

11 GLOBALISERINGSSUCCESER

En kvalitativ undersøgelse af globaliseringens betydning for danske virksomheder

INDHOLD

| | |
|--|----|
| 1. INDLEDNING OG RESUMÉ | 4 |
| 1.1 En dybdeanalyse af erhvervslivets globaliseringsstrategier | 4 |
| 1.2 Opskriften på global succes | 6 |
| 1.3 Strategien er hyperspecialisering | 9 |
| 1.4 Produktet er professionel service | 10 |
| 1.5 Kulturen er åben og global | 13 |
| 1.6 Nøglemedarbejderne er specialister | 14 |
| 1.7 Fornyelse, volumen og markedsadgang via opkøb | 15 |
| 1.8 Innovationen er markedsdrevet | 16 |
| 1.9 Værdikæden er stramt kontrolleret | 17 |
| 1.10 Processerne er yderst professionelle | 19 |
| 1.11 Ejer- og lederskabet er risikovilligt | 20 |
| 1.12 Leverandørerne er partnere | 21 |
| 1.13 Andre observationer | 23 |
| 1.14 Erhvervspolitiske overvejelser | 25 |
| | |
| 2. UDVALG AF CASE-VIRKSOMHEDER | 28 |
| 2.1 Omsætning, indtjening og eksport | 29 |
| 2.2 Globalisering | 31 |
| 2.3 Markedsposition | 34 |
| 2.4 Dynamik og specialisering | 38 |
| | |
| 3. UNDERSØGELSENS TEMAER | 41 |
| 3.1 Ejerskab og finansiering | 42 |
| 3.2 Ledelse og strategisk værdikædeudvikling | 45 |
| 3.3 Rekruttering | 51 |
| 3.4 Innovation | 53 |
| 3.5 Markedsadgang og afsætning | 57 |
| 3.6 Position i fnt. vækstøkonomierne | 59 |

| | |
|--|----|
| APPENDIKS: CASE VIRKSOMHEDERNE | 62 |
| Aalborg Industries A/S – Gone Global | 62 |
| ALECTIA A/S – globale nicher på en professional platform | 64 |
| ALK Abello A/S – fra nichebaseret producent af allergivacciner til farmaceutisk virksomhed | 67 |
| Danfoss Solutions A/S – afknopning af specialistikompetence fra industriel gigant..... | 69 |
| Krüger A/S – barn af fremsynet miljøpolitik..... | 71 |
| Kvadrat A/S – international designsucces..... | 73 |
| NKT Cables Group A/S – fra dansk til europæisk aktør | 75 |
| SimCorp A/S – global leverandør af finansiel infrastruktur | 78 |
| SOS-International A/S – an aktør i det globale risikosamfund..... | 80 |
| Tican A.m.b.a. – fra andelsslagteri til international fødevare virksomhed | 82 |
| Thrane & Thrane A/S – autonom teknologisucces..... | 85 |
| | |
| INTERVIEWLISTE | 89 |

1. INDLEDNING OG RESUMÉ

1.1 En dybdeanalyse af erhvervslivets globaliseringsstrategier

Denne kvalitative undersøgelse af globaliseringens betydning for danske virksomheder er udarbejdet for Erhvervs- og Byggestyrelsen i januar-maj 2008.

Undersøgelsen omfatter 11 mellemstore danske virksomheder, der inden for en bred vifte af brancher har opnået succes med deres globaliseringsstrategier. Virksomhederne er kort præsenteret i oversigten her under.

De 11 case virksomheder i undersøgelsen

Aalborg Industries A/S: Udstyrs- og serviceleverandør til den marine sektor (kedelteknologi) og leverandør af industriprodukter (dampgenererende udstyr m.v.) til procesindustri. Beskæftiger 2.200 medarbejdere heraf 635 i Danmark.

ALECTIA A/S¹: Rådgivende ingeniørfirma inden for byggeri, bryggeriindustri, farmaceutisk industri, hospitaler, mejeri, vand og miljø samt arbejdsmiljø m.v. Beskæftiger 700 medarbejdere stort set alle i Danmark.

ALK Abello A/S: Producent af allergi vacciner. Beskæftiger 1.400 medarbejdere heraf 500 i Danmark.

Danfoss Solutions A/S: Rådgivende ingeniørfirma inden for energieffektivisering af procesindustrier m.v. Beskæftiger 35 medarbejdere heraf 28 i Danmark.

Krüger A/S: Rådgiver, entreprenør og udstyrsleverandør inden for drikkevand, procesvand, spildevand, slam, jordrensning samt styring og overvågning af vandanlæg. Beskæftiger 585 medarbejdere heraf 400 i Danmark.

Kvadrat A/S: Udvikler og markedsfører nutidigt design i møbelstoffer og gardiner til kontraktmarkedet og til den bedste del af detailmarkedet. Beskæftiger 256 medarbejdere heraf 150 i Danmark.

NKT Cables Group A/S: Producerer kabler og tilbehør til el-installationer, og kabler til el-distributions- og el-transmissionsnet. Beskæftiger 3.200 medarbejdere heraf 500 i Danmark.

¹ Indtil starten af 2008 kendt som Birch & Krogboe A/S

SimCorp A/S: Producerer software til kapitalforvaltning. Beskæftiger 900 medarbejdere heraf 450 i Danmark.

SOS-International A/S: Producerer bl.a. rejseforsikringer og assistanceprogrammer for motorkøretøjer. Health Care og Tracking er i opstart som nye forretningsområder. Beskæftiger 587 medarbejdere heraf 450 i Danmark.

Tican A.m.b.a.: Slagter, forarbejder, forædler og sælger svinekød samt andre fødevarer. Beskæftiger 1.900 medarbejdere heraf 900 i Danmark.

Thrane & Thrane A/S: Producerer udstyr og systemer til global, mobil kommunikation. Beskæftiger 698 medarbejdere heraf 629 i Danmark.

Kilde: "11 globaliseringssucceser – case rapport."

De 11 virksomheds cases er dokumenteret i en særskilt rapport, "11 globaliseringssucceser – case rapport". For hver case er et kort resumé og en faktuel oversigtstabel indsat som appendiks i denne tværgående rapport.

Hver af de 11 virksomheder i undersøgelsen er grundigt analyseret bl.a. gennem dybdeinterviews med ledende medarbejdere i virksomhederne og interviews med eksterne ressourcepersoner med særligt kendskab til virksomhederne.

Undersøgelsen dokumenterer, hvordan de 11 virksomheder drager fordele af og opnår succes i en global verden. Den giver dermed et unikt indblik i den konkrete og aktuelle globalisering af dansk erhvervsliv.

Det overordnede indtryk fra undersøgelsen er meget positivt. De 11 virksomheder er dygtige, de klarer sig godt og de har potentiale til yderligere global vækst og indtjeningsfremgang.

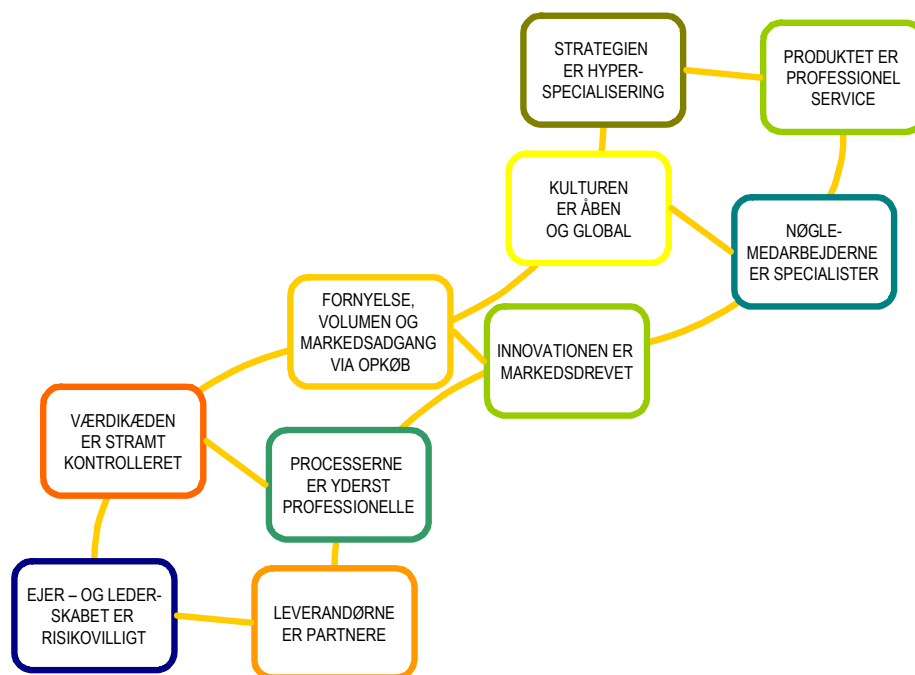
Undersøgelsens resultater kan naturligvis ikke generaliseres til hele gruppen af globalt orienterede mellemstore danske virksomheder. Men de 11 globaliseringshistorier udfordrer og nuancerer forståelsen af dansk erhvervslivs globalisering.

1.2 Opskriften på global succes

På tværs af de 11 virksomheder i undersøgelsen identificerer vi i denne rapport en lang række parametre i de mellemstore virksomheders globaliserings succes. Fra analysen har vi udvalgt 10 parametre, der fremstår som særligt centrale i virksomhedernes globaliseringsstrategier.

For hver af disse parametre har vi i analysen fundet strategier og strukturer, der går igen på tværs af case virksomhederne. Billedet er naturligvis ikke helt entydigt - der er mange variationer virksomhederne imellem - men analysen leverer et veldokumenteret billede af "globaliseringens DNA" for case virksomhederne:

"Globaliseringens DNA" – erfaringer fra de 11 case virksomheder



Kilde: Fri agent Eskild Hansen m.fl.

Opskriften på global succes kan kort beskrives som følger:

1. Strategien er hyperspecialisering: Virksomhederne er aktive inden for avancerede, stærkt fokuserede og tæt forbundne

forretningsområder. Konkurrencestrategien er at specialisere sig til en førende position i lønsomme markedsnicher.

2. Produktet er professionel service: Foruden et højt videnindhold har virksomhedernes produkt i næsten alle tilfælde et stort element af professionel service;² enten i "ren form" eller kombineret med fysiske produkter, software m.v.
3. Kulturen er åben og global: Virksomhederne har produktion/afsætning i flere lande og en kultur, der pragmatisk er præget af flere nationaliteter, både på medarbejder og lederniveau. Også fagligt er kulturen åben og søgende.
4. Nøglemedarbejderne er specialister: Virksomhedernes ubetinget vigtigste råstof er specialister i udvikling, produktion, styring, afsætning og ledelse. Specialisterne rekrutteres både i Danmark og i udlandet; markedet er internationalt.
5. Fornyelse, volumen og markedsadgang via opkøb: Opkøb af virksomheder i ind- og udland bidrager til produktfornyelse, kompetenceudvikling, øget volumen og konsolidering samt adgang til afsætningsmarkeder og kritiske inputs.
6. Innovationen er markedsdrevet: Det er via kundekontakt og kontrakter med førende kunder, at fornyelsen af produkter og processer primært finder sted. Samspil med leverandører, partnere m.v. er også en vigtig kilde til fornyelse.
7. Værdikæden er stramt kontrolleret: I opbygningen af globale værdikæder har virksomhederne gennemgående en klar præference for koncentration og direkte kontrol. Hvor værdikæden er opsplittet, bruges mange ressourcer på koordinering og styring.
8. Processerne er yderst professionelle: Forretningsprocesser, ledelsesstrukturer m.v. er "state of the art". Det differentierer virksomhederne i markedet og sikrer effektiv drift og udvikling, både af den eksisterende og af ny/tilkøbt forretning.

² Vi bruger betegnelsen "professionel service" i betydningen højt specialiseret, ikke rutinepræget og primært "business-to-business"-orienteret service. Professionel service leveres traditionelt af revisorer, advokater og konsulenter. Men professionel service indgår i stigende omfang i ydelserne inden for mange andre erhverv.

9. Ejer- og lederskabet er risikovilligt: Ejer- og lederskabet udviser ofte en betydelig dristighed. Virksomhedernes globalisering er ikke en jævn og kontinuerlig optimeringsproces, men en springvis og ofte overlevelsestruende proces.
10. Leverandørerne er partnere: Virksomhedernes høje specialisering og stramme styring afsætter sig direkte i krav til leverandører m.v. Strategiske inputs udvikles typisk i tæt og langsigtet samspil med leverandører, afsætningskanaler m.v.

Som antydnet i figuren oven for er de enkelte brikker i "globaliseringens DNA" for virksomhederne i undersøgelsen nært sammenkædet:

- Virksomhederne kan ikke levere professionel service i højt specialiserede industrielle niches uden topkvalificerede specialister.
- Virksomhederne kan ikke tiltrække specialister uden en højt specialiseret profil og en stærk videnbase med stort læringspotentiale for medarbejderne.
- Virksomhedernes løbende innovation ville ikke være mulig uden det tætte samarbejde med kunderne, som den ordreproducerede professionelle service åbner op for.
- Virksomhederne kan ikke opkøbe og integrere andre virksomheder eller etablere udviklingsorienterede partnerskaber med leverandører m.v. uden professionelle processer.
- Virksomhederne kan ikke opkøbe andre virksomheder og forfølge globale strategier uden et risikovilligt ejerskab.

Disse og andre eksempler på vigtige sammenhænge i den samlede "globaliseringsformel" dokumenteres og diskuteres nærmere i den tværgående analyse.

På de følgende sider i sammenfatningen giver vi et lidt nærmere indblik i hver af de 10 brikker i "globaliseringens DNA".

1.3 Strategien er hyperspecialisering

Virksomhederne opererer i yderst krævende niches. De har en klar kernekompetence, som fastholdes og videreudvikles konsekvent. Hvor der opereres på flere forretningsområder er disse tæt forbundne; videnmæssigt, produktionsmæssigt og/eller kundemæssigt. Markedsbearbejdningen er præcist segmenteret (ofte business-to-business) og orienteret mod høj markedspenetration og opnåelse af position som markedsleder. Virksomhederne er også dygtige til at udvikle nye niches i markedet, fx ved at tilbyde ydelser på områder, som kunderne hidtil selv har varetaget, eller ved at springe mellemlid i værdikæden over, og sælge ind "højere i værdikæden". Men hyperspecialiseringen giver måske også en forklaring på, hvorfor få danske virksomheder bliver rigtig store: Ulempen ved nichestrategien er jo, at den ikke er rettet imod de store volumenmarkeder især inden for forbrugsvarer. Samtidig lægger det store element af professionel service måske en dæmper på mulighederne for global skalering og ekspansion.

Virksomhederne er aktive inden for avancerede, stærkt fokuserede og tæt forbundne forretningsområder. Konkurrencestrategien er at specialisere sig til en førende position i lønsomme markedsnicher.

Aalborg Industries: Specialiseret via teknologi, serviceniveau og evne til hurtig og global respons. Sikrer kundernes driftssikkerhed.

ALK Abelló: Har åbnet et helt nyt globalt marked ved at introducere tabletbaseret allergivaccine. Produkter afsættes via læger og forudsætter myndighedsgodkendelse.

ALECTIA: Sætter på at være "first mover" ind i nye industrispecifikke rådgivningsområder, som de industrielle kunder hidtil primært har serviceret fra interne stabsfunktioner.

Danfoss Solutions: Er i dag stort set uden konkurrenter i Danmark, og konkurrencen på verdensplan er også endnu begrænset. Største konkurrenter er kundernes egne tekniske afdelinger.

Krøger: Specialisering via dyb faglig viden, patenteret teknologi m.v.

Kvadrat: Ved at alliere sig med kundernes rådgivere – arkitekter og designere – positionerer selskabet sig som en designvirksomhed og ikke som en underleverandør af tekstiler.

NKT Cables: Fik i 2002 EU's miljøpris for halogenfri kabler. Man kan ikke købe NKT's installationskabler i byggemarkeder m.v. Virksomheden afsætter kun til grossister og installatører.

Simcorp: Udkonkurrerer primært kundernes egne/etablerede IT-systemer

Thrane & Thrane: Specialisering via højteknologisk lederskab (Inmarsat-platformen).

Kilde: "11 globaliserings succeser – case rapport."

1.4 Produktet er professionel service

Virksomhedernes værditilbud til kunderne indeholder et stort element af specialiseret rådgivning og viden – enten i "ren" rådgivningsform eller koblet med fysiske produkter, anlæg, software m.v.

I de fleste af case virksomhederne er der tale om ordreproduktion, som det kendes fra ren serviceindustri. Kundens specifikke behov tilfredsstilles igennem et nøje fastlagt forløb baseret på individuelle/unikke kravspecifikationer, der ofte også indebærer udvikling af nye processer, produkter og komponenter. De enkelte serviceelementer m.v. er ofte modulariserede/konceptualiserede, men kan tilpasses kundebehovene. En del af virksomhederne opererer i licitationsmarkeder, hvor konkurrencen er hård og marginen dalende. Derfor fokuseres også i høj grad på nye, private servicemarkeder, hvor konkurrenterne i vid udstrækning er kundernes egne stabsafdelinger.

Et stort serviceindhold i produkter og leverancer kombineret med udstrakt ordreproduktion kan som nævnt medføre, at globalisering generelt set ikke har samme potentiale ud fra et mængdeperspektiv som produktion af håndgribelige, serieproducerede produkter. Til gengæld realiseres en høj margin på den enkelte ydelse og den stærke fokus på nye kundebehov danner solidt grundlag for løbende ydelsesforbedring og fornyelse af produkter og processer.

Foruden et højt videnindhold har virksomhedernes produkt i næsten alle tilfælde et stort element af professionel service; enten i "ren form" eller i kombination med fysiske produkter, software m.v.

ALECTIA: Forfølger en account-strategi og satser på at blive "trusted advisor" for store, globale og procesindustrielle koncerner. Har på bryggeriområdet indført "brew solutions managers", som supplerer den almindelige projektledeelse og i tæt dialog med kunden tilser opgaveløsningen på tværs af fagområder m.v.

Danfoss Solutions: Konkurrerer/supplerer i vid udstrækning kundens egne proces- og energiplanlæggere. Arbejder efter et "no cure-no pay"-koncept. En stor del af ydelsen er implementering/træning.

Kvadrat: Har etableret en unik markedsposition som "designleverandør" til møbelindustrien samt arkitekt- og designfirmaer. Målgruppen er primært primært designere og arkitekter, som arbejder i og for selskabets kunder i både contract- og retailsegmentet.

NKT Cables: Leverer gratis tilbudskalkulations- og lagerstyringssoftware til grossister/installatører. Yder projektering, turn key levering og driftsgaranti på nye el-transmissionssystemer.

SimCorp: En stor del af ydelsen er implementering/tilpasning af kundens forretningsprocesser.

SOS International: Er etableret og ejet af en kreds af forsikringselskaber, der anvender selskabet som specialiseret leverandør af forsikringsprodukter.

Kilde: "11 globaliseringssucceser – case rapport."

Kernekompetencer

| | Fysisk produkt | Software | Professionel service | Kunde-service | Design |
|------------------------|----------------|----------|----------------------|---------------|--------|
| Aalborg Industries A/S | • | • | • | • | |
| Alectia A/S | | | • | | |
| ALK Abello A/S | • | | • | | |
| Danfoss Solutions A/S | | | • | | |
| Krüger A/S | • | • | • | | |
| Kvadrat A/S | • | | • | | • |
| NKT Cables Group A/S | • | • | • | | |
| SimCorp A/S | | • | • | • | |
| SOS-International A/S | | | • | • | |
| TiCan A.m.b.a. | • | | | | |
| Thorne & Thrane A/S | • | • | • | | |

Kilde: "11 globaliseringssucceser – case rapport."

Tabellen viser et oversigtligt plot af case virksomhedernes produktmæssige kernekompetencer:

- Otte af de udvalgte virksomheder markedsfører et fysisk produkt og/eller software. Syv af disse kombinerer det fysiske produkt/software med professionel service.
- For ti af de udvalgte virksomheder er professionel service en vigtig del af ydelsen. Den professionelle service har form af direkte rådgivning, træning og uddannelse, teknisk dokumentation, klinisk dokumentation m.v.
- For tre af de udvalgte virksomheder er 24/7 tilgængelig kundeservice en vigtig del af ydelsen.
- For én af de udvalgte virksomheder er design en absolut produktmæssig kernekompetence.

1.5 Kulturen er åben og global

Kulturen i case virksomhederne er i høj grad dansk bl.a. kendetegnet ved værdierne i den skandinaviske ledelsesmodel; lav magtdistance, udstrakt delegering, styrke i teamwork m.v., men samtidig international med udenlandske ledere, udenlandske medarbejdere, engelsk som helt eller delvist koncernsprog m.v.

Indtrykket er, at den gradvise omstilling til en global kultur sker successivt og forholdsvis gnidningsfrit, hvilket dog ikke sparer virksomhederne for at mobilisere såvel vilje og evne til at agere på denne måde. Flere virksomheder arbejder fx systematisk på at øge den globale mobilitet i organisationen. Det understøtter den globale kultur og spreder viden og værdier i organisationen.

Den åbne kultur øger mulighederne for kundeorientering og kundetilpasning. Men den åbne kultur indebærer også ofte en stor arbejdsbyrde for virksomhedernes ledelse og betydelige transaktionsomkostningerne ved at udvise den store "tolerance" og forståelse. Balancering af fordele og omkostninger ved den åbne kultur er således en central udfordring.

Virksomhederne har produktion/afsætning i flere lande og en kultur, der pragmatisk/udramatisk er præget af flere nationaliteter, både på medarbejder og lederniveau. Også fagligt er kulturen åben og søgende.

ALK Abelló: Arbejder bevidst på at øge rotationen blandt medarbejderne i de forskellige selskaber. Det er primært managers, forskere og marketingfolk, der er i fokus for rotationsstrategien.

ALECTIA: Bruger mange kræfter på at smelte forskellige fagligheder sammen. Erfaringen er, at vi i Danmark har gode forudsætninger for at skabe tværfaglige løsninger. Det er bl.a. grundlagt i folkeskolen og uddannelsessystemet i øvrigt.

Krüger: Har p.t. ca. 50 udlændinge – 17 forskellige nationaliteter blandt de ansatte. Stærke relationer til det franske moderselskab i f.eks. FoU, ledelse, projekter og indkøb.

Kvadrat: Efterhånden som selskabet vokser og får stadig flere udenlandske salgsheder, er man også begyndt at dyrke enhedskulturen og det tværgående samarbejde.

NKT Cables: På hovedkontoret i Köln har man bevist forsøgt at skabe en international virksomhedskultur; man valgte at skabe en europæisk direktion og organisation.

SimCorp: Datterselskaberne har lokale CEO's.

SOS International: Beskæftiger 19 nationaliteter på hovedkontoret/det globale call center i København.

Kilde: "11 globaliseringssucceser – case rapport."

1.6 Nøglemedarbejderne er specialister

Jo mere specialiseret udbud af produkter og tjenesteydelser, i desto større grad beskæftiger virksomhederne højt uddannede, talentfulde og kompetente medarbejdere.

Der er voldsom konkurrence om de rigtige medarbejdere. Og kompetencekravene er opadgående. Derfor er mulighed for rekruttering i udlandet også af kritisk betydning. Adgang til talent er et selvstændigt globaliseringsmotiv.

Der er en tendens til at medarbejderne bliver stadig mere specialiserede. Udviklingen drives både af konkurrencestrategien, hvor et højere fagligt niveau kan differentiere virksomheden overfor konkurrenterne, og af rekrutteringsstrategien, hvor talenter søges tiltrukket af et endnu mere spændende og udfordrende fagligt miljø.

Hvad der herved vindes i form af virksomhedsspecifikke konkurrencefordele skal dog også afvejes i forhold til den større risiko og skrøbelighed, som virksomhederne oplever, når de bliver afhængige af enkeltpersoner og eksperter i den globale elite.

Virksomhedernes ubetinget vigtigste råstof er specialister i udvikling, produktion, styring, afsætning, ledelse m.v. Specialisterne rekrutteres både i Danmark og i udlandet – markedet er internationalt.

ALK Abelló: Har via et "employer branding projekt" identificeret et unikt værditilbud til fremtidige kandidater: Man kan få "både/og", hvis man vælger ALK-Abelló. Man får både det internationale selskabs miljø, udfordringer og atmosfære, og det lille fremadstormende selskabs pionerånd, indflydelsesmuligheder og selvbestemmelse.

ALECTIA: I dag er ca. 20 af de ansatte uddannet på Ph.D. niveau. Det er vigtigt for virksomhedens faglige omdømme at beskæftige mange ansatte med Ph.D. uddannelse. Samtidig er der i dag ansat relativt flere civilingeniører og færre akademiingeniører m.v.

Bemandingen er blevet mere international i de senere år. Ikke fordi, det er et strategisk mål, men fordi det er svært at rekruttere ingeniører (ikke mindst procesingeniører) i Danmark.

Danfoss Solutions: Forudsætter 15 års praktisk erfaring af nye specialister i virksomheden.

SimCorp: 80 pct. af medarbejderne er akademikere. Tiltrækker bl.a. gennem mulighed for erhvervelse af international erfaring. Har oprettet et udviklingsafdeling med 100 mand i Ukraine, som udelukkende skal teste og programmere software.

Thrane & Thrane: Ser sig selv som "en besætning af verdens bedste kommunikationsspecialister i en stærk innovationskultur."

Kilde: "11 globaliseringssucceser – case rapport."

1.7 Fornyelse, volumen og markedsadgang via opkøb

Virksomhederne ekspanderer i et vist omfang via organisk vækst, men de har ofte også en meget aktiv akquisitionstrategi. Vækst via opkøb er faktisk én af de allerstærkeste tværgående elementer i globaliseringsstrategien blandt virksomhederne i undersøgelsen.

Undersøgelsen giver et indblik i den bemærkelsesværdige forretningsmæssige fleksibilitet og omstillingsevne, der præger mange mellemstore virksomheder i Danmark, og som løbende producerer "nye kombinationer" af kompetencer, forretningsmodeller og markedsstrategier. Fornyelsesprocesserne er i vid udstrækning stærkt forankret i Danmarks erhvervsmæssige klynger. Motivet kan både være adgang til kritisk teknologi og ekspertise, etablering på nye vækstmarkeder, deltagelse i konsolidering af eksisterende eller nye markeder og produktionskonsolidering. Opkøb foretages både i Danmark og i udlandet. To indlysende risici ved fornyelse via opkøb er naturligvis, at viden, teknologi, markeder og virksomheder kan erhverves for dyrt, samt at integrationen af den nye virksomhed med den opkøbende kan være vanskelig/forbundet med uforudsete udfordringer og muligheder.

Professionalisme i alle faser af opkøb og fusioner er derfor et must for disse virksomheder.

Opkøb af virksomheder i ind- og udland bidrager til produktfornyelse, kompetenceudvikling, øget volumen og konsolidering samt adgang til afsætningsmarkeder og kritiske inputs.

Aalborg Industries: Rækken af opkøb, som selskabet har foretaget, kendetegner en virksomhed, som har en klar strategi om at opnå globalt lederskab på sit felt ved at mestre et fuldt produktsortiment og serviceprogram i umiddelbar geografisk nærhed af kunderne.

ALECTIA: Opkøbet af DanBrew fra Carlsberg var en afgørende forudsætning for virksomhedens nuværende succes på det globale bryggerirådgivningsmarked.

ALK Abelló: Flere meget vigtige fornyelser i selskabet er udsprunget fra et tilkøbt spansk datterselskab.

Danfoss Solutions: Opkøb af engelsk virksomhed sikrede adgang til vigtig teknologi.

Kvadrat: Opkøbte i 2006 en svensk konkurrent og blev dermed størst i Europa på sit felt.

NKT Cables: Opkøbet af en tysk konkurrent (dobbel så stor som den danske virksomhed) var af afgørende betydning for virksomhedens overlevelse og den succesfulde europæiske konsolidering. Et senere opkøb betyder, at selskabet nu har flest medarbejdere i Tjekkiet.

SimCorp: Vigtigt opkøb af britisk virksomhed i 2005, som sikrede vigtig ny teknologi, der alternativt havde været meget ressourcekrævende at udvikle selv.

SOS International: Som et led i at skabe en nordisk platform overtog selskabet i begyndelsen af 2006 svenske assistancevirksomhed Skade og Räddningsalarm AB (SORAB).

Thrane & Thrane: Har opkøbt førende leverandører, konkurrent og distributører i USA.

Tican: Har opkøbt forædlingsvirksomheder i England.

Kilde: "11 globaliseringssucceser – case rapport."

1.8 Innovationen er markedsdrevet

Gennem ydelsesmodellen med et stort element af professionel service, systemtilpasning og implementering opnår virksomhederne ofte et dybt kendskab til kundernes behov og til potentielle uudnyttede værdikilder. Dette giver både et væsentlig fornyelsespotentiale og referencer, som bliver de differentieringsfaktorer, der kan positionere virksomhederne i forhold til konkurrenter og i forhold til eksisterende og ny kunder.

Flere virksomheder i undersøgelsen understreger endvidere evnen til at "tænke på tværs" af relativt adskilte fagdiscipliner samt evnen til hurtigt at komme op med og levere nye løsningsmodeller, som vigtige elementer i innovationsmodellen.

Generelt betyder en markedsdrevet innovation, at der kan være langt imellem radikale innovationer, som kan forme fremtidige markeder og efterspørgsel.

Undersøgelsen rummer også eksempler på andre innovationsmodeller; både mere teknologitunge innovationer (ALK Abelló, NKT og Thrane & Thrane) og innovation i forbrugermarkeder (Tican).

Det er via kontakt med førende kunder, at fornyelsen af produkter og processer primært finder sted. Samspil med leverandører, partnere m.v. er også en vigtig kilde til fornyelse.

ALK Abelló: Har i dag et intensivt samarbejde med danske universitetsmiljøer. Deltager til stadighed i ca. 5-10 Ph.D. projekter. Lægger vægt på at være forskningsaktiv og publicerer mange artikler. Det giver adgang til forskere og "state of the art" i hele verden.

NKT Cables: Fik DI's designpris i 2008 for udvikling af superledere.

Thrane & Thrane: Systemleverancer til Inmarsat har vist sig at blive mere end blot et nyt forretningsområde, nemlig også en kilde til teknologisk lederskab. Har i de seneste år stået for udvikling og levering af Inmarsats nye bredbåndsinfrastruktur, og har dermed i realiteten bragt sig i en position som førende leverandør af udstyr til den bredbåndsplatform, som selskabet selv har været med til at udvikle.

Tican: Er gået ind i markedet for færdigretter og convenience food, som er præget af store risici. Investeringerne er betydelige og produktlevetiden kort.

Kilde: "11 globaliseringssucceser – case rapport."

1.9 Værdikæden er stramt kontrolleret

Der er ikke megen "organisational slack" i virksomhedernes værdikædestyring. Det sikres både gennem professionelle processer og professionel driftsledelse. Selvom verden bliver "mere flad" i takt med at kommunikations- og handelsbarrierer falder væk, er der stadig blandt de mellemstore virksomheder en bemærkelsesværdig

præference for direkte ejerskab og kontrol med de kritiske, værdiskabende forretningsprocesser.

Stram kontrol og styring sikrer optimering af de kritiske led i værdiskabelsen og dermed virksomhedernes internationale konkurrenceevne. Imidlertid er organisationer ikke "rationelle", og en helhedsmæssig optimering af hele værdikæden på tværs af flere eller mange landegrænser kræver ikke "bare" kontrol og styring, men en bred vifte af ledelse, organisation, kommunikation, belønning m.v. Erfaringsmæssigt løber mange større/mere komplekse selskaber nemt ind i "silotænkning", suboptimering i "planøkonomiske systemer" og store interne koordineringsomkostninger. Men det klare forretningsmæssige fokus og de stærke professionelle værdier/standarder i mange af case virksomhederne bidrager sandsynligvis også positivt til koordineringen.

I opbygningen af globale værdikæder har virksomhederne gennemgående en klar præference for koncentration og direkte kontrol. Hvor værdikæden er opsplittet, bruges mange kræfter på koordinering.

Aalborg Industries: Er en globalt organiseret virksomhed med høj ledelseskompleksitet i form af kulturbarrierer, standardiseringsproblemer og koordinationsbesvær. Global value chain management er en kritisk udviklingsdisciplin. Udfordringen er kort og præcist udtrykt i virksomhedens nye vækststrategi for 2007-2009: "Growth and value creation as ONE global company".

ALK Abelló: Det er ikke alene selskabets lægemidler, men også selskabets produktionsprocesser, der er myndighedsgodkendt. Der ligger en afgørende konkurrencefordel i at selskabet selv ejer og kontrollerer hele forsyningskæden fra råvareproduktion til produktion af præparater.

SimCorp: Kontrollerer selv alle led i produktions- og distributionskæden. Har udlagt programmering og test til Ukraine, men det sker i eget regi. Her etableret datterselskab i Ukraine.

SOS International: Har omstruktureret sin værdikæde, således at rutineprægede service- og administrationsopgaver i højere grad er udlagt til internationale partnere, mens de mest værdiskabende processer nu er centraliseret i Danmark/Norden.

Thrane & Thrane: Efter en række udenlandske overtagelser er firmamodellen stadig overordentlig koncentreret – produktionen er fastholdt i Danmark.

Kilde: "11 globaliserings succeser – case rapport."

1.10 Processerne er yderst professionelle

Achilleshælen i de mellemstore globale succesvirksomheder er effektive, standardiserede og forretningsunderstøttende processer og systemer.

Professionelle processer er i sig selv en differentieringsfaktor i markedet. Professionelle processer er også en forudsætning for effektiv drift og udvikling i en mere eller mindre global værdikæde. Og ikke mindst er det en kæmpe fordel, når tilkøbte virksomheder skal integreres effektivt og hurtigt. Også i samarbejdet med uafhængige leverandører og partnere er professionelle processer et stort aktiv.

ERP-systemer³ og –processer er særdeleshed bekostelige og ressourcekrævende. Virksomhedernes absolutte størrelse sætter således begrænsninger for implementeringen af disse systemer, og selv hvis dette er på plads, er det ofte en væsentlig strategisk trade-off mellem allokering af ressourcer til strengt taget rent administrative processer frem for ressourcer til udvikling af virksomhedsspecifikke konkurrencefordele.

Forretningsprocesser, ledelsesstrukturer m.v. er "state of the art". Det differentierer virksomhederne i markedet og sikrer effektiv drift og udvikling, både af den eksisterende og af nytilkøbt forretning.

Aalborg Industries: Arbejder målrettet med at opnå ensartet produktkvalitet på tværs af koncernens forretningsenheder og produktionsfaciliteter. It er et uundværligt middel til global integration af virksomhedens teknologiske kompetencer og produktkvalitet. Har således brugt mange ressourcer på at opbygge en velfungerende it-plattform, som rummer al teknisk dokumentation, som er nødvendig for konfigurationen af virksomhedens produkter, komponenter og processer.

ALECTIA: Som led i en gennemgribende strømlining af forretningsprocesser har selskabet investeret betydelige midler i bl.a. projektledelse og økonomistyringssystem (SAP).

ALK Abelló: For øjeblikket betydeligt fokus på selskabets it-plattform. SAP er rullet ud som administrativt værktøj i hele organisationen. Og via et "common office" projekt standardiseres

³ ERP (Enterprise Resource Planning) er styring af virksomhedens samlede ressourcer. Kernen er de traditionelle økonomiprogrammer, men ERP kan også omfatte kundestyling (CRM), forsyningskæden (SCM), lønsystemer og Business Intelligence.

pc-opsætning, programmel m.v. Endvidere er der etableret et centralt it support center i Hørsholm

Kvadrat: Når tekstilerne er afsendt fra leverandøren går de p.t. til Kvadrat, hvor de kvalitetstjekkes, ordrebehandles og sendes til kunden. Kvadrat arbejder på at omlægge disse processer, så en større del kan kvalitetstjekkes hos producenten og sendes direkte til kunden. Kvadrat var en af de første virksomheder i Danmark, der blev miljøcertificeret.

SimCorp: Bl.a. pga. exceptionel evne til at videndele effektivt og bruge Intranet aktivt i virksomhedens strategi, modtog SimCorp i 2007 prisen for "Danmarks Bedste Intranet".

Tican: Har investeret betydelige ressourcer i kvalitetssikring og LEAN-optimering af produktionen.

Kilde: "11 globaliserings succeser – case rapport."

1.11 Ejer- og lederskabet er risikovilligt

Et aktivt og kompetent ejer- og lederskab har kritisk betydning for mellemstore virksomheders globalisering. Kombinationen af en konkret, langsigtet og ambitiøs vision og et relativt kortsigtet resultatfokus sikrer konstant og kontant opfølgning på fremdrift og lønsomhed i globaliseringsprocessen.

Kapitalfondene har allerede vist deres effektivitet via aktivt lederskab. Omvendt er der ingen grund til at afvise, at såkaldt professionel ledelse ikke også kan "levere varen". Allervæsentligst synes det at være, at ledelsen – dvs. bestyrelse og direktion i første omgang, men sandelig også øvrige ledelsesniveauer – er kompetent og professionel.

Som det fremgår, kan ejerskabet også og være en bremse for globaliseringen, som det til dels er tilfældet i SOS International og Tican.

Ejer- og lederskabet udviser ofte en betydelig dristighed. Virksomhedernes globalisering er ikke en jævn og kontinuerlig optimeringsproces, men en springvis og ofte overlevelsestruende proces.

Aalborg Industries: Kapitalfondsejet – betyder her høje vækstambitioner, men også ressourcer til at finansiere væksten. Har tilført dynamik og international ledelseskompetence.

ALK Abelló: Ifølge Lundbeck Fonden har fondsejet hindret spekulativt motiverede opkøbsforsøg overfor ALK-Abelló og har styrket mulighederne for langsigtet udvikling af selskabet.

ALECTIA: Den nye forretningsmodel med tilkøb af nye rådgivningsvirksomheder og med fokus på ydelser, der går dybt ind i skarpe industrisegmenters forretningsudvikling på områder, som hidtidigt primært er serviceret inhouse, er inspireret af direktørens erfaringer fra CSC, der i vid udstrækning blev udviklet i Norden via tilkøb og outsourcing.

Danfoss Solutions: Målet er en omsætning på ½ mia. kr. i 2015 – kun 10 år efter etableringen.

Krüger: Fordele af den franske moders organisation i fbm. FoU, indkøb, markedsadgang m.v.

NKT Cables: Den europæiske ekspansion via opkøb ville ikke have været mulig uden ejerskabet; NKT Holding.

SOS International: Ejer kredsen, som er en bred kreds af danske forsikrings selskaber, er hjemmemarkedsorienteret og har ikke nogen interesse i, at SOS udvikler sig yderligere internationalt. Det sætter visse begrænsninger på mulighederne for at udvikle sig internationalt.

Tican: Andels selskabsform forhindrer virksomheden i at hente ny risikovillig egenkapital og gør det svært at ekspandere eller at indgå i en fusion med mulige strategisk partnere. Omvendt sikrer andels selskabsformen en stabil leverance af svinekød til faste priser.

Kilde: "11 globaliserings succeser – case rapport."

1.12 Leverandørerne er partnere

Som det er tilfældet "down-stream", hvor kunderne stiller store krav, anvender case virksomhederne tilsvarende højt kvalificerede og globale leverandører og partnere "upstream". Det er typisk også højt specialiserede leverandører/partnere, som positivt kan understøtte case virksomhedernes hyperspecialisering.

Virksomhederne indgår alle i konkurrencedygtige netværk – eller mere eller mindre let identificerbare klynger – hvor kunder og leverandører er væsentlige partnere med hensyn til nye idéer, processer, produkter, teknologier, markeder osv. som led i virksomhedernes bestræbelser på løbende at styrke deres internationale konkurrenceevne.

Undersøgelsen giver dog også eksempler på øget anvendelse af leverandører m.v. til gennemførelse af mere rutineprægede opgaver (fx SOS).

Uanset karakteren af relationerne til leverandører skal disse løbende tages op til vurdering, og ikke mindst skal alternative leverandører, der kunne befinde sig på den anden side af jordkloden, spottes, vurderes og eventuelt være en del af det fremtidige netværk.

Virksomhedernes høje specialisering og stramme styring afsætter sig direkte i krav til leverandører m.v. Strategiske inputs udvikles typisk i tæt og langsigtet samspil med leverandører, afsætningskanaler m.v.

Aalborg Industries: Søger målrettet leverandører, som aktivt styrker værdiskabelsen i virksomhedens værdikæde og ultimativt for virksomhedens kunder. Det er med andre ord leverandører, som integrerer godt i selskabets processer og som befinder sig på samme høje kvalitetsniveau som selskabet. Koncernledelsen beskriver selv det gode købmandskab som en meget vigtig del af koncernens succes - og det er vel at mærke ikke kun i prisdimensionen, men i lige så høj grad i opbygningen af langvarige leverandørrelationer.

ALK Abelló: Den færdige støbning af de nye hurtigt opløselige tableter er henlagt til en engelsk producent, der behersker en unik produktionsteknologi. Producenten har deltaget i udviklingen af konceptet. Afsætningen af den nye tabletbaserede vaccine i USA og Østeuropa/Rusland sker i samarbejde med specialiserede partnere med særlig kompetence og styrke i de markeder. Kliniske test er udlagt til specialiserede internationale bureauer.

Kvadrat: Udviklingen af nye tekstiler sker i samarbejde med nogle af verdens bedste designere, kunstnere og indretningsarkitekter. Produktion sker på væverier i det meste af Europa helt afhængig af bl.a. materialevalg.

SimCorp: Benytter sig allerede i dag af flere partnere og leverandører, både når det gælder udvikling og levering af deres eget produkt (softwareelementer) samt på implementering og servicedelen.

SOS International: SOS har et omfattende internationalt netværk af leverandører. Sammen med andre stærke spillere på det europæiske marked vil SOS danne alliancen "Astrum". Målet er at opnå stærkere købekraft via fælles benchmarkprojekter, fælles produktudvikling og nye fælles kundemuligheder på de europæiske og internationale markeder.

Thrane & Thrane: Anser det for en stadig udfordring at identificere kvalificerede underleverandører og samarbejdspartnere, uanset hvor på kloden de måtte befinde sig og gør meget ud af at opdyrke tætte og langvarige relationer til både leverandører og distributører.

Kilde: "11 globaliseringssucceser – case rapport."

1.13 Andre observationer

Fra undersøgelsen af de 11 globaliseringssucceser skal flg. yderligere observationer fremhæves særskilt:

- Virksomhedernes omsætning, indtjening og eksport: De udvalgte case virksomheder er gennemgående kendetegnet ved gode regnskabsmæssige resultater. Undersøgelsen tyder på, at selvom globalisering kræver langsigtede strategier, kan der relativt hurtigt realiseres økonomiske gevinster af globalisering.
- Globalisering: Virksomhedernes værdikæder er struktureret meget forskelligt varierende fra det meget koncentrerede, næsten udelukkende lokaliseret i Danmark (fx ALECTIA), til det meget spredte, med økonomisk aktivitet i mange verdensdele (fx Aalborg Industries, ALK Abelló og SOS International). Mønsteret bekræfter billedet fra tidligere studier, at det især er produktion i små serier med høj kompleksitet, d.v.s. videntung ordreproduktion (fx Aalborg Industries og ALK Abelló) samt produktion med lav kompleksitet i store serier, der kan automatiseres (fx NKT Cables), der fastholdes i Danmark.
- Markedsadgang og afsætning: Nogle virksomheder praktiserer en ren eksportmodel med global afsætning fra Danmark (fx ALECTIA, der internationalt primært afsætter til globale koncerner og følger disse ud på markederne). Andre praktiserer en gradvis og tidskrævende markedsindtrængning på få markeder ad gangen (fx NKT Cables, SimCorp og Tican) med et bredt produktsortiment, opbygning af lokal produktionskapacitet og/eller lokal salg og markedsføring. Andre igen praktiserer hurtigere parallel indtrængning på mange markeder via et net af udenlandske datterselskaber, agenter m.v. (fx ALK Abelló og Aalborg Industries). Endelig praktiserer andre global afsætning via global ejer (Danfoss Solutions og Krüger).
- Position i forhold til de nye vækstøkonomier: Undersøgelsen viser, at case virksomhederne i høj grad fokuserer på vækstmulighederne på de nye vækstmarkeder, men forfølger meget forskelligartede markedsstrategier.

Flere af case virksomhederne har ambitiøse mål for den fremtidige afsætning på de nye vækstmarkeder (fx Aalborg

Industries, ALECTIA, Krüger, NKT Cables og Thrane & Thrane). De nye vækstmarkeder synes i høj grad at være på virksomhedernes dagsorden og der er ingen tegn på, at case virksomhederne ikke skulle være opmærksomme på de fremtidige afsætningsmuligheder på de nye vækstmarkeder.

Det er bemærkelsesværdigt, at ingen af case virksomhederne alene/primært fokuserer på de nye vækstøkonomier i deres globale afsætning, ligesom der heller ikke blandt case virksomhederne er eksempler på dedikeret produktudvikling m.v. til bredere målgrupper på de nye vækstmarkeder. Strategien for de nye vækstmarkeder er i høj grad at "udrulle" de produkter, ydelser m.v., som allerede er opbygget til andre markeder. Her afviger case virksomhederne tilsyneladende ikke fra vestlige virksomheder i øvrigt, hvor det kun er et fåtal, der udvikler særskilt til de nye markeder.⁴

- Globalisering kan gå galt: Tican fx løb ind i problemer med en polsk akkvisition på grund af manglende markedskendskab og et uheldigt partnervalg, men måtte chance med investeringen på grund af pres fra konkurrenterne. Viljen til at løbe tage kalkulerede risici er en vigtig ledelsesegenskab i mellemstore virksomheder under globalisering.
- Tilfældigheder og held spiller ind: Undersøgelsen giver flere eksempler på, at det godt kan være tilfældigheder og held, der sætter fart i virksomheders globalisering. Fx var ALECTIA langt fra fuldt opmærksomme på de globale potentialer i Danbrew, da enheden blev overtaget fra Carlsberg. Og ideen om at udvikle en tabletbaseret allergi vaccine blev i en periode mere eller mindre overset i ALK Abelló.

⁴ Jf. fx McKinsey Quarterly survey on global trends, marts 2008.

1.14 Erhvervspolitiske overvejelser

Det er vanskeligt at udpege én overordnet lære på baggrund af undersøgelsens resultater. Virksomhederne er fælles om at have klaret globaliseringens udfordringer på en hensigtsmæssig måde. Herudover er de så at sige fælles om at være forskellige. Én mulig fælles pointe kan være, at såfremt virksomhederne styres stramt og fremsynet, er der stort set ingen brancher, hvor danske virksomheder på forhånd er dømt ude.

Erhvervspolitiske pointer – overblik

- Specialister: Konkurrencen om de højtuddannede specialister har aldrig været mere intens end nu. Der er et stort behov for nyuddannede kandidater med specialistpotentiale.
- Personskat: De fleste virksomheder i undersøgelsen beskæftiger mange højtlønnede specialister med gode jobmuligheder også i udlandet. De høje personskatter er en barriere for virksomhedernes rekruttering af udenlandske specialister og fastholdelse af danske specialister.
- Ledelse og kapital: Kompetent ledelse og kapital er en kritisk ressource i virksomhedernes globalisering. Den betydelige opkøbsdynamik blandt virksomhederne i undersøgelsen tyder på, at markedet for virksomheder med globaliseringspotentiale fungerer. Der er et potentiale i at få flere topledere med global erfaring til at overtage ledelsen af mellemstore virksomheders globalisering.
- Klynger/specifikke rammebetingelser: Udviklingen af lokale/regionale/nationale klynger er et vigtigt element i en effektiv globaliseringsstrategi. Nogle mellemstore virksomheder bygger deres globale konkurrenceevne på konkurrencefordele oparbejdet i erhvervsmæssige klynger i Danmark. Men danske virksomheder søger og udnytter også i høj grad rammebetingelser i udlandet hvorfor erhvervspolitikken fortsat må have såvel en international som national vinkel.

Fra undersøgelsen skal følgende erhvervspolitiske overvejelser især fremhæves:

- Specialister: Undersøgelsen viser, at de mellemstore virksomheder i udstrakt grad efterspørger specialister, at behovet for specialister sandsynligvis er voksende og kompetencekravene til specialisterne stigende, samt at virksomhederne har vanskeligt ved at få dækket deres behov for specialister. Efterspørgslen og de udækkede behov spænder vidt fra naturvidenskabelige kandidater til økonomifolk, marketingfolk m.v.

Uddannelse, efteruddannelse, mobilitet m.v. for specialister er således vigtige rammebetingelser for globalt orienterede virksomheder.

- Personskat: For de case virksomheder, der konkurrerer internationalt om tiltrækning og fastholdelse af specialister, er personskatterne ubetinget en konkurrencemæssig ulempe. Rekruttering til udenlandske datterselskaber er én mulig løsning (ALECTIA). Bosætning af udenlandske/hjemvendte specialister i Malmö er en anden løsning, som faktisk praktiseres (SimCorp).

Personskatterne fremhæves generelt af virksomhederne som en rammebetingelse, der er behov for at forbedre mhp. at styrke mulighederne for at fastholde og tiltrække specialister på dette internationale delarbejdsmarked.

- Ledelse, kapital og corporate entreprenørskab: Blandt virksomhederne i undersøgelsen er der en lang række eksempler på, at virksomhedshandler er en del af erhvervslivets globalisering. Nogle virksomheder bliver børsnoteret (ALK Abelló, SimCorp og Thrane & Thrane), nogle bliver overtaget af en kapitalfond (Aalborg Industries), nogle bliver overtaget af en ny industriel ejer (alle virksomhederne i undersøgelsen har selv foretaget opkøb i ind- og udland), og nogle etableres i regi af en industriel ejer (Danfoss Solutions). Undersøgelsen tyder således ikke på, at der findes væsentlige barrierer for køb og salg af virksomheder med globalt potentiale – der er tilsyneladende et marked for globaliseringskapital og globaliseringsledelse.

Måske kan der som led i erhvervspolitikken gøres en styrket indsats for at synliggøre og formidle mulighederne i dette professionelle marked overfor virksomheder med globaliseringspotentiale blandt den brede underskov af virksomheder i dansk erhvervsliv. Undersøgelsen tyder på, at der i mange brancher kan findes et mønster, hvor danske eller udenlandske globale koncerner tager mellemstore danske virksomheder med ud på de globale markeder, hvorefter de mellemstore virksomheder så i næste fase, tager de mindre virksomheder med i deres globale forretning osv. Danfoss skiller sig positivt ud i forhold til corporate entreprenørskab og medarbejdernes tilskyndelse til innovation og nytænkning. Virksomheden har en stærk position på deres eksisterende

markeder, men er bevidste om, at de ikke kan leve evigt af de eksisterende produkter. Danfoss Ventures er en separat organisation, som er centrum for de interne innovationsprojekter. Her stiller man rammer til rådighed for medarbejdere, der gerne vil føre en ide ud i livet. Det være sig produktionsfaciliteter, juridisk bistand samt muligheden for at gøre brug af Danfoss-brandet. Forhold som også Danfoss Solutions nyder godt af. Globaliseringen spreder sig som ringe i vandet. Den effekt kan måske accelereres gennem erhvervspolitikken.

- Klynger/specifikke rammebetingelser: Undersøgelsen giver flere eksempler på, at specifikke klyngedannelser henholdsvis specifikke rammebetingelser i Danmark, danner grundlag for udviklingen af globale konkurrencefordele. Undersøgelsen indeholder en række eksempler på nyttige effekter af specifikke danske efterspørgselskrav og markedsstandarder - både de facto og de jure (fx NKT Cables og Krüger). Der er også eksempler på, at opbygningen af unikke danske videnmiljøer kan være en strategisk ressource i globaliseringen af erhvervslivet (fx den globale brygmesteruddannelse i København, som i sig selv giver ALECTIA global markedsadgang via personlige relationer til tidligere studiekammarater). Samtidig er der i undersøgelsen flere eksempler på virksomheder, der i lige så høj eller endnu højere grad aktivt eftersøger og drager fordel af specifikke erhvervsmæssige rammebetingelser i udlandet. Undersøgelsen tyder på, at der kan være et godt perspektiv i at udvikle specifikke rammebetingelser i Danmark, som kan danne grundlag for udvikling af globale markedspositioner. I forhold til videreudviklingen af erhvervspolitikken fortsat tænke ud over Danmarks grænser og føre en global erhvervspolitik..

2. UDVALG AF CASE-VIRKSOMHEDER

Sigtet med undersøgelsen har været at afdække globaliseringen af de mellemstore virksomheder i dansk erhvervsliv, idet der ikke i tidligere analyser m.v. har været så meget fokus på denne størrelsesgruppe. Tidligere analyser har i høj grad fokuseret på globaliseringen af nye/mindre virksomheder i den ene ende af skalaen, og de større koncerner i den anden ende af skalaen.

Udvælgelsen af virksomheder til undersøgelsen er derfor sket ud fra tre hovedkriterier:

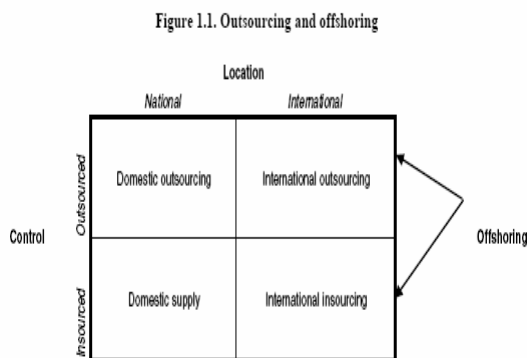
- Størrelse: Mellemstore virksomheder.
- Vækst og internationalisering: Høj vækst mht. eksport og omsætning.
- Globalisering af værdikæde: Erfaringer i at udnytte globaliseringens muligheder til at styrke virksomhedernes konkurrenceevne (i fbm. outsourcing eller opsplitting af virksomhedens værdikæde, billigere transport, nye IT- og kommunikationsteknologier etc.)

Med visse variationer, som præciseres på de følgende sider, opfylder de 11 case virksomheder alle ovenstående kriterier.

Det er vigtigt at understrege, at de udvalgte virksomheder nok har succes med internationaliserings- og globaliseringsprocesser, men det er ikke nødvendigvis de mest succesfulde eller de mest globale virksomheder i størrelsesgruppen, som er udvalgt til undersøgelsen.

Definition af outsourcing og offshoring

Outsourcing: Køb fra underleverandører i "arms længde". Offshoring: Køb fra udenlandske underleverandører i "arms længde" eller udlægning af specifikke funktioner i et firma til en udenlandsk lokalitet. M.a.o.: Offshoring inkluderer både international outsourcing (til 3. part) og international insourcing (til egne forretningsenhed)



Source: Van Welsum and Vickery (2004).

Kilde: Her gengivet efter OECD, 2007: "Staying Competitive in the Global Economy"

2.1 Omsætning, indtjening og eksport

De udvalgte case virksomheder er kendetegnet ved gode regnskabsmæssige resultater i undersøgelsesperioden 2003-2007:

- Stabil indtjening: Krüger (overskudsgrad på 3-5 pct. i perioden), Kvadrat (overskudsgrad på 2-5 pct. i perioden), NKT Cables (overskudsgrad på 6-7 pct. i perioden), SOS International (overskudsgrad på 2-4 pct. i perioden) og Tican (overskudsgrad på 3-7 pct. i perioden).
- Jævnt stigende indtjening: ALECTIA (overskudsgrad løftet fra 1 til 8 pct.) og SimCorp (overskudsgrad løftet fra 12 til 25 pct.).
- Varierende høj indtjening: Aalborg Industries (overskudsgrad varierer mellem 8 og 15 pct.), ALK Abelló (overskudsgrad varierer mellem 13 og 27 pct.) og Thrane & Thrane (overskudsgrad varierer mellem 11 og 14 pct.).

Danfoss Solutions har ikke ønsket at oplyse regnskabsdata til undersøgelsen. Men virksomheden har allerede i dag en høj eksportandel og målet er en omsætning i 2015 på ½ mia. kr.

Undersøgelsen har et vigtigt budskab til de mellemstore danske virksomheder, der overvejer at satse offensivt på globalisering:

Nok kræver globalisering både investeringsvilje og et langsigtet perspektiv, men gevinstmulighederne er samtidig inden for rækkevidde i løbet af en relativ kort tidsperiode. Vi taler hverken 5 eller 10 år før gevinsterne kan vise sig.

Flere case virksomheder har realiseret positive gevinster af globalisering inden for et kortere tidsperspektiv – endda på 2-3 års sigt (som fx Alectia og Thrane & Thrane).

Regnskab, 2003-2007

| | | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 |
|------------------------|---------------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| Aalborg Industries A/S | Omsætning, mio. kr. | 2.801 | 2.147 | 1.665 | 1.448 | 1.333 |
| | Eksport, pct. | >95 | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. |
| ALECTIA A/S | Omsætning, mio. kr. | 500 | 359 | 288 | 246 | 243 |
| | Eksport, pct. | 25 | 12 | 1 | 1 | 1 |
| ALK Abello A/S | Omsætning, mio. kr. | 1.652 | 1.519 | 1.489 | 1.217 | 1.054 |
| | Eksport, pct. | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 |
| Danfoss Solutions A/S | Omsætning, mio. kr. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. |
| | Eksport, pct. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. |
| Krüger A/S | Omsætning, mio. kr. | 954 | 710 | 572 | 603 | 488 |
| | Eksport, pct. | 65 | 60 | 50 | 50 | 41 |
| Kvadrat A/S | Omsætning, mio. kr. | 482 | 439 | 409 | 361 | 344 |
| | Eksport, pct. | 84 | 84 | 83 | 81 | 81 |
| NKT Cables Group A/S | Omsætning, mio. kr. | 7.624 | 5.268 | 3.529 | 2.934 | 2.718 |
| | Eksport, pct. | 87 | 83 | 80 | 81 | 87 |
| SimCorp A/S | Omsætning, mio. kr. | 1.169 | 948 | 763 | 610 | 512 |
| | Eksport, pct. | n.a. | n.a. | n.a. | 72 | 73 |
| SOS-International A/S | Omsætning, mio. kr. | 790 | 700 | 585 | 520 | 488 |
| | Eksport, pct. | Ca. 5 | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. |
| Tharne & Thrane A/S | Omsætning, mio. kr. | 1.210 | 919 | 917 | 637 | 610 |
| | Eksport, pct. | Ca. 95 | n.a. | n.a. | n.a. | n.a. |
| Tican A.m.b.a. | Omsætning, mio. kr. | 3.706 | 3.036 | 2.571 | 2.603 | 2.102 |
| | Eksport, pct. | 91 | 92 | n.a. | n.a. | n.a. |

Kilde: "11 globaliseringssucceser – case rapport."

2.2 Globalisering

Som det fremgår af oversigten neden for er case virksomhedernes værdikæder⁵ struktureret meget forskelligt varierende fra det meget koncentrerede, næsten udelukkende lokaliseret i Danmark, som fx ALECTIA, til det meget spredte, med produktion, service m.v. i mange verdensdele, som fx Aalborg Industries og SOS International.

Imellem disse yderpunkter er NKT Cables og Tican eksempler på forretninger med en spredt værdikæde i Nordeuropa, bl.a. begrundet i produktionens karakter (henholdsvis kabler og fersk kød). Disse virksomheders produktion i Danmark er i høj grad automatiseret, LEAN-optimeret m.v.

ALK Abelló producerer i Danmark, USA, Spanien og på licens hos en engelsk producent af letopløselige tabletter. Her er der tale om højt specialiseret og myndighedsgodkendt råvareproduktion og færdigvareproduktion under laboratorielignende forhold.

Også for de øvrige case virksomheder er produktionens karakter af afgørende betydning for værdikædens lokalisering. For fx Aalborg Industries, SimCorp⁶ og SOS International er det en afgørende konkurrenceparameter at opretholde et permanent serviceberedskab tæt på kunder over hele verden.

For ALECTIA derimod er servicebehovet tidsbegrænset afhængig af det rådgivningsforløb, som er aftalt med kunden, og rådgiverne ønskes ikke bundet til en enkelt lokalitet, men bevæger sig rundt i hele verden. Krüger vælger en anden model med etablering af rådgivningskontorer på rådgivningsmarkederne (fx med stor afdeling i Polen).

I det hele taget er det værd at bemærke, at halvdelen af virksomhederne i case undersøgelsen er tilhører serviceindustrien. Disse virksomheders måde at tage del i globaliseringen på er ofte noget anderledes end fødevarer- og industrivirksomheder. Et af de væsentligste kendetegn ved serviceindustrien er produktionen og

⁵ Krüger og Danfoss Solutions er specielle, idet de udgør selvstændige "underværdikæder" til moderselskabet.

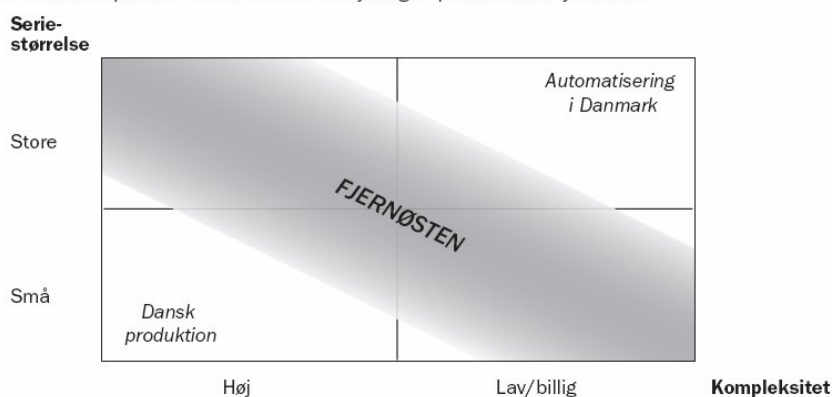
⁶ SimCorp har 13 udenlandske salgsdatterselskaber, hvorfra der også ydes rådgivning. Her er altså tale om integreret salg og produktion.

forbruget af en serviceydelse finder sted på et og samme tidspunkt, og at dette ofte indebærer interaktion mellem sælger og køber.

I modsætning hertil er de fleste konkrete studier af globalisering gennemført for vareproducerende virksomheder inden for automobilindustrien og tekstilindustrien.

Globaliseringsovervejelser

Parametre der påvirker rentabiliteten ved flytning af produktion til fjernøsten



Figur 18: Det kan betale sig for de danske virksomheder at holde produktionen i Danmark, hvis den består af små komplekse serier, eller hvis den bliver så stor og enkel, at den kan automatiseres.

Kilde: Danmarks Erhvervsråd og Tænkertanken Fremtidens Vækst: "Reborn Globals", side 68

Det viser figuren: Mønsteret fra case undersøgelsen bekræfter billedet fra tidligere studier, at det især er produktion i små serier med høj kompleksitet (videntung ordreproduktion) samt produktion med lav kompleksitet i store serier (der kan automatiseres), der fastholdes i Danmark.

Globalisering af værdikæde - hovedstruktur

| | |
|------------------------|---|
| Aalborg Industries A/S | <p>HQ og produktion i Danmark. Ydermere produktion i Kina, Vietnam og Brasilien. Indkøbsorganisation i Finland, Holland, Brasilien, Singapore, Japan, Kina, Sydkorea og Australien. Engineering Centre i Danmark, Holland, Japan, Finland, Singapore, Australien og Brasilien.</p> <p>Manglen på ingeniører i Danmark var ikke den eneste begrundelse, men en medvirkede årsag til, at man for nylig lokaliserede et nyt Engineering Center i Singapore, og ikke i Danmark.</p> |
| Alectia A/S | <p>Hovedkontor i Virum og kontorer i provinsen (primært byggeri). Inden for industrielle</p> |

| | |
|-----------------------|--|
| | spydspidsområder indtil nu ikke behov for globalisering af værdikæde. I april 2008 opkøbt engelsk rådgivningsvirksomhed specialiseret i bryggeriprojektering m.v. (første udenlandske akkvisition). |
| ALK Abello A/S | HQ og produktion i Danmark. Ydermere produktion/råvareproduktion i USA og Spanien. Endvidere produktion i Storbritannien hos specialiseret produktionspartner (letopløselige tabletter). |
| Danfoss Solutions A/S | HQ i Danmark. Datterselskab i Mexico. Trækker på supportfunktioner herunder salg og finansiering i moderselskabet Danfoss. |
| Krüger A/S | Dansk regionalt HQ, FoU og engineeringcenter i Bagsværd med datterselskaber i Polen (100 ansatte) Sverige (100 ansatte), Norge (40 ansatte), Tyskland, Finland, Rusland og Litauen. ⁷ |
| Kvadrat A/S | HQ i Ebeltoft, hvor alle supportfunktioner er lokaliseret. Egne salgsheder/showrooms i Amsterdam, København, Frankfurt, Helsinki, London, Milano, New York, Oslo, Paris, Sydney, Stockholm og Toronto. Repræsentation via lokale partnere i Japan, Hong Kong og USA. |
| NKT Cables Group A/S | I 1999 fyrede NKT Cables mere end halvdelen af de danske medarbejdere og lukkede flere produktionsenheder i Danmark. Samtidig overtog NKT Cables en tysk konkurrent, der var mere end dobbelt så stor som den danske virksomhed. Kun en dansk fabrik blev opretholdt. I dag har selskabet produktion på 12 fabrikker i fem europæiske lande samt Kina. I 2006 overtog NKT Cables en tjekkisk producent og entrede dermed for alvor det østeuropæiske marked. |
| SimCorp A/S | HQ i Danmark. Har gradvist og over en længere årrække opbygget international afsætningsorganisation (et land ad gangen og nu salgsdatterselskaber i 13 lande). Har for nyligt etableret udviklingsafdeling i Ukraine. |
| SOS-International | HQ i Danmark. Datterselskaber i Sverige og Finland. 26 lokale servicekontorer og et vidt forgrenet netværk af samarbejdspartnere og leverandører world wide. Et endnu større globalt netværk udvides i de kommende år. |
| Thame & Thrane A/S | HQ i Danmark. Producerer i dag udelukkende på dansk grund – om end med et meget højt indhold af eksterne delleverancer af komponenter, printkort og andre halvfabrikata. En væsentlig årsag hertil er behovet for at bevare nærheden mellem udviklingsaktiviteter og produktion. Opkøbte i 2003 sin største distributør på det |

⁷ Krüger er et datterselskab i og en "underværdikæde" til det franske moderselskab med HQ og globalt FoU-center i Frankrig og yderligere FoU-center i Berlin. Veolia er aktiv med projekter, datterselskaber og kontorer i mere end 100 lande kloden over og udbyder alt i udstyr til komplette turnkey anlæg samt drift af anlæg på vand og spildevandsområdet.

| | |
|----------------|---|
| | amerikanske marked. Opkøbte i 2004 en af verdens førende leverandører af udstyr til maritim radiokommunikation og sikrede sig dermed en position, som den største leverandør af kommunikationsudstyr til det maritime marked. Købte i 2006 en norsk hovedkonkurrent og har dermed konsolideret sin markedsposition. |
| TiCan A.m.b.a. | I 1996 besluttede Tican at ændre sin strategi fra at være en ren produktionsvirksomhed til også at være afsætningsorienteret. Tican har siden systematisk udvidet sin direkte afsætning gennem oprettelse eller opkøb af egne salgsselskaber i første omgang i England og Tyskland. I England blev der desuden etableret baconproduktion. I dag har Tican HQ i Danmark, slagterier i Danmark og forædlingsvirksomheder i England og Polen. Salgsselskaber i England og Tyskland. For at sikre forædlingsaktiviteter fornøden og tilstrækkelig adgang til at udvikle sig, har Tican nyligt etableret et holdingselskab Tican Process A/S med selvstændig professionel ledelse. |

Kilde: "11 globaliseringssucceser – case rapport."

2.3 Markedsposition

Undersøgelsen giver et indblik i virksomhedernes markedspositionering (se oversigten neden for). Tætte kunderelationer, teknologisk viden, kvalitet, dybt kundekendskab og brugervenlighed er nogle af de gennemgående differentieringsfaktorer.

Case virksomhederne opererer alle inden for et eller et relativt begrænset antal nært relaterede forretningsområder.

Flere case virksomheder har opbygget en position som markedsleder inden for en specialiseret niche i markedet. Det gælder Aalborg Industries (kedelteknologi), Alectia (inden for bryggerier), ALK Abelló (tabletbasert allergi vaccination), Krüger (vandbehandling, slam- og jordrensning), NKT Cables (bl.a. hallogenfri installationskabler), Thrane & Thrane (mobil satellit kommunikation) og SimCorp (software til kapitalforvaltning).

Positionen som markedsleder synes i de fleste tilfælde at være relativt velbefæstet. Som markedsleder drager virksomhederne fordele i form af brand value/kundeloyalitet, skalafordele og "lead time" (konkurrenter skal foretage betydelige irreversible investeringer for at udfordre virksomhedernes markedspositioner).

Flere virksomheder har udviklet nye specialiserede markedsnicher med afsæt i historiske forretningsområder. Alectia har fx skabt nye specialiserede rådgivningsydelser med afsæt i den traditionelle og meget konkurrenceudsatte rådgiver-forretning. ALK Abelló har udviklet nye produkter inden for dråbe- og tabletbaseret allergi vaccine med udgangspunkt i en historisk styrke i injektionsbaseret allergi vaccination.⁸ NKT Cables har skabt nye nicher i form af fx hallogenfri installationskabler med afsæt i den traditionelle kabelforretning. SOS International åbner health care og tracking som nye forretningsområder med afsæt i rejseforsikringer og assistanceprogrammer for motorkøretøjer.

Tican har haft succes med at levere svinekød til mindre forarbejdningsselskaber, som Danish Crown o.a. store konkurrenter har fravalgt pga. lille volumen. Her er der dog ikke tale om "upmarket"-produkter - langt de største mængder og omsætning ligger på "standardvarer". I Storbritannien har Tican enkelte upmarket-produkter i baconsortimentet eksempelvis økologiske produkter og tørsaltet bacon, men disse produkter tegner sig for mindre end 10 pct. af baconomsætningen. Strategien er nu at tilføre råvarerne værdi i indtjening gennem forædling.

Virksomhedernes nichepositioner har stor betydning for deres globaliseringsmuligheder og -strategier. De absolutte skalaforhold – antallet af kunder, markedernes størrelse, potentielle muligheder for opsplitting af produktionsprocesser i delprocesser rundt omkring på jordkloden m.m. – er markant mere beskedne end for masseproducerende virksomheder, der plejer world-wide brands.

Derfor findes der i undersøgelsen kun få eksempler på meget omfattende globale net – som i tilfældet Krüger, der er et datterselskab af et meget stort fransk selskab. Virksomhedernes størrelse og deres markedsdækning afviger markant fra ofte citerede globale giganter som Coca Cola, Toyota, Siemens, osv.

⁸ ALK Abelló har aktivt påvirket markedet for allergi vacciner gennem omfattende forskning m.v. Det har medvirket til WHO-ankendelse af selskabets produkt.

Markedsposition

| | Marked | Segment | Værditilbud |
|------------------------|--|--|---|
| Aalborg Industries A/S | Primært Korea, Japan, Kina og Vietnam (skibskedler) samt Sydamerika (industrielle kedler). | Professionelt (privat) | (i) Fuldt produktsortiment, (ii) serviceprogram i umiddelbar geografisk nærhed af kunderne og (iii) 24/7 global serviceorganisation, (iv) kompetencer og teknologier der er overlegne mht. CO2- og miljøbelastning. |
| Alectia A/S | Primært Danmark Global markedsleder inden for bryggeri. | Professionelt (offentligt og privat) | (i) Højt fagligt niveau, (ii) på visse områder dyb industrispecifik viden, (iii) hurtig opgaveløsning og (iv) fleksibilitet i fnt. at kunne mande hurtigt op på opgaver. |
| ALK Abello A/S | Primært Nord- og Centraleuropa; global markedsandel på ca. 30 pct. Global markedsleder inden for tabletbaseret allergi vaccination. | Professionelt (læger og medicinalmyndigheder). | (i) Klinisk dokumentation/højt fagligt niveau og (ii) brugervenlighed. |
| Danfoss Solutions A/S | Både ind- og udland Markedsleder i energiledelse/ -effektivisering | Professionelt (procesindustri) | (i) Danfoss-brandet, (ii) tilbyder totalkoncept, (iii) no cure–no pay-koncept, (iv) kan yde mellemfinansiering af projekter for kunder med midler fra moderselskabet |
| Krüger A/S | Primært Norden/Østeuropa Global markedsleder inden for vand-behandling, slam og jordrensning. | Professionelt (offentligt og privat) | (i) Teknologisk viden (nyder stadig godt af procesteknologiske patenter udtaget i 1990'erne) og (ii) system-/projekteringskompetence (turn key) |
| Kvadrat A/S | Primært Nordeuropa | Professionelt (arkitekter/designere) | (i) Nutidig og innovativ designkultur og (ii) fokus på "the A and D community". |

| | | | |
|----------------------|---|---|--|
| | Europæisk markedsleder inden for design-tekstil | samt møbelproducenter) | |
| NKT Cables Group A/S | Primært Danmark/Eurozonen Blandt de 10 største udbydere i Europa; europæisk markedsandel på ca. 3 pct. Global markedsleder i kabler til højhastighedstog. | Professionelt (privat) | (i) Viden, kvalitet og teknologi, (ii) sikkerhed og miljøvenlighed (halogenfri kabler ⁹), (iii) sortiment og brugervenlighed inden for installationskabler herunder automatisk lagerstyring og software til tilbudskalkulation, (iv) system-/projekteringskompetence (turn key) i fht. el-selskaber. |
| SimCorp A/S | Primært Centraleuropa; under 10 pct. af verdensmarkedet Markedsleder i Europa | Professionelt (privat) | (i) Viden, kvalitet og teknologi, (ii) kundesupport 24/7 og (iii) brugervenlighed (integration i kundens systemer, træning af medarbejdere m.v.) |
| SOS-International | Primært Norden Markedsleder i Danmark i rejseforsikring. I Sverige især stærk inden for autoassistance. | Professionelt (ejerne; nordiske forsikringsselskaber) | (i) 24/7 alarmtjeneste og (ii) globalt assistancenetværk, der kan bistå nødstedte. |
| Thorne & Thrane A/S | Global markedsleder i udstyr og systemer til global mobil satellit kommunikation; markedsandel på 70 pct. i visse segmenter. | Professionelt (privat) | (i) Specialiseret i teknologiplatformen, der knytter sig til satellitsystemet Inmarsat ¹⁰ , (ii) hastig produktudvikling og (iii) global service og distribution. |

⁹ NKT Cables har defineret en ny europæisk standard inden for miljøvenlige installationskabler. Fik i 2002 EU's miljøpris herfor.

¹⁰ Verdens førende satellitsystem til voice- og datakommunikation.

| | | | |
|-------------------|---|-------------------------------|--|
| Tican A.m.b.a. | Primært Storbritannien, Tyskland og Rusland; ca. 1 pct. europæisk markedsandel. 4. størst på bacon- markedet i England | Detailhandel/konsu- menter | (i) Høj svinekøds kvalitet og (ii) forædling og (iii) fokus på vedvarende forbedring af fødevarer sikkerhed. |
|-------------------|---|-------------------------------|--|

Kilde: "11 globaliseringssucceser – case rapport."

2.4 Dynamik og specialisering

Som antydnet i forrige afsnit giver case undersøgelsen et indblik i den dynamik, omstillingsevne og innovationskapacitet, der kendetegner dansk erhvervsliv i almindelighed og de mellemstore danske virksomheder i særdeleshed. To forhold skal i den forbindelse særligt fremhæves:

(i) De forretningsmæssige kompetencer i erhvervslivet brydes løbende op og rekonfigureres i nye kombinationer med fornyet dynamik og vækst til følge ("kreativ destruktion" lige efter Joseph Schumpeter):

- Aalborg Industries løfter sig ud af den nationale værftsindustri og underleverandørrolle til en position som global servicepartner.
- ALECTIA køber Carlsbergs projekteringsafdeling og skaber en global rådgivningssucces.
- ALK Abelló redefinerer sin strategi fra nichebaseret producent af allergivacciner til farmaceutisk virksomhed.
- Danfoss Solutions skaber en global rådgivningsvirksomhed ud af en historisk kompetence hos det industrielle modeselskab.
- Krüger går fra at være dansk stjerne til at være spiller i et stort globalt team.

- Kvadrat redefinerer sig selv fra tekstilvirksomhed til "design leader".
- NKT Cables omskaber sig selv fra en dansk til en europæisk forretning.
- SimCorp: Går fra "unika-software" til produktion af standardiseret software med mulighed for tilpasning
- SOS International redefineres til en kommerciel forretning og bringer sig selv i en nordisk førerposition.
- Thrane & Thrane bygger global førerposition på ny global teknologistandard.
- Tican slipper "familierelationerne" i eksportandelsselskaberne og opbygger via opkøb egen afsætnings- og forædlingsforretning.

(ii) Dynamikken og omstillingen sker i flere tilfælde inden for og omkring erhvervmæssige klynger/specialiseringsmønstre, som historisk er bygget op i Danmark:

- Aalborg Industries opgraderer traditionelle industrielle kompetencer med nye serviceelementer.
- ALK Abelló udvikler sin nye lægemiddelforretning ud af en næsten 100 årig dansk styrke inden for allergi vaccination.
- ALECTIA revitaliserer historiske danske bryggerikompetencer i en global rådgivningsforretning.
- Kvadrat trækker på og bidrager til Danmarks ry som designation.
- Thrane & Thrane er etableret i starten af 1980'erne i en erhvervspolitisk epoke, hvor der i Danmark blev udviklet en klynge af virksomheder inden for avanceret kommunikationsteknologi.
- Tican bygger sin succes på indtrængning på det britiske baconmarked.

Case undersøgelsen leverer således vidnesbyrd om betydningen af historisk opbyggede kernekompetencer i et lands eller en regions

erhvervsstruktur. De historiske kernekompetencer tegner i vid udstrækning mulighedsbilledet for den fremtidige forretningsudvikling.

3. UNDERSØGELSENS TEMAER

Efter gennemgangen i forrige afsnit af case virksomhedernes kendetegn på de parametre, der ligger til grund for udvalget – virksomhedsstørrelse, regnskabsmæssige resultater, strukturering af værdikæde samt position i markedet – vendes opmærksomheden i dette afsnit mod de temaer, som særligt er blevet prioriteret i afdækningen:

- Ejerskab og finansiering: Ejerformens og ejerskabets betydning for den strategiske udvikling af virksomheden og realiseringen af globaliseringspotentialer. Finansieringsformer, samt finansielle krav og barrierer for globalisering.
- Ledelse og strategisk værdikædeudvikling: Ledertyper og ledelsesmæssige krav og barrierer for strategisk omstilling og udvikling i retning af globalisering. Proces og systemkrav i samme forbindelse.
- Rekruttering: Rekrutteringsmæssige behov og flaskehalse i globaliseringsprocessen.
- Innovation: Praxis og erfaringer omkring innovation i globale virksomheder henholdsvis virksomheder under globalisering.
- Markedsadgang og afsætning: Erfaringer med udvikling af globale afsætningskanaler, distribution af efter salg service m.v. (de såkaldte "down-stream"-funktioner).
- Position i fht. vækstøkonomierne (BRIK): Virksomhedernes erfaringer med og fremadrettede strategier for udnyttelse af markedspotentialerne i de nye vækstøkonomier i Østeuropa/Rusland, Sydamerika og Asien.

3.1 Ejerskab og finansiering

Case undersøgelsen viser, at den kritiske retning og momentum i virksomhedernes globaliseringsprocesser i høj grad afsættes af ejerskabet.

De mest markante eksempler på, at ejerskabet spiller en aktiv rolle i globaliseringsprocessen ses i:

- Aalborg Industries, hvor strategien indebærer en relativ hastig globalisering af selskabet bl.a. gennem en serie globale akkvisitioner bakket op af ejerskabet (kapitalfonden Altor), i
- ALK Abelló, hvor den langsigtede globaliseringsstrategi blev formuleret tilbage i 2000 under det forrige ejerskab (Chr. Hansen Laboratorier), men konsekvent videreført under det nuværende ejerskab (Lundbeck Fonden), i
- Danfoss Solutions, som er afknoppet fra Danfoss og vokser i "symbiose" med moderselskabet, i
- NKT Cables, hvor globaliseringsstrategien, i første række med fokus på markederne i Østeuropa, indebærer overtagelse af den langt større tyske konkurrent, hvilket ikke havde været muligt uden ejerskabet (NKT Holding). I NKT's tilfælde er det særligt bemærkelsesværdigt, at det er et børsnoteret selskab, der forestod den strategiske investering, samt i
- SOS International, hvor ejerne (24 nordiske forsikringsselskaber) i 2002 vedtog at omdanne selskabet fra et non-profil foretagende til et kommercielt selskab, hvilket muliggjorde kapitaldannelse og langsigtede investeringer.

Der er også flere eksempler på, at globaliseringsstrategien – i hvert fald delvist – er selvfinansieret via indtjening fra veletablerede forretningsområder/veletablerede markeder:

Ejerskab

| | |
|------------------------|---|
| Aalborg Industries A/S | Har gennem siden 2000 været ejet af kapitalfonde - først danske Axcel som hovedaktionær siden den skandinavisk baserede Alto. Har haft positiv betydning for virksomheden i to henseende: i) De kapitalstærke ejere har muliggjort en serie af hyppige strategiske opkøb, som har styrket virksomhedens markedsposition og produktportefølje, ii) ejerskabet har været med til at styrke ledelsens globale fokus både når det gælder bundlinjefokus og mere komplekse ledelsesforhold. |
| Alectia A/S | Ejet af Birch & Kroghoe Fonden A/S. |
| ALK Abello A/S | Børsnoteret. Alle A-aktier indehaves af Lundbeck Fonden, der dermed kontrollerer selskabet. |
| Danfoss Solutions A/S | 100 pct. ejet af Danfoss. Kan trække på infrastruktur fx bygninger, HR, juridisk rådgivning m.v. Kan tilbyde mellemfinansiering til kunder til projekter via moderselskabets finansielle styrke. Moderselskabet sælger også datterselskabets ydelser. Bruger Danfoss brandet. |
| Krüger A/S | 100 pct. ejet af et udenlandsk moderselskab, franske Veolia Water Solutions & Technologies - et af verdens førende entreprenør- og rådgivningsselskaber inden for vand og spildevandsløsninger til den offentlige sektor. Skaber global markedsadgang og betydelig teknologioverførsel fra moderselskabet. |
| Kvadrat A/S | Privat ejet. |
| NKT Cables Group A/S | Ejet af NKT Holding A/S. Ejerskabet har haft helt afgørende betydning for virksomhedens succes. Efter en række blodrøde regnskaber i 1990'erne valgte ejerskabet fra 1999 alligevel at investere markant og offensivt i forretningen bl.a. gennem overtagelse af den større tyske konkurrent mhp. europæisk konsolidering. Strategien er lykkedes og selskabet står nu overfor yderligere ekspansion på vækstmarkeder i Østeuropa og inden for globale nicheområder som superledere, kabler til højhastighedstog m.v. |
| SimCorp A/S | Børsnoteret aktieselskab (2000). |
| SOS-International | Ejet af 24 nordiske forsikringselskaber. I 2002 vedtog ejere at omdanne selskabet fra et non-profit foretagende til et kommercielt selskab. Det har muliggjort opbygning af kapitalberedskab, langsigtede strategiske investeringer og udvikling af nye produkter. Til gengæld har den hjemmemarkedsorienterede ejerkreds ikke ytret interesse i at udvikle selskabets afsætning internationalt/globalt. |

| | |
|---------------------|---|
| Thorne & Thrane A/S | Børsnoteret (2001). |
| TiCan A.m.b.a. | Selskabskonstruktion (andelsselskab) barriere for ekstern kapitalrejsning og fusioner med strategiske partnere. Andelshavere mere fokuserede på kortsigtede afregningspriser og overskud end på langsigtet vækststrategi. |

Kilde: "11 globaliseringssucceser – case rapport."

- I ALECTIA's tilfælde er den globale strategi med opkøb af en række rådgivningsvirksomheder gået hånd i hånd med en opstramning af styring og rentabilitet i selskabets danske forretning. Derigennem er der fra starten skabt fremgang i selskabets resultater. Fondsejet giver i øvrigt bestyrelse/ledelsen et meget betydeligt spillerum.
- I tilfældet ALK Abelló er de markante investeringer i udvikling af nye forretningsområder (dråbebaserede vacciner og især tabletbaserede vacciner) og nye markeder i et vist omfang finansieret af indtjening fra selskabets historiske forretningsområde, injektionsbaserede allergi vacciner.
- Også for SimCorp har selvfinansiering været en vigtig kilde til finansiering af markedsudvidelse. Endvidere blev selskabet børsintroduceret i april 2000.

Ticans og SOS Internationals ejerskab er også interessante eksempler på ejerskabets betydning:

- I Ticans tilfælde har ejerskabet (andelshavere) umiddelbart en negativ effekt på selskabets globalisering – det er svært at rejse den fornødne kapital, at foretage de nødvendige investeringer og at skabe alliancer/fusioner med relevante partnere.
- I tilfældet SOS International har ejernes hjemmemarkedsorientering indtil videre betydet, at selskabets nordiske markedsfokus er fastholdt.

3.2 Ledelse og strategisk værdikædeudvikling

I en af de mest velkendte "tekstbogsfigurer" om virksomheders globalisering (se figuren her under) beskrives globalisering som en successiv omkalfatring af virksomhedens forretningsmodel fra en eksportmodel (fase 1 i figuren), over forskellige optimeringsmodeller (fase 2 og 3 i figuren) til specialiserings- og markedsudvidelsesmodeller (fase 4 og 5).

Globaliseringens fem faser



Figur 12: Både brancher og virksomheder har en tendens til at globalisere sig i faser. Der er forskellige muligheder for at skabe værdi på hvert stadie. På de første tre stadier opstår værdien gennem basale forbedringer af almindelige forretningsgange. På de sidste to stadier opstår den gennem egentlig innovation af arbejdsprocesser og udvidelse af markeder. Faserne kommer ikke nødvendigvis i den anførte rækkefølge.

Kilde: Farrell: "Beyond offshoring". Harvard Business Review 2004

Kilde: Her gengivet efter Danmarks Erhvervsråd og Tænk tanken
Fremtidens Vækst: "Reborn Globals", side 38

Case undersøgelsen giver et indblik i såvel virksomhedernes globaliseringsmodeller og i de ledelsesmotiver og risikofaktorer, som styrer den strategiske værdikædeudvikling:

- Aalborg Industries har omstrukturert sin værdikæde (fase 4 i modellen) og satser på at udvikle specialiseringsfordele via tæt kundekontakt og hurtig opfyldelse af specifikke kundebehov. Det giver betydelige koordinationsudfordringer for virksomheden.
- ALECTIA opererer foreløbigt med en meget koncentreret forretningsmodel (fase 1 i modellen), men investerer samtidig voldsomt i strømlining af forretningsprocesser, som dels

muliggør hurtig og effektiv integration af nye tilkøbte forretningsområder, dels i en efterfølgende fase kan muliggøre en omstrukturering af værdikæden. I visse tilfælde, hvor selskabet har vundet store ordrer i udlandet, etableres "projektdatterselskaber" som forestår lokal tilpasning, tæt kundekontakt m.v. Skattehensyn giver endvidere selskabet incitament til opsplittning.

- ALK Abelló har igennem en længere årrække bevidst opsplittet sin værdikæde og er i høj grad underlagt lokal regulering/prispolitik m.v. (fase 4), men står nu ved tærsklen til lancering af et helt nyt globalt forretningsområde, tabletbaseret allergi vaccination (selskabet er således på vej ind i fase 5). Den globale organisation har ydet afgørende bidrag til selskabets fornyelsesproces (udviklingen af nye administrationssystemer til allergi vaccination udspringer i høj grad af den spanske datter).
- Danfoss Solutions opererer med en meget koncentreret værdikæde; projektsalg ud af Danmark samt datterselskab i Mexico. Men Danfoss Solutions læner sig op ad den globale moderkoncern Danfoss.
- Krüger er ligesom Danfoss Solutions et specialtilfælde, fordi den udgør en selvstændig "underværdikæde" til det franske moderselskab. Som selvstændig værdikæde kan Krüger karakteriseres som en eksportmodel (fase 1 i modellen).
- Kvadrat opererer også med en meget koncentreret værdikæde omkring hovedkontoret i Ebeltoft og med salgsheder i en række lande (fase 1). Sourcer fleksibelt fra et netværk af kvalitetsleverandører.
- NKT Cables er næsten arketyper på en opsplittet værdikæde, hvor selskabets forskellige regioner varetager forskellige roller i det samlede udviklings- og produktionssystem. Opsplittningen er led i en europæisk konsolidering. Ledelsesmæssigt er opsplittningen understøttet af et europæisk toplederteam baseret i Tyskland (HQ er flyttet væk fra Danmark).
- SimCorp har med udgangspunkt i en eksportmodel (fase 1) påbegyndt en opsplittning af værdikæden, bl.a. med etablering af udviklingsenhed i Ukraine (fase 3). Samtidig sikrer de

udenlandske datterselskaber tilpasning af kundens systemer, kompetencer m.v. i fht. SimCorps kapitalforvaltnings-software (fase 4).

- SOS International har optimeret sin værdikæde via udflytning af en række servicefunktioner til lokalkontorer over hele verden (fase 2 i modellen) og konsolideret sig i Norden med den danske afdeling som førende inden for rejseforsikring og den svenske afdeling inden for autoassistance (fase 3 i modellen).
- Thrane & Thrane har i 2003-2006 omdefineret sin internationale tilstedeværelse via overtagelse af den amerikanske distributør, af en af verdens førende udstyrsleverandører og af en norsk hovedkonkurrent. Selskabet har fastholdt en meget koncentreret værdikæde med produktion alene i Danmark (model 1).
- Tican har også optimeret sin værdikæde via udflytning og opsplintning (fase 2 og 3 i modellen) og står nu overfor en specialiseringsfase (fase 4 i modellen) med udvikling af nye færdigret produkter med betydelig lokal tilpasning og kort produktlevetid.

Betydningen af global ledelseskapacitet

Alectia er et slående eksempel på betydningen af topledelseskapacitet i globaliseringsprocesser. Ingelise Bogason, der overtog ledelsen af ALECTIA i starten af 2005, bragte stærke forretningsmodeller og procesidealer med sig fra sin tidligere karriere i globale CSC. Det er i vid udstrækning, men naturligvis ikke alene, den ledelsesinspiration, der har båret forandringerne i ALECTIA.

Kilde: "11 globaliseringssucceser – case rapport."

Blandt virksomhederne i undersøgelsen er der en bemærkelsesværdig dominans af virksomheder, der vægter standardisering, integration og kontrol i deres udvikling af produktionskæden. Motivet er dels driftsøkonomisk, at modvirke ineffektivitet og tabrisici i den forbindelse, dels konkurrencestrategisk, at kunne dokumentere processer, systemer og kompetencer, som understøtter en unik markedspositionering. Som eksempel på sidstnævnte kan fremhæves:

- For Aalborg Industries er det afgørende, at kunne garantere systemkvalitet og hurtig respons ved systemfejl. Det kræver standardiserede koncepter og kapacitet til øjeblikkelig global respons.
- For ALECTIA er det, især inden for de nye industrispecifikke rådgivnings nicher, af afgørende betydning fleksibelt at kunne allokere firmaets toprådgivere ud på opgaver i hele verden. Det kræver et centralt koncept og central styring af ressourcer m.v.
- For ALK Abelló er kvalitetssikring og myndighedsgodkendelse en altafgørende konkurrenceparameter. Derfor lægger selskabet også vægt på selv at kontrollere alle led i produktionskæden.
- For SimCorp er ydelsen pr. definition standardiseret, idet den knytter sig til selskabets software. Selvom der sker tilpasning til specifikke kundebehov og integration med forskellige kunders forskellige systemer er dette alene muligt inden for de moduler og tilpasningsmuligheder, som softwaren indeholder.
- SOS International har med fordel udlagt en række lavproduktive servicefunktioner, men har til gengæld centraliseret de kritiske led i produktionskæden bl.a. via etablering af et globalt 24/7 call center i København.
- For Thrane & Thrane er teknologisk førerskab af afgørende konkurrencemæssig betydning og derfor fastholder selskabet produktudvikling og produktion på én central lokalitet i Danmark.
- Tican bygger indtil videre sin succes på en høj grad af standardisering både produktmæssigt (i forædlingen af bacon m.v.), i produktionen via udstrakt LEAN-optimering, veterinærkontrol og i indkøb af råvarer m.v.

Udvikling af produktionskæde

| | |
|-------------------------------|--|
| <p>Aalborg Industries A/S</p> | <p>Har foretaget opkøb som led i vækststrategi, her under en række udenlandske opkøb. Effektiv global IT-plattform er afgørende succesfaktor. Stramme kvalitetsstyringssystemer og indkøbspolitikker nødvendige for kunne levere en høj og ensartet kvalitet til en attraktiv pris. Gælder både egne produkter og OEM-produkter, som indgår i virksomhedens serviceleverancer. "Godt købmandskab" (priser og</p> |
|-------------------------------|--|

| | |
|-----------------------|--|
| | leverandørrelationer) meget vigtig del af koncernens succes. |
| Alectia A/S | Har foretaget opkøb som led i vækststrategi, men hidtil kun i Danmark. Ser flere fordele i koncentreret værdikæde: i) Maksimerer mulighederne for fleksibel anvendelse af medarbejdere og bidrager dermed positivt til at øge kapacitetsudnyttelsen på medarbejderne, ii) maksimerer mulighederne for at involvere medarbejdere i udviklingen af nye professionelle forretningsprocesser og sikrer de bedst mulige vilkår for ledelsens implementering af de nye forretningsprocesser, iii) maksimerer mulighederne for hurtig og fuld integration af tilkøbte virksomheder og iv) minimerer selskabets risici i forhold til styring af underleverandører. |
| ALK Abello A/S | Har over en længere årrække tilkøbt både råvareproduktion, færdigvareproduktion samt salg og distributionskanaler i udlandet. Har derigennem opbygget en global produktions- og afsætningskæde, som kontrolleres fuldt ud i alle led. Produktionskæden har strategisk betydning, fordi myndighedsgodkendelse af selskabets produkter også omfatter produktionsprocessen. Den høje grad af kontrol sikrer samtidig selskabet maksimalt afkast af ny afsætning/nye produkter. |
| Danfoss Solutions A/S | Har foretaget opkøb i England. Er etableret og drevet under Danfoss's venturemodel. Kan – mod betaling – trække på en række administrative services i koncernen. Køber komponenter m.v. i koncernen. Kan tilbyde projektf finansiering til egne kunder finansieret via moderen. Og trækker på moderens salgsorganisation. |
| Krüger A/S | Drager en række fordele af Veolias globale organisation når det gælder FoU og globalt indkøb. Når Krüger projekterer nye anlæg eller udbygninger af eksisterende kan man om nødvendigt trække på Veolias globale indkøbsorganisation, når der skal vælges underleverancere af eksempelvis rør, kedler, ståltanke, pumper, ventiler og maskiner. Har overvejet offshoring af bl.a. programmering af software samt standardiserbare opgaver i forbindelse med anlægsprojektering. Men overvejelserne er hver gang strandet på hensynet til den nødvendige tætte integration af udviklingsopgaverne til de konkrete projektopgaver. |
| SOS International | Placeringen af selve alarmfunktionen, der ligger i hovedkvarteret i København og er virksomhedens kerneydelse, er ikke til diskussion i øjeblikket. Men det er oplagt, at en alarmcentral på længere sigt godt kunne placeres i et lavtlønsland – eksempelvis Asien, hvor en stor del af fremtidens turisme også ligger. |
| Kvadrat A/S | Har foretaget opkøb af en svensk konkurrent og har derigennem konsolideret sig som europæisk markedsleder. Står p.t. foran etablering i Kina, og skal i den forbindelse balancere hensyn til specialiserede europæiske kvalitetsleverandører, på den ene side, der først nu har påbegyndt udflytning, og møbelfabrikker m.v., der i vid udstrækning allerede er etableret i Kina, på den anden side. |

| | |
|----------------------|--|
| NKT Cables Group A/S | <p>Har foretaget flere udenlandske opkøb som led i vækststrategi. Overtog bl.a. en tysk konkurrent, der var mere end dobbelt så stor som den danske forretning.</p> <p>Har en meget høj grad af lokal selvbestemmelse og meget decentral struktur. Ledelsen plus landecheferne mødes kun fysisk én gang om måneden i Köln. Den øvrige mødeaktivitet foregår i kraft af telefonmøder hvert 14. dag.</p> |
| SimCorp A/S | Kontrollerer selv alle led i produktions- og afsætningskæden. |
| SOS-International | <p>Har foretaget udenlandske opkøb som led i vækststrategi. En stor del af de opgaver, der tidligere lå i på det danske hovedkontor, er lagt ud til de lokale repræsentationer/servicekontorer. Det har reduceret omkostninger i betydeligt omfang.</p> <p>For at imødegå konkurrence fra store globale assistanceselskaber satser virksomheden fremadrettet på etablering af en indkøbs- og produktudviklingsalliance med andre europæiske selskaber.</p> |
| Thame & Thrane A/S | Har foretaget opkøb som led i vækststrategi (amerikansk distributør, udenlandsk udstyrsleverandør og norsk konkurrent). Har herigennem konsolideret sin internationale organisation. Men fastholder produktion et sted (Danmark) og fastholder udviklingsaktiviteter i Danmark (tæt på produktion). |
| Tican A.m.b.a. | Har foretaget opkøb som led i vækststrategi (forædling). Dyrt købte erfaringer i Polen. Forkert partner i joint-venture investering. Og for ringe kendskab til det polske marked – overvurderede vækstpotentialerne. Partneren blev købt ud. Vil frem over kun gå ind i nye selskaber med 100 pct. kontrol. |

Kilde: "11 globaliseringssucceser – case rapport."

Undersøgelsen viser således, at styring- og proceskontrol fortsat er en kritisk disciplin for virksomheder, der efterstræber globalisering. Uanset de fantastiske fremskridt i informations- og kommunikationsteknologi og den deraf følgende nedgang i transaktionsomkostninger og tale om at verden er blevet "flad", så fremstår effektiv styring, kontrol og administration fortsat som en både omkostningstung og ledelseskrævende opgave. Verden er endnu langt fra "flad".

Samtidig viser undersøgelsen, at hensynet til videndeling og samspil mellem afsætning og udvikling bl.a. for Krüger har bremset offshoring af dele af anlægsprojekteringen.

3.3 Rekruttering

Case undersøgelsen afspejler nogle af de stærke internationaliseringstendenser, der præger det danske arbejdsmarked i disse år:

- I den ene ende af skalaen påbegynder danske produktionsvirksomheder som fx Aalborg Industries og Tican systematisk rekruttering og oplæring af timelønnet arbejdskraft fra Polen og Tyskland – NKT Cables overvejer at påbegynde rekruttering til den danske afdeling i Polen og Tyskland.
- I den anden ende af skalaen opbygger virksomheder som ALECTIA, ALK Abelló, Danfoss Solutions, Krüger, Kvadrat, SimCorp og Thrane & Thrane en bemanning med specialister, hvoraf en større eller mindre del rekrutteres i udlandet.

En virksomhed som SimCorp har problemer med at hjemkalde danskere, som har arbejdet i den udenlandske organisation. Skatten i Danmark er høj og derfor bosætter en del af de hjemvendte danskere sig i Malmö.

Virksomheder som SimCorp og Krüger opbygger videntcentre i udlandet (Ukraine og Polen), som både servicerer regionale kunder og indgår i rekrutteringsgrundlaget/kapaciteten for den dansk lokaliserede forretning.

I sin rekrutteringsstrategi viser ALECTIA en praksis, som måske også kendetegner andre rådgivningsvirksomheder. Virksomheden bevæger sig bevidst op i kvalifikationskæden, og ansætter flere Ph.D.-uddannede og civilingeniører og færre akademiingeniører m.v. Dette sker både for at kunne levere en mere kompetent rådgivning, og for at stå stærkere i konkurrencen om de bedste hoveder (de dygtigste kandidater søger også derhen, hvor de kan møde de dygtigste kolleger og chefer – om end andre incitamerter som høj løn og skatteforhold også spiller ind).

Rekruttering og kompetenceudvikling

| | |
|------------------------|--|
| Aalborg Industries A/S | Rekrutterer specialister i både ind- og udland. Problemerne opleves især i myndighedsbehandlingen af eksempelvis arbejds- og opholdstilladelser. Myndighedsbehandlingen opleves som rigid og bureaukratisk i en grad, som gør, at Aalborg Industries har måttet hyre et eksternt rekrutteringsbureau til at klare paragrafferne og til at fremskaffe de medarbejdere, som virksomheden har brug for. |
| Alectia A/S | Bemandingen er blevet mere international i de senere år. Ikke fordi, det er et strategisk mål, men fordi det er svært at rekruttere ingeniører (ikke mindst procesingeniører) i Danmark. I dag er ca. 20 af de ansatte uddannet på Ph.D.-niveau. Det er vigtigt for virksomhedens faglige omdømme at beskæftige mange ansatte med Ph.D.-uddannelse. Samtidig er der i dag ansat relativt flere civilingeniører og færre akademiingeniører m.v. |
| ALK Abello A/S | Mangler specialister. Andelen af udenlandske medarbejdere er voksende, men fra et relativt lavt niveau. |
| Danfoss Solutions A/S | Mangler specialister. Rekrutterer i Storbritannien. |
| Krüger A/S | Har p.t. ca. 50 udlændinge ansat. 17 forskellige nationaliteter. Manglen på ingeniører kan kun løses på to måder - dels ved at Danmark øger universiteternes produktion af kandidater og Ph.d'ere og dels ved at Danmark styrker bestræbelserne på at tiltrække ingeniører fra udlandet. Som det er i dag virker Danmark ikke som et attraktivt sted at arbejde på grund af sprogbarrierer, skatteforhold og adgangsforhold. |
| Kvadrat A/S | Rekrutterer specialister herunder designere i både ind- og udland. |
| NKT Cables Group A/S | Vækst og lønsomhed begrænset af stærk arbejdskraftmangel i Danmark. Gælder både timelønnede og ingeniører. Overvejer at importere polske arbejdere til fabrikken i Danmark. Og har købt ingeniørfirma i Berlin bl.a. for at kompensere for vanskeligheder ved at rekruttere ingeniører både i Danmark og i Tyskland. |
| SimCorp A/S | Størstedelen af medarbejderne (80 pct.) er akademikere, og langt de fleste har erfaring fra finanssektoren og store virksomheders økonomiafdelinger. |
| SOS-International A/S | Medarbejdere fra 19 nationer, som behersker mere end 30 forskellige sprog. |

| | |
|---------------------|--|
| Thrane & Thrane A/S | Tilgængeligheden til højtuddannet arbejdskraft - særligt elektronikingeniører – har en høj prioritet. Vigtigt, at der produceres tilstrækkeligt mange kvalificerede ingeniørkandidater i Danmark, men samtidig peges på behovet for, at udenlandske ingeniører, forskere og eksperter har let adgang til Danmark - og at virksomhederne efterfølgende får kontante incitamerter og værktøjer til at kunne fastholde dem. |
| Tican A.m.b.a. | Lider under mangel på ufaglært arbejdskraft. Rekrutterer medarbejdere i Polen og Tyskland til slagterier i Danmark. |

Kilde: "11 globaliseringssucceser – case rapport."

3.4 Innovation

Blandt case virksomhederne er der få eksempler på radikal innovation, dvs. fornyelse som skaber helt nye løsninger:

- Alectia har skabt en ny global niche inden for projektering og forretningsplanlægning af bryggerier.
- ALK Abelló har som den første virksomhed i verden introduceret tabletbaseret allergi vaccination.
- NKT Cables har udviklet superledere, der bl.a. anvendes i byer, hvor man på korte stræk skal transportere store mængder af energi.
- Thrane & Thrane har udviklet en ny "platformsteknologi" til global, mobil kommunikation.

Innovation

| | |
|------------------------|---|
| Aalborg Industries A/S | Fornyelse både via egen udvikling og via tilkøb. Som et led i Aalborg Industries miljøstrategi deltager man i et udviklingsprojekt om "Green Ship Technology of the Future" sammen med blandt andre DTU, Force Institutterne, MAN Diesel og Lindøværftet. Projektet tager sigte på fremtidens miljøkrav og har som en af sine målsætninger, at øge kedeffektiviteten og derved den samlede brændstofeffektivitet på skibene. Ledelsen vurderer, at den type projekter på tværs af videnmiljøerne er en særlig dansk styrke. |
| Alectia A/S | Fornyelse via tilkøb af virksomheder med nye rådgivningskompetencer. Indtil videre kun akquisitioner i Danmark. |
| ALK Abello A/S | Fornyelse bl.a. via spansk datterselskab (førende inden for dråbebaseret allergi vaccine og kilde til ide om tabletbaseret vaccine). Investeret mere end 1 mia. kr. i tabletbaseret vaccination mod pollenallergi. FoU-omkostningernes andel af omsætningen er under "normalisering" efter udviklingen af tabletbaseret vaccination; forventes at falde fra de nuværende ca. 20 pct. i 2007 (21 pct. i 2006) til ca. 15 pct. af omsætningen i fremtiden |
| Danfoss Solutions A/S | Fornyelse både via egen udvikling og via tilkøb. Eksterne leverandører står også for et vigtigt bidrag til innovationen. |
| Krüger A/S | Nyder godt at Veolia-koncernens betragtelige ressourcer til FoU. Deltager i en række FoU-projekter i Veolias FoU-center i Paris og Berlin, hvor der er henholdsvis 400 og 150 forskere ansat. |
| Kvadrat A/S | Samspil med arkitekter, designere med designskoler, kunstnere og producenter over hele verden. |
| NKT Cables Group A/S | Forskellige regioner varetager forskellige videncenterfunktioner i selskabet: Den danske afdeling er videncenter for installationskabler. Den tyske afdeling for bl.a. højspænding og søkabler til offshore vindmølleparker. Den kinesiske afdeling for kabler til højhastighedstog. Koblet op på enkelte vidensinstitutioner blandt andet universitetet i Duisburg og DTU. Har investeret stort i udvikling af superledere i samarbejde med DTU og South Wire (største kabelproducent i USA). |
| SimCorp A/S | Sammenkæder viden om finansiel teori, kapitalforvaltningsforretning og softwareudvikling. Udvikling er i høj grad koncentreret i Danmark. Ca. 30 pct. af medarbejderne laver udvikling. Fornyelse både via egen udvikling og via tilkøb. |

| | |
|------------------------|---|
| SOS- International | Fornyelse både via egen udvikling og via tilkøb. |
| Thorne & Thrane A/S | Lokaliseret i Lyngby ved DTU. Skaber synergi idet udviklingsaktiviteter er koncentreret i Danmark. Har ikke udlagt udviklingsaktivitet idet ønskes fastholdt et sted sammen med produktionen. Men sourcer i stort omfang underleverancer. |
| Tican A.m.b.a. | Har etableret særskilt A/S til at forestå udvikling af ny færdigvareforretning (sunde fødevarer, convenience food m.v.). Selskabet er lokaliseret i Danmark. |

Kilde: "11 globaliseringssucceser – case rapport."

Case undersøgelsen giver et godt kig ind i den mere udbredte, gradvise innovation i erhvervslivet, med relativt kortsigtet afkastkrav:

- Højt fagligt niveau: Flere virksomheder prioriterer et højt fagligt niveau, fordi det giver et godt og troværdigt omdømme i markedet (fx Alectia, ALK Abelló, Krüger, SimCorp og Thorne & Thrane), og fordi det sikrer virksomheden viden om og kapacitet i hjemtagelse af relevant teknologisk og forretningsmæssig fornyelse på området (fx ALK Abelló).
- Akkvisition: Undersøgelsen giver flere eksempel på virksomheder, som systematisk har fornyet sig via opkøb (fx Alectia, ALK Abelló og NKT Cables). Krüger er et interessant eksempel på at integration i en global koncern giver unik adgang til viden.
- Innovation i en global organisation: Aalborg Industries har en central udviklingskomité i Danmark, som kommer med bearbejdede forslag og projektideer i form af opgavebeskrivelser (inklusive budget) til koncernens internationale enheder afhængig af deres kompetencer. Eksempelvis arbejder man med udvikling af forbrændingsteknologi i Australien og Holland, hvor virksomhedens enheder er specialiseret i netop denne teknologi. Aalborg Industries indgår i en række udviklings samarbejder med universiteter verden over - herunder Aalborg, Neimegen i Holland, Dahlin i Kina samt Singapore.

- Markedsdrevet innovation: Flere virksomheder i undersøgelsen fornyer deres produkter i tæt samspil med kunderne (fx ALK Abelló og SimCorp).
- Myndighedsdrevet innovation: Der er også flere eksempler på, at myndighedskrav m.v. har fremmet virksomheders innovation (fx NKT Cables i fbm. hallogenfri installationskabler¹¹, Krüger inden for vandmiljø).
- De facto standarder: Som foretrukken leverandør og udviklingspartner til Inmarsat, der i dag er verdens førende mobile satellitoperatør, har Thrane & Thrane skabt en unik position som teknologisk leder. Thrane har i de seneste år stået for udvikling og levering af Inmarsats nye bredbåndsinfrastruktur og dermed har selskabet bragt sig i en situation, hvor man er blevet den førende leverandør af udstyr til den nye bredbåndsplatform, man selv har været med til at udvikle. ALK Abellós indsats i 1990'erne for at sikre WHO-opbakning til allergi vaccination kan også betragtes som de facto standardisering og blåstempling af et nyt behandlingsområde.
- Imitation: Undersøgelsen viser også, at det stadig kan lade sig gøre at skabe en international erhvervssucces via ren imitation (fx Ticans baconeksport til Storbritannien).

Billedet er således, at det i høj grad er forretningsstrategien og kundeværdiskabelsen, der driver virksomhedernes innovationsproces – og ikke omvendt. Billedet er også, at det er stærke generiske viden ressourcer ("søge og absorptionskapacitet") kombineret med dyb markeds- og kundeviden samt højt specialiseret forretningskompetence, der er hjørnestenene i virksomhedernes innovation. Case undersøgelsen viser også forskellige modeller for virksomhedernes lokalisering af innovationsaktiviteter:

- Lokaliseret i Danmark: Alectia, ALK Abelló og Krüger har i høj grad koncentreret deres innovationsaktiviteter i Danmark.

¹¹ NKT forventer, at klimapolitik og forstærket politisk fokus på "grøn energi" vil være en afgørende markeds-driver i de kommende år. Derfor også fokus på udvikling af høj- og mellemspændingskabler og tilbehør til alternative energikilder bl.a. vindmølleparker og solenergi.

- Lokaliseret både i Danmark og i udlandet: Aalborg Industries (Finland, Holland, Japan, Singapore, Australien og Brasilien), NKT (Tyskland, Polen og Tjekkiet) og SimCorp (Ukraine) har udlagt innovationsaktiviteter.

Undersøgelsen dokumenterer således, at Danmark, danske klynger og danske videnmiljøer i høj grad er konkurrenceudsat. Virksomhederne placerer i høj grad deres innovationsaktiviteter der, hvor den relevante viden findes henholdsvis kan opbygges.

3.5 Markedsadgang og afsætning

Case undersøgelsen viser forskellige markedsstrategier:

- Markedsadgang kræver ikke lokal tilstedeværelse_(i hvert fald ikke endnu): ALECTIA, der afsætter til globale koncerner og dermed følger disse koncerner rundt i verden, og Tican i Japan, hvor produkter afsættes via lokale agenter.
- Markedsadgang kræver lokal tilstedeværelse: Aalborg Industries, der med kort varsel effektivt skal kunne servicere kunder lokalt, SOS International, der også med kort varsel skal kunne yde service til nødstedte rejsende m.v., Krüger, der servicere markeder i Nordøsteuropa ud af lokale afdelingskontorer, samt NKT Cables, både fordi man nødtigt flytter kabler over større afstande og fordi afsætning sker til energiselskaber, grossister og installatører med præference for leverandører med lokal tilstedeværelse (jf. bl.a. NKT Cables problemer med at vinde fodfæste på det norske marked, hvor indtrængning først er sket efter overtagelse af en lokal grossist).

Også for de selskaber, der er etableret internationalt, viser undersøgelsen betydelige variationer:

- NKT Cables praktiserer en gradvis og tidskrævende markedsindtrængning på få markeder ad gangen med et bredt produktsortiment, opbygning af lokal produktionskapacitet og lokal salg og markedsføring.
- Aalborg Industries praktiserer hurtigere parallel indtrængning på mange markeder via et net af udenlandske datterselskaber, agenter m.v.

- Krüger og Danfoss Solutions praktiserer global afsætning via global ejer.

Kanaler m.v.

| | |
|------------------------|--|
| Aalborg Industries A/S | Nærhed til skibsindustrielle centre i Asien er afgørende. Forfølger en såkaldt captive offshoring strategi, idet man foretrækker selv at etablere produktionsanlæg i de lande, som man etablerer sig i frem for at outsource produktionen til licensproduktion. Rationalet bag denne strategi er nødvendigheden af at kunne bevare både kontrol og fleksibilitet i leverancerne, hvor forsyningsikkerheden og hastigheden ofte er helt afgørende. De store skibe i verdens handelsflåde har ikke tid til at vente længe i havnen for at få en kedel leveret. |
| Alectia A/S | Inden for bryggeri bl.a. afsætning i Portugal, Rusland, Kasakhstan, Rusland, Australien, USA, Brasilien. Afsætning via licitationer (traditionelle rådgivningsområder) og direkte salg (nye industrispecifikke områder). Datterselskaber i Rusland, Australien og USA, men alene etableret til at servicere konkrete projekter ("projektdatterselskaber"). Erfaringen er entydigt, at markedsadgang ikke forudsætter permanent tilstedeværelse på markederne. Store globale kunder flyver gerne til København. Her holdes workshops, hvor projekter scopes m.v. |
| ALK Abello A/S | Egne salgsdatterselskaber i Sverige (med filialer i Norge og Finland), Storbritannien, Frankrig, Tyskland, Østrig, Schweiz, Holland, Spanien, Italien, Polen, USA og Kina. Udvikler det amerikanske marked for tabletbaseret allergivaccine sammen med en amerikansk partner. Udvikler det russiske og østeuropæiske marked via en italiensk partner. |
| Danfoss Solutions A/S | Danfoss Solution udnytter moderkoncernens brand, og kan i øvrigt trække på Danfoss salgs-infrastruktur. Fire key account managers hos Danfoss sælger selskabets ydelser. |
| Krüger A/S | Salgsdatterselskaber i Norge, Sverige, Finland, Polen, Tyskland, Rusland, Letland, Estland og Litauen. Deltager i konsortier og Veolia-projekter i en lang række lande verden over. |
| Kvadrat A/S | Kvadrat fokuserer på en nutidig designkultur og har sin egen tilgang til markedet – nemlig the "A and D community". Ved at alliere sig med kundernes rådgivere – arkitekter og designere – positionerer man sig selv som en designvirksomhed og ikke som en underleverandør af tekstiler. |

| | |
|----------------------|--|
| NKT Cables Group A/S | <p>Stærkt positioneret i Norden, Tyskland, Storbritannien, Spanien, Italien, Frankrig, Polen og Tjekkiet.</p> <p>Ekspanderer kun på et marked ad gangen. Det kan fx ske gennem opkøb af konkurrenter som på markedet for installationskabler i Norge.</p> <p>Salgskontorer i fire hovedregioner: Nordeuropa (Skandinavien og England), Centraleuropa (Tyskland, Holland, Belgien, Frankrig, Spanien og Italien), Østeuropa: Tjekkiet, Polen og Rusland samt Fjernøsten – Quanzhou, Kina og Dubai. Afsætning sker BtB. Højspændings- og mellemspændingskabler afsættes direkte til elsektoren (store energiselskaber med langsigtet investeringshorisont, risiko aversion, behov for totalløsninger og præferencer for "grøn energi"). Installationskabler bliver afsat til elinstallatører og grossister (via bredt sortiment og forskellige "ad on services" som lagerstyring, tilbudskalkulationssoftware m.v.).</p> |
| SimCorp A/S | 13 datterselskaber på fire kontinenter. SimCorp har etableret sig i Norge, Sverige, Belgien, Tyskland, Østrig, Holland, UK, Schweiz, Ukraine, Hong Kong, Singapore, Australien og USA. |
| SOS-International | De vigtigste kunder er nordiske forsikringsselskaber (ejer kredsen), der bruger virksomheden som underleverandør ved salg af rejseforsikringer og assistanceprogrammer. Herigennem adgang til en omfattende kundemasse. |
| TiCan A.m.b.a. | Egne salgsselskaber i Danmark, England, Tyskland og Cypern. Et af salgsdatterselskaberne i Storbritannien afsætter til det internationale marked (eksport). Salg i Japan via agenter (meget specielt marked). |
| Thorne & Thrane A/S | Salgsdatterselskaber i Norge, Kina og USA. Herudover har Thorne & Thrane et fintmasket globalt netværk af distributører - typisk underleverandørvirksomheder til skibsindustrien, samt virksomheder der afsætter radioteknologiske produkter. |

Kilde: "11 globaliserings succeser – case rapport."

3.6 Position i fht. vækstøkonomierne

Undersøgelsen viser, at case virksomhederne i høj grad fokuserer på vækstmulighederne på de nye vækstmarkeder, men forfølger meget forskelligartede markedsstrategier:

- I den ene ende af skalaen er Tican fx positioneret på det kinesiske marked med varegrupper (griseører og -tæer), som ikke kan afsættes andre steder.
- I den anden ende af skalaen er virksomheder som Aalborg Industries, ALECTIA og Krüger involveret i teknologisk set "state of the art" projekter i de nye vækstøkonomier bl.a. i fbm. globale koncerners positionering i fht. markedernes fremtidige vækst.

Flere af case virksomhederne – fx NKT Cables og Krüger (Østeuropa og Rusland) samt Tican (Kina) har ambitiøse mål for den fremtidige afsætning på de nye vækstmarkeder.

Der er ingen case virksomheder, der alene fokuserer på de nye vækstøkonomier i deres globale afsætning. Men der er omvendt ingen tegn på, at case virksomhederne ikke skulle være fuldt opmærksomme på de fremtidige afsætningsmuligheder på de nye vækstmarkeder.

Strategier for de nye vækstmarkeder

| | |
|------------------------|---|
| Aalborg Industries A/S | Meget stærkt positioneret i Sydøstasien (maritime sektor) og Sydamerika (skibsværfter, sukkerindustri m.v.). |
| Alectia A/S | Inden for bryggeri følger ALECTIA de store globale bryggerikoncerner – også ind på de nye vækstmarkeder. |
| ALK Abello A/S | Aktiv i Østeuropa og Rusland via Italiensk partner. Etableret i Kina primært mhp. overvågning af markedet. |
| Danfoss Solutions A/S | Danfoss Solutions har allerede etableret projekter i Kina, Brasilien og Rusland. Markederne i Brasilien og Rusland er siden droppet, da disse lande har rigelig adgang til billig energi, og derfor ikke er kommercielt interessante for Danfoss Solutions. |
| Krüger A/S | Den erklærede målsætning i Krügers vækststrategi er en omsætningsfremgang på 50 pct. i perioden 2007-2011, hvilket især skal realiseres i Rusland, Polen og Baltikum, hvor alene forretningsområdet vandbehandling og rensning skal vokse med 80 pct. |

| | |
|----------------------|---|
| Kvadrat A/S | Kvadrat vil kunne følge sine kunder, som for mange vedkommende har lokaliseret sig i Asien. Hertil kommer ønsket om, at opnå omkostningsfordele ved at etablere produktion i Kina. Udflytningen skal ske i samarbejde med eksisterende leverandør. |
| NKT Cables Group A/S | Fra polsk fabrik og salgsorganisation serviceres Polen, Tjekkiet, Slovakiet, Ungarn, Ukraine, Rusland, Ungarn, Bulgarien og landene i eksempel Jugoslavien. Regionen understøttes også af salgskontor i Moskva Fabrik i Guanxou Kina. Leverandør af kabler til det kinesiske højhastighedstog. Endvidere produktion og afsætning af mellemspændingskabler. |
| SimCorp A/S | Har etableret sig i Ukraine, Hong Kong og Singapore. Har hidtil holdt fast i en strategi, hvor virksomheden indtager et lands marked ad gangen. |
| TiCan A.m.b.a. | På vej til at etablere salgskontor i Kina. Afsætter biprodukter som grisætær og griseører, der ikke kan sælges andre steder. Eksport til Rusland på få år øget fra 2 til 15 pct. af det samlede salg. I Rusland konkurrence med svinekød fra Brasilien, men p.t. fordel p.g.a. mund og klovesyge i Brasilien. |

Kilde: "11 globaliseringssucceser – case rapport."

APPENDIKS: CASE VIRKSOMHEDERNE

Aalborg Industries A/S – Gone Global

Aalborg Industries er historien om en virksomhed, som nægtede at dø, da katastrofen indtræf, og som trods alle odds udviklede sig til en international leder indenfor kedelteknologi til den maritime sektor. I dag fremstår Aalborg Industries som en "hyperglobaliseret" industrivirksomhed, der har taget konsekvensen af Danmarks hastige afindustrialisering op gennem 1980'erne og 1990'erne og i stedet har organiseret sin værdikæde i global skala. Da Aalborg Skibsværft måtte lukke i 1987, var det et katastrofalt slag for Nordjyllands førende industriby og for den skov af underleverandører, som udgjorde Danmarks skibsindustrielle klynge. Når værftets lukning ikke også blev begyndelsen til enden for Aalborg Industries, var det fordi Aalborgs kedeldivision allerede på lukningstidspunktet var at betragte som en højt internationaliseret virksomhed. Med en målrettet omlokalisering af sine produktionsaktiviteter og med udviklingen af en global serviceorganisation var det lykkedes virksomheden at følge kunderne til skibsindustriens nye brændpunkter i Sydøstasien. Siden har Aalborg Industries som få danske virksomheder af sin størrelse formået at drage fuldt udbytte af globaliseringens muligheder for omkostningseffektiv produktion, vidensourcing og specialiseringsfordele.

Aalborg Industries står samtidig på tærsklen til et nyt kapitel med en påtænkt børsintroduktion i løbet af 2008 eller 2009, hvilket dog helt vil afhænge af finansmarkedernes udvikling. Men i givet fald vil Aalborg Industries kunne skrive ny dansk erhvervshistorie som en virksomhed, hvor ejerskabsforholdet til en international kapitalfond har betydet en markant styrkelse af virksomhedens internationale udvikling og værdiskabelse. Og med troen på en forestående omstilling af verdens skibsindustri til den nye globale klimaudfordring forventer Aalborg Industries at kunne tage et nyt udviklingsspring med teknologier og kompetencer, som er konkurrenterne overlegne med hensyn til CO₂-udledning og miljøbelastning i øvrigt.

Virksomhedens erhvervspolitiske ønskeseddel er ret præcis og kan opsummeres i fire punkter:

For det første er virksomheden optaget af udfordringen med at skaffe tilstrækkelig kvalificeret arbejdskraft til bedrifterne i Danmark. Det er især manglen på kvalificerede ingeniører, men også på erfarne håndværkere inden for jern og metalområdet, som giver problemer i koncernens produktions- og udviklingsaktiviteter i Danmark. Virksomheden gør selv meget for restrukturere sig ud af problemerne ved at flytte opgaver mellem bedrifter og medarbejdergrupper. Men myndighedsbehandlingen af den

udenlandske arbejdskraft, som er nødvendig for virksomheden opleves som rigid og bureaukratisk i en grad, som kalder på forandring.

Et andet punkt på den erhvervspolitiske ønskeseddel tager sigte på innovationspolitikken. Særligt når det gælder miljø-innovation ser Aalborg Industries et stort behov. Innovationssamarbejde på tværs af virksomheder og miljøer er vigtige og unikke for Danmark, mener ledelsen.

Et tredje ønske på Aalborg Industries erhvervspolitiske ønskeseddel kalder på et mere effektivt internationalt system til at håndhæve virksomhedernes Intellectual Property Rights. Det er nødvendigt, at man politisk arbejder for en effektiv international retspraksis på området. "Fair trade findes nemlig ikke i Asien", siger man.

Sidst, men ikke mindst, har Aalborg Industries kun ros til erhvervspolitikens "ude-apparat". Ambassaderne er generelt meget dygtige til at bistå virksomheden med kontakter, research og anden rådgivning. Hertil kommer de officielle danske erhvervsfremstød, som "... åbner døre og skaber kontakter på et niveau, hvor vi ellers ikke ville være", slutter koncerndirektør Jan Vestergaard Olsen.

Aalborg Industries A/S - overblik

| | | | | | |
|---|--|-------|-------|-------|-------|
| Forretningsområder: Aalborg Industries' primære forretningsområde er at fremstille, levere og vedligeholde produkter til marine og maritime olie- og gasapplikationer, karakteriseret ved dampkedler, termaloliekedler, brændere, styresystemer, varmevekslere samt inerte gassystemer. Som supplement til det globale marine- og offshoremarked leverer Aalborg Industries desuden industrielle kedelanlæg og serviceydelser inden for udvalgte sektorer - blandt andet sukkerindustrien i Sydamerika. | | | | | |
| Ejerskab | Axcel og FIH solgte i 2005 Aalborg Industries til den nordiske investeringsfond Altor 2003 Fund ("Altor"). LD har minoritetspost. | | | | |
| Etableret | Virksomheden blev etableret med Aalborg Værft i 1912 | | | | |
| Antal ansatte | Aalborg Industries' Group har i alt 2.250 ansatte på verdensplan - heraf 635 i hovedsædet i Danmark (350 i produktionen). | | | | |
| Regnskabstal | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 |
| - Omsætning (mio. kr) | 2.801 | 2.147 | 1.665 | 1.448 | 1.333 |
| - Driftresultat (mio. kr)* | 409 | 286 | 138 | 175 | 198 |
| - Overskudsgrad | 15 | 13 | 8 | 12 | 15 |
| - Eksportgrad (pct.) | >95 | na | na. | na. | na. |
| Afsætningsmarkeder | En meget stor del af Aalborg Industries afsætning finder sted uden for Danmarks grænser og fortrinsvis på de maritime markeder i Korea, Japan, Kina og Vietnam. Herudover også en betydelig afsætning industrielle kedler mv. til udvalgte industri sektorer i Sydamerika. | | | | |
| Afsætningskanaler | Nærheden til skibsindustrielle centre er vigtig for Aalborg Industries. Derfor har virksomheden salgs- og | | | | |

| | |
|---|---|
| | serviceselskaber i lande som Japan, Korea og Kina. |
| Markedsposition | Aalborg Industries er en verdens førende leverandør af kedler med en absolut markedsledende position inden for den globale marinesektor og med en markant markedsposition inden for udvalgte industrisegmenter. |
| Differentieringsfaktorer | Aalborg Industries har udviklet en 24t. global serviceorganisation, som yder on board service og reparation til kunderne. |
| Hovedkonkurrenter | Kam Rim Industries i Korea er den betydeligste konkurrent på det maritime område. |
| Strategisk motiv for globalisering af værdikæde | I Aalborg Industries vækststrategi er den fortsatte globalisering nødvendig for at kunne udnytte virksomhedens synergier maksimalt. Vigtige værktøjer er i den forbindelse integrerede IT-systemer samt en global organiseret indkøbsorganisation. |
| Bedrifter | Aalborg Industries er lokaliseret i Aalborg, hvor man finder koncernens topledelse, indkøb, økonomi, HR og engineering. Her ud over har virksomheden 15 datterselskaber i 13 lande. <u>Produktionsenheder</u> i følgende lande; Aalborg, Danmark, Quingdao, Kina, Hai Phong, Vietnam, Petrópolis, Brasilien. <u>Indkøbsorganisation</u> i Finland, Holland, Brasilien, Singapore, Japan, Kina, Sydkorea og Australien. <u>Engineering Centre</u> (afhængig af produktområde) i Aalborg, Nijmegen og Rotterdam, Holland, Kobe, Japan, Rauma, Finland, Singapore, Sydney, Australien samt Petrópolis, Brasilien. <u>Shared Technology Centre</u> i Aalborg og Singapore. |
| Fremtidig BRIK-strategi | Aalborg Industries har fortsat positive vækstforventninger til de nye markeder i Asien og Sydamerika. |

* Før afskrivninger og finansielle poster.

ALECTIA A/S – globale niches på en professional platform

I snart 100 år har ALECTIA A/S – der indtil starten af 2008 hed Birch & Krogboe A/S - været blandt de ledende tekniske rådgivere i Danmark. ALECTIA har gennem tiden ydet vigtige bidrag til projekteringen af den danske velfærdsstat. Fx har selskabet været med til at opføre over halvdelen af alle landets sygehuse. Siden 2005 har selskabet gennemgået en bemærkelsesværdig og nærmest revolutionerende transformation. På blot et par år er det lykkedes at positionere en tilkøbt forretning som global markedsleder inden for rådgivning i etablering og drift af bryggerier. Og andre industrielle spidskompetencer – bl.a. inden for mejeri - er tilkøbt med henblik på fremtidig globalisering. Modellen med at kombinere byggerådgivning med nye procesindustrielle rådgivningsområder er unik i Danmark, men kendes både i Sverige og Finland. Parallelt med den forretningsmæssige nyorientering er selskabets processer og

forretningssystemer blevet strømlinet.
Udarbejdet for Erhvervs- og Byggestyrelsen af Peter Rømer Hansen, Jarl Cordua Nielsen, Joachim Sperling og Eskild Hansen, maj 2008

ALECTIA er et skoleeksempel på, at risikovillig investering i nye forretningsområder kombineret med en stærk kommerciel model kan skabe global succes. I forretningsudviklingen satser ALECTIA på at være "first mover" ind i nye industrispecifikke rådgivningsområder, som de industrielle kunder hidtil primært har serviceret fra interne stabsfunktioner. Her er selskabet tydeligt inspireret af den outsourcing-bølge, som har været en afgørende driver i udviklingen af det globale marked for it-systemer til forretningsadministration med selskaber som CSC, Accenture, SAP og IBM som toneangivende spillere.

I udviklingen af selskabets kompetencer og forretningsprocesser er volumen en kritisk faktor. Den traditionelle rådgivningsforretning leverer en væsentlig del af denne volumen, men yderligere vækst er en kritisk succesfaktor for forretningen af de nødvendige investeringer i professionelle forretningsystemer og for mulighederne for tiltrækning af talent. Fx var investeringen i et nyt, tidssvarende økonomisystem slet ikke rentabel ved en størrelse på 4-500 medarbejdere. Derfor er målet også at skabe en forretning med mindst 800 medarbejdere.

Fremadrettet er udfordringen for ALECTIA bl.a. at overføre den succesfulde globaliseringsmodel fra bryggeriområdet til nye skarpe forretningssegmenter og hyper-specialiserede rådgivningsområder.

Mejeri-området er et af de andre nye satsningsområder, hvor ALECTIA allerede har positioneret sig via opkøb. Men andre industrispecifikke procesnicher er også i spil.

På tværs af de nye globale forretningsområder er markedsstrategien imidlertid den samme: ALECTIA forfølger en account-strategi og satser på at blive "trusted advisor" for store, globale og procesindustrielle koncerner.

Afsætningsmæssigt forventer ALECTIA at fastholde en meget koncentreret værdikæde, idet det giver maksimal fleksibilitet og kapacitetsudnyttelse på rådgiverstaben.

Lokalisering uden for Danmark vil således kun ske, i det omfang der hermed skabes adgang til kritiske rådgivningsressourcer. Selskabet har lige annonceret sin første udenlandske overtagelse af et engelsk firma. Overtagelsen styrker umiddelbart selskabets ressourcer på det nye globale forretningsområde projektering af bryggerier. Men samtidig forventes det engelske selskab at blive en vigtig platform for fremtidig rekruttering af både britiske og globale rådgivningsspecialister.

ALECTIA A/S – overblik

| | | | | | |
|---|--|------|------|------|------|
| Forretningsområder; ALECTIA rådgiver inden for byggeri, bryggeriindustri, farmaceutisk industri, hospitaler, fødevarerindustri (mejeri), vand og miljø samt arbejdsmiljø. | | | | | |
| Ejerskab | 100 pct. ejet af Birch & Krogboe Fonden | | | | |
| Etableret | Grundlagt i 1912 | | | | |
| Antal ansatte | 730 ansatte (2008), heraf ca. 700 i Danmark | | | | |
| Regnskabsår | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 |
| - Ansatte | 687 | 500 | 409 | 384 | 409 |
| - Omsætning, netto (mio. kr) | 495 | 359 | 288 | 246 | 243 |
| - Resultat primær drift (mio. kr) | 24 | 18 | 12 | 4 | -1 |
| - Overskudsgrad | 8,0 | 6,1 | 7,5 | 3,1 | 1,1 |
| - Eksportgrad (pct.) | 25 | 10 | 1 | 1 | 1 |
| - Overskudsdeling (mio. kr.) | 16,7 | 8,9 | 10,2 | 1,7 | 0,0 |
| Afsætningsmarkeder | Primært Danmark. Inden for bryggeri bl.a. Norge, Portugal, Italien, Rusland, Kasakhstan, Australien, New Zealand, USA og Brasilien. | | | | |
| Afsætningskanaler | Licitationer og direkte salg. Datterselskaber i Rusland, Sverige og USA, og branch offices i Kasakhstan og Australien (branch offices alene etableret for at servicere konkrete projekter). | | | | |
| Markedsposition | Varierer afhængig af forretningsområde. På nogle områder stærkt konkurrenceudsat (fx bygge-projektering), markedsleder i Danmark inden for arbejdsmiljø og i unik, global førerposition inden for bryggeri. | | | | |
| Differentieringsfaktorer | Generelt højt fagligt niveau og på visse områder dyb industrispecifik viden. Hurtig opgaveløsning og fleksibilitet i fht. hurtigt at kunne mande op på opgaver, er andre vigtige konkurrencefordele. | | | | |
| Hovedkonkurrenter | Inden for dansk byggeri bl.a. Rambøll, Cowi og Carl Bro. Inden for lægemiddelindustri bl.a. NNE, Niras/Penta samt globale spillere som Fluor og Jacobs. | | | | |
| Strategisk motiv for globalisering af værdikæde | Inden for industrielle spydspidsområder indtil nu ikke behov for globalisering af værdikæde begrundet i afsætning. Første udenlandske akquisition (britisk bryggerirådgiver; sommeren 2008) alene motiveret af adgang til rådgivningsressourcer/rådgivningsspecialister. | | | | |
| Bedrifter | Hovedkontor i Virum, stor afdeling i Århus, kontorer i provinsen (primært byggeri) samt bryggerirådgivningsforretning i London. | | | | |
| Sourcing-markeder | Som hovedregel anvendes ikke underleverandører. Ved internationale bygningsprojekteringsopgaver anvendes efter behov rådgivere angående lokale myndighedskrav m.v. | | | | |
| Fremtidig BRIK-strategi | Inden for bryggeri og fremover også mejeri og andre globale procesindustrier følger ALECTIA de store globale koncerner bl.a. ind på de nye vækstmarkeder. | | | | |

Anm. Mht. selskabets resultatskabelse; bemærk venligst betydningen af overskudsdeling.

Kilde: "11 globaliseringssucceser – case rapport."

ALK Abello A/S – fra nichebaseret producent af allergivacciner til farmaceutisk virksomhed

I dag har ALK-Abelló ca. 1/3 af verdensmarkedet for allergi vacciner. Markedspositionen er forankret i en historisk dansk erhvervskompetence og resultat af en langsigtet globaliseringsstrategi. Siden 1984 har selskabet systematisk styrket sin globale tilstedeværelse og er i dag den eneste udbyder på markedet, som er repræsenteret i både Europa, USA og Kina.

På hovedmarkederne i Vesteuropa er selskabet i dag repræsenteret med egne salgsselskaber.

En langsigtet målsætning er at udnytte afsætningspotentialer i Kina og det øvrige Asien samt i Central og Østeuropa. Dette sker i første omgang primært i samarbejde med en italiensk baseret, international partner.

I USA, hvor selskabet har været repræsenteret i mange år, er der etableret samarbejde med en stor amerikansk partner om udvikling og afsætning af en ny tabletbaseret allergivaccination.

Tabletbaseret allergivaccination er et helt nyt forretningsområde for ALK-Abelló. Selskabet har indtil videre investeret ca. 1 mia. kr. i udvikling af GRAZAX, en ny tabletbaseret vaccine mod græsallergi. Det langsigtede markedspotentiale er blevet vurderet af analytikere til at være i "blockbuster"-klasse, d.v.s. et afsætningspotentiale på over 1 mia. US\$. I dag er det nye produkt markedsintroduceret i Europa og i fase III-test i USA.

For ALK-Abelló er markedsudvidelsen igennem de seneste 20 år således siden 2000 fulgt op at en ambitiøs produktfornyelse og en strategi for omdannelse af selskabet til en egentlig udbyder af farmaceutisk registrerede lægemidler.

Strategiskiftet har stillet selskabet overfor markante og investeringskrævende udfordringer i form af (i) opbygning af nye medicinske udviklingsafdelinger og kliniske forskningsafdelinger – og dermed en hidtil uset satsning på forskning og udvikling, (ii) udvikling og implementering af en global strategi – både mhp. produktion og afsætning, (iii) gennemførelse af en international registrerings- og godkendelsesproces – hvor et tabletbaseret produkt nu er bragt frem til markedet, mens andre produkter er i fase I og II, samt (iv) forberedelse, gennemførelse og omstilling til en selvstændig børsnoteret tilværelse.

I de kommende år forventer selskabet at realisere årlige vækstrater på 15 pct. Væksten skal både komme fra det nye forretningsområde og fra de etablerede forretningsområder.

ALK-Abelló A/S – overblik

| | | | | | |
|--|---|-------|---------|---------|-----------|
| Forretningsområder; Allergivacciner; injektionsbaserede, dråbebaserede og tabletbaserede. Endvidere prik-tests og adrenalin-pen. | | | | | |
| Ejerskab | Børsnoteret; Lundbeck Fonden kontrollerer selskabet via 100 pct. ejerskab af A-aktier | | | | |
| Etableret | 1923 | | | | |
| Regnskabstal | 2007 | 2006 | 2005/06 | 2004/05 | 2003/04** |
| - Ansatte | 1.432* | 1.346 | 1.266 | 1.188 | 1.030 |
| - Omsætning (mio. kr) | 1.652 | 1.519 | 1.489 | 1.217 | 1.054 |
| - Driftsresultat, EBIT (mio. kr) | 218 | 55 | 53 | 48 | 55 |
| - Eksportgrad (pct.) | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 |
| Afsætningsmarkeder | Europa (særligt Centraleuropa) og Nordamerika er hovedmarkeder. Østeuropa, Rusland og Kina under udvikling. | | | | |
| Afsætningskanaler | Egne salgsdatterselskaber i Sverige (med filialer i Norge og Finland), Storbritannien, Frankrig, Tyskland, Østrig, Schweiz, Holland, Spanien, Italien, Polen, USA og Kina. Udvikler det amerikanske marked for tabletbaseret allergivaccine sammen med en amerikansk partner. Udvikler det russiske og østeuropæiske marked via en italiensk partner. | | | | |
| Markedsposition | Har i dag 1/3 af verdensmarkedet for allergivacciner. Er eneste udbyder i Norden, markedsleder i Centraleuropa og tredjestørste udbyder i USA. | | | | |
| Differentieringsfaktorer | Overbevisende klinisk dokumentation samt brugervenlig vaccine administrationssystem (bl.a. dråbe-dosering og tablet-format). | | | | |
| Hovedkonkurrenter | Bl.a. franske Stallergenes, men også koncerner i Tyskland og Storbritannien. | | | | |
| Strategisk motiv for globalisering af værdikæde | Markedsadgang samt adgang til myndighedsgodkendt produktionskapacitet. | | | | |
| Bedrifter | Råvareproduktion i Spanien og USA. Produktion af vaccine i Danmark, Spanien og Frankrig. Tabletproduktion hos engelsk producent (unik produktionsteknologi; letopløselige tabletter). | | | | |
| Sourcing-markeder | Ingen af afgørende betydning; kontrollerer selv alle led i produktionskæden (vigtig konkurrencefordel). | | | | |
| Fremtidig BRIK-strategi | Aktiv i Østeuropa og Rusland via Italiensk partner. Etableret i Kina primært mhp. overvågning af markedet. | | | | |

- Heraf ca. 500 i Danmark ** Del af Chr. Hansen Holding A/S

Kilde: "11 globaliseringssucceser – case rapport."

Danfoss Solutions A/S – afknopning af specialistkompetence fra industriel gigant

Danfoss Solutions A/S er en dansk ESCO-virksomhed (Energy Service Company) og pioner inden for det nye og stærkt nicheprægede forretningsområde energieffektivisering hos større energitunge virksomheder. Virksomheden er vokset som et innovationsprojekt ud af moderkoncernen Danfoss A/S.

Danfoss Solutions A/S med 35 medarbejdere og kontorer i hidtil kun to lande har siden 2005 i mere end 20 projekter både i Danmark og i udlandet dokumenteret en ganske pæn lønsomhed hos industrivirksomheder.

Forretningsmodellen består i at Danfoss Solutions analyserer mulighederne for energieffektivisering og senere også er direkte involveret i implementeringen af de nødvendige tiltag. Energibesparelserne opstår både ved tekniske tiltag, måling og rapportering, men også med fokus på medarbejdertræning.

Investeringerne i energieffektivisering har skabt besparelser, som kan tilbagebetale investeringen i løbet af to til tre år. Danfoss tilbyder via moderkoncernen selv lån til finansiering af investeringen.

Danfoss Solutions første store forretningscase er et energibesparelserprojekt, som virksomheden udførte for Carlsbergs Tuborg-bryggeri i Fredericia. Siden 2003, da energibesparelserprojektet startede, har Danfoss Solutions EnSave™ koncept hjulpet med at spare 10 procent af Tuborg-bryggeriets årlige energiforbrug. Det svarer til en besparelse i energiomkostninger på ca. fem millioner kroner om året. Selve energibesparelsen svarer til det årlige forbrug hos 750 til 1000 husstande. Desuden er der en årlig besparelse på 5000 tons CO₂, og for virksomheden medfører det yderligere sparede udgifter til færre udledningsskatter.

De stærkt stigende oliepriser og den øgede fokus på CO₂-udslip og klimaforandringer vil ifølge Danfoss Solutions i højere grad end nu få virksomhederne til i fremtiden at fokusere på området for energibesparelser og effektiviseringer.

Indtil videre er det dog de umiddelbare positive effekter på bundlinjen, som får virksomhederne til at investere i energiledelse m.v. Danfoss Solutions har derfor ikke solgt et eneste projekt med baggrund i klimaproblematikken.

Danfoss Solution vil ikke oplyse regnskabstal. Ud fra det opgivne oplysninger har der kun været egentlig omsætning i virksomheden siden 2002, men siden har virksomheden enten afviklet eller igangsat mere end 40 projekter, så omsætningen er i kraftig stigning. Virksomheden oplyser selv at den er gået fra en "inkubationsfase" til nu som led i en 10 års plan befinder sig i en

"investerings- og accelerationsfase". Succeskriteriet er at omsætte for en halv milliard kr. i 2015.

Danfoss Solutions er i deres markedsføring umiddelbart hjulpet af at kunne udnytte Danfoss-brandet. Virksomhederne er i dag stort set uden konkurrenter i Danmark, og konkurrencen på verdensplan er også endnu begrænset.

Potentialet i markedet ser Danfoss Solutions som værende på mindst 1500 milliarder kr. defineret som en mulig 10 pct. besparelse på industriens årlige energiforbrug i Europa og Nordamerika.

Danfoss Solutions A/S – overblik

| | |
|---|--|
| Forretningsområder; Danfoss Solutions har specialiseret sig i omkostningsbesparende løsninger til forsyningsværker til store industrielle såvel som til kommercielle kunder, i fødevarer- og drikkevareindustrien, fremstillingsindustrien, medicinalvirksomheder, hospitaler og lufthavne. | |
| Ejerskab | 100 pct. ejet af Danfoss Innovation A/S, Nordborg |
| Etableret | 2001 i Kolding |
| Antal ansatte | 35 |
| Afsætningsmarkeder | <p>Danfoss Solutions har lavet projekter i Europa, Sydamerika, Nordamerika og Asien.</p> <p>I Danmark udgør markedet ca. 400 virksomheder ("fabrikker") med en energiregning på mere end 20 mio. kr. årligt.</p> <p>I dag har Danfoss Solutions ca. 20 igangværende projekter heraf er de 2 i Danmark. Det giver umiddelbart en eksportgrad omkring de 90 pct, hvis man antager at de danske projekter i gennemsnit omsætter ligeså meget som de udenlandske.</p> <p>Markeder som er karakteriseret ved at have høje energipriser og som ikke umiddelbart har adgang til billig energi. Særligt gunstige markeder har også lav energieffektivitet.</p> |
| Afsætningskanaler | Danfoss Solution udnytter moderkoncernens brand, og kan i øvrigt trække på Danfoss salgs- og serviceinfrastruktur. Tre key account managers hos Danfoss sælger selskabets ydelser. |
| Markedsposition | Danfoss Solution er den eneste virksomhed i Danmark, der kan levere en totalløsning i industri-segmentet. Danfoss Solution er blandt de meget få virksomheder på dette marked, der er ved at opstå i EU. Danfoss Solution regner med at markederne især vil opstå i Europa, USA og i Asien. |
| Differentieringsfaktorer | <p>Danfoss-brandet</p> <p>Industri fokus; tilbyder et totalkoncept med rådgivning, implementering, projektledelse og rapportering, medarbejdertræning samt performance garanti.</p> <p>Finansiering; formidler lån til projekters finansiering hos Danfoss-moderkoncernen.</p> |
| Hovedkonkurrenter | Konkurrenter inkluderer kundernes egne tekniske afdelinger eller virksomheder, der dog kun kan levere delløsninger. Siemens (DSEM) kan/vil blive en konkurrent på europæisk plan. Der findes enkelte større etablerede konkurrenter på det amerikanske marked som Emerson og Rockwell. |

| | |
|---|---|
| Strategisk motiv for globalisering af værdikæde | Danfoss Solutions har specialister i energiledelse i Mexico. I Danmark og Europa har man desuden ansat englændere, der har en uddannelsesmæssig og erfaringsmæssig baggrund, der gør dem anvendelig inden for energiledelse. |
| Bedrifter | Hovedkontor i Kolding og et landekontor i Mexico med syv ansatte. |
| Sourcing-markeder | Danfoss Solutions købte 6. september 2007 aktiverne – software - af det britiske firma Enviro Consulting's energi-ledelsessystem. Købet understøtter Danfoss Solutions' EnSave™ energibesparelsesprogrammer. |
| Fremtidig BRIK-strategi | Danfoss Solutions har allerede gennemført projekter i Kina, Brasilien og Rusland. Markederne i Brasilien og Rusland er siden droppet, da disse lande har rigelig adgang til billig energi, og derfor p.t. ikke er kommercielt interessante for Danfoss Solutions. |

Kilde: "11 globaliserings succeser – case rapport."

Krüger A/S – barn af fremsynet miljøpolitik

I mere end 100 år har Krüger A/S været en spydspids i dansk miljøindustri. Anno 2008 står Krüger som en højt internationaliseret videnvirksomhed og stærkt positioneret verdensleder inden for vand- og spildevandsløsninger samt slambehandling. Krüger A/S er som den eneste af rapportens casevirksomheder 100 pct. ejet af et udenlandsk moderselskab - nemlig franske Veolia Water Solutions & Technologies, som er et af verdens førende selskaber inden for design og konstruktion af vand- og spildevandsløsninger til den offentlige sektor. Ejerskabet har på mange måder været afgørende for Krügers internationale udvikling, fordi de tætte relationer til moderselskabet har været med til at skabe global markedsadgang og skabt grundlaget for en betydelig teknologioverførsel fra moderselskabet.

Krüger er et skoleeksempel på en erhvervs succes, som blomstrer under politisk skabte rammebetingelser - in casu Danmarks miljølovgivning, som op gennem 1980'erne og 1990'erne var på international forkant - og som omvendt må søge nye markedsmuligheder, når de hjemlige politiske rammebetingelser skifter og de offentlige investeringer aftager. Krügers storhedstid i slutningen af 1980'erne og starten af 1990'erne var et direkte resultat af vandmiljøplanens skarpe fokus på Danmarks kvælstofforurening. Siden fulgte en økonomisk nedtur, som blev forværret af en - i manges øjne misforstået - dansk slamforbrændingsafgift, som effektivt satte en stopper for investeringer i danske slamforbrændingsanlæg - en af Krügers spydspidskompetencer. Krügers integration i Veolia-koncernen blev på mange måder Krügers redning, fordi samarbejdet med Veolia-selskaber over hele verden har skabt nye internationale projekter og markedsmuligheder for Krüger og dermed mindsket afhængigheden af hjemmemarkedet. Især knytter Krügers vækstforventninger sig til de østeuropæiske markeder - særligt Polen - hvor der investeres markant i miljøets infrastruktur.

I dag fremstår Krüger som en stærk international miljøvirksomhed, som hviler solidt i sit tilhørsforhold til en global koncern, med en markedsadgang

og en innovationskapacitet, som er second to none. Tilbage står spørgsmålet om, hvad der holder Krüger i Danmark de næste 10 år. Danmarks miljøpolitiske forspring er indsnævret.

De danske forskningsmiljøer får kun få midler til miljøteknisk forskning og er ikke længere blandt verdens førende. Der bliver ikke investeret i nye demonstrationsanlæg på dansk jord. Epicenteret for offentlige miljøinvesteringer synes endegyldigt rykket mod Østeuropa, Baltikum og Asien. Og Krügers videnbase ligger i dag især i Veolia-koncernens franske forskningscenter og kun i mindre grad i danske universiteter og videnmiljøer, hvor den engang blev skabt. Endelig oplever Krüger som mange andre videnvirksomheder en alvorlig mangel på kvalificeret arbejdskraft.

Endnu står Krügers godt 100-årige danske erhvervshistorie og kultur tydeligt aftegnet i virksomhedens ageren og selvforståelse. Men spørgsmålet er, om den også vil gøre det om 10 år...?

Krüger A/S - overblik

| | | | | | |
|--|---|------|-------|-------|-------|
| Forretningsområder; Arbejder som rådgiver, entreprenør samt leverandør af udstyr, service og løsninger inden for drikkevand, procesvand, spildevand, slam, jordrensning, samt styring og overvågning af vandanlæg. | | | | | |
| Ejerskab | 100 pct. ejet af Veolia Water Solutions & Technologies S.A, Frankrig | | | | |
| Etableret | Grundlagt i 1903 | | | | |
| Antal ansatte | 660 ansatte – heraf 435 i Danmark | | | | |
| Regnskabsstal | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 |
| - Omsætning (mio. kr) | 954 | 710 | 572,3 | 603,1 | 488,3 |
| - Driftresultat (mio. kr) | 42 | 20,6 | 31,0 | 31,9 | 18,4 |
| - Overskudsgrad | 4,4 | 2,9 | 5,4 | 5,3 | 3,8 |
| - Eksportgrad (pct.) | 65 | 60 | 50 | 50 | 41 |
| Afsætningsmarkeder | Danmark, Sverige, Norge, Finland, Polen, Baltikum. Her ud over projekter i en lang række lande i Europa, Asien, Sydamerika. | | | | |
| Afsætningskanaler | Datterselskaber i Norge, Sverige, Finland, Polen, Rusland, Letland, Estland og Litauen. Deltager i konsortier og Veolia-projekter i en lang række lande verden over. | | | | |
| Markedsposition | Krüger er et specialiseret entreprenør- og rådgivningsfirma inden for vandbehandling, slam og jordrensning. Krüger er markedsførende inden for sit område. Kunderne er typisk offentlige myndigheder, men markedet for procesvand er BtB. | | | | |
| Differentieringsfaktorer | Krüger differentierer sig i kraft af sin specialist viden inden for vand, spildevand, slam, jordrensning og nyder stadig godt af procesteknologiske patenter, som blev udtaget i 1990'erne og – ikke mindst – markedsføring af Veolia | | | | |

| | |
|---|---|
| | koncernens verdensførende teknologier i Norden. |
| Hovedkonkurrenter | Blandt Krügers konkurrenter i Danmark ses internationale rådgiverfirmaer som Cowi, Carl Bro og Rambøl. Internationalt er det især tyske og franske selskaber. |
| Strategisk motiv for globalisering af værdikæde | Krüger drager en række fordele af Veolias globale organisation når det gælder 1) FoU, 2) markedsadgang og partnering samt 3) Globalt indkøb. |
| Bedrifter | Moderselskab i Frankrig, hvor der også er globalt FoU-center. Dansk hovedkvarter med koncernledelse, FoU samt engineeringcenter i Søborg. Datterselskaber i Norge, Sverige, Finland, Polen, Tyskland, Rusland, Letland, Estland og Litauen. Yderligere FoU-center i Berlin (Veolia). Deltager desuden i konsortier og Veolia-projekter i en lang række lande verden over. |
| Sourcing-markeder | Krüger DK har pt. ca. 50 udlændinge - 17 forskellige nationaliteter - blandt de ansatte. Globalt indkøb gennem Veolia. Stærke relationer til Veolia FoU-centre i Paris og Berlin. |
| Fremtidig BRIK-strategi | Krüger har ikke formuleret en særlig strategi for BRIK-markederne, men opererer ad hoc sammen med Veolia på projekter i disse lande. |

Kilde: "11 globaliseringssucceser – case rapport."

Kvadrat A/S – international designsucces

I midten af 1990'erne talte de mest fremsynede ledere i dansk tekstilindustri om, at globaliseringen populært sagt "ville vende pyramiderne på hovedet" - at alle produktionsjobs på gulvet ville flytte til Østeuropa og Asien, mens de smalle design-, marketing- og logistikfunktioner i toppen af virksomhederne ville forblive og vokse i Danmark. 15 år senere er Ebeltoft-virksomheden Kvadrat en levende illustration af den fremtidsvision. En international designsucces, som har erobret high-end markedet for møbeltekstiler med en innovativ markedstilgang og en bevidst branding af virksomheden som meget andet og mere end en leverandør af tekstilmetervarer.

Kvadrat fremstår i dag som en succesrig, innovativ - og ganske cool - virksomhed, som er klar til sit næste udviklingsspring - nemlig at indtage markederne i Asien, hvor størstedelen af virksomhedens kunder ligeledes er aktive. Erkendelsen er, at Ebeltoft trods alt ikke længere er verdens centrum, og at omkostningsfordelene i Asien ikke er ligegyldige selvom man konkurrerer på design, brand og viden.

Det ændrer ikke ved, at Kvadrat forbliver lokaliseret i Ebeltoft, hvor rødderne i den familieejede virksomhed stikker dybt. Men ledelsens fokus er globalt. Både når det gælder udviklingen af nye markeder, etablering af nye

innovationssamarbejder og virksomhedens partnering med både nye og gamle tekstilproducenter.

Kvadrat er involveret i en del offentlig-private samarbejder, som især fokuserer på innovation. Man har en håndfuld Ph.D'ere tilknyttet via diverse projekter og konsortier og har ret tætte relationer til danske videnmiljøer samt Danmarks designskoler. Men ledelsen lægger heller ikke skjul på, at det for en international designvirksomhed som Kvadrat, er helt utilstrækkeligt kun at se på danske kompetencemiljøer, når der skal hentes inspiration, talent og nye partnere. Kvadrat sourcer globalt. Der samarbejdes med de bedste internationale designnavne og med designskoler, kunstnere og producenter over hele verden. Man forsøger at indtage Moma i New York med kunstneriske installationsprojekter frem for Danmarks Designcenter i København.

På sin vis spejler Kvadrats transformation fra dansk tekstilvirksomhed til international design succes erhvervspolitikens nye udfordring - et globaliseret dansk erhvervsliv kræver en globaliseret dansk erhvervspolitik.

Kvadrat A/S - overblik

| | | | | | |
|---|---|------|------|------|------|
| Mission og forretningsgrundlag: Kvadrat udvikler og markedsfører nutidigt design i møbelstoffer og gardiner til kontraktmarkedet og til den bedste del af detailmarkedet. Kvadrat beskriver sit kerneformål som "at udvikle moderne tekstiler og tekstilrelaterede produkter af høj kvalitet, som arkitekten kan bruge i indretningen af det offentlige rum, og som er mulige for den private forbruger at købe til sit eget hjem". | | | | | |
| Ejerskab | Kvadrat er en familieejet virksomhed, som er 100 pct. ejet af familierne Byriel og Rasmussen. | | | | |
| Etableret | Grundlagt i 1968 | | | | |
| Antal ansatte | 256 – heraf ca. 40 pct. ansat i salgsorganisationen uden for Danmark | | | | |
| Regnskabstal | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 |
| - Omsætning (mio. kr) | 482 | 439 | 409 | 361 | 344 |
| - Driftresultat (mio. kr) | 21 | 16 | 22 | 18 | 6 |
| - Overskudsgrad | 4,3 | 3,7 | 5,3 | 4,9 | 1,7 |
| - Eksportgrad (pct.) | 84,3 | 83,6 | 83,1 | 81,2 | 81,1 |
| Afsætningsmarkeder | Tyskland udgør ca. 20 pct. af salget, Benelux ca. 17 pct. efterfulgt af Storbritannien og Sverige som de væsentligste markeder. Herudover er Spanien og Italien vigtige markeder, mens Kvadrat kun henter en mindre del af omsætningen på oversøiske markeder som USA, Australien og Japan. | | | | |
| Afsætningskanaler | Kvadrat fokuserer på en nutidig designkultur og har sin egen tilgang til markedet – nemlig the "A and D community". Ved at alliere sig med kundernes rådgivere – arkitekter og designere – positionerer man sig selv som en designvirksomhed og ikke som en underleverandør af tekstiler. | | | | |

| | |
|---|--|
| Markedsposition | Kvadrat har etableret en unik markedsposition som "designleverandør" til møbelindustrien samt arkitekt- og designfirmaer. |
| Differentieringsfaktorer | Kvadrat differentierer sig på en nutidig og innovativ designkultur og på sit fokus på "the A and D community". |
| Hovedkonkurrenter | Camira (UK), Gabriel (DK), Baumann Decor (Ch), Designtex (USA). |
| Strategisk motiv for globalisering af værdikæde | Kvadrat vil kunne følge sine kunder, som for mange vedkommende har lokaliseret sig i Asien. Hertil kommer ønsket om, at opnå omkostningsfordele ved at etablere produktion i Kina. Udflytningen skal ske i samarbejde med eksisterende leverandør. |
| Bedrifter | Kvadrat har hovedsæde i Ebeltoft, hvor alle supportfunktioner er lokaliseret. Hertil kommer logistik, ordrebehandling, udvikling, markedsføring og salg. Derudover har Kvadrat egne salgsheder/showrooms i Amsterdam, KØln, Frankfurt, Helsinki, London, Milano, New York, Oslo, Paris, Sydney, Stockholm og Toronto. Endelig har man repræsentationskontorer via lokale partnere i Japan, Hong Kong og USA. |
| Sourcing-markeder | Der samarbejdes med internationale designere i en række lande – flest fra Vesteuropa. Kvadrats vigtigste leverandører tæller 8 væverier i EU (mest Storbritannien og Tyskland) samt to i Japan. |

Kilde: "11 globaliseringssucceser – case rapport."

NKT Cables Group A/S – fra dansk til europæisk aktør

NKT Cables er på 10 år gået fra at være et primært nationalt dansk foretagende, der har været truet på sin eksistens, til i dag at være en mellemstor, solid og succesfuld producent og leverandør af kabler, hvor kunderne primært er energisektoren i Europa og hvor de vigtigste markeder især er England og Skandinavien.

Succesen er fremkommet dels ved en ekspansion og opkøb af større virksomheder i udlandet med kompetencer, som NKT Cables har haft behov for, og dels ved lukning af en del mindre, utidssvarende produktion i Danmark. NKT Cables har bl.a. overtaget en tysk kabelvirksomhed, der var mere end dobbelt så stor som den danske forretning.

Virksomhedens hovedkontor blev efterfølgende flyttet fra Danmark til Köln, og NKT Cables har siden satset på at rekruttere ledere uden for Danmark. På hovedkontoret i Köln har man bevist forsøgt at skabe en international.

NKT Cables leverer et "upmarket" produkt dvs. installationskabler, der er dyrere og af en bedre kvalitet end mange af konkurrenterne. Derfor leverer man en række delservices til kunderne. Eksempelvis differentierer NKT Cables sig blandt andet ved at levere gratis beregningsprogrammer til installatørers kalkulation af forbruget af installationskabler i forbindelse med tilbudsgivning på byggerier.

På lav og mellemspændingskabler differentierer NKT Cables sig især på stor teknisk kunnen, kompetence og viden i forbindelse med installation, vedligeholdelse og på levering af kabler af høj kvalitet.

NKT har haft succes med at trænge ind på nye markeder i Spanien (som de første), Italien, Frankrig, Østeuropa, Kina og Mellemøsten, hvor man har åbnet salgskontorer.

Opkøbet af den lønsomme tjekkiske kabelproducent Kablo Electric i 2006 blev trædestenen ind til østeuropæiske marked for installationskabler. Derfor har man også udvidet kapaciteten i Polen.

NKT Cables fik med overtagelsen af den tyske virksomhed i 2002 nogle spændende udviklingsmarkeder med i købet bl.a. den kinesiske fabrik, der producerer kabler til det kinesiske jernbanenet.

NKT Cables ekspanderer kun på et marked ad gangen. Det kan fx ske gennem opkøb af konkurrenter, som på markedet for installationskabler i Norge, hvor man opkøbte en velrenommeret lokal udbyder Odin Kabler.

NKT Cables satser på kraftig vækst i transmissionsnet med en markedsvækst på 20-30 pct. i de kommende år. Virksomheden er hjulpet af efterspørgslen efter mere grøn energi og behovet for at få et mere tidssvarende el-net i Europa. Dvs. nettet i en lang række europæiske lande står foran en udskiftning og i øvrigt skal graves ned.

NKT Cables har tidligt satset på PVC-fri (halogenfri) kabler og har derfor skabt sig en ledende markedsposition inden for installationskabler. De høje danske miljøkrav gav NKT Cables en first mover fordel inden for halogenfri kabler, så de i dag er markedsledere på området. Det er en førerposition NKT Cables drager fordel af i Østeuropa, hvor en fabrik i Tjekkiet også producerer halogenfri kabler.

NKT Cables produkter er ikke afhængigt af prisfølsomt marked på områder som transmissionsnet. Det er den ingeniørmæssige kunnen, produktets høje kvalitet og den ydede (special)service, der giver virksomheden en konkurrencefordel.

Derudover arbejder NKT Cables med særlige nicher, der på sigt har et globalt potentiale. Det er områder såsom OPGW-fibernet og kabler til højhastighedstog. Dertil kommer projektsalg omkring transmissionskabler (bl.a. til offshore vindmølleparker), søkabler til offshore vindmølleparker samt superledere.

Det at NKT Cables leverer produkter og service på disse og en række andre underområder, sker dog især fordi kunderne også efterspørger det, når de i øvrigt handler kabler, som fortsat er NKT Cables hovedforretning.

NKT Cables vækst er begrænset af stærk arbejdskraftmangel i Danmark.

NKT Cables - overblik

| | | | | | |
|--|---|-------|-------|-------|-------|
| <p>Forretningsområder; NKT Cables udvikler, producerer og sælger energikabler og kabelsystemer til el-transmissionsnet dvs. højspændingskabler og tilbehør, el-distribution dvs. mellemspændingskabler og tilbehør samt til el-installationer dvs. lavspændingskabler. Dertil kommer fiberbaserede overvågningskabler og OPGW (Optical Ground Wires), som tilbydes el-sektoren. Produktsortimentet omfatter desuden køreledningsmateriel til elektriske højhastighedstog bl.a. kørerilletråd og ledninger til bilindustrien samt en række kabelprodukter specielt til industriel anvendelse. NKT Cables tilbyder også over en lang række forskellige specialiserede rådgivnings- og ingeniør services.</p> | | | | | |
| Ejerskab | 100 pct. ejet af NKT Holding A/S | | | | |
| Etableret | Selskabet grundlagt 1881 | | | | |
| Antal ansatte | 3200 ansatte (2007) heraf 500 i DK. | | | | |
| Regnskabstal | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 |
| - Ansatte | 3.200 | 2.005 | 1.939 | 2.249 | 2.438 |
| - Omsætning (mio. kr) (Nettoomsætning) | 7.624 | 5.268 | 3.529 | 2.934 | 2.718 |
| - Driftresultat (mio. kr) EBITDA | 649* | 363 | 242 | 189 | 166 |
| - Overskudsgrad | 6,6 | 6,9 | 6,9 | 6,4 | 6,1 |
| - Eksportgrad (pct.) | 87 | 83 | 80 | 81 | 87 |
| Afsætningsmarkeder | <p>Vigtigste markeder er: Danmark 13 pct., Tyskland 24 pct., UK 7 pct., Østeuropa 28 pct. Asien 8. pct. Resten 20 pct. 90 pct. af omsætningen finder sted i Eurozonen plus Danmark. De primære markeder for NKT Cables' mellem- og højspændingskabler er Skandinavien, Tyskland, England, Holland, Rusland, Spanien og Mellemøsten. Primære markeder for lavspænding er Skandinavien, Østeuropa og England.</p> | | | | |
| Afsætningskanaler | <p>Salgskontorer i fire hovedregioner: Nordeuropa (Skandinavien og England), Centraleuropa (Tyskland, Holland, Belgien, Frankrig, Spanien og Italien), Østeuropa: Tjekkiet, Polen og Rusland, Fjernøsten: Quanzhou, Kina og Dubai, FAE. Afsætning sker BtB. Højspændings- og mellemspændingskabler afsættes direkte til elsektoren. Installationskabler bliver afsat til elinstallatører.</p> | | | | |
| Markedsposition | <p>Størst i Danmark, mellemstor i Europa og Kina NKT Cables er ikke i top 5, men i top 10 blandt kabelproducenter i Europa. Største producent i verden på kabler til jernbaner</p> | | | | |
| Differentieringsfaktorer | <p>Satsning på høj kvalitet og specialisering af kabelprodukter eks halogenfri kabler og produktudvikling i forhold til kommende miljø- og sikkerhedsmæssige krav. Dertil kommer serviceydelse mht. vedligeholdelse, montage og ingeniørkundskab, hvor NKT Cables har specialviden og enestående kompetence. Ekspertise mht. nedgravning af kabler.</p> | | | | |
| Hovedkonkurrenter | <p>Høj- og mellemspændingskabler: Prysmian Cables and Systems (Pirelli-ejet) ITA, Nexans (Alcatel-ejet) FRA, Draka Cableteq NED, TELE-FONIKA Kable POL og General Cable USA. Markedet for installationskabler er mere fragmenteret. Samme som ovennævnte plus nationale udbydere.</p> | | | | |

| | |
|---|---|
| Strategisk motiv for globalisering af værdikæde | Den danske virksomhed kan drage fordel af specialviden fra virksomhedens hovedkontor og udviklingsafdelinger i Tyskland samt produktionen af højspændingskabler fra fabrikken i Köln. |
| Bedrifter | Hovedkontor i Köln. 12 fabrikker i seks lande: Danmark, Norge, Tyskland, Polen, Tjekkiet og Kina |
| Sourcing-markeder | Tyskland, Tjekkiet, Polen, Kina |
| Fremtidig BRIK-strategi | Fabrik i Changzhou, Kina. Leverandør af kabler til det kinesiske højhastighedstog. Salgskontor i Moskva i Rusland. |

Kilde: NKTs regnskab 2007 mfl.

* Årets resultat 2007 korrigeret for engangsindtægt for salg af fabriksejendom i Köln

Kilde: "11 globaliseringssucceser – case rapport."

SimCorp A/S – global leverandør af finansiell infrastruktur

SimCorp udvikler, sælger og leverer det egenudviklede IT-styringsystem "SimCorp Dimension", der anvendes til kapitalforvaltning. Virksomheden har på verdensplan 150 kunder bredt i den finansielle sektor typisk banker, investeringsselskaber, porteføljeforvaltere, pensionselskaber, kreditforeninger, forsikringselskaber m.v.

Egentlig har virksomheden kun to produkter: (i) Et softwareprodukt "SimCorp Dimension", som kunderne betaler en licens for at få, men har mulighed for at få opgraderet softwaren to gange hvert år, samt (ii) vedligeholdelse og konsulentrådgivning på timebetaling bl.a. mhp. at uddanne kundernes medarbejdere, men også for at få afdækket kundens egentlige behov for derved konstant at nyudvikle og forbedre "SimCorp Dimension" og videreuddanne konsulenter m.m. På denne måde bliver SimCorps produkter og ydelser forbedret og virksomheden får styrket sin markedsposition. Samtidigt får kunderne et værktøj, der alt andet lige forbedrer deres muligheder for en bedre performance. Der opstår i realiteten en slags symbiose mellem SimCorp og kunderne.

SimCorps forretningsfilosofi er, at virksomheden bliver hos kunden indtil softwaren er implementeret og fungerer, som kunden forventer. Men samarbejdet fortsætter også efter selve leveringen, hvor kunderne kan trække på serviceydelser og vedligeholdelse af systemerne.

Virksomheden har fokuseret på et særligt markedssegment, hvor den har erobret en pæn markedsandel, som har vokset sig større samtidig med at markedet for SimCorps produkt og serviceydelser har vokset sig større.

SimCorp har evnet og har haft succes med at fastholde et fokus på sit kerneprodukt dvs. SimCorp Dimension og leverede serviceydelser.

SimCorp er gået fra at have solgt individuelle softwareprodukter til enkelte kunder indtil midten af 1990'erne til nu at levere et standardiseret

softwareprodukt, men hvor kunderne kan tilkøbe særlige moduler, der matcher deres behov.

Ledelsen har desuden sat sig langsigtede mål for virksomhedens udvikling med henblik på at erobre nye markeder og udvikle virksomhedens produkter og serviceydelser, som er blevet nået

SimCorp har tilsyneladende evnet at levere ydelser, der har opfyldt kundernes behov i et sådant omfang, at ingen kunde har forladt samarbejdet med SimCorp i 10 år. Blandt årsagerne til væksten, peger virksomheden selv på, at man er "vokset sammen med kunderne". Dvs. hver gang en kunde har foretaget en akkvisition, så har SimCorp fået en ny kunde, fordi deres produkter tilsyneladende hver gang har vist sig at være alternativerne overlegne.

SimCorp har fulgt en vækststrategi i de sidste 20 år, hvor virksomheden indtager et lands marked ad gangen. Indtil videre har strategien vist sig som en succes. SimCorp er veletableret på det nordeuropæiske marked og satser nu på at få vækst i Nordamerika og Asien. Indtil videre med pæn succes.

SimCorps vækst er afhængig af, at virksomheden kan rekruttere medarbejdere med viden både om finansiell teori og praksis, som den foregår i kundernes hverdag, men også teknisk viden til at kunne udvikle den nødvendige software. Medarbejderne bliver ofte tilbudt at blive udstationeret i udlandet, hvilket medarbejderne finder attraktivt på grund af den internationale erfaring, de derved får og fordi det åbner op for, at de kan opnå andre typer af jobs herunder lederjobs, når de vender hjem. Flere af medarbejderne bosætter sig i Sverige, fordi landet tilbyder højere levestandard, også selvom, at lønnen beskattes i Danmark. Virksomhedens ledelse og medarbejdere har tidligt fået andel i virksomhedens vækst gennem tilbud af aktieoptioner og medarbejderaktier i virksomheden.

SimCorp – overblik

| | | | | | |
|--|--|-------|-------|-------|-------|
| Forretningsområder; SimCorp leverer et standard software-produkt, der bruges af finansielle institutioner til effektiv kapitalforvaltning. Dertil yder SimCorp serviceydelser til vedligeholdelse af softwaren samt konsulent ydelser bl.a. med henblik på uddannelse af kundernes medarbejdere. | | | | | |
| Ejerskab | Børsnoteret aktieselskab. | | | | |
| Etableret | Grundlagt i 1971 | | | | |
| Antal ansatte | 863 ansatte (31.12. 2007) heraf ca. 450 i København. | | | | |
| Regnskabstal | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 |
| - Ansatte | 771 | 646 | 595 | 519 | 526 |
| - Omsætning (mio. kr) | 1.169,0 | 947,9 | 762,9 | 610,3 | 515,5 |

| | | | | | |
|---|---|-------|-------|-------|------|
| - Driftresultat (mio. kr) EBIT | 286,3 | 254,2 | 162,9 | 115,9 | 63,0 |
| - Overskudsgrad | 24,5 | 26,5 | 21,4 | 19,0 | 12,2 |
| - Eksportgrad (pct.) | | | | 72 | 73 |
| Afsætningsmarkeder | Norden, Tyskland og Østrig, Schweiz, Benelux, UK og Irland, Australien og Asien og Nordamerika. | | | | |
| Afsætningskanaler | 13 datterselskaber på fire kontinenter. SimCorp har etableret sig i Norge, Sverige, Belgien, Tyskland, Østrig, Holland, UK, Schweiz, Ukraine, Hong Kong, Singapore, Australien og USA. | | | | |
| Markedsposition | Reelt eneste frie leverandør på markedet i DK. Tyskland og Østrig udgør 25 pct. af omsætningen. Fem pct. af omsætningen ligger i USA | | | | |
| Differentieringsfaktorer | Satsning på unikt højt specialiseret softwareprodukt og dertil yder SimCorp speciel rådgivning og unik vedligeholdelsesservice. Langvarige og nært forbundne samarbejder med kunder med henblik på at udvikle og levere IT-løsninger designet til kundens behov. Ca. 30 pct. af SimCorps medarbejdere er beskæftiget med udviklingsopgaver. 80 pct. er akademikere typisk ingeniører eller med en finansiel/økonomisk uddannelse. | | | | |
| Hovedkonkurrenter | I Danmark: Ingen egentlige konkurrenter, men bankers Edb-afdelinger leverer software, der matcher dele af SimCorps forretningsområder. I de tysktalende lande: Profidata. På verdensplan især DST Systems and Sungard. | | | | |
| Strategisk motiv for globalisering af værdikæde | Oprettet et udviklingsafdeling med 100 mand i Ukraine, som udelukkende skal teste og programmere software. Siden 2005 har SimCorp haft "offshore aftaler" med to virksomheder i Ukraine, som blev udbygget i 2007. Vigtigt opkøb af britisk virksomhed SolutionForge i 2005, som leverede vigtig ny teknologi til SimCorp, der alternativt havde været meget ressourcekrævende at udvikle selv. | | | | |
| Bedrifter | Hovedkontor i København | | | | |
| Sourcing-markeder | Opkøb af virksomhed i UK i 2005 | | | | |
| Fremtidig BRIK-strategi | Har etableret sig i Ukraine, Hong Kong og Singapore. Har hidtil holdt fast i en strategi, hvor virksomheden indtager et lands marked ad gangen. | | | | |

Kilde: "11 globaliserings succeser – case rapport."

SOS-International A/S – an aktør i det globale risikosamfund

SOS International blev etableret i 1958 af Kongelig Dansk Automobil Klub og Zone- Redningskorpset til at udføre bilassistance i Danmark. Aktiviteterne blev hurtigt udvidet til at omfatte hele Vesteuropa samt personassistance i det øvrige udland.

SOS opererer business-to-business og de vigtigste samarbejdspartnere er forsikrings selskaber, der bruger SOS som underleverandører, når de sælger

rejseforsikringer og assistanceprogrammer til moterkøretøjer. Det betyder, at SOS reelt ikke er i kontakt med slutbrugeren i forbindelse med salg af ydelser. Det er en etableret del af strategien ikke at være, det, da det netop er forsikringsselskaberne, der ejer SOS. Og disse ejere har ingen interesse i, at SOS begynder at konkurrere direkte ved at agere forsikringsselskab.

SOS er specialiseret inden for acute personal assistance og har fire forretningsområder hvoraf Travel og Technical er de vigtigste og selskabet er markedsleder i Danmark. De to øvrige forretningsområder – Health Care og Tracking er i en opstartsfasen.

SOS sælger primært sine ydelser i de nordiske lande, men er i et vidt omfang også til stede på andre geografiske markeder. SOS er navnlig stærk i Danmark for så vidt angår rejseforsikringer, mens styrken i Sverige navnlig ligger inden for autohjælp. I Norge er SOS netop nu ved at konsolidere sig.

Assistancemarkedet i Norden er fortsat i vækst pga. højkonjunkturen i alle landene og den deraf høje rejseintensitet. Samtidig udvides markedet dels for at tilfredsstille nye behov hos kunderne som følge af fx lovgivningsmæssige ændringer (den nylige ændring af det gule sygesikringsbevis dækning i Europa ifm hjemrejse). Overordnet forventes assistance til rejsemarkedet (Travel) at vokse med ca. 5-6 pct. pr. år, og motormarkedet (Technical) med ca. 3 pct. pr. år.

Der er store forskelle på SOS' markedsandele i de 4 nordiske lande. I Danmark er SOS navnlig stærk på Travel, mens man i Sverige er stærk på Technical.

En organisk vækst på gennemsnitlig 10 pct. om året målt på omsætningen er baseret på en kombination af generelle positive trends på rejsemarkedet, etablering af nye forretningsområder, SOS' erobring af den offentlige sygesikring i Danmark samt udvidelse af produktporteføljen hos eksisterende kunder.

I den kommende periode forventer SOS at kunne realisere en egenkapitalforrentning i niveau 10-12 pct. efter skat. Den primære årsag til at gå fra en egenkapitalforrentning på 60 pct. i 2003 til 17 pct. i 2007 og "ned" på 10-12 pct. skyldes, at SOS har været gennem en periode med opbygning af en egenkapital fra stort set nul til ca. 83 mio. kr.

SOS International – overblik

| | |
|---|--|
| Forretningsområder; Kerneydelsen hos SOS er en 24-timers verdensomspændende assistance inden for person (travel)- og motorskade (technical). Derudover tilbyder SOS produkter inden for bl.a. sporing/overvågning, Healthcare og Crisis Management. | |
|---|--|

| | |
|----------|--|
| Ejerskab | 24 nordiske forsikringsselskaber (DK, SE, N, FI) |
|----------|--|

| | | | | | |
|--------------------------------|---|------|------|------|------|
| Etableret | Grundlagt i 1958 | | | | |
| Antal ansatte | 450 ansatte (327 fuldtidsansatte) (2007) | | | | |
| Regnskabstal | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 |
| - Omsætning (mio. kr) | 790 | 700 | 585 | 520 | 488 |
| - Indtjeningsbidrag (mio. kr) | 199 | 183 | 146 | 136 | 125 |
| - EBIT, mio kr. | 15,6 | 23,9 | 21,7 | 15,0 | -4,6 |
| - Gennemsnitligt antal ansatte | | | | | |
| Afsætningsmarkeder | Primært Danmark, Sverige, Norge, Finland. I stigende grad også andre markeder på fjerne destinationer. | | | | |
| Afsætningskanaler | SOS opererer BtB og de vigtigste samarbejdspartnere er forsikringsselskaber, der bruger SOS som underleverandører, når de sælger rejseforsikringer og assistanceprogrammer til motorkøretøjer. | | | | |
| Markedsposition | SOS er specialiseret inden for acute personal assistance og har fire forretningsområder hvoraf Travel og Technical er de vigtigste og er markedsledende i Danmark. De to øvrige forretningsområder – Health Care og Tracking er i en opstartsfasen. | | | | |
| Differentieringsfaktorer | SOS differentierer sig ved at have specialiseret sig i at have en alarntjeneste 24/7 og et internationalt netværk, der kan bistå nødstedte på de vigtigste rejsedestinationer overalt i verden. | | | | |
| Hovedkonkurrenter | SOS hovedkonkurrenter varierer inden for de fire forretningsområder. På Technical er det Falck, mens det på Travel er forsikringsselskaber, der ikke har aftaler med SOS. Større europæiske aktører ønsker imidlertid også fodfæste på det nordiske marked. | | | | |
| Bedrifter | SOS har hovedkontor i Danmark med datterselskaber i Sverige og Finland. SOS har endvidere 26 lokale servicekontorer samt et vidt forgrenet netværk af samarbejdspartnere og leverandører fordelt over hele kloden. | | | | |
| Sourcing-markeder | SOS har sourcet en stor del af sine aktiviteter, som tidligere lå på det danske hovedkontor til de lokale repræsentationer. Det har sparet SOS for mange omkostninger. | | | | |

Kilde: "11 globaliserings succeser – case rapport."

Tican A.m.b.a. – fra andelsslagteri til international fødevarer virksomhed

Tican a.m.b.a. er landets næststørste slagterivirksomhed indenfor levering af fersk kød, og den sidste større virksomhed, som hidtil har overlevet kødbranchens altdominerende "storebror" Danish Crowns opkøb af danske andelsslagterier igennem de sidste 20 år.

Virksomheden har endda erobret mindre markedsandele fra Danish Crown i kraft af gennem 10 år at have kunnet betale leverandørerne mere pr. kilo leveret svinekød i såkaldt efterbetaling.

Tican har de sidste 10 år fulgt en klassisk strategi ved at flytte sig "op i" værdikæden. Dvs. virksomheden er gået fra alene at have produceret kødudskæringer sidst i 1990'erne til nu også at satse på forædling og salg af fødevarerprodukter af bacon, færdigretter m.v.

Virksomheden med base i Thisted er dermed på ca. 10 år gået fra at være et lokalt andelsslagteri til i dag at være en international fødevarer virksomhed. Det er sket gennem en bevidst strategi gennem nyetablering og opkøb af virksomheder indenfor salg i Tyskland, Cypern og England samt indenfor forædling i Polen og navnlig i England.

Forædlingsaktiviteterne er i 2007 blevet udskilt i eget selskab med egen ledelse, for netop at få fokus på forædlingsaktiviteterne som Ticans fremtidige vækstområde.

Samtidig har Tican fået en god forretning ud af at levere svinekød til andre mindre forædlingsvirksomheder dvs. mindre niches, som Danish Crown har gået udenom.

Ticans andelshavere, der samtidig er leverandører til slagterierne i Thisted og Fjerritslev, er p.t. ramt økonomisk af lave priser på svin. Tican afventer i øjeblikket at priserne på svinekød vil stige, som følge af et fald særligt i udbuddet af østeuropæiske slagtesvin. Samtidig har svineproducenterne i 2007 oplevet en eksplosiv stigning i priserne på foderstoffer.

Da det tager ca. ni måneder fra soen bliver drægtig, til slagterigrisen er fedet op, så der vil være en forsinkelse på nogenlunde det samme tidsrum, før det får effekt på udbuddet og dermed markedspriserne i Danmark og i EU.

Tican har gjort sig nogle dårlige erfaringer med at opkøbe en forædlingsvirksomhed i Polen. Her gik man sammen med en partner – svineproducenterne i Poldanor - om at købe en fabrik, der skulle lave halvfabrikata til videreforarbejdning og med salg både til det polske og det vesteuropæiske marked. Tican undervurderede konkurrencen på det polske marked, og virksomheden var heller ikke konkurrencedygtig som leverandør til Ticans forædlingsvirksomheder i England. Desuden spildte Tican tid på grund af uenighed med sin daværende danske partner om strategien for den polske virksomhed. I dag ville Tican muligvis have droppet investeringen i Polen. Den polske virksomhed kører fortsat med stort underskud.

Ticans selskabskonstruktion som andelsselskab forhindrer virksomheden i at hente ny risikovillig egenkapital. Det gør det dermed svært for

virksomheden at ekspandere eller at indgå i en fusion med mulige strategisk partnere. Omvendt sikrer andelsselskabsformen en stabil leverance af svinekød til faste priser.

Ticans ejerkonstruktion gør, at andelshaverne er mere fokuseret på afregningspriser og overskud, og mindre på markedets efterspørgsel, kundernes behov og andre langsigtede strategiske overvejelser omkring investeringer eller i mulige fusioner og opkøb af nye virksomheder.

Virksomhedens andelshaver har hidtil ikke været parate til at lade Tican Amba overgå til et egentlig holdingselskab, hvor Tican evt. kunne flytte aktiviteterne over i et egentligt "Tican A/S", der i fremtiden også kunne have flere og forskellige ejere.

Tican lider i perioder under mangel på ufaglært arbejdskraft. Man har med succes løst dele af problemet ved at rekruttere medarbejdere i Polen og Tyskland.

Tican A.m.b.a. – overblik

| Forretningsområder; Tican slagter, forarbejder, forædler og sælger svinekød samt andre fødevarer | | | | | |
|--|---|---------|---------|---------|---------|
| Ejerskab | 100 pct. ejet af 541 andelshavere | | | | |
| Etableret | Grundlagt i 1931 som henholdsvis Thisted Andels-svineslagteri og Fjerritslev Andels-svineslagteri. Fusioneret i 1978. | | | | |
| Antal ansatte | 1873 ansatte (2007) | | | | |
| Regnskabstal | 2006/07 | 2005/06 | 2004/05 | 2003/04 | 2002/03 |
| - Ansatte | 1.873 | 1.388 | 1.159 | 1.175 | 1.135 |
| - Omsætning (mio. kr) (Nettoomsætning) | 3.705,6 | 3.035,6 | 2.571,4 | 2.602,5 | 2.101,8 |
| - Driftresultat (mio. kr) (Årets resultat) | 88,2 | 141,7 | 126,2 | 133,1 | 81,0 |
| - Overskudsgrad | 3,2 | 6,8 | 6,3 | 5,9 | 4,2 |
| - Eksportgrad (pct.) | 90,5 | 91,5 | | | |
| Afsætningsmarkeder | Danmark; inden for svinekød, bacon, færdigretter: Danmark, Skandinavien i øvrigt, Tyskland, Polen, England og EU i øvrigt samt Rusland, USA, Japan, Kina og Australien | | | | |
| Afsætningskanaler | <p><u>Danmark</u>: Tican Foods Scandinavia A/S i Ansager er et salgsselskab som markedsfører af smagfulde eksklusive forædlede fødevarer, samt høj kvalitets-pølseprodukter til de skandinaviske lande.</p> <p><u>England</u>: Tican UK Ltd. er et datterselskab, der sælger dansk bacon, fersk og frosset svinekød på det internationale marked. Tican Chilled Ltd. sælger og distribuerer Ticans egne produkter samt oksekød, fjerkræ og delikatesserprodukter fra hele verden til det britiske marked. Direct Table Foods sælger egne produkter til detailhandlen i England under eget navn og under mærkerne Suffolk Crown, Lark Valley og Direct</p> <p><u>Tyskland</u>: Tican-Rose GmbH. i Eckernförde. Tican 50 pct. af selskabet, mens fjerkræproducenten Rose Poultry A/S ejer den anden</p> | | | | |

| | |
|---|--|
| | <p>halvdel. Selskabet er veletableret på det tyske marked, hvor det både betjener supermarkedskæder, grossister og forædlingsvirksomheder.</p> <p><u>Cypern</u>: Det "associerede selskab" TMG Meat Trading Ltd er etableret 2005 og varetager Ticans interesser ved salg af svinekød primært til det russiske marked og vil desuden handle med svine-, okse- og fjerkrækød fra en bred vifte af andre leverandører.</p> |
| Markedsposition | 4. størst på markedet for bacon i England. Med 8 pct af omsætningen er Tican næststørst på det danske marked for svinekød. Tican slagtede 1,714 mill. svin i 2006/07. (+7,8 pct). Omsætter for under 1 pct. af svinekødet i EU. |
| Differentieringsfaktorer | Satsning på forædling af svinekød, men også af andre fødevarer til færdigretter. Høj svinekødkvalitet og fokus på vedvarende forbedring af fødevareresikkerhed. |
| Hovedkonkurrenter | <p><u>I Danmark</u>: Danish Crown</p> <p><u>I Europa</u>: Globale koncerner som Danish Crown Tönnies Fleischwerk (Tysklands største slagteri), Vion Food Group (Hollandsk/Tysk)</p> <p><u>I Polen</u>: Danish Crown og Animex/Smithfield Foods Inc. (USA)</p> <p><u>Det engelske baconmarked</u>: Danish Crown, Grampion (UK) og Vion.</p> |
| Strategisk motiv for globalisering af værdikæde | Markedet for svinekøds udskæringer er faldende, og der er ikke udsigt til øget vækst i produktionen af svinekød i Danmark. Ticans vækst skal komme fra øget salg af forædlede fødevarer fra egne svineslagterier, men også af andre fødevarer. |
| Bedrifter | <p>Hovedkontor i Thisted. Svineslagteri i Thisted med afdelinger i Fjerritslev og Ansager i Danmark.</p> <p><u>England</u>: Pro-Pak Foods Ltd. Virksomheden producerer slicede, detailpakkede, kogte kødprodukter og et bredt sortiment af kølede færdigretter til det engelske detailmarked. Direct Table Foods Ltd Producer sliced bacon er virksomheden en af de 4 største baconproducenter i England.</p> <p><u>Polen</u>: ZM Nove SP. Zo.o er en forædlingsfabrik der producerer primært kogte, røgede og tørrede produkter, foruden pølser. Fabrikken har derudover en betydelig udbeningskapacitet.</p> |
| Sourcing-markeder | Opkøb i 2005 af forædlingsvirksomhed i Nowe i Polen. Opkøb af en række forædlingsvirksomheder i England blandt andet i 1999 af Direct Table Foods. |
| Fremtidig BRIK-strategi | Tican har øget eksporten til Rusland fra 2 pct til 15 pct på få år, som følge af mund og klovsyge har holdt brasilianske leverandører ude af markedet. Kina er et interessant, men stadig et meget reguleret marked. Tican er på vej til at etablere repræsentationskontor i landet. |

* Kilde: Ticans hjemmeside

Kilde: "11 globaliserings succeser – case rapport."

Thrane & Thrane A/S – autonom teknologisucces

Thrane & Thrane er verdensleder inden for udstyr og systemer til global mobil satellitkommunikation. Virksomheden er på trods af sin relativt korte historie en højteknologisk iværksættersucces, som vi kun har en håndfuld tilbage af i Danmark. Thrane & Thrane er samtidig en virksomhed, som efter eget udsagn aldrig har gjort stort brug af erhvervspolitiske tilbudsordninger. Dette til trods er virksomheden på godt 25 år gået hele vejen fra teknologibaseret opstartsvirksomhed til børsnoteret verdensleder inden for sit felt.

Thrane & Thrane befinder sig i dag i et eksklusivt selskab med virksomheder som B&O, Terma og William Demant (Oticon). De er alle virksomheder med højteknologiske produkter, som har opnået globalt lederskab i kraft af en målrettet specialiseringsstrategi. Og de synes at have draget nytte af en erhvervshistorisk epoke, hvor Danmark kunne præstere en klynge af virksomheder og fremtrædende vidensmiljøer inden for kommunikationsteknologi (jvf. virksomheder som Dancall - senere Flextronics - Alcatel Kirk og Sonofon). I følge bestyrelsesformand Waldemar Schmidt er de tætte forbindelser til DTU en del af forklaringen på virksomhedens succes. "Thrane & Thranes kompetencer er udsprunget af en unik innovationskultur omkring DTU, som i perioder har været i verdensklasse", forklarer han. Gennem hastig ekspansion og strategiske opkøb har Thrane & Thrane i dag opnået en markedsandel på op mod 70 pct. i visse segmenter. Og da der opereres på markeder, som teknologisk er svært tilgængelige, har virksomheden kun få direkte konkurrenter. Dette til trods befinder Thrane & Thrane sig ingenlunde på sit eget "Blue Ocean". De basale krav for at kunne bevare positionen som global leder er dels en innovationskultur i verdensklasse og dels et globalt distributions- og servicenet.

Som noget ret usædvanligt for en højteknologisk virksomhed producerer Thrane & Thrane overvejende på dansk grund - omend med et meget højt indhold af eksterne delleverancer af komponenter, printkort og andre halvfabrikata.

En væsentlig årsag hertil er behovet for at bevare nærheden mellem udviklingsaktiviteter og produktion. Virksomheden anser det for en stadig udfordring at identificere kvalificerede underleverandører og samarbejdspartnere, uanset hvor på kloden de måtte befinde sig og gør meget ud af at opdyrke tætte og langvarige relationer til både leverandører og distributører. På trods af den udprægede lokalisering af produktionsfaciliteter i Danmark, oplever Thrane & Thrane, ligesom mange af rapportens øvrige virksomheder, en stor grad af kompleksitet i ledelsen af den internationale værdikæde.

Thrane & Thrane er børsnoteret (siden 2001). Dette forhold bidrager til billedet af en fuldmoden og topprofessionel virksomhed drevet efter principperne om god corporate governance med et stærkt kapitalgrundlag og en så høj grad af offentlighed om resultater og strategi som muligt. I bestyrelsesformand Waldemar Schmidts børsnoteringen også om en høj grad af kompetence hos stifterne, Lars og Per Thrane. "De har forstået at åbne virksomhedens ledelse og ejerskab på det helt rigtige tidspunkt".

På den erhvervspolitiske ønskeseddel står ikke overraskende tilgængeligheden af højtuddannet arbejdskraft - særligt elektronikingeniører - meget højt. For Thrane & Thrane, der er lokaliseret et stenkast fra DTU i Lyngby, er det vigtigt, at der løbende uddannes et højt antal kvalificerede ingeniørkandidater i Danmark, men samtidig peges på behovet for, at

udenlandske ingeniører, forskere og eksperter har let adgang til Danmark - og at virksomhederne efterfølgende får kontante incitamenter og værktøjer til at kunne fastholde dem. Ligeledes interessant for Thrane & Thrane er erhvervspolitikens "ude-apparat" - for eksempel Innovation Centre Denmark i Silicon Valley samt Eksportrådets repræsentation på markeder, hvor Thrane & Thrane kan have behov for at finde samarbejdspartnere, distributører eller leverandører. Endelig deltager virksomheden også meget gerne i officielle danske handelsfremstød, da en del af afsætningen knytter sig til markedet omkring regeringer og (offentlige) myndigheder.

Thrane & Thrane A/S - overblik

| | | | | | |
|--|---|--------|--------|--------|--------|
| <p>Forretningsområder;</p> <p>Thrane & Thrane er verdens førende producent af udstyr og systemer til global, mobil kommunikation baseret på avanceret satellit- og radioteknologi. Virksomheden opererer i fire markedssegmenter:</p> <p>1) Maritim (57 pct. af omsætningen),</p> <p>2) Landmobil (23 pct. af omsætningen),</p> <p>3) Aeronautisk (12 pct. af omsætningen) samt</p> <p>4) Systemer (landbaserede gateways mellem f.eks. satellit- og mobiltelefonnet) som udgør 8 pct. af omsætningen.'</p> <p>Kommunikationsprodukterne markedsføres verden over under varemærkerne Thrane & Thrane, EXPLORER® og SAILOR® via distributører og partnere og som OEM produkter.</p> | | | | | |
| Ejerskab | Thrane & Thrane er børsnoteret (2001). Aktionærer med mere end 5 pct. omfatter grundlæggeren Lars Thrane, PKA, LD og Schroder Investment Management, | | | | |
| Etableret | Grundlagt i 1981 | | | | |
| Antal ansatte | 698 (2006/07 regnskab) | | | | |
| Regnskabstal | 2006/7 | 2005/6 | 2004/5 | 2003/4 | 2002/3 |
| - Omsætning (mio. kr.) | 1.21 | 919 | 917 | 637 | 610 |
| - Driftsresultat (mio. kr.) | 118* | 127 | 110 | 86 | 82 |
| - Overskudsgrad | 10,5* | 13,8 | 12 | 13,5 | 13,5 |
| - Eksportgrad (pct.) | Est. 95 | - | - | - | - |
| Afsætningsmarkeder | Virksomheden afsætter globalt, men særligt i skibsindustrielle regioner. Vigtigste markeder findes i Europa, Asien og USA. | | | | |
| Afsætningskanaler | Salgsdatterselskaber i Norge, Kina og USA. Herudover har Thrane & Thrane et fintmasket globalt netværk af distributører - typisk underleverandørvirksomheder til skibsindustrien, samt virksomheder der afsætter radioteknologiske produkter. | | | | |
| Markedsposition | Thrane & Thrane er verdensleder inden for udstyr og systemer til satellitkommunikation til vands, til lands og i luften. Herudover produceres radioudstyr til maritimt brug. | | | | |
| Differentieringsfaktorer | Thrane & Thrane differentierer sig ved at være specialiseret i teknologiplatformen, der knytter sig til satellitsystemet Inmarsat. Herudover gennem hastig produktudvikling og global service og distribution. | | | | |
| Hovedkonkurrenter | Japanske Furuno og JRC leverer totalløsninger til skibsindustrien som en integreret del af skibsentreprisen. Amerikanske EMS og i | | | | |

| | |
|---|---|
| | mindre grad Alcatel inden for det aeronautiske område. HNS - Hughes Network Systems inden for landbaseret mobil satellitkommunikation. |
| Strategisk motiv for globalisering af værdikæde | Global distribution og service er en afgørende konkurrenceparameter for Thrane & Thrane. Hertil kommer behovet for at opnå omkostningsfordele ved større batches gennem strategiske leverandørrelationer til producenter i blandt andet Thailand. |
| Bedrifter | Hovedkontor i Lundtofte i Danmark. Her findes også produktion og udviklingsaktiviteter samt en række centrale indkøbs-, salgs- og administrationsfunktioner I Aalborg findes lager, logistik og produktion af blandt andet radioudstyr. Thrane & Thrane har endvidere datterselskaber i Norge, USA og Kina. |
| Sourcing-markeder | Thrane & Thrane har vidensrelationer til DTU, men udviklingsprojekter udspringer ikke sjældent af store ordrer og/eller i relationer til underleveranfører. |

* Note: Før integrationsomkostninger

Kilde: "11 globaliseringssucceser – case rapport."

INTERVIEWLISTE

Anders Byriel, medejer, administrerende direktør Kvadrat

Bo Uggerhøj, adm. direktør SOS International

Carsten Lønfelt, tidligere CFO i Coloplast, nu professionelt bestyrelsesmedlem, medlem af kapitalfonden Polaris industrielle netværk

Dan Weyse, analytiker Equity Research Nordea

Henning Otte Hansen, økonom Fødevareøkonomisk Institut

Henrik Simonsen, analytiker SEB Enskilda

Holger Smitt, analytiker Gudme Raaschou Bank

Ingelise Bogasson, administrerende direktør ALECTIA

Jacob Frische, kommunikationschef ALK Abelló

Jan Vestergaard Olsen, koncerndirektør Aalborg Industries

Jens Bager, adm. direktør ALK Abelló

Jens Heimburger, adm. Director Dansk generationsskifte A/S

Johnnie Rask Jensen, administrerende direktør Danfoss Solutions

Knud Sant, konsulent, professor DTU, og Ph.d., Valcon

Kristian Brehm, direktionsassistent Thrane & Thrane

Kurt Anker Nilsen, director Novo Nordisk

Lars Christoffersen, Vice President, International Director, Krüger

Lars Goldschmidt, direktør Foreningen af Rådgivende Ingeniører

Lars Ib, director Business Institute

Leif Bentsen, Vice President Division Denmark, Krüger

Mads Nygård, vicedirektør Kvadrat

Martin Roll, director Venture Republic

Michael Cholewa, director China Outsourcing Company

Ove Thejls, adm. direktør Tican

Peter Hem, direktør NKT Cables

Thomas Bry, finanschef Simcorp

Torben Petersen, professor CBS

Waldemar Schmidt, bestyrelsesformand Thrane & Thrane

Walther Thygesen, CEO Thrane & Thrane