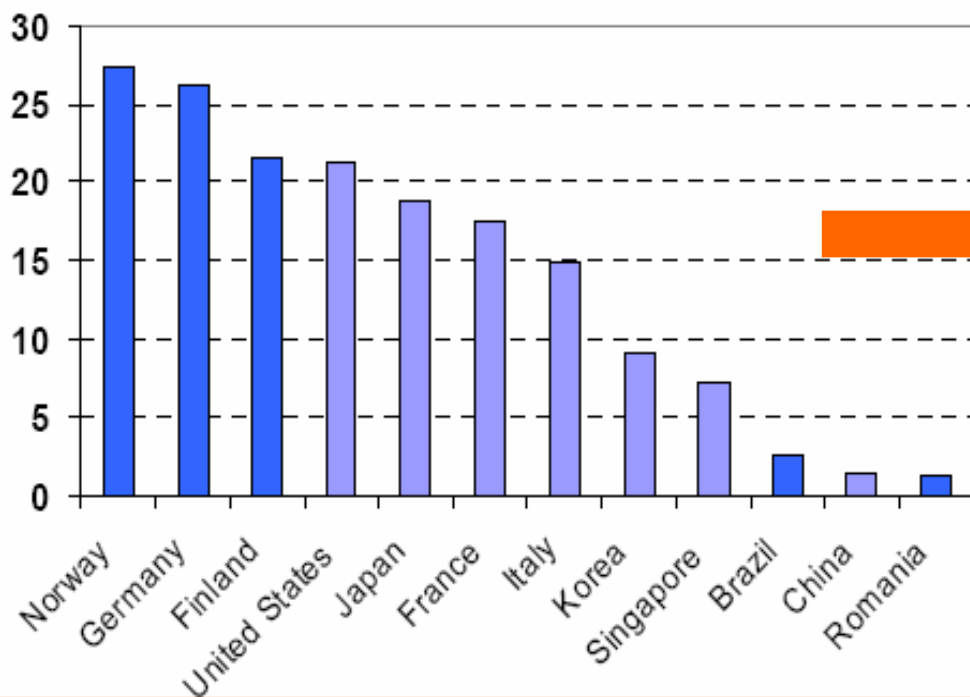
Høyt kostnadsnivå i Norge fremtvinger nye løsninger

Skrogproduksjon:



Labour costs in Shipbuilding nations

Hourly compensation in USD (2002 numbers)



“Outsource” arbeidsintensiv produksjon

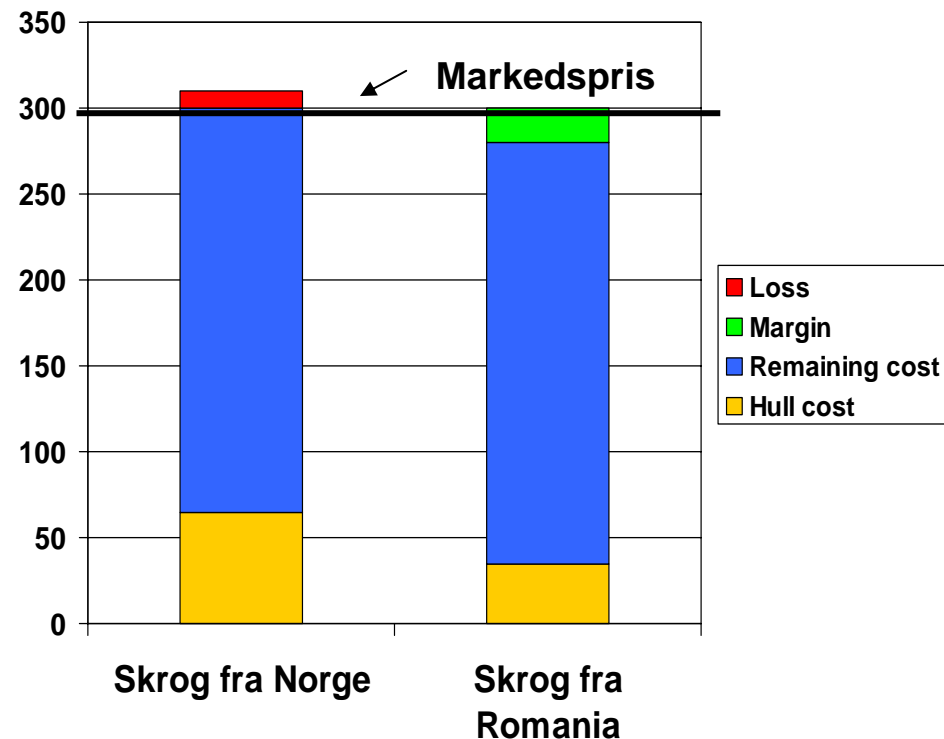
**Stålproduksjon/
Komplette skrog**

Priseksempel; skrog fra lavkostland

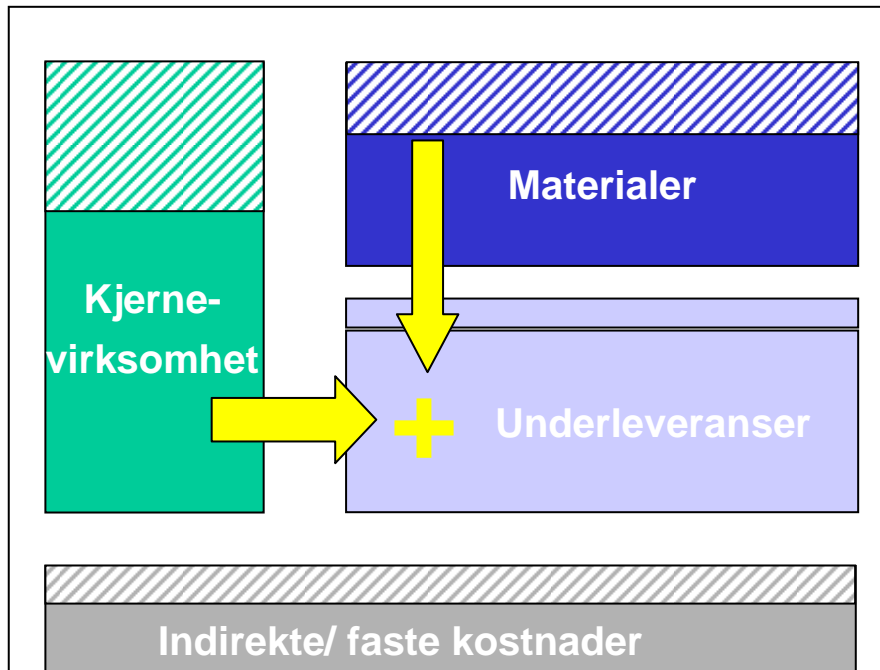
Priskonsekvens

- Skrog, 1800 tonn
Kontrakspris; ca. 300 mNOK
 - Norge 2002: 65 mNOK
 - Lavkostland: 35 mNOK
- Differanse: 30 mNOK**

Lavkost skrogproduksjon representerer forskjellen mellom en kontrakt med akseptable marginer og en tapskontrakt



Konsekvens: Endring av forretningsmodell



- Økt bruk av underleverandører
- Økt bruk av totalleveranser: Komplette ansvar for omfattende leveranser
- Redusere "overhead"
- Redusere materialkost
- Markedsposisjonering
- Redusere kapitalbinding

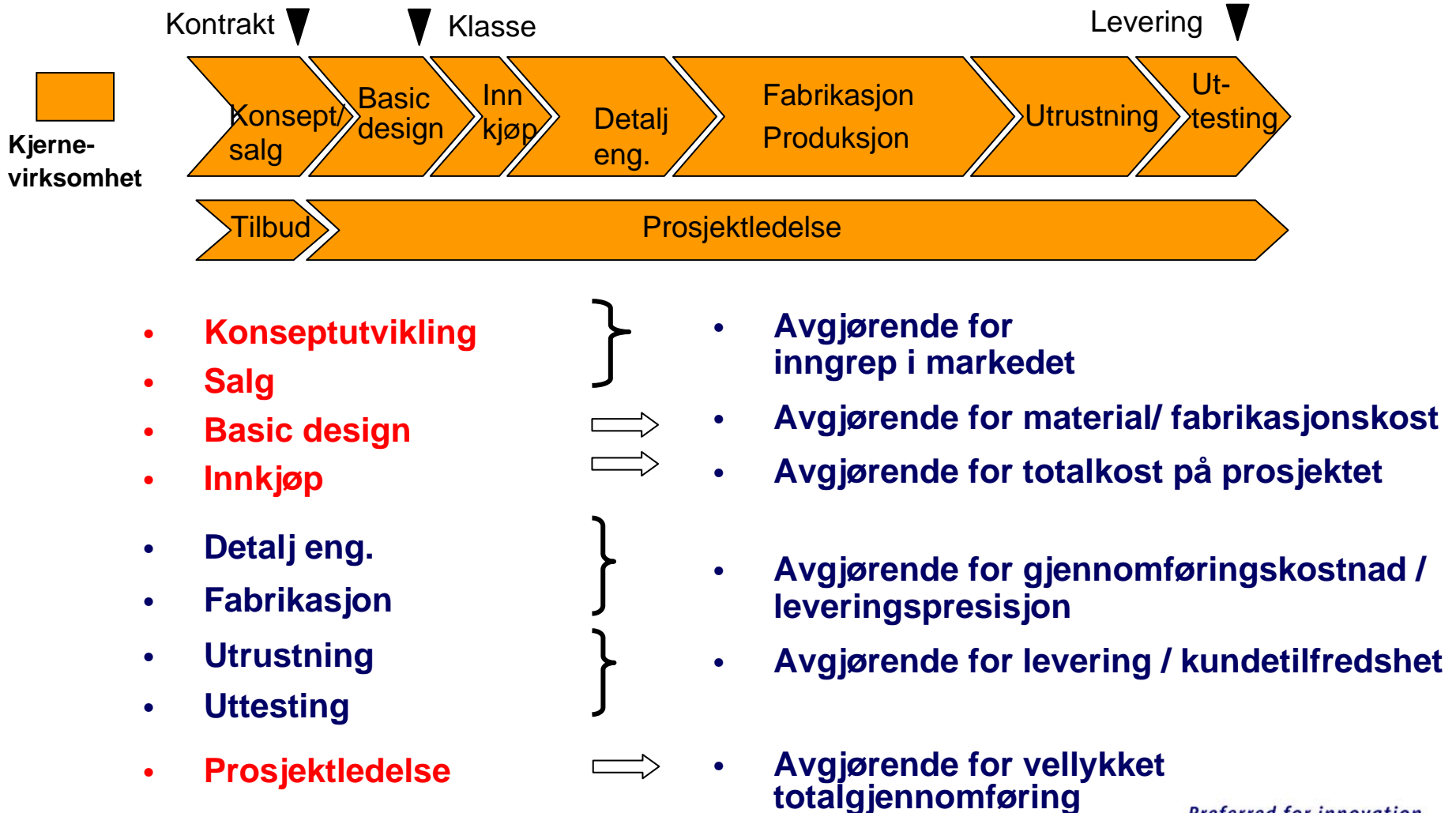
Hva er kjernevirksomhet?

- **Definisjon på kjernekompetanse i verftsindustrien kan begrenses til:**
 - **Kompetanse i de kommersielle prosessene**
 - ↳ Salg, konseptutvikling
 - ↳ Innkjøp, utgjør kanskje 70 % av produktverdien
 - **Prosjektledelse / prosjektstyring**
 - ↳ Organisering / kontraktsoppfølging
 - ↳ Logistikk
 - ↳ Informasjonsflyt

} Egen produksjon
+
Underleverandører
- **Dette er hovedprosessene, de øvrige er sekundærprosesser**
 - Kan være underleveranser

Kjernevirksomhet

Norsk innhold i verdikjeden



Forretningsmodell



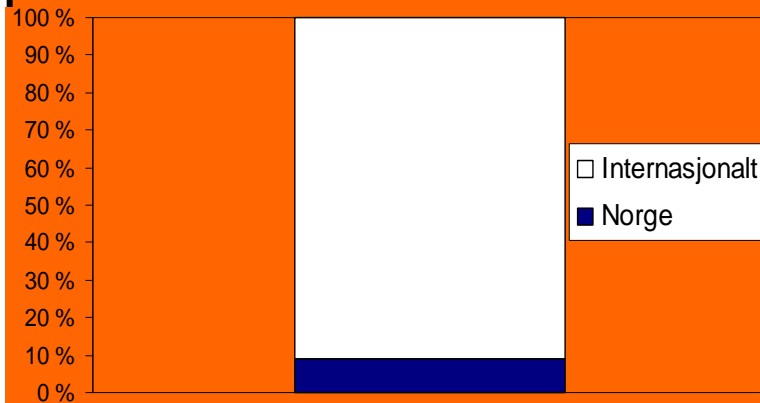
Markedspris er førende for valg av forretningsmodell

Aker Yards Norsk skipsbygging eid og styrt fra Norge

Byggesteder

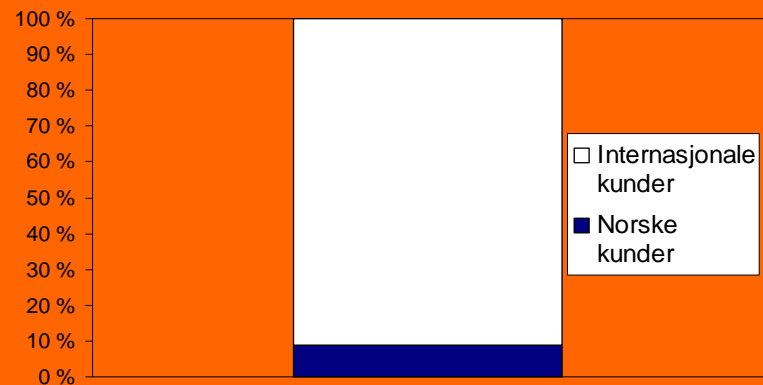
Kontraktportefølje

Antall ansatte i Norge / internasjonalt



Totalt 14 200 ansatte

Ordresreserve per oktober 2004



Totalt 30 496 mill NOK

Vekst ute skaper vekst hjemme

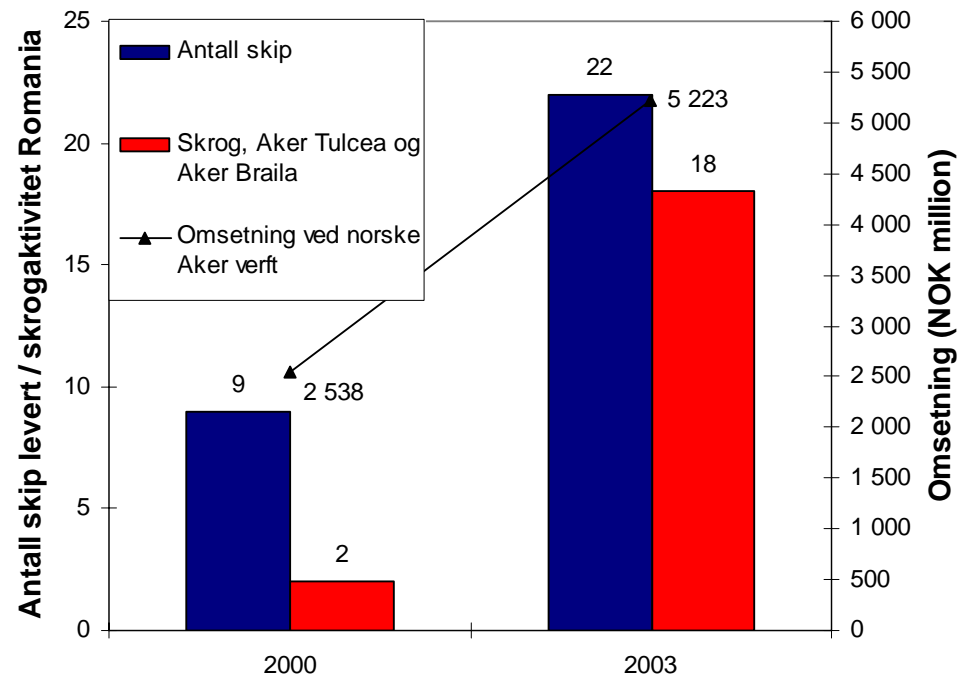
Alternative strategiske valg:

A) Skrog levert av underleverandør

eller...

B) Etablering ute:

- Skrogproduksjon
 - Unngår konkurranse om skrog
 - Kontroll av produksjonsprosesser
- Produksjon av ferdige skip
 - Åpner nye markeder
 - Bedrer konkurransesituasjon
- Øker aktiviteten hjemme



Case: Aker Yards i Brasil – ringvirkninger for norske leverandører






- Aker Promar en del av Aker Yards siden 2001
- Strategi: følge våre kunder inn i et voksende skipsbygningmarked i Brasil.
- Gjennomsnittlig eksport fra norske leverandører er rundt 40 millioner NOK ved hvert prosjekt
- Teknisk, innkjøp, finans og ledelsesstøtte fra Aker Yards i Norge
- Lokal ledelse

Aker Promar



Aker Yards i Brasil – Aker Promar

Promar en del av Aker Yards 

	2000	2001	2002	2003	2004
Antall leveringer					
Eksport fra norske leverandører (NOK Mill)	-	Ca 40	Ca 80	Ca 120	Ca 160
Omsetning (NOK Mill)	Ca 130	Ca 160	Ca 345	Ca 450	Ca 600

Oppsummering

- Uten oppbygging ute:
 - Begrenset utviklingspotensiale
 - Risiko for reduksjon i aktivitetsnivå
- Ved oppbygging ute:
 - Økt aktivitetsnivå og nye markeder
 - Økt inntjening
 - Tiltrekker seg ny kompetanse
 - Bedre utnyttelse av ressurser
 - Underleverandører følger skipsbyggingen ut

