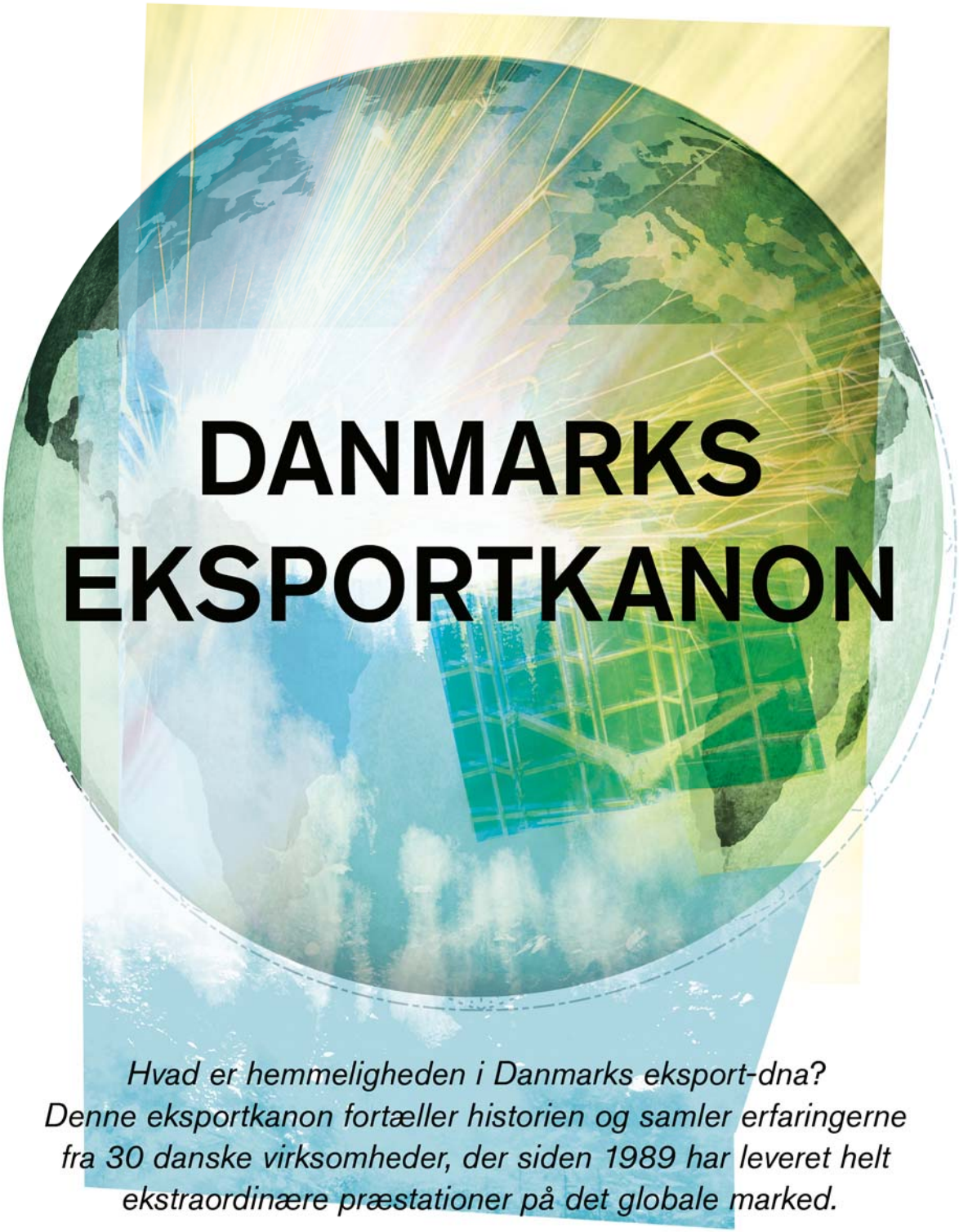


DANMARKS EKSPORTKANON

Hvad er hemmeligheden i Danmarks eksport-dna? Denne eksportkanon fortæller historien og samler erfaringerne fra 30 danske virksomheder, der siden 1989 har leveret helt ekstraordinære præstationer på det globale marked.

Udenrigsministeriet
Eksportrådet • The Trade Council

Mandagmorgen

SÆT
ENERGIFORBRUG
PÅ DAGSORDENEN
Grundfos har i mange år været kendt for sine kvalitetspumper. Og den position holder vi fast i. Men vi er også i dag anerkendt som en førende producent af innovative og energieffektive pumpeløsninger, der minimerer strømforbruget i private hjem, etagebyggerier, industrien og alle andre steder, hvor pumper er installeret.
Læs mere om vores løsninger på www.grundfos.com
be
think
innovate
GRUNDFOS

DANMARKS EKSPORTKANON

Danmarks Eksportkanon

Copyright © 2013
Huset Mandag Morgen
Valkendorfsgade 13
DK-1009 København K
Tlf.: 33 93 93 23
Web: www.mm.dk

Tekst: Anders Rostgaard Birkmann, Marianne Kristensen Schacht, Villads Andersen, Bjarke Møller, Bjarke Wiegand, Ida Strand og Claus Kragh.

Illustration: Amanda-Li Kollberg og Michael Hernvig.

Grafisk design: Anne Sofie Bendtson.

Fotos: Søren Malmose, Haldor Topsøe, FLSmidth, Welltec, DLF-TRIFOLIUM, Siemens, Carsten Andreasen, Anne Fonnesbech, Magnesium, Simon Høgsberg, Thomas Borberg, Corbis, Dan McCoy, Asger Ryø Borberg, Gregor Schuster.

Redaktør: Katrine Nielsen.

Ansvarshavende chefredaktør: Bjarke Møller.

ISBN: 978-87-90275-08-2
Online: 978-87-90275-11-2

Indhold

06 Forord

08 Det danske eksporteventyr
09 Hvad er eksport i dag?
10 8 kategorier og 30 virksomheder
12 7 fælles erkendelser

14 Lokomotiverne
18 Arla Foods
19 Carlsberg
21 ISS
22 Novo Nordisk
24 DSV

26 Nichemestrene
30 DLF-TRIFOLIUM
31 FOSS
33 Welltec

36 Købmændene
40 BESTSELLER
41 NOVASOL
43 Danske Commodities

46 Grønne frontløbere
50 Grundfos
51 Novozymes
53 Siemens Wind Power
54 Haldor Topsøe

56 Velfærdseksportørerne
60 Coloplast
61 Falck
62 Oticon
63 Systematic

66 Superdesignerne
70 ECCO
71 Fritz Hansen
73 Henning Larsen Architects
74 Designit
76 LEGO

78 Kamæleonerne
82 Fertin Pharma
83 FLSmidth

86 Born globals
90 Io-Interactive
91 Orana
93 Universal Robots
94 Maersk Line

96 Kanonudvalget

98 De 50 semifinalister
98 50 virksomheder var nomineret til semifinalen

Handelsministerens forord

Hvad er det, vi kan i Danmark?
Det er det grundlæggende spørgsmål, denne kanon forsøger at besvare.
Fremtiden vil være præget af, at vi i stadig højere grad kommer til at forholde os til den så ofte omtalte *internationale konkurrence*.
Hvordan klarer Danmark sig i den internationale konkurrence?
Danmarks Eksportkanon ser på nogle af de virksomheder, der klarer sig godt i konkurrence med lande, der i modsætning til Danmark er rige på naturressourcer, som er befolkningsrige lande eller kæmpe økonomier.
Men selv om vi hverken er store eller mange, er vi alligevel blevet et af verdens rigeste samfund. Det har virksomhederne i denne kanon bidraget til, at vi er blevet, og det bidrager de til i dag.
Jeg er ikke i tvivl om, at fremtidens rigdom springer fra vores historie, fra det stærke samfund, vi har bygget op gennem generationer. Et samfund, hvor vi arbejder sammen. Ingeniøren arbejder sammen med metalarbejderen. Arbejdsgiverne arbejder sammen med lønmodtagerne. Det private erhvervsliv arbejder sammen med den velfungerende offentlige sektor.
Eksportkanonen er både en hyldest til de virksomheder, der gør det godt, og et inspirationskatalog for virksomheder, der står foran et eksporteventyr.
I dag er ca. hvert fjerde job i Danmark direkte eller indirekte afledt af eksporten. Det betyder, at 700.000 danske job afhænger af de danske virksomheders evne til at afsætte produkter, serviceydelser m.v. i udlandet. Danmarks eksport af varer var i 2012 på 609 milliarder kr. Indtægter fra eksport af tjenesteydelser til udlandet var i 2012 på 377 milliarder kr. Tallene viser, at eksport er en vigtig forudsætning for vores velfærdssamfund.
Danmarks Eksportkanon tager udgangspunkt i de mange gode indstillinger, der er kommet fra hele landet. Nomineringerne har været helt afgørende for at få identificeret de gode historier i den danske eksport. Derfor stor tak til de mange, der nominerede virksomheder.
Naturligvis også en stor tak til ekspertudvalget, der har stået for det vigtige – og vanskelige – arbejde med at skære de mange forslag ned til kun 30 virksomheder. Det har været en stor udfordring, men udvalget har formået at udpege 30 virksomheder, som vi kan lære særligt meget af, og de har bistået med at uddrage læren fra hver enkelt.
Endelig en stor tak til Mandag Morgen, der har håndteret hele processen, og til Dansk Erhverv for deres bidrag og det gode samarbejde i forbindelse med lanceringen af Danmarks Eksportkanon.

> ”Fremtidens rigdom springer fra vores historie, fra det stærke samfund, vi har bygget op gennem generationer. Et samfund, hvor vi arbejder sammen. Ingeniøren arbejder sammen med metalarbejderen. Arbejdsgiverne arbejder sammen med lønmodtagerne. Det private erhvervsliv arbejder sammen med den velfungerende offentlige sektor.”

Nick Hækkerup
Handels- og europaminister

Kanonudvalgets forord

Hvem og hvad skal Danmark leve af? Det er det centrale spørgsmål, der ligger bag denne eksportkanon.
Danmarks første eksportkanon tæller 30 virksomheder, der fra hvert sit udgangspunkt har leveret fremragende præstationer på det globale marked siden 1989. Deres økonomiske resultater er i særklasse, de har leveret imponerende vækst, og de har erobret nye markeder på tværs af landegrænserne. De er hver især unikke. De opererer i forskellige brancher, og de sælger forskellige varer og serviceydelser. De er markante repræsentanter for den danske eksportelite, og de er med til at sikre fremtidens velstand i Danmark.
En kanon er et effektivt redskab til at gøre debatten om nationens konkurrenceevne konkret, relevant og lærerig. Den danske eksportkanon tegner et sammensat billede af, hvad der er hemmeligheden bag dansk eksport. Nogle, som f.eks. Maersk Line, er store hæderkronede selskaber, der i mange årtier har opbygget et indgående kendskab til det globale marked. Andre, bl.a. Coloplast og Novo Nordisk, hører til verdens mest innovative selskaber, og flere er superskarpe i deres nichemarkeder.
Mere end 300 virksomheder blev nomineret til denne kanon, og nomineringslisten tæller mange succesrige eksportører. Kanonudvalget har efter nøje overvejelser og grundige diskussioner valgt 30 virksomheder ud fra en række parametre, herunder økonomisk performance og vækst over flere år, eksportevne og global tilstedeværelse. Samtidig er der søgt efter unikke kompetencer inden for forskellige områder, så den samlede eksportkanon udgør en god og dækkende fortælling om bredden i dansk eksport. De 30 virksomheder fordeler sig i otte forskellige hovedkategorier: lokomotiverne, nichemestrene, købmændene, grønne frontløbere, velfærdseksportørerne, superdesignerne, kamæleonerne og born globals. Inden for hver hovedkategori er der fællesnævnere, der er vigtige i den større historie om moderne dansk eksport. Mandag Morgen har skrevet den samlede eksportkanon efter tæt dialog med kanonudvalgets medlemmer, men det redaktionelle ansvar – herunder beskrivelsen og vinklingen af eksportbedrifterne – tilfalder alene Mandag Morgen.
De udvalgte virksomheder er konkrete og håndgribelige eksempler på, hvordan man kan opnå succes på et stadig mere konkurrencepræget globalt marked. Flere af virksomhederne kan være med til at løse nogle af fremtidens allerstørste udfordringer inden for fødevarer, sundhed, de grønne markeder eller inden for effektiv logistik og robotteknologi.
Kanonudvalget har anvendt et moderne og sammensat eksportbegreb, der ikke bare dækker over handel med varer og serviceydelser over landegrænserne. I vurderingen af de enkelte virksomheder har vi også inddraget den værdiskabelse, der sker i salg gennem datterselskaber, i franchisekæder, via licensproduktion og anden handel på det globale marked. Carlsberg brygger og sælger f.eks. de fleste af sine øl i udlandet, uden at de transporteres over den danske grænse. Der er mange veje til succes på det globale marked.
Formålet med den danske eksportkanon er at skabe en ny milepæl i debatten om, hvad der kendetegner fremragende eksportvirksomheder, og hvordan de konkret er med til at styrke Danmarks konkurrenceevne på den globale markedsplads. Denne kanon kan forhåbentlig give mange andre danske virksomheder inspiration til, hvordan de kan opnå succes på eksportmarkederne. Vi håber samtidig, at eksportkanonen kan være med til at kvalificere og nuancere debatten om dansk eksport og konkurrenceevne i den bredere offentlighed. Og vi ønsker at præsentere den unge generation for nogle spændende forbilleder, der viser dem mulighederne i den globale tid, som også er deres.

Rigtig god fornøjelse!

Kanonudvalget og Mandag Morgen

Helle Søholt
Partner og administerende direktør, Gehl Architects

Per V. Jenster
Professor, Nordic International Management Institute, Kina, og Nyenrode Universiteit, Holland

Lone Fønss Schrøder
Bestyrelsesmedlem, Aker Solutions, Handelsbanken, Volvo m.fl.

Philipp J.H. Schröder
Professor, Institut for Økonomi, Aarhus Universitet

Christian Stadil
Medejer, Hummel og Thornico

Christian T. Ingemann
Direktør, Dansk Erhverv

Thomas Bustrup
Direktør, Dansk Industri

Bjarke Møller
Ansvarshavende chefredaktør, Mandag Morgen

Det danske eksporteventyr

Historien om dansk eksport siden Berlinmurens fald i 1989 er fyldt med enestående bedrifter og innovative virksomheder, der har været dygtige til at udnytte den nye bølge af globalisering og handelsliberaliseringer.

Værdien af den danske vareeksport er næsten tredoblet siden 1989, selv om konkurrencen fra nye fremstormende nationer har været benhård. Medregnes eksporten af serviceydelser, er den samlede værdi af dansk eksport øget til næsten 1.000 milliarder kr., og det svarer til hele 56 pct. af det danske bruttonationalprodukt. Tilbage i begyndelsen af 1970'erne var eksportandelen af dansk økonomi kun halvt så stor. Den stigende eksport har været en hovedmotor bag den stigende velstand og velfærd i Danmark, som flere generationer har nydt godt af.

Danmark har i mange år været en af verdens mest åbne økonomier, og historiens store søfarere og bedste købmænd har opbygget en stærk forståelse af, hvad der skal til for at få succes på eksportmarkederne. Det er ikke et tilfælde, at verdens største containerrederi, Maersk Line, kommer fra Danmark. På samme måde har sansen for det gode købmandskab og evnen til at udvikle demokratisk design til rimelige priser været med til at bane vejen for, at tekstilvirksomheden BESTSELLER kunne blive verdens største tøjkæde målt på butikker i detailhandlen. Og danske fødevarevirksomheder, fra Arla til Carlsberg, har ekspanderet globalt, så fødevareklyngen i dag står bag op imod en fjerdedel af dansk eksport. Branche for branche kan man finde virksomheder, der har leveret helt usædvanlige præstationer.

Eksportens dna

I dag er Danmark en af de mest globaliserede økonomier i verden, og der er en bred forståelse af, at eksporten er vigtig for at sikre fremtidens velstand og velfærd. Intet land i Europa har en befolkning, der ser så positivt på den økonomiske globalisering, som Danmark.

Men der er stadig mange, der ikke ved, hvad der er hemmeligheden i det danske eksport-dna og de sidste årtiers succes på eksportmarkederne. Hvilke virksomheder har lavet de største bedrifter, hvad er fællesnævnerne for dem, og er der noget i den danske model, der giver dem særligt gode forudsætninger for at opbygge unikke kompetencer, som er afgørende for at få succes på eksportmarkederne?

Danmark er stadig et af verdens rigeste samfund med en stærk velfærdsstat, men konkurrenceevnen er i disse år under hårdt pres og det rejser en række nye udfordringer. Danmark har indtil nu været i stand til at konkurrere på trods af vilkårene, men hvordan kan vi i fremtiden sikre nationens velstand og øge eksporten til det globale marked?

Konkurrencemæssige fordele

Nationers konkurrencemæssige fordele udvikles i reglen i stærkt lokaliserede processer, og forskelle i nationernes økonomiske strukturer, værdier, kulturer, institutioner og historie bidrager på grundlæggende vis til at sikre konkurrencemæssig succes. Det er også veldokumenteret, at nationers konkurrencemæssige fordele vokser frem på grund af et løbende pres, forhindringer

Hvad er eksport i dag?

Denne kanon anvender ordet eksport om et sammensat og moderne eksportbegreb. Eksport dækker ikke bare de fysiske varer, der flyttes af sted i en container, og som på sin vej ud i verden krydser den danske grænse. Eksport dækker i dag langt mere end handel over grænsen mellem to nationalstater. Viden og serviceydelser handles på tværs af landegrænserne, og moderne eksportvirksomheder indgår i mere komplekse globale værdikæder, der ikke bare handler om salg af færdige varer og services fra ét land til et andet.

Danske virksomheder kan handle i starten af værdikæden – som leverandører af viden eller enkelte komponenter og specialiserede dele. Eller de kan være længere henne i værdikæderne – som leverandører af hele systemer og services. Eller de kan optræde i værdikædens sidste led – inden et produkt eller en serviceydelse markedsføres, leveres og distribueres til kunden.

Når man kigger på virksomhedernes værdiskabelse på eksportmarkederne, kan man ikke bare nøjes med at se på de nationale handelsbalancer. Man må også forholde sig til den værdi, som virksomhederne og deres datterselskaber, underleverandører og handelspartnere skaber på kryds og tværs af landegrænserne. Det er globaliseringens vilkår, hvor virksomhedernes transnationale værdiskabelse er vokset kraftigt på bekostning af den værdi, de henter til hjemlandet.

Moderne eksportvirksomheder opererer på det globale marked på mange forskellige niveauer:

- Salg af varer og services fra Danmark og ud i verden. Det kan strække sig lige fra klassisk vareeksport til salg af serviceydelser til udenlandske turister, der besøger Danmark.
- Salg af varer og services, der produceres i en dansk virksomheds datterselskaber i udlandet. Det inkluderer salg af varer og serviceydelser produceret af en danskejet virksomhed i udlandet til kunder i udlandet. Her kommer varen aldrig fysisk omkring den danske grænse.
- Udvikling af franchisekoncepter, der er født i Danmark, og hvor eksportvaren er et koncept.
- Etablering af licensproduktion i udlandet, hvor andre virksomheder får lov til at producere et dansk brand, produkt, ydelse, system eller lignende, men hvor ejerskabet stadig ligger i det danske moderselskab.
- Outsourcing. Den danske virksomhed flytter en større eller mindre del af sin forretning ud til eksterne leverandører. Den danske virksomhed ejer stadig produktet eller serviceydelsen, selv om selskabet reelt selv kun står for en del af den færdige vare eller service.
- Salg af hele virksomheden til en udenlandsk ejer.
- En udenlandskejet virksomhed, som slår sig ned i Danmark.

Flertallet af de mest succesfulde danske eksportvirksomheder på det globale marked bruger i praksis flere af de nævnte eksport- og globaliseringsstrategier samtidig.

og skrappe udfordringer, der konstant tvinger virksomhederne til at innovere nye produkter og serviceløsninger og at skabe ekstra værdi gennem produktivitetsstigninger. Det er også noget af hemmeligheden ved det danske eksporteventyr.

Danmark har som højomkostningsnation været i stand til at trodse en række af de traditionelle økonomiske tyngdelove og udvikle en unik konkurrencemodel, der udmærker sig ved en række forhold. De bedste danske virksomheder har været ekstremt konkurrencedygtige og formået at eksportere varer og tjenesteydelser til en relativt høj pris takket være godt købmandskab, opfindsomhed, design og innovation. Deres produktivitet er i gennemsnit 35 pct. højere end andre danske virksomheders, og de har været knivskarpe på, hvad kunderne i andre lande har efterspurgt. Den anden side af historien er så, at der stadig er rigtig mange små og mellemstore virksomheder i Danmark, der endnu ikke har fundet vej til eksportmarkederne og stadig hænger fast i det lokale marked, ikke er så produktive og mangler innovation. Disse lavinnovative og lavproduktive virksomheder kan lære rigtig meget af de allerdygtigste eksportvirksomheder, der igennem flere år har leveret succesrige resultater på det globale marked.

Danske virksomheder har den fordel at komme fra et land, der har verdens mindste korruption, tilliden er rekordhøj, afstanden mellem ledere og medarbejdere er lille, og vejen fra ide til beslutning er kort. Gode sprogkundskaber har været et vigtigt aktiv, og fleksibiliteten har været høj. En hurtig omstillingsevne og en veludviklet evne til at afkode de nye behov på eksportmarkederne har således kendetegnet de bedste danske eksportvirksomheder. Tekstilindustrien var hurtig til at reagere på udflytning og lavpriskonkurrence ved at satse på design, logistik og etablering af internationale butikskæder og koncepter. Og dansk landbrug og fødevareindustri har f.eks. opbygget et internationalt ry for at producere fødevarer af høj kvalitet og med stor sikkerhed, som giver stærke positioner på bl.a. det japanske marked.

Krævende kunder

Danmark er en nation af krævende kunder, der forventer høj kvalitet, har en veludviklet bevidsthed om design, stiller skrappe krav om energieffektive løsninger og er hurtige til at tilegne sig nye teknologier. Det har givet virksomhederne og deres medarbejdere en tidlig fornemmelse for, hvad der kræves for at slå til i konkurrencen. Så forskelligartede virksomheder som ECCO, Fritz Hansen, Grundfos, Vestas og Siemens Wind Power har nydt godt

af det. Og den offentlige sektor har tidligt skabt en stor efterspørgsel efter velfærdsservices, der har givet nogle af de danske sundheds- og velfærdsvirksomheder som bl.a. Coloplast, Falck og Oticon et forspring.

Der er stadig mange små og mellemstore virksomheder i Danmark, der ikke har formået at tage springet fra det lokale og nationale marked til det globale marked. Og mange har endnu ikke forstået hemmeligheden bag de bedste danske eksportsuccesser. Nogle har ladet sig nøje med at eksportere til nærmarkeder som Tyskland og Sverige, men de dygtigste eksportvirksomheder tænker globalt og har ambitiøse ekspansionsplaner, der favner de vækstrige BRIK-markeder. Også i de kommende årtier vil der være gode vækstmuligheder for de virksomheder, der forstår at finde nye innovative løsninger på de allerstørste udfordringer, som det globale samfund står over for.

Frem mod 2025 ventes der at komme en milliard flere verdensborgere, den globale middelklasse vil vokse med hastigt stigende levestandarder i Asien og andre udviklingsregioner. Det vil samtidig øge efterspørgslen efter fødevarer, vand, energi og velfærdsløsninger – områder, hvor danske virksomheder står stærkt og har udviklet produkter, teknologier og serviceløsninger med et stort markedspotentiale. Men det er ikke nok at have en god ide eller at drømme om fremtidens markedsmuligheder.

Virksomhederne skal besidde en række vindende kompetencer for at få succes på det globale marked, hvor konkurrencen konstant udvikler sig, teknologiforandringerne accelererer, og kunderne hele tiden får nye behov og ønsker.

30 virksomheder og 8 hovedkategorier

I denne kanon er fremhævet 30 virksomheder – store og små – der har leveret helt ekstraordinære præstationer på forskellige områder.

De er rubriceret i 8 hovedkategorier, der hver for sig udgør en del af historien om den danske eksportsucces siden 1989. Det danske eksport-dna kan ikke sættes på en enkelt formel, for det er en meget sammensat historie. Der findes mange forskellige opskrifter, og de går på tværs af klassiske brancheskel. Men det kendetegner de danske eksportsucceser, at de har været dygtige til at udvikle unikke produkter og serviceløsninger, at skabe stærke nichepositioner, at aflæse markedet hurtigt og at omstille sig i forhold til de nye kundebehov. De har alle haft en høj agilitet og en stærk vedholdenhed på eksportmarkederne.

De 8 kategorier er:

Lokomotiverne: Lokomotiverne repræsenterer den tungeste del af dansk eksport. 3.000 af landets virksomheder står bag mere end 90 pct. af eksporten, men zoomer man længere ind, viser det sig, at bare 100 virksomheder producerer halvdelen af Danmarks eksport. Flere af de allerstørste lokomotiver som Arla, Carlsberg, DSV, ISS og Novo Nordisk er med i denne kanon, fordi de hver især har leveret imponerende præstationer og på hver deres måde rummer en unik historie. Nogle har som ISS skabt hundredtusinder af job i ind- og udland, og andre lokomotiver har været omdrejningsaksen for stærke erhvervsklynger. I fødevaresektoren eller inden for medicin har de store lokomotiver i et tæt samarbejde mellem virksomheder, forskningsmiljøer og den offentlige sektor således testet og udviklet nye produkter, der senere er båret ud på verdensmarkedet.

Nichemestrene: Danmark har op gennem historien frembragt en stribe superskarpe nichevirksomheder, der gennem fleksibel og målrettet specialisering har erobret udvalgte nicher på verdensmarkedet. I denne eksportkanon optræder bl.a. DLF-TRIFOLIUM, der har leveret frø til alverdens landmænd og står bag grønsværen til verdens bedste fodboldbaner. Der er også Welltec, der fremstiller robotter til olieudvinding, og FOSS, der leverer avanceret måleudstyr til fødevareindustrien. Næsten en femtedel af vores samlede eksport kommer fra såkaldte nicheprodukter, og Danmark hører til de bedste i Europa til at sælge unikke ydelser, som er svære for andre at kopiere. Det giver en helt unik og stærk konkurrencefordel. At være stærk inden for en niche og at være dygtigere til innovation gør det også lettere at tage en premium pris på eksportmarkederne, hvad de danske virksomheder har været dygtige til.

Købmændene: Evnen til at gøre en god handel, altid at få en god pris og samtidig skabe en langsigtet og tillidsfuld relation til kunden er dyder, der karakteriserer de dygtigste danske købmænd, som har fået succes på eksportmarkederne. Tøjkoncernen BESTSELLER er et fremragende eksempel som den tøjkæde i verden,

Verden er blevet mindre

I 1989 havde LEGO 6.252 ansatte, heraf 3.243 i Danmark. I dag har LEGO 12.320 ansatte, heraf 3.895 i Danmark.

ISS skabte over 50 arbejdspladser om dagen fra 1989 til 2012 – i alt 422.873 nye job. Samtidig steg omsætningen med 783 pct., og ISS erobrede 36 nye lande, så de i dag har kontorer i 50 lande.

I 1989 havde DSV en omsætning på knap 600 millioner kr. og 25 ansatte i udlandet. I 2012 var omsætningen 44,9 milliarder kr. og mere end 20.000 ansatte ude i verden.

der har flest butikker med op imod 10.000 butikker i 38 lande. Derfor er virksomheden med i denne eksportkanon. Det kunne også have været Lars Larsens JYSK, der i sin tid blev hædret i den danske ledelseskanon, men BESTSELLER har haft en større global rækkevidde og har endda overhalet imperier som H&M og Zara på den internationale arena.

Der er også andre typer købmænd som energihandelsfirmaet Danske Commodities eller turistbranchens succesrige udlejningsfirma for feriehuse NOVASOL. Det er ikke klassiske eksportvirksomheder, der producerer i Danmark og sender eksportvarer over grænserne. Den moderne tids købmænd har forstået, at selv om hovedsædet er i Danmark, er det i globaliseringens tidsalder afgørende at skabe værdi på tværs af grænserne. Eksport af tjenesteydelser udgør således en stigende andel af det danske eksporteventyr.

Grønne frontløbere: Danmark er det land i Europa, hvor energiteknologi udgør den største andel af den samlede vareeksport. Flere årtiers ambitiøse energispareplaner, fremsynet miljølovgivning og krævende, miljøbevidste forbrugere har ført til, at danske cleantech-virksomheder tidligt kom under hårdt pres på hjemmemarkedet. Men de fik vendt det til en fordel og rykkede foran i den globale konkurrence. Vindmøllefabrikanten Vestas blev verdens største og førte an i en dansk vindenergiklynge, der også trak ambitiøse udenlandske konkurrenter til med sine stærke kompetencer. Da Vestas blev ramt af krise, viste Siemens Wind Power med imponerende vækst, at det danske vindeventyr er større end nogen enkeltvirksomhed. Siemens Wind Power har i de seneste år leveret langt højere vækst end Vestas, og derfor er den tyskejede koncern blevet valgt til den danske eksportkanon på bekostning af den danske pionervirksomhed.

Danmark har også mange andre grønne virksomheder i verdensklasse. Danfoss med deres termostater og fjernvarmeløsninger kunne også have været med i denne eksportkanon, men deres præstationer overgås af en anden familieejet virksomhed, Grundfos, der laver energieffektive pumper til en verden med stigende vandmangel.

To af de andre udvalgte, Haldor Topsøe med deres katalysatorer og Novozymes med deres enzymer, fortjener også en udmærkelse, da de på hvert sit marked har været med til at gøre Danmark internationalt kendt som et land for grøn omstilling af økonomien.

Velfærdseksportørerne: Et af fremtidens store vækstmarkeder forventes at blive nye velfærdsløsninger og sundhed. På dette område har Danmark en række virksomheder, der står stærkt på det internationale marked. Det er ikke bare et stort lokomotiv som Novo Nordisk, men også de mere specialiserede virksomheder som Coloplast, Falck og Oticon. Danmark har i dag en stærk og innovativ klynge velfærdseksportører, der leverer medicin, plejeudstyr, høreapparater og serviceløsninger af høj kvalitet og er verdensførende inden for deres forskellige nicher. En del af hemmeligheden bag deres succes er den danske offentlige sektor, der hvert år laver indkøb for trecifrede milliardbeløb, stiller nye krav og kan fungere som demonstrationslaboratorium, inden virksomhederne skalerer op og indtager eksportmarkederne. Danmarks stærke patientforeninger har også været med til at skabe et højt forventningspres og høje kvalitetskrav.

Superdesignerne: Endnu en vigtig kategori i historien om de bedste danske eksportsucceser er design. Danske designvirksomheder er internationalt kendt for deres stilrene og formfuldendte udtryk, deres funktionalisme og dybe forståelse for brugernes behov og adfærd. Det er ikke bare klassiske designvirksomheder som Fritz Hansen inden for møbeldesign eller succesrige arkitektfirmaer som Henning Larsen Architects, der med udgangspunkt i danske designtraditioner er slået igennem på eksportmarkederne. Det er også i andre brancher som ECCO i skotøjsbranchen eller LEGOs legetøj, der satte børnenes fantasi i gang og i de senere år har oplevet en formidabel vækst. Alene i 2012 blev der eksporteret for 75 milliarder kr. dansk design, møbler, mode og arkitektur, og på tværs af industrier og brancher har designtænkningen vundet indpas og været med til at give varer og serviceydelser en ekstra værdi.

Kamæleonerne: Det danske eksporteventyr rummer også overraskende historier om virksomheder, der har været i stand til at genopfinde sig selv og lave en gennemgribende transformation af deres hidtidige forretning. De har lavet en strategisk U-turn og fundet helt nye veje til succes på det globale marked. Et godt

I 1989 var Arla Foods' eksportandel 51 pct. I dag er den 85 pct. I 1989 havde Arla Foods 400 ansatte i udlandet. I dag er tallet 11.000.

I 1989 omsatte Grundfos for 3 milliarder kr. og talte 24 selskaber. I dag har koncernen 80 selskaber i 60 lande, 19.000 medarbejdere worldwide og omsætter for 22,6 milliarder kr.

I 1989 gik 42 pct. af Fritz Hansens salg udenlands. I dag er tallet 80 pct.

eksempel er Fertin Pharma, der er født ud af tyggegummifirmaet Dandy og nu er gået fra at producere slik til at lave medicin. Et andet eksempel er FLSmidth, der for at overvinde en pludselig trussel fra billige kinesiske konkurrenter måtte gøre op med den traditionelle tænkning i cementindustrien og udvikle helt nye forsyningskæder og servicekoncepter. Kamæleonerne hører til de mest innovative og dristige virksomheder, men uden stærk og målbevidst ledelse havde de aldrig kunnet lykkes med den radikale transformation.

Born globals: En ny generation af vækstvirksomheder, der fra deres fødsel har handlet globalt, udgør en stadig vigtigere del af den moderne danske eksporthistorie. De har globaliseret i ekspresfart, og de har haft højere vækstrater og bedre jobskabelse end andre danske virksomheder. En fjerdedel af alle nye produktionsvirksomheder, der er etableret siden midten af 90'erne, er born globals. Det vil sige, at de har opnået en eksportandel på over 25 pct. i løbet af deres første tre leveår. Arketypen på en born global-virksomhed er A.P. Møller-Mærsk-koncernen, der allerede fra sin fødsel opererede internationalt. Maersk Line, der er verdens førende inden for containertransport, er et foregangseksempel i kategorien af born global-virksomheder. Men mange små og mellemstore virksomheder kan med fordel lægge en global strategi. For det kan sætte turbo på væksten. Et eksempel er producenten af frugtkoncentrat Orana, der var global fra starten og i dag sælger koncentrat til juiceproducenter i mere end 40 lande. Mange af de seneste års mest succesrige born globals er it- og teknologivirksomheder, der hurtigt har kunnet skalere op og sælge til hele verden. Den succesrige spilvirksomhed Io-Interactive, der står bag computerspillet Hitman, har lavet globale blockbustere. Og Universal Robots, der laver små, fleksible robotter, har været lynhurtige til at søge uden for landets grænser. Allerede to år efter virksomhedens stiftelse solgtes over 66 pct. i udlandet – og i dag sælges over 90 pct. på eksportmarkederne. Den opskrift kan mange flere små og mellemstore virksomheder med fordel forfølge i de kommende år.

7 fælles erkendelser

I historien om de 30 virksomheder kan man finde en række fælles erkendelser, som andre virksomheder kan drage fordel af:

✳ **En stærk og dygtig ledelse** er yderst afgørende for succes. Uden risikovillighed, beslutningsdygtighed og et målrettet strategisk fokus i topledelsen når man ikke langt, og de allerdygtigste har vedholdende arbejdet med at knække koden på selv de sværeste og mest krævende markeder.

✳ **Agilitet og hurtig omstillingsevne** definerer forskellen på de succesrige og mindre succesrige virksomheder. Flere selskaber har været nødt til at genopfinde sig selv eller hurtigt teste nye forretningsmodeller for at øge væksten og erobre nye markeder, for uden agilitet og omstillingsevne taber man let i konkurrencen.

✳ **Lokalisering og nationale styrkepositioner** er ikke i modsætning til globaliseringen, men en central forudsætning for at opnå succes i de fleste markeder. Lokalt markedskendskab, gode sprogkundskaber og kulturforståelse er vigtige komponenter.

✳ **Vær tæt på kunderne.** Et indgående kundekendskab eller gerne et meget tæt partnerskab med kunderne er en fundamental forudsætning, men uden en stærk international salgsorganisation, der forstår at omsætte denne viden til nye lukrative salg, får man ikke succes.

✳ **Vær ambitiøs i alle led.** Uden tårnhøje ambitioner og krav til medarbejderne, lederne, produkterne, serviceydelserne, designet, forskningen og udviklingen kan man ikke nå verdensklasse og konkurrere med de allerbedste i verden.

✳ **Hav et konstant blik for fremtidens trends og morgendagens markedsbehov.** De store samfundsmæssige udfordringer og markedsbehov – f.eks. for bæredygtige løsninger, gode fødevarer, sundhed eller velfærdsteknologi – rummer store vækstpotentialer for både first movers og second movers.

✳ **Ikke alle behøver at outsource** for at få global succes. Det er stadig muligt at producere og udvikle nye innovative produkter fra Danmark. En stribe af de bedste eksportvirksomheder har vist, at man gennem produktivitet og innovation i verdensklasse kan konkurrere og producere fra dansk jord på trods af en høj omkostningsbase i hjemnationen.

I 1998 havde Io-Interactive alene danske medarbejdere. I dag er 20 nationaliteter ansat i virksomheden.

I 1991 havde FLSmidth godt 6.400 ansatte i udlandet. I dag er tallet 14.200.

Siden 1989 er Falck blevet verdens største internationale ambulanceoperatør.

EKF

DANMARKS EKSPORTKREDIT

I dag skal der mere end et godt produkt til at få succes på eksportmarkedet. Mange især mindre virksomheder oplever, at de får Ja til ordren, fordi de kan tilbyde kunden en finansieringsløsning. Det kan vi hjælpe dig med. Som Danmarks Eksportkredit kan vi stille en garanti, så dine udenlandske kunder får kredit i banken til at købe dine varer, og du får din betaling med det samme. Vel at mærke uden at du selv tager unødig risiko.
Se, hvordan andre har fået succes ved at tilbyde en finansieringsløsning på ekf.dk eller ring til en af vores rådgivere på 35 46 26 00.

FREM I VERDEN

344

Lokomotiverne

Helt centralt i den danske eksportfortælling er lokomotiverne, der trækker det allerstørste læs i dansk eksport og står bag en betydelig del af den velstand, der skabes i Danmark. Arla Foods, Carlsberg, DSV, ISS og Novo Nordisk er førende lokomotiver i deres brancher.

Deres evne til at opbygge og bevare stærke kompetenceklynger får stadig større betydning i en globaliseret verden, hvor arbejdskraftens bevægelighed er høj, og de førende superspecialister finder sammen med hinanden i inspirerende klynger. Netop klynger af superekspertise bliver afgørende i morgendagens globale konkurrence.

Arla Foods – Verdens syvendestørste mejeri, der sætter helt nye standarder for fødevaresikkerhed og bæredygtighed. Side 18.

Carlsberg – Verdens fjerdestørste bryggeri, der brander sig på livsnydelse og ekspanderer globalt med over 500 mærker. Side 19.

ISS – Danmarks største arbejdsgiver i udlandet er forenet af et totalservicekoncept, der binder over en halv million ansatte sammen. Side 21.

Novo Nordisk – Virksomheden med det stærke værdisæt er i dag global first mover inden for insulin og er et afgørende lokomotiv for den danske medicinalklynge. Side 22.

DSV – Transport- og logistikvirksomheden, der erobrede det grænseløse Europa og nu omsætter for over 40 milliarder i 75 lande. Side 24.

> **”Lokomotiverne er vigtige for Danmark, fordi de i sig selv er store, stærke maskiner, der skaber masser af arbejdspladser, vækst og velstand i Danmark. Samtidig trækker de andre danske virksomheder med ud i verden og bryder barrierer ned for dem, der følger efter.”**
>
> Thomas Bustrup, direktør i DI

Danmarks eksportlokomotiver er mere end en række virksomheder med et betydeligt aftryk i Danmarks eksportstatistikker. De hører til blandt de globale markedsledere inden for hver sit felt. De var alle med på eksportbølgen før 1989, men har i modsætning til flere af deres konkurrenter formået at finde deres ben i en globaliseret æra. Og som lokomotiver trækker de hver især eksporten for nogle af Danmarks særligt stærke brancher som fødevarer, medicinalindustri og transport.

Lokomotivernes nuværende position er altså udtryk for den skarphed, nytænkning og tilpasningsevne, der konstant kræves for at agere globalt. Og det er evner som faktisk er målbare. Undersøgelser viser, at eksportvirksomheder typisk har en produktivitet, der er 35 pct. højere end deres konkurrenter på hjemmemarkedet. Selv om lokomotiverne alle har haft et vist forspring, fordi de har deltaget i internationaliseringen siden 1960'erne, så har de alene i kraft af deres eksistens i dag bevist, at de formår at tilpasse sig og stadig stå stærkt.

Arla Foods overbeviste for nylig tyske andelshavere om, at det dansk-svenske mejeri er den rette partner. Transport- og logistikvirksomheden DSV har udnyttet de store muligheder ved det stadig mere grænseløse EU. Og Novo Nordisk ligger fortsat i spidsen som den virksomhed, der evner at udvikle og introducere de nyeste insulintyper.

De store virksomheder står for broderparten af dansk eksport. Ifølge eksportstatistikkerne tegner godt 100 store danske virksomheder sig for halvdelen af Danmarks samlede eksport.

Betydningen er langt større

De store virksomheders indflydelse på den danske eksportfortælling er dog langt større, end deres eksportandel udtrykker. For mange af Danmarks talrige mindre nichevirksomheder er det netop lokomotivernes trækkraft, der er afgørende. De store virksomheder trækker en hel kæde af små og mellemstore virksomheder med sig i eksporten. De store virksomheder er også katalysatorer for forskning og udvikling, der har kunnet fastholde ikke bare dem selv, men også deres underleverandører helt i front.

Derfor vil de store virksomheder nu og ikke mindst fremadrettet være en krumtap i den samlede fortælling om succesfuld dansk eksport. Og evnen til at opbygge og bevare stærke klynger får stadig større betydning i en gennemglobaliseret verden, hvor arbejdskraftens bevægelighed er stor, og hvor de førende superspecialister finder sammen med hinanden i verdens mest inspirerende klynger.

Centrum i virksomhedsklynger

Vi har valgt at kalde dem for lokomotiver, men mange af Danmarks allerstørste eksportvirksomheder kan billedligt talt betragtes som måner, omkring hvilke der hvirvler en sky af små og mellemstore virksomheder, specialister og forskningsinstitutioner. På kryds og tværs i dette univers befrugter man hinanden med ny viden, markedstendenser og relationer til andre udenlandske virksomheder.

Klyngerne er med til at sikre, at danske virksomheder med højere omkostninger kan tage flere penge for deres varer, fordi de har en ny og anderledes kant: De kan være af bedre kvalitet eller omgivet med særlige serviceydelser. Og dermed medvirker klyngen indirekte til at styrke den samlede danske konkurrenceevne på den globale markedsplads.

”Med store virksomheder er det let at tro, at der er et element af evighed omkring dem. Men sådan er det ikke, og Nokia og Kodak er gode eksempler på, hvordan verden pludselig ændrer sig, uden at virksomhederne når at tilpasse sig.”

Lone Fønss Schrøder, bestyrelsesmedlem i Volvo, Handelsbanken m.fl.

Fødevareerhvervet er et blandt flere eksempler. Gigantvirksomheder som Arla Foods, der har fundet vej til denne kanon, men også Danish Crown og DuPont – tidligere Danisco – har igennem en årrække været centrale i opbygningen af en dansk fødevareklynge, der i dag er den tredjestørste sektor målt på beskæftigelse.

Mange af de mindre virksomheder i sektoren er udelukkende opstået, fordi de store virksomheder har efterspurgt nye ydelser, der kunne forbedre deres forretning. Danish Crown har f.eks. efterspurgt robotter for at sænke omkostningerne på slagterierne. De mindre nichespillere, der har leveret på de stores behov, er bagefter selv rykket ud på eksportmarkederne. I 2012 tegnede fødevareklyngens samlede eksport sig ifølge regeringens Vækstteam for Fødevarer for ca. 148 milliarder kr., eller 24 pct. af dansk vareeksport.

Blandt de stærke erhvervsklynger kommer man heller ikke uden om life science klyngen i Øresundsregionen. Her er Novo Nordisk den altoverskyggende bannerfører for en klynge, der hører til blandt de største i Europa. Life science området skaber titusinder af arbejdspladser i Danmark, og det er en af de store eksportmotorer i dansk økonomi. Et tæt samarbejde mellem virksomheder og forskningsinstitutioner er samtidig med til at skabe et stærkt og konkurrencedygtigt økosystem både indenfor medicin og biotek.

Den maritime klynge er en historisk stærk klynge. Anført af rederiet A.P. Møller-Mærsk og ikke mindst Maersk Line, der er verdens største containerrederi, er Danmark førende på forskning inden for shipping. Således tiltrækker Copenhagen Business School i dag talenter fra hele verden til sin Executive MBA inden for shipping og logistik. Maersk Line har altså indlysende kvaliteter i Lokomotiv-klassen, men virksomhedens globale raison d'être sender den alligevel over i kategorien for Born globals, hvor Maersk Line er forbilledet for eksportens moderne globalister.

Klynger konkurrerer

Netop stærke klynger tilhører fremtiden, og det ses på førende landes klyngestrategier.

Singapore investerer massivt i etablering af stærke klynger inden for biotek, fødevarer og logistik. Og Schweiz har de senere år fokuseret på at opbygge en logistikklynge, som i fjor fik Carlsberg til at flytte sine logistikaktiviteter til alpelandet.

Ifølge professor ved London Business School, Lynda Gratton, vil fremtidens vindersamfund netop være dem, der formår at skabe et stærkt samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner, virksomheder og staten. Klyngernes succes afhænger nemlig af de rette superspecialister, der ofte søger sammen i fagligt stærke klynger.

Mange af lokomotiverne har læst skriften på væggen og investerer netop i disse år i den almene forskning og udvikling for at bevare og vedligeholde klyngerne. Novo Nordisk Fonden vil eksempelvis skabe en klynge af forskningscentre, der kan tiltrække og fastholde verdens bedste forskere. Og Arla Foods støtter fødevareforskningen på universiteterne i både København og Aarhus.

Arla Foods

Født til eksport

Overproduktion af råmælk i Danmark lagde fra begyndelsen et naturligt pres på Arla Foods om at bevæge sig udenlands. Siden er selskabet vokset til verdens syvendestørste mejeri, bl.a. i kraft af andelsejerskabet. Et mangeårigt sats på fødevaresikkerhed er nu Arlas slagnummer i bl.a. Kina.

Allerede dengang mejeriselskabet, der senere blev til Arla Foods, blev stiftet i 1888, har der ligget et pres på ledelsen om at være dygtig til eksport. Dengang som nu kørtes langt mere mælk ind på mejerierne ude fra de mange andelshavere, end der kan afsættes i Danmark.

På den måde er Arla Foods et sindbillede på den danske fødevaresektor, der på grund af en overflod af råvarer altid har set eksport som et naturligt afløb for sine varer.

For Arla Foods blev smørmærket Lurpak et brohoved ud på eksportmarkederne, men det er langtfra den eneste eksporthistorie, som selskabet med hovedkontor i Viby ved Aarhus kan bryste sig af. F.eks. antager eksporten i dag mange mere raffinerede former end salg af produkter. Arla Foods samarbejder i dag med de store detailgiganter som britiske Tesco om i fællesskab at forbedre vareudvalget på hylderne og dermed fremme salget.

Behovet for at finde nye varer og nye afsætningsmetoder er kun vokset gennem årene. Ved hjælp af fusioner og opkøb er Arla Foods i dag Europas tredjestørste mejeri og verdens syvendestørste. Arla Foods samler råmælk ind fra andelshavere i hele Nordeuropa – Danmark, England, Sverige, Tyskland og Holland.

Et vigtigt kort på ekspansionsrejsen har faktisk vist sig at være netop ejerskabet. Mange af de nye europæiske landmænd i Arla-familien har netop set det som en særlig værdi at være medejere af selskabet frem for kun at være leverandører. Den danske andelstanke har således vist sig at være en vækstmotor for Arla.

Et af midlerne til at øge eksporten i Arla Foods er udvikling. Markedet – især de store og magtfulde supermarkedskæder – efterspørger konstant nye produkter og stiller krav. Bl.a. blev Arla Foods allerede i 2007 mødt med et krav fra Tesco om at lave CO_2-regnskab. Og hvis man som fødevareproducent ikke evner at deltage i samarbejder med de store kæder, mister man momentum, når man befinder sig inden for segmentet fast moving consumer goods.

Investeringer i forskning og udvikling bidrager også til at udnytte råmælken fuldt ud. Et eksempel på denne form for nyudvikling er en bedre anvendelse af valle fra osteproduktionen. Det var tidligere et restprodukt, der blev anvendt til dyrefoder, men i dag udvindes proteinpulver, som sælges videre som ingrediens til andre fødevarer.

> Det er imponerende, hvordan Arla er gået fra at være en sammenslutning af danske landmænd, der gerne ville afsætte deres mælk, til at være verdens syvendestørste mejeri. Og det er sket, uden at Arla har mistet jordforbindelsen."
>
> **Thomas Bustrup, direktør i DI**

Arla Foods har hele tiden haft en strategi om solid positionering på nye marketer. I disse år arbejdes massivt med indtoget i Asien og Afrika. Og det har vist sig, at netop andelstanken er blevet et ikke uvæsentligt salgsparameter ude i verden, hvor fødevareskandaler har øget fokus på fødevaresikkerhed. Det faktum, at Arla Foods henter mælken hos egne andels-

Kort fortalt

Eksportandel: 85 pct.
Omsætning: 63,1 mia. kr.
Antal ansatte (ind-/udland): 7.000/11.000.
Branche: mejeriindustri.
Grundlagt: 2000 ved en fusion af danske MD Foods (1970) og svenske Arla.
Adm. direktør: Peder Tuborgh.

Lær af Arla Foods

- *Gør eksport til en nødvendig dyd og hele kernen i strategien. Det skærper fokus på kunderne – også selv om de er langt fra Danmark.*
- *Invester i forskning og udvikling med henblik på innovation, der kan udvikle forretningen og lægge virksomheden lunt i svinget hos kritiske kunder.*
- *Tænk i morgendagens krav fra nye markeder: fødevaresikkerhed, bæredygtighed og etik.*

havere og altså har hele kæden fra ko til bord, var medvirkende til, at det kinesiske statsejede fødevareselskab COFCO solgte sin aktiepost i Kinas største mejeri, Mengniu, til Arla Foods.

Netop det at have andre salgsargumenter end bare frisk mælk bliver stadig mere vigtigt, er erfaringen i Arla Foods. I forbindelse med væksten i Afrika og kapløbet på de nye vækstmarkeder får Arla Foods brug for en forretningsplan, der bygger på såvel det sociale som det miljømæssige.

Arla arbejder målbevidst på at udvikle en grønnere og mere ressourceeffektiv forretning, som kan modsvare forventningerne fra de stadig mere miljøbevidste forbrugere. Selskabet har bl.a. forpligtet sig til at reducere sit CO_2-udslip med 25 pct. i 2020 i forhold til 2005.

Carlsberg

Meget mere end bare øl

Carlsberg brygger lokal øl på lokale markeder og internationale øl til det globale marked. Det handler om at finde ud af, hvilken slags øl russerne, franskmændene og kineserne foretrækker. Og hvis de ikke kan lide øl, prøver det gamle bryggeri at friste med noget andet.

Selv om danskerne er glade for deres øl, er de rød-hvide ikke mange nok til Carlsberg. Og når de andre vesteuropæiske folkefærd også drikker færre øl end tidligere, står det gamle bryggeri med en udfordring – men ikke en uoverkommelig en af slagsen. 166 år gamle Carlsberg har en lang tradition for at producere nye varer til nye markeder. I dag er Carlsberg verdens fjerdestørste bryggeri og Carlsbergs produkter sælges i mere end 140 lande over hele verden. Siden 1876 har forskere pønset på nye drikke, nye bryggeteknologier og nye ingredienser i Carlsbergs laboratorium, og allerede i 1868 sendte virksomheden sin første sending øl over den britiske kanal til Londons pubber.

Storbritannien var også det første skridt på vejen mod en ny forretningsmodel i slutningen af 1960'erne. I stedet for at producere alle de grønne flasker herhjemme begyndte Carlsberg at producere øl til briterne hos briterne. Den model er i dag rygraden i virksomheden. I dag ejer Carlsberg bryggerier i 25 lande, og i langt de fleste af landene er bryggeriet førende på ølmarkedet.

Succesen skyldes ikke, at Carlsberg har opfundet universalhåndbajeren. Nærmere tværtimod. Ligesom forskellige markeder kræver forskellig markedsføring, kræver forskellige mennesker forskellige drikkevarer til forskellige lejligheder. Én type øl egner sig godt til at slukke tørsten efter fodboldkampen, en anden passer perfekt til et godt måltid mad. Carlsberg udvikler konstant nye øl, cider og alt derimellem. I dag har virksomheden mere end 500 forskellige mærker på hylderne, og omkring hver syvende er noget andet end øl. Det gælder om at tænke nyt på alle fronter, ikke bare ny smag, men også nye typer emballage, ny teknologi eller en helt ny kategori som den russiske traditionsbryg kvas, der nærmest smager af rugbrød i flydende form og er blevet en succes i Østeuropa. Draught master Modular 20 er et godt eksempel på en helt ny fadølsteknologi, som kan holde fadøllen friskere på små barer. Og da man udviklede en ny flaske og et nyt design til Tuborg, voksede salget markant i lande som Kina, Rusland

Kort fortalt

Eksportandel: 97 pct.
Omsætning: 67,2 mia. kr.
Antal ansatte (ind-/udland): 2.500/38.500.
Branche: fødevarer og bryggeri.
Grundlagt: 1876 af brygger J.C. Jacobsen.
Adm. direktør: Jørgen Buhl Rasmussen.

og Indien, selv om indholdet havde præcis den samme smag. Tuborgen fik et nyt brand og dermed en ny plads på markedet. Et stærkt brand er lige så vigtigt som den gode smag, fordi den øl, du drikker, sender et signal om, hvem du er. Derfor arbejder Carlsberg konstant med at udvikle både det globale Carlsberg-brand og de lokale brands til deres lokale øl. Nogle produkter skal signalere livsnyder, andre er til den elegante forretningskvinde.

Selv om Carlsberg har godt fat i alle fra livsnyderen til forretningskvinden i både Vest- og Østeuropa, satser bryggeriet også strategisk på andre markeder. Hovedsageligt i Asien, hvor Carlsberg forventer, at ølmarkedet vokser, i takt med at væksten fortsætter de næste år. I starten af 2013 oprustede man derfor i Kina med en direktør, der skal sikre, at Carlsberg bliver en af de tre største på markedet inden for de næste 10 år. I dag sidder bryggeriet på 7-8 pct. af ølsalget i landet. Der er langt til målet, men meget at vinde.

Et andet mål handler ikke om geografi, men om køn. Carlsberg arbejder intenst på at få flere kvinder i sin kundekreds. I dag er fire ud af fem kunder nemlig mænd. Det er ganske naturligt, lyder analysen: Mænd drikker øl, kvinder foretrækker vin, drinks og typisk sødere og lettere alkohol. Derfor eksperimenterer man med nye drikkevarer til kvinderne.

Flere gange har udviklerne skudt helt forbi skiven med deres alternativer til øllen. Copenhagen og Beo var satsninger, der røg i vasken i stedet for i svælget.

Selv om mange af de nye produkter er blevet kaldt fiaskoer på stribe, ser Carlsberg anderledes på det. Hvis man som virksomhed vil udvikle sig konstant, kommer det til at gå galt en gang imellem. Når det går godt, går det til gengæld rigtig godt. Cideren Sommersby har vundet en plads i de sommertørstiges hjerter og findes nu i mere end 30 lande. Det handler om konstant nytænkning og vedholdenhed for Carlsberg: Se markedet an, giv det et skud, og hvis det går galt, justerer du sigtekornet og prøver igen.

Lær af Carlsberg

- *Tilpas dig lokale markeder. Man opnår kun succes ved at sammensætte en produktportefølje, der passer til det enkelte markeds kultur og drikkevaner. Derfor udvikler Carlsberg alting i tæt samarbejde med de mange lokale selskaber.*
- *Produkter er ikke kun produkter, de er også en livsstil. Emballagen, designet og reklamefilmen er lige så vigtigt som den gode smag. Nogle gange kan hensygnende varer få nyt liv, hvis de får en ny indpakning og bliver solgt til et nyt publikum.*
- *Omfavn fiaskoen, og lær af den. Når man innoverer, laver man fejl. Det vigtigste er at lære lige så meget af sine fiaskoer som af sine succeser.*

> ”Hvis man vil væksten, skal man være klar til at tage nogle chancer. Det har Carlsberg gjort, og det har i den grad givet resultater. Samtidig har Carlsberg forstået vigtigheden af en fokuseret markedstilgang, der også kan indebære fravalg af markeder.”
>
> **Thomas Bustrup, direktør i DI**

ISS

Eksporterer ro i sindet

Paradoksalt nok lever en af Danmarks største virksomheder af at levere ydelser, som ikke altid bemærkes. ISS sørger for, at alt det praktiske omkring en virksomhed fungerer, så den kan koncentrere sig om at drive forretning.

Hvor skingre teenagere har deres tålmodige mødre, har virksomheder i alle aldre og størrelser ISS. Den store danske servicevirksomhed sørger for alt det, der bare skal fungere, når du driver en virksomhed: rengøring, catering, sikkerhed, vedligeholdelse osv.

ISS eksporterer ro i sindet, siger de. Kodeordet er ledelse, for det er her, ISS skiller sig ud fra sine konkurrenter. Der findes talrige rengøringsfirmaer, cateringvirksomheder og vagtværn, men der findes meget få virksomheder, som kan levere det hele på én gang. Det kan ISS, fordi de kan finde ud af at lede og koordinere mange meget forskellige processer og medarbejdere samtidig. På verdensplan er der kun én anden virksomhed, der kan levere i samme skala som ISS, der har rundet en omsætning på 80 milliarder kr. Med over en halv million medarbejdere i mere end 60 lande i Europa, Nordamerika, Latinamerika og Asien kan ISS servicere selv de største internationale virksomheder.

Men selv om ISS har nogle af de største internationale virksomheder blandt sine kunder, er det langtfra her, koncernen henter størst omsætning. De store internationale kunder tegner sig i øjeblikket for 5-6 pct. af den samlede omsætning. Store og mellemstore lokale og regionale virksomheder tegner sig for resten. Nogle af dem overlader trygt hele driften af deres bygninger og services til ISS, andre køber den danske virksomhed til at yde enkelte assistancer, som oftest rengøring eller catering. Efter krisen i 2008 begyndte flere virksomheder at overlade mere og mere til ISS.

Siden ISS lancerede sit totalservicekoncept i starten af det nye årtusinde, har det været en udfordring at følge med efterspørgslen ude i verden. Fra at tage sig af rengøring, sikkerhed og få andre serviceydelser, skulle ISS nu også kunne drive kantinen, passe receptionen, skifte lysstofrør, og hvad en virksomhed ellers kunne få brug for. Samtidig begyndte flere store kunder at benytte ISS til alle sine kontorer. Det betyder, at virksomheden i nogle tilfælde har mere end 5.000 mand ansat til én kunde. Alt sammen godt for økonomien, men det stiller unægteligt store krav til de koncepter, som ISS udvikler og koordinerer på hovedkontoret i København.

En af nøglerne til ISS' globale succes er at finde den rette balance i servicekoncepterne: De skal være stramme nok til at sikre en ensartet, høj service, lige meget hvor i verden servicen leveres, og samtidig løse nok til, at de lokale afdelinger kan tilpasse servicen til det enkelte land. Man kan ikke tage arbejdsmetoder og -rutiner fra Danmark og indføre dem én til én i Indien, ved ISS. De kan ikke kopieres, men det kan konceptet. Derfor sørger ISS for at hyre lokalt personale til

Kort fortalt

Eksportandel: 96 pct.
Omsætning: 79,45 mia. kr.
Antal ansatte (ind-/udland): 7.750/526.250.
Branche: rengøring, sikkerhed, ejendomsservice og catering.
Grundlagt: 1901 som Kjøbenhavn-Frederiksberg Nattevagt.
Adm. direktør: Jeff Gravenhorst.

> ”ISS har formået at kombinere et stærkt værdisæt, som bygger på en meget dansk tilgang, med en stærk lokal tilstedeværelse i det meste af verden. Vi kan være stolte af, at en af verdens største arbejdsgivere er dansk – og ovenikøbet en vældig god ambassadør for Danmark ude i verden.”
>
> **Thomas Bustrup, direktør i DI**

sine lokale virksomheder, som så justerer koncepterne. Den fremgangsmåde bruger ISS blandt andet i Latinamerika og Asien, hvor virksomheden satser på at udvide de næste år. Vækstregionernes frembrusende industrier har brug for erfarne kræfter til at håndtere deres praktiske udfordringer. Små lokale selskaber kan ikke følge med, men det kan erfarne ISS.

Det har ikke været nogen let manøvre at tage verden med storm. Siden den ydmyge begyndelse som sikkerhedsfirma i 1901, har små skridt ført det senere ISS til international succes. I midten af 30'erne ansatte virksomheden sine første rengøringsassistenter, og i 1943 fik man sit første kontor uden for landets grænser, da man startede et datterselskab i Sverige. Men der kom først for alvor gang i den internationale ekspansion i 1960'erne og 1970'erne. I 1989 nåede ISS over 100.000 ansatte, og i 90'erne og 00'erne tog den globale vækst virkelig fart, da virksomheden gennem en række opkøb og udvidelser for alvor fik fat i det globale servicemarked.

Det er ganske naturligt, at det har taget lang tid at blive globale, mener de i virksomheden. At bygge en virksomhed som ISS kan ikke sammenlignes med at bygge en fabrik – det minder mere om at opbygge en hær. En hær af servicemedarbejdere. Da ISS lever af, at medarbejderne gør deres arbejde lige godt hver gang, insisterer virksomheden på at kunne levere alle ydelser med egne ansatte. Det betyder også, at erobringen af nye markeder kræver rekruttering. Det tager tid og er oftest en dyr manøvre. Men en helt nødvendig manøvre. Hvis ISS ikke har ro i sindet, kan de ikke eksportere det til deres kunder.

Lær af ISS

- *Ansæt lokal ledelse, så du kan garantere, at dine ydelser altid er af høj kvalitet og tilpasset markedet. Det er en balance mellem lokal fleksibilitet og stram styring samt good governance.*
- *Vær tålmodig. Det tager tid at opbygge en stor, international virksomhed, og det handler om at være helt på plads på et område, før du går videre til det næste.*
- *Vær klar på din platform og dine kompetencer. Kig hele tiden efter, hvordan du kan vokse med udgangspunkt i dine kernekompetencer.*

Novo Nordisk

Vedholdenhed betaler sig

Novo Nordisk er på papiret en ubetinget eksportsucces, men benhård konkurrence og nye vækstmarkeder gør, at medicinalkoncernen hele tiden skal være first mover.

Op igennem 80'erne og 90'erne var det en af de store ambitioner for insulinproducenten Novo Nordisk at slå en dør ind på det amerikanske marked, som konkurrenten Eli Lilly havde i sit jerngreb. Det viste sig at være vanskeligt, selv om man i hovedkvarteret i Bagsværd flere gange var overbeviste om, at gennembruddet var lige om hjørnet. NovoPen fra 1985, der lettede insulinindtagelsen hos sukkersygepatienter, var ledelsen f.eks. overbevist om ville give gennembrud i USA. Sådan gik det ikke. Faktisk lykkedes det først ved årtusindeskiftet, og da havde succesen flere forklaringer. Eli Lilly havde i en kortvarig periode taget øjnene fra insulinbolden og i stedet fokuseret på andre produkter, netop som Novo Nordisk bød sig til med nye produkter. Og endelig fik Novo Nordisk en ny amerikansk ledelse. De tre faktorer banede tilsammen vejen for et gennembrud, der har betydet tocifrede vækstrater for Novo Nordisk i USA i mere end 10 år.

En af hemmelighederne bag succesen i USA var med andre ord, at Novo Nordisk trods de mange forgæves forsøg aldrig gav op – en vedholdenhed, som flere gange har gavnet Novo Nordisk.

I koldkrigsårene var Novo Nordisk leverandør af insulinprodukter til landene bag jerntæppet, og selv om det i perioder var vanskeligt at få betaling for produkterne, holdt Novo Nordisk fast i det besværlige marked. Da Berlinmuren faldt i 1989, og

Kort fortalt

Eksportandel: mere end 99 pct.
Omsætning: 78,02 mia. kr.
Antal ansatte (ind-/udland): 14.792/19.939.
Branche: medico.
Grundlagt: 1923 som Nordisk Insulinlaboratorium af August Krogh, Marie Krogh og Hans Christian Hagedorn.
Adm. direktør: Lars Rebien Sørensen.

New since 1874

Did you know that you probably had a bite of Chr. Hansen this morning?

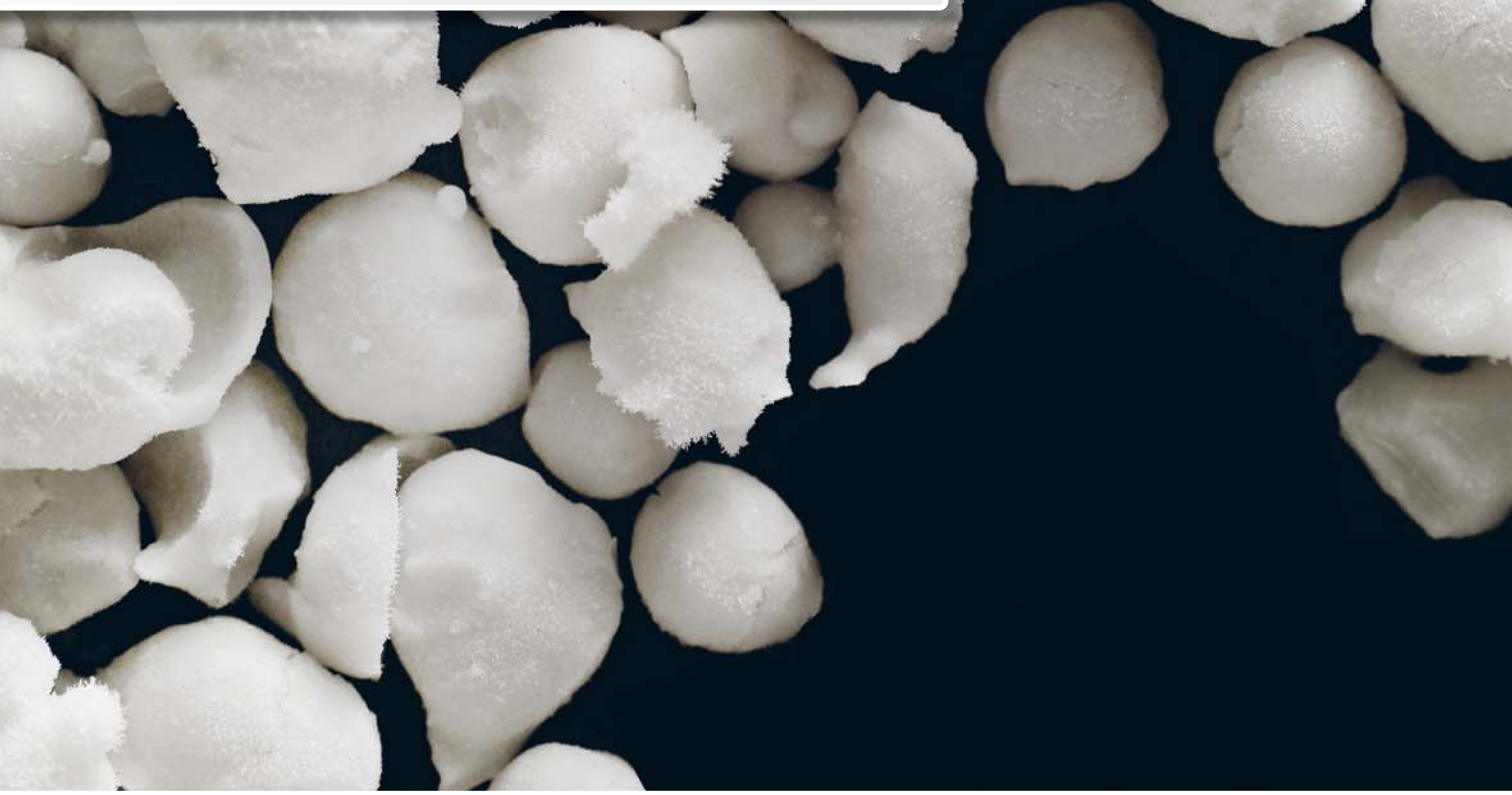
If you had

- **a deliciously creamy yogurt**
- **mouth-watering Italian style salami**
- **cheese with a distinct bite**
- **a glass of naturally colored orange juice**
- **a probiotic capsule to strengthen your immune system**

We are a global bioscience company serving the food, nutritional, pharmaceutical and agricultural industries. Every day we touch the lives of millions of people as a natural part of daily family life.

Combining our knowledge and technology with our customers' requirements, we form a close collaboration to develop natural ingredient solutions that satisfy the consumer demand for healthy, safe and tasty food.

We are in more than 30 countries. We have been around for 139 years and counting.



CHR HANSEN

Improving food & health

WWW.CHR-HANSEN.COM

de kommercielle kræfter spirede øst for jerntæppet, var det derfor Novo Nordisk, der blev husket på hospitalerne.

Således har Novo Nordisk været på eksportscenen både før og efter 1989. Men der skal stadig erobres nye markeder, ikke mindst i vækstlandene. Og her er en af de helt essentielle erfaringer, at det giver nogle kæmpe fordele at være først på markederne. Blandt andet har Novo Nordisk været først i mange lande i Asien og Afrika, mens man har det vanskeligere i Sydamerika, hvor konkurrenten Eli Lilly har været først.

First mover-effekten er en ting, som Novo Nordisk har lært. Det samme gælder erfaringen om, at et fælles værdigrundlag er en vigtig forudsætning for et godt fundament på de internationale markeder. Novo Nordisk holder fokus på den tredobbelte bundlinje ud fra den filosofi, at det kun er ved at kombinere den finaniselle, den sociale og den miljømæssige bundlinje, at man kan skabe maksimal værdi for aktionærerne på langt sigt.

Det fælles værdigrundlag gør det muligt at udveksle medarbejdere mellem koncernens aktiviteter i forskellige lande. Eksempelvis kan en finansiel ekspert i Novo Nordisk hentes til et nyt land og bidrage med opbygningen dér. For at sikre at det fælles værdigrundlag er til stede, rejser et særligt korps verden rundt og interviewer lokalt ansatte for at se, om de lever op til The Novo Nordisk Way. Når man træder ind på Novo Nordisks fabrikker i fjerne lande som Kina og Brasilien, må kun udsigten skifte. Foruden den skal det være som at træde ind på en dansk fabrik.

Novo Nordisk hører til kategorien af eksportens lokomotiver og er således et klassisk eksempel på, hvordan en virksomheds internationalisering gavner Danmark på en række punkter. Mens Novo Nordisk henter langt størstedelen af sin omsætning i udlandet og dermed har den største jobskabelse uden for landets grænser, ansætter koncernen også stadigvæk hundredvis af medarbejdere i Danmark hvert år. For en medicinalproducent som Novo Nordisk er det nemlig afgørende hele tiden at kunne udvikle nye produkter. Det betyder, at Novo Nordisk hvert år investerer omkring 15 pct. af sin omsætning i forskning og udvikling. Oven i det kommer Novo Nordisk Fonden, hvis formål er at styrke dansk grundforskning og måske bane vejen for de nye 'blockbusters' om 20-30 år.

Lær af Novo Nordisk

- *Vedholdenhed betaler sig. Adgangen til nye markeder kan kræve mange forsøg.*
- *At være først på nye markeder betaler sig.*
- *Et fælles værdigrundlag gør det muligt at arbejde tværnationalt med virksomhedens egen skare af talenter.*

> I Kina har Novo Nordisks strategi været et lærestykke i, hvordan man arbejder sig ind på et marked. Det er sket igennem samarbejde med den kinesiske regering i form af uddannelsesprogrammer for læger og formidling om diabetes."
>
> **Per V. Jenster, professor**

DSV

At eksportere er en eksportvare i sig selv

10 vognmænd er blevet til 22.000 medarbejdere på 37 år, og omsætningen har rundet 40 milliarder. Transport- og logistikvirksomheden DSV har haft stor gevinst af det grænseløse EU.

De sætter en ære i gode, gamle forretningsdyder på DSV's hovedkontor i Brøndby. Siden 10 vognmænd slog sig sammen i 1976, har firmaet arbejdet på at sikre hurtig transport på konkurrencedygtige vilkår. Sværere er det ikke. Det handler om hele tiden at forbedre sig, siger de i firmaet, som efterhånden har fået 22.000 medarbejdere i 75 lande.

Grundtanken er den samme, men

meget har forandret sig undervejs. Midt i 70'erne læssede DSV's ansatte en lastbil med kundens varer og bragte dem fra A til B. I dag er det en smule mere kompliceret. DSV udfører transporter til lands, til vands og i luften, de håndterer lagre, står ofte for langt størstedelen af kundernes logistik, rådgiver om toldsatser, havnearealer, lokal lovgivning osv. Forretningsområdet har udviklet sig, i takt med at verden har forandret sig. Den gamle transportvirksomhed er blevet en transportservicevirksomhed, der sørger for, at varerne glider ubesværet fra fabrik til butik.

Udviklingen tog for alvor fart, da firmaets ledelse besluttede sig for at træde ud over hjemlandets grænser i midten af 80'erne. Efter at have kørt varer indenrigs i Danmark samt fra Danmark til Tyskland og Sverige i flere år fik ledelsen den ide at udvide forretningen. Alle steder er der varer, der skal flyttes fra ét sted til et andet. Så DSV åbnede kontorer og lagre i Tyskland og Sverige og gjorde med et slag det at eksportere til eksportvaren i sig selv. Op gennem 90'erne styrkede DSV's ekspansion hurtigt virksomhedens position på det internationale transport- og logistikmarked.

Størrelse betyder nemlig alt. Jo flere lagre og kontorer, jo hurtigere kan DSV reagere i forhold til kundernes behov, og jo lettere glider transporten. Hvis ét firma kan stå for transport og logistik i alle de lande, hvor en kunde har aktiviteter, giver det både besparelser og tryghed. Derfor har det siden eksporteventyrets begyndelse været en ambition at skabe et transport- og logistiknetværk i først og fremmest Europa, hvor DSV er mest aktiv. Med EU's udvidelse mod øst i starten af 00'erne blev den strategi endnu vigtigere, fordi 70 pct. af EU's samlede produktion nu kunne transporteres uhindret inden for samme toldmur. Det gav DSV en mulighed for at sætte sig tungt på transporten og logistikken i Europa, hvis de sørgede for at være til stede overalt.

DSV har udvidet sin tilstedeværelse gennem strategiske opkøb siden sluthalvfemserne. I 2006 købte DSV f.eks. hollandske Frans Maas, som havde lagre og kontorer i Sydeuropa og Østeuropa, hvor DSV før havde været tvunget til at samarbejde med lokale logistikselskaber. To år efter kom turen til belgiske ABX LOGISTICS, som sendte virksomhedens omsætning op på 48 milliarder kr. om året.

Opkøb er blevet en vigtig del af DSV's strategi, men organisk vækst og et konkurrencedygtigt produkt er stadig helt afgørende. Dette kræver et konstant fokus på at forbedre arbejdsgangene, som typisk kommer nedefra i organisationen. Hvis de medarbejdere, som står midt i processerne og møder kunderne, får en god ide, har de mandat til at prøve den af. Det hele skal ikke dikteres fra hovedkontoret, og alle lokale kontorer skal ikke se ens ud. De skal passe til forholdene. Det betyder dog ikke, at man ikke tager ved lære af hinanden. Hvis en medarbejder i Boston får en fantastisk ide, sørger hovedkontoret i Brøndby for at udbrede og tilpasse den. Det handler om at holde bureaukratiet nede, så man kan holde øjnene på transporten.

Kort fortalt

Eksportandel: 86 pct.
Omsætning: 44,9 mia. kr.
Antal ansatte (ind-/udland): 1.980/20.000.
Branche: transport.
Grundlagt: 1976 af 10 danske vognmænd.
Adm. direktør: Jens Bjørn Andersen.

Lær af DSV

- *Brancher udvikler sig hele tiden, så virksomheder bliver nødt til at følge med. Du kan ikke lave ét endegyldigt produkt eller én evigtgyldig forretningsmodel.*
- *Lad de nye ideer komme nedefra i organisationen. Det er her, man møder kunderne, og her, man ved, hvordan arbejdsgangene fungerer. Derfor er det også herfra, de bedste ideer til forbedringer kommer.*
- *Køb dine konkurrenter, hvis du kan komme til det. Det kan skabe synergier, bedre indtjening og slutteligt mere tilfredse kunder.*

> Alle møder jævnligt en DSV-lastvogn på de danske veje, men det er nok de færreste, der ved, at DSV er mange gange større i udlandet. Det er særligt imponerende, fordi virksomheden har opnået flotte vækstrater på et ekstremt konkurrencepræget og prisfikseret marked."
>
> **Thomas Bustrup, direktør i DI**

Nichemestrene

Kan man ikke blive stor i det brede marked, så må man vinde i nichen ved at specialisere sig og levere helt unikke ydelser, som ingen andre kan matche. Det har nichemestrene som DLF-TRIFOLIUM, FOSS og Welltec bevist er en fremragende opskrift på vækst og succes på eksportmarkederne. Danmark har mange nichevirksomheder, de trækkes ofte i gang af store danske eksportlokomotiver, og de vokser ud af eksisterende danske kompetenceklynger. Men de allerbedste er blevet verdensmestre inden for deres niche.

DLF-TRIFOLIUM – Verdens førende virksomhed inden for græsfrø har med højeffektive anlæg, innovation og opkøb erobret 25 pct. af verdensmarkedet inden for nichen. Side 30.

FOSS – Gennem stærke partnerskaber og udvikling af avanceret måleudstyr har virksomheden fundet en vej ind på det boomende marked for fødevaresikkerhed. Side 31.

Welltec – En af Danmarks hurtigst voksende virksomheder, der med moderne robotteknologi er i gang med at revolutionere olieindustrien. Side 33.

> **Nichemestrene har en stærk position, solidt forankret i produkter med et højt vidensindhold og i stabile kunderelationer.”**
>
> Philipp J.H. Schröder, professor på Aarhus Universitet

Erfarne danske eksportvirksomheder fortæller enslydende, at hvis de i dag skulle begynde rejsen ud i verden, så ville den være langt vanskeligere. For farvandet med konkurrenter derude bliver stadig mere rødt, sådan som en skarp konkurrencesituation beskrives af INSEAD-professorerne W. Chan Kim og Renée Mauborgne i deres strategibog Blue Ocean Strategy.

Men ved at forfine og skarpslibe sine produkter og ydelser, kan en virksomhed blive leverandør af varer og serviceydelser i verdensklasse. En nichestrategi gør det muligt at flytte sig fra det røde over i det mere lukrative blå ocean, hvor der er længere mellem hajerne – det vil sige, at konkurrenterne er færre.

Danske virksomheder står stærkt i kategorien af globale nichespillere. Næsten en femtedel af vores samlede eksport kommer fra nicheprodukter. Det placerer Danmark helt i top blandt europæiske virksomheder, der sælger unikke ydelser, som er svære for andre at kopiere og derfor giver en helt særlig konkurrencefordel.

Danske nichevirksomheder er ikke kun gode til at finde huller i det globale marked. De er også gode til at fylde hullerne med nicheydelser med den allerhøjeste eksportværdi. Det gælder f.eks. inden for enzymer, fødevarer, dele til maskiner, jern- og ståldele og produkter af plast. Områder med en høj grad af viden og kompetencer, så virksomhederne er ude over at konkurrere alene på en lav pris.

Mange vogne bag lokomotiverne

Kandidaterne til denne fortælling om et voksende og stærkt hjørne af dansk eksport er talrige. De tre virksomheder, som præsenteres på de kommende sider, er valgt ud, fordi de repræsenterer tre meget forskellige dele af dansk nicheeksport. Men fortællingerne kunne snildt mangedobles, for det vrimler med skjulte succeser i denne kategori.

En række af succesmagerne er startet som underleverandører til de store danske koncerner som Grundfos, Danfoss og Vestas. Mange er rykket med de store virksomheder ud i verden og har her bevæget sig videre til andre og nye kunder.

Mange af nichemestrene indgår også med stor fordel i klynger af lignende eksperter inden for snævre specialer. Her beriges de med viden og erfaring fra andre inden for samme vidensklynge, f.eks. inden for vindindustrien, landbruget, robotteknologien og lignende stærke danske klynger.

Fremtidssikre nicher

De tre udvalgte virksomheder er DLF-TRIFOLIUM, som er globalt førende inden for frø, FOSS, der med avanceret måleudstyr kan give verden mere sikre fødevarer, og Welltec, hvis styrke er robotter, der hjælper olieindustrien til at få mere ud af hver olieboring.

Alle selskaber er eksempler på danske nicheoperatører med en stærk platform for mere vækst i fremtiden. For de leverer løs-

> **Nichemestrene er den usynlige rygsøjle i Danmarks opkobling til omverdenen.”**
>
> Philipp J.H. Schröder, professor på Aarhus Universitet

ninger på nogle af de helt store udfordringer, som verden står med – fra højvidenproduktion af frø og mere sikker mad til bedre udnyttelse af ressourcerne, så vi kan lave mere for mindre.

Skjulte verdensmestre

Ud over de tre virksomheder her bugner kategorien af mindre og mellemstore nichespillere, som vi herhjemme stort set kun kender til, hvis vi bor i nærheden af dem eller selv arbejder der. For de sælger næsten alle deres ydelser til kunder uden for landets grænser. Og kunderne er andre virksomheder, der bruger nicheleverancen i deres egen produktion.

Et eksempel på en af de skjulte verdensmestre er AVK Gummi i Østjylland, der laver pakninger til bl.a. fødevareindustrien. De har stærkt fodfæste i USA, fordi pakningerne overholder de strenge krav, de amerikanske myndigheder stiller til produktion i fødevareindustrien. Det er AVK's særlige viden om specifikke krav og standarder, der gør, at deres produkter bliver valgt af store kunder verden over.

Lille og let

De danske nichespillere bliver valgt af store udenlandske kunder foran større og mere kendte konkurrenter. Den danske nicheoperatør løber typisk med ordren, fordi virksomheden kan noget særligt, som de store virksomheder ikke kan. Desuden er de ofte meget mere fleksible og kan hurtigere tilpasse sig i samarbejdet med kunden, end en større virksomhed kan.

Det kan godt være, at den store franske eller tyske konkurrent har ti færdige løsninger på lager. Men den lille danske nicheoperatør vinder ordren, fordi virksomheden indgår i tæt samarbejde med sin kunde om at levere en skræddersyet løsning.

Sælgerne i de danske nichevirksomheder har ofte en teknisk baggrund, der gør dem i stand til at møde kunden og forstå den opgave, kunden har behov for at få løst.

Men selv om fremtiden tegner lys for nichemestrene, så kræver det en konstant evne til tilpasning og forandring at forblive blandt de skarpeste i verden, selv i en snæver niche. Der skal hele tiden out- og insources, og produktiviteten skal løbende forbedres, så kvaliteten forbliver i top, og prisen i bund.

Udvikling af nye stærke nichespillere stiller særlige krav til, at det er en god forretning at investere i innovation og produktivitetsforbedringer i Danmark. Det er afgørende for at sikre, at de stærke klynger, vi har herhjemme, forbliver så stærke, at nichevirksomhederne kan blive ved med at tiltrække de talenter, der skal bære dem videre fra deres danske udgangspunkt og ud på eksportmarkederne.

DLF-TRIFOLIUM

Verdensmester i græs

DLF-TRIFOLIUM er førende på verdensmarkedet inden for den særlige niche græsfrø. Virksomheden leverede bl.a. græsfrø til prestigefyldte begivenheder som VM i fodbold i Sydafrika i 2010 og OL i London i 2012.

Da VM-finalen mellem Spanien og Holland udspillede sig på Soccer City i Johannesburg i Sydafrika den 11. juli 2010, havde græsset på plænen allerede været på en hård prøve. Men på trods af syv kampe på selvsamme grønsvær i den forløbne måned bestod den.

Fordums minder om trætte fodboldplæner fyldt med jordklumper og afsvedne græstotter er for længst blegnet, og en ikke uvæsentlig del af forklaringen har sin rod i Danmark.

Frøene til den slidstærke græsplæne i Johannesburg var udviklet og leveret af danske frøavleres virksomhed DLF-TRIFOLIUM, der i de seneste år har været igennem et kraftigt vokseværk og i dag sidder på en markedsandel på 50 pct. i Europa og 25 pct. i verden. Og som altså også er en prestigeleverandør til store sportsbegivenheder som OL i London i 2012.

Netop ved de prestigefyldte begivenheder er det vigtigt for DLF-TRIFOLIUM at være med. De store sportsbegivenheder er som et ridderslag. Og det er altafgørende for virksomheden at være blandt verdens bedste til at udvikle nye græssorter.

Hemmeligheden bag DLF-TRIFOLIUMs succes er ifølge selskabet selv forskning og udvikling. Hver tiende af selskabets ca. 650 medarbejdere har nemlig kun ét fokus: at forædle de forskellige græssorter, så de får de egenskaber, som forskellige kundegrupper efterspørger. Det handler ikke kun om græsplæner til fodbold-, tennis- og golfbaner, men også om DLF-TRIFOLIUMs to andre forretningsområder, som er fodergræs til landbruget og plænegræs til forbrugere i almindelige haver.

Hvert område kræver noget særligt. For idrætten handler det om at skabe slidstærke plæner, der er pæne at se på. I Europa skal plænerne typisk være lidt lysere end i USA, hvor man ønsker mørkere nuancer. Oven i de helt specifikke græsegenskaber kommer også tilpasning til klimaforholdene i de enkelte lande. I fugtige og varme egne stiger risikoen eksempelvis for sygdomme. Netop derfor er det

Kort fortalt

Eksportandel: 85 pct.
Omsætning: 2,5 mia. kr.
Antal ansatte (ind-/udland): ca.250/ca. 400.
Branche: landbrug.
Grundlagt: 1906, DLF AmbA dannet af danske landmænd. 1989, DLF-TRIFOLIUM.
Adm. direktør: Truels Damsgaard.

Lær af DLF-TRIFOLIUM

- *Stor volumen og et effektivt produktionsapparat gør det muligt for en nichespiller at konkurrere på verdensmarkedet med base i Danmark.*
- *Forøg volumen ved at deltage aktivt og som den fortsættende aktør i forbindelse med en konsolideringsbølge.*
- *Vær tæt på markederne – test og afprøv sammen med kunderne.*

også vigtigt, at DLF-TRIFOLIUM er nærværende ude i verden. Eksempelvis har DLF-TRIFOLIUM i en lang periode forud for VM i Brasilien i 2014 forsket i græssorter, der kan passe til de brasilianske baner.

Der er mindre fokus på farver og mere fokus på næringsindholdet i græsfrø til landbrugssektoren. Og i forbindelse med plænegræsfrø til private haveejere er emballage og just in time-levering vigtige faktorer.

Når DLF-TRIFOLIUM overhovedet er nået så vidt, at selskabet i dag kan kalde sig et af verdens førende græsfrøselskaber, skyldes det en ambitiøs ejerkreds i form af de danske frøavlere. De seneste 20-30 år har sektoren været præget af opkøb – først i en dansk og senere en europæisk bølge – og undervejs har det hele tiden været DLF-TRIFOLIUMs ambition at forblive et dansk selskab.

Med opkøbene har koncernen både fået nye salgskontorer rundt omkring i verden og adgang til såkaldte gene pools. Det tager typisk 10 år at udvikle nye græsfrøprodukter, så igennem opkøb har man altså skudt genvej til en lang række nye græsfrøtyper, som DLF-TRIFOLIUM har kunnet arbejde videre med i forskellige kombinationer.

Netop volumen er i dag vigtig for, at DLF-TRIFOLIUM kan begå sig i en international konkurrence, hvor lønningerne typisk er lavere i andre lande. Som en stor spiller er det muligt at effektivisere produktionen af frø og dermed nedbringe enhedsomkostningerne. Ligeledes har DLF-TRIFOLIUM investeret mange penge i højeffektive anlæg. Dermed kan DLF-TRIFOLIUM producere langt mere effektivt end mange af de lokale og mindre spillere, der konkurrerer på de globale markeder – og dermed kan selskabet stadig opretholde basen i Danmark.

> ”DLF har forstået at oversætte den viden og ekspertise, som er opbygget over mange år på hjemmemarkedet, til de internationale markeder.”
>
> **Philipp J.H. Schröder, professor på Aarhus Universitet**

Derfor handler fremtiden også om fortsat vækst, bl.a. gennem fortsatte opkøb. Blandt andet fik DLF-TRIFOLIUM for nylig et nyt ben på det Nordamerikanske marked med købet af Pickseed, der er nordamerikansk markedsleder inden for forædling, produktion, salg og distribution af frø til plænegræs og foderafgrøder. Med lignende vækstambitioner arbejder DLF-TRIFOLIUM med at opbygge en endnu større base uden for Europa. Med det nordamerikanske køb er DLF-TRIFOLIUMs andel af verdensmarkedet for græsfrø steget til 25 pct.

FOSS

Innovation og partnerskaber driver væksten

Internationalt udsyn, tæt samarbejde med kunder og massiv forskning er opskriften på FOSS' eksportsucces.

Nicheproducenten FOSS laver udstyr til at måle og sikre fødevarer fra råvarer til færdigretter. Selskabet er født ud af den danske tradition for landbrugsprodukter af høj kvalitet og med høj fødevaresikkerhed. Med dansk landbrugs gode renomme i ryggen har FOSS fået adgang til kunder i hele verden. Først og fremmest i fødevarebranchen. Her laver FOSS løsninger til verdens største fødevarevirksomheder som Cargill, Kraft og Arla Foods. Men sel-

skabet har også kunder i andre brancher som medicinalindustrien og den kemiske industri.

Virksomheden er i dag til stede i 28 lande – overalt med egne datterselskaber. For det er afgørende for en nichevirksomhed at være tæt på sine kunder og de markeder, hvor virksomhedens produkter skal fungere i praksis, lyder rationalet fra FOSS. Kun omkring 15 pct. af FOSS' omsætning kommer fra agenters salg af FOSS' produkter.

Indtil for få år siden var Europa det største marked for FOSS. Men i kølvandet på krisen har virksomheden investeret massivt i vækstmarkederne. Først ved at lave eget selskab i Kina med både udvikling og produktion. Siden med investeringer i bl.a. Indien og Brasilien. Alle er lande med høj efterspørgsel på sikre fødevarer.

Investeringerne betyder, at USA i dag er største aftager af måleudstyr fra FOSS efterfulgt af Kina som det næststørste marked. Europa og Mellemøsten tegner sig tilsammen for en tredjedel af omsætningen, og det gør det øvrige Asien, Nord- og Sydamerika også.

Udsigten til stor efterspørgsel på sunde og sikre fødevarer i Kina fik for fire år siden FOSS til at investere i produktion og udvikling rettet mod det kinesiske marked. Den investering betaler sig allerede i dag. Men investeringen har også øget innovationskraften globalt for FOSS, da de kinesiske løsninger nu også sælges globalt.

Generelt sælger FOSS det samme standardudstyr overalt, der dog tilpasses lokale forhold. Men med markeder i Kinas og Indiens størrelse er man nu i gang med at bryde med den tradition, og her bliver produkter udviklet i hver af de to lande målrettet mod det marked, de skal sælges på.

FOSS er født international. Allerede fra starten i 1956 havde selskabet fokus på eksport. For i en snæver niche er det afgørende at tænke hele verden som sit marked, siger man hos FOSS.

Selskabet er i dag begunstiget af at kunne levere løsninger til en af de globale megaudfordringer, som kun står til at blive større: Flere mennesker på jorden vil efterspørge bedre udnyttelse af råvarerne og mere sikre færdigvarer. Men potentialet omsættes kun til forretning, hvis nichevirksomheden hele tiden er i front med de nyeste og bedste ydelser, som passer bedre til kundernes behov end dem, den voksende skare af internationale og lokale konkurrenter kan levere.

FOSS' vækststrategi er derfor at indgå i tætte partnerskaber med de største kun-

Kort fortalt

Eksportandel: 98 pct.
Omsætning: 1,74 mia. kr.
Antal ansatte (ind-/udland): 400/870.
Branche: analyseudstyr.
Grundlagt: 1956 af Nils Foss.
Adm. direktør: Torben Ladegaard.

Lær af FOSS

- *Jo mere snæver niche, du er i, jo bredere skal du ud for at få et tilstrækkeligt kundegrundlag.*
- *10 pct. af hver tjent krone går til udvikling af nye produkter. Vil man være førende i sin niche, må man investere i den.*
- *Brug tæt udviklingssamarbejde med store kunder som trædesten ind i nye markeder. De giver adgang til viden og kunder, du ellers ikke selv ville nå.*
- *Med eget datterselskab i Kina er det muligt at udvikle og producere målrettet til det store marked. Innovation født i Kina kan blive kilde til innovation globalt.*

> "FOSS er i stand til at holde et højt tempo i produktudvikling ved hjælp af bl.a. en tæt dialog med kunderne. Det skaber afstand til konkurrenterne og sikrer en position i markedet."
>
> **Philipp J.H. Schröder, professor på Aarhus Universitet**

der om at udvikle de rigtige produkter. I Kina har FOSS gennem to år arbejdet tæt sammen med Arla Foods om at sikre kvalitet og sundhed i den kinesiske råmælk. Et forsknings- og udviklingssamarbejde, der stadig mangler et års arbejde, før de rigtige løsninger er klar.

I sit tætte samarbejde med de store kunder henter FOSS læring og får en fod indenfor på nye markeder. Tidligere var landbrugs- og fødevaresektoren præget af nationale love, beskyttelses- og støtteordninger. Det betød, at FOSS skulle kende de lokale forhold på alle sine markeder. Men i dag er FOSS' kunder langt mere globaliserede og arbejder på tværs af lande, og derfor er tætte partnerskaber med nøglekunder blevet væsentlige for vækststrategien. FOSS satser massive investeringer på forskning og udvikling. 200 medarbejdere ud af en samlet medarbejderstab på 1.200 arbejder med forskning og udvikling, og 10 øre af hver krone, som FOSS tjener, går til produktudvikling.

Welltec

Afgørende niche i den store oliebranche

Dansk robotteknologi er guld værd for de store olieselskaber. Welltec fra Allerød har kontorer i 27 lande, og markedet bare vokser og vokser.

I olieindustrien er alting stort. Store firmaer, store udgifter, store maskiner. Welltec er i den optik en lille spiller, der baserer sine services på præcisionsværktøj med robotteknologi. Men betydningen er kolossalt stor for verdens olieselskaber. De sparer milliarder på den nordsjællandske virksomheds teknologi, der hjælper dem med at få mere ud af deres oliefelter på en hurtig, let og sikker måde.

Virksomheden har for alvor slået sit navn fast i branchen med services baseret på sin Well Tractor. Det er en fjernstyret robot, der kan transportere interventionsværktøjer ud i de horisontale dele af brønden, hvilket har gjort det lettere og billigere at servicere de oliebrønde, som verdens olieselskaber henter deres olie i.

Hvis en ventil f.eks. skulle sætte sig fast i en oliebrønd, kunne man før i tiden blive nødt til at sætte et anlæg på størrelse med den i forvejen opstillede olieboreplatform op ved siden af for at løse problemet. Det samme gjaldt, hvis man ville lave målinger i brønden for at finde ud af, hvordan man kunne få mere olie ud af den. Den komplicerede og tidskrævende proces kostede hurtigt flere hundrede tusinde dollar om dagen. I dag kan man nøjes med at sende en helikopter ud med Welltecs udstyr.

Kort fortalt

Eksportandel: Over 99 pct.
Omsætning: 1,7 mia. kr.
Antal ansatte (ind-/udland): 355/689.
Branche: olie og gas.
Grundlagt: 1994 af Jørgen Hallundbæk.
Adm direrktør: Jørgen Hallundbæk.

> Welltec viser, at selv de mest geniale tekniske løsninger ikke kan stå alene. Evnen til at have styr på sin distributionskanal og være lokalt til stede er et afgørende konkurrenceparameter."
>
> **Philipp J.H. Schröder, professor på Aarhus Universitet**

Brænder du for at skabe vækst – og er du allerede godt i gang?
Så er Mandag Morgens Væxtfaktor Netværk noget for dig.

VÆXTFAKTOR
NETVÆRKET

FOR DANMARKS DYGTIGE VÆKSTMAGERE

Væxtfaktor Netværket er en eksklusiv kreds, der samler de dygtigste iværksættere, vækstmagere og ildsjæle i et moderne og fokuseret netværk. Medlemmerne mødes for at dele viden og erfaringer samt inspirere hinanden til at blive endnu dygtigere.

Bag initiativet står blandt andet Stine Bosse, Alfred Josefsen, administrerende direktør i Dansk Design Center Nille Juul-Sørensen, partner i Momondo Martin Lumbye og ansvarshavende chefredaktør på Mandag Morgen Bjarke Møller.

"Netværket er en god og inspirerende måde at møde vækstmagere fra helt andre brancher og virksomhedstyper med samme fokus – at skabe vækst. Jeg får helt sikkert noget inspiration med hjem. Det er ofte i et forum som dette, at nye ideer opstår.

– Mikala Haag Kreisler, direktør,
IT-Kompetence A/S og ITK2 A/S.

"Jeg synes, vi har meget god sparring i netværket. Hver gang møder jeg nye spændende mennesker, som har skabt vækst. Netværket giver noget, der gør os i stand til at udvikle vores egen virksomhed."

– Povl Nielsen, direktør,
KeepFocus A/S

Læs mere om Væxtfaktor Netværket på produkter.mm.dk
Du er også velkommen til at ringe og høre nærmere om Væxtfaktor Netværket på tlf. 3393 9323.

Mandagmorgen

Ideen opstod hos Welltecs grundlægger, Jørgen Hallundbæk, da han som ingeniørstuderende var overbevist om, at operationer i oliebrønde kunne gøres bedre og sikrere. Det var i 80'erne, og han fik ret. I dag har virksomheden 62 kontorer i 27 lande og beskæftiger mere end 1.000 medarbejdere.

Det gik hurtigt op for Welltec, at de ikke kunne nøjes med hovedkvarteret i Allerød, hvis de ville konkurrere på det internationale marked, som oliebranchen er. Mange olieselskaber foretrækker at arbejde sammen med virksomheder, der er lokalt forankret. Det handler også om politik. Olieselskaberne er i mange henseender afhængige af, at landets politikere lader dem hente olie op af undergrunden. Derfor kræver de, at deres serviceleverandører er til stede lokalt, opbygger et solidt netværk, har et stærkt commitment, udviser seriøsitet og hjælper med at udvikle arbejdspladser i værtslandet.

De mange kontorer tæt på markedet har båret frugt. Welltec har hyret lokalt og er kommet over de kulturelle barrierer, som mange danske eksportvirksomheder ellers slås med, når de bevæger sig ud i verden. Tallene taler for sig selv. Siden finanskrisen brød ud, har Welltec øget sin omsætning med mere end 30 pct. om året i gennemsnit. Med deres egne ord skyldes succesen en kombination af evnen til hurtigt at udvikle løsninger på kundernes problemer, service af høj kvalitet og en teknologisk formåen, der i tidernes løb har indbragt Welltec flere industripriser. Deres filosofi lyder, at man hele tiden skal udfordre grænserne for, hvad der er muligt.

Lær af Welltec

- *Skab værdi for dine kunder, og behandl alle ens, så de kommer igen. Små kunder i dag kan være store i morgen.*
- *Gå ikke ind på markeder, som er udforsket. Så handler det om at vinde markedsandele, og det er både svært og kontraproduktivt. Skab dine egne markeder i stedet og få dem til at vokse.*
- *Tilpas dig dine kunders ønsker. Hvis det kræver, du er til stede lokalt, så opret kontorer på markeder, hvor du vil arbejde. Det viser seriøsitet og værdsættes af kunderne. Og det hjælper til at nedbryde kulturelle barrierer, som kunne hæmme din vækst.*

Vertragsnehmer

zwischen

und

1' 6.70 Ba.

Købmændene

Adrætte og prisbevidste købmænd, der er dygtige til at lave en god handel, som kunden også er tilfreds med, er en central del af det danske eksportdna. BESTSELLER blev den tøjkæde i verden, der har flest butikker, takket være ikke mindst godt købmandskab, men Danmark har mange eksportvirksomheder, som udmærker sig i denne disciplin. Det ser man også i helt andre brancher som hos Danske Commodities inden for energihandel eller hos NOVASOL i turistbranchen. Købmandskulturen er under forvandling, og der stilles helt andre krav til den nye generation af danske købmænd. De bedste af slagsen viser, hvordan man kan skabe globale eksportsucceser på ryggen af godt købmandskab.

BESTSELLER – Modekoncernen med de mange succesrige mærker erobrede hele verden, og den viser, at bølgen med outsourcing af danske tekstilarbejdspladser kunne blive begyndelsen til et nyt eksporteventyr. Side 40.

NOVASOL – Udlejning af klassiske danske feriehuse langs Vesterhavet blev skaleret op og blev et internationalt udlejningskoncept med millioner af overnatninger. Side 41.

Danske Commodities – En af Danmarks hurtigst voksende virksomheder i de senere år, der blev first movers på det boomende marked for energihandel. Side 43.

> **”Danmark har en række fremragende eksempler på virksomheder, der forstår at udvikle handels- og servicekoncepter, der – med Danmark som base – har vist sig også at være meget succesfulde på eksportmarkederne. Det har derfor været en svær opgave at udvælge vindere i et stærkt felt.”**
>
> Christian T. Ingemann, direktør i Dansk Erhverv

Inden udgangen af 2013 forventer den danske ejer bag de synlige danske mærker, Brande-koncernen BESTSELLER, at have åbnet butik nummer 10.000. Alene i Kina har BESTSELLER Fashion Group China i dag over 6.000 butikker, som den familieejede virksomhed har sammen med de to, der i det daglige står for BESTSELLER i Kina. Den enorme vækst på de udenlandske markeder er drevet af dna'et i BESTSELLER: at gøre en god forretning.

Vi kan noget i Danmark med at lave en god handel. Ikke bare i Midt- og Østjylland, hvor mange af landets mest kendte succesrige købmænd kommer fra. De danske købmænd kan også noget særligt uden for landets grænser.

Den særlige danske tilgang til købmandskab består i, at handlen skal være til fordel for begge parter. På dansk er en god købmand én, der kan lave handler, som bygger på langvarige relationer og gensidighed frem for hurtige *deals*, hvor partneren f.eks. presses til at levere til så lav en pris, at relationen dør sammen med leverandøren.

Det handler også om at være drevet af processen i at gøre en god handel. Som stifteren af Danske Commodities, Henrik Lind, der pr. definition altid synes, at en pris er for høj, den første gang han hører den. Køb til den laveste pris, og sælg til den bedste. Men gør det på en ordentlig måde, så både sælger og køber kan handle igen en anden gang. Sådan gør man også i NOVASOL, en turismevirksomhed, der sælger service i udlandet.

Men til trods for et tilsyneladende godt udgangspunkt for at eksportere de danske købmandsevner så er det kun en mindre del af de danske købmænd, der har bevæget sig ud over landets grænser. Ifølge Retail Institute Scandinavia har 71 af i alt 261 danske detailkæder i dag butikker uden for Danmark.

Få af Danmarks detailbutikker er ude på de vigtige markeder i vores nærmeste nabolande. Lidt færre er længere ude i Europa. Kun et meget lille antal danske købmandsvirksomheder har haft held med at eksportere evnerne til fjernere vækstmarkeder som f.eks. Kina.

Den adrætte købmand

Fælles for dem, der er lykkedes uden for Danmarks grænser, er, at de har godt købmandskab som en grundlæggende del af deres forretnings-dna. Fra kategoriens stamfader, Lars Larsen fra JYSK, der interviewer alle sine kommende ansatte om deres seneste bedste handel, til modekoncernen BESTSELLER – der faktisk var ude før Lars Larsen– som internt kalder sine ansatte for ”købmænd” og i dag lover forbedringer af næste års resultat ved at praktisere mere ”godt købmandskab”.

Fælles for de eksporterende købmænd er også, at virksomhederne formår at forene stærke koncepter, der holder internationalt, med evner som at kunne skalere hurtigt op og ned for forretningen, agere fleksibelt og adræt og ikke mindst være i stand til at tilpasse den oprindelige kerneforretning til det lokale marked.

Fremtidens købmand

Danske købmænd med eksportsucces viser også, at de formår at omstille sig, i takt med at den traditionelle købmandsrolle er under forvandling. Under krisen er firmaer med fysiske butikker på dyre adresser rundt om i verden kommet under hårdt pres. Mange er lukket, fordi banken har sagt nej til at låne dem penge til investeringer i de dyre adresser. Samtidig er salget dykket på mange markeder. Men i stedet for at gå ned har de succesfulde købmænd formået at praktisere deres købmandskab på nye måder.

BESTSELLER udøver købmandskab i alle led i produktionskæden ved at optimere hvert eneste led, og selv holder de sig til den del af kæden, hvor værdiskabelsen er størst. Energikøbmændene i Danske Commodities sælger ydelser inden

> **Når valget er faldet på BESTSELLER, NOVASOL og Danske Commodities, er det, fordi de – på hver sin vis – repræsenterer det bedste ved dansk købmandstradition. Det handler ikke bare om at købe billigt og sælge dyrt, men langt vigtigere om produktinnovation, service og fysisk tilstedeværelse på vækstmarkeder."**
>
> Christian T. Ingemann, direktør i Dansk Erhverv

for energihandel til erhvervskunder i hele Europa. Selskabet er på ni år vokset til mere end 350 ansatte i 31 lande med potentiale til at blive globale.

Og købmændene har også fornyet sig i selve mødet med kunden. Det gælder den danske feriehusudlejer NOVASOL, der takket være sin onlineudlejning af feriehuse i hele Europa er en af markedets største på sit felt. Og selv for traditionelle købmænd som JYSK og BESTSELLER, der ellers har investeret stort i fysiske butikker, er butikkerne i dag kun én af de platforme, hvor de møder deres kunder og skaber relationer til dem. Ifølge rapporten Global Powers of Retailing 2013 fra konsulenthuset Deloitte foregår ca. 5 pct. af detailhandlens salg til forbrugere i dag over en smartphone eller tablet. Om tre år vil salg over mobile enheder udgøre 20 pct. af det samlede detailsalg. Undersøgelser viser, at kunder, der køber varer gennem en app, kommer langt oftere igen, end hvis besøget var foregået i en fysisk butik.

Den digitale købmand

Købmandskab vil fremover handle mindre om at komme først ud til de bedste fysiske adresser og sikre sig, at man har penge nok med fra sin bank til at etablere sig fysisk på de rigtige steder.

Købmandskab i verdensklasse handler allerede nu også om at kunne spotte nye it-løsninger og integrere dem hurtigt, så man f.eks. kan følge markeder og tendenser tæt eller bruge de data, de mange onlinekøb skaber, til at styrke relationen til kunden, uanset om man mødes virtuelt eller i butikken. I princippet har købmanden nu mulighed for at møde kunden når som helst og hvor som helst.

Det udfordrer især købmændenes talentstrategier. Fremtidens ekspedient skal være it-kyndig, først til at udnytte nye teknologier og stærk til at servicere både før, under og efter et salg. Uanset om mødet er fysisk eller virtuelt.

Skarpere konkurrence

Danske købmænd med solidt fodfæste uden for Danmark fortæller allesammen, at de oplever, at konkurrencen er blevet skarpere og mere intens. BESTSELLER, der var blandt de første vestlige tekstilvirksomheder, som slog igennem hos den voksende kinesiske middelklasse, har i dag fået skarpt selskab af større og stærkere konkurrenter som blandt andre svenske H&M.

Mens salget er faldet på en række af de traditionelle europæiske markeder, rykker alle hen, hvor væksten er. Men et stærkt koncept alene sikrer ikke succesen ude. Mange har forgæves forsøgt sig i f.eks. Kina, men har måske undladt at sikre, at konceptet blev tilpasset lokale præferencer. Eksempelvis var en af grundene til BESTSELLERs Fashion Group Chinas succes i Kina, at tøjet blev designet til kinesere med flere perler og pailletter end i Vesten, så det ikke var det samme tøj, der hang på stativerne i butikkerne i Brande og i Beijing.

Købmandskulturen

Selv om købmandens værktøjskasse er under forvandling, handler succesfuldt købmandskab uden for Danmark stadig om evnen til at sikre og praktisere købmandstilgangen i alle led af produktionskæden og i virksomhedens organisation. Den danske købmand med succes uden for Danmark er oftest karakteriseret ved, at en stærk stifter eller ejer har sikret, at købmandskabet er bevaret som en afgørende del af virksomhedens kultur, uanset hvor stort eller hvor fjernt købmandskabet i dag praktiseres. Fælles for de tre eksportsucceser i denne kategori er, at den stærke kultur omkring købmandskabet bæres videre af alle medarbejdere. Dem, der i praksis bedriver og praktiserer det gode købmandskab hver dag.Godt købmandskab i dag handler ikke bare om at købe billigt og sælge dyrt, men langt vigtigere om produktinnovation, service og fysisk tilstedeværelse på vækstmarkeder.

BESTSELLER

Slå til på det rigtige tidspunkt

De danskejede tøjmærker fra BESTSELLER fylder i dag mere i alverdens indkøbsgader end både svenske Hennes & Mauritz og spanske Zara.

En væsentlig del af hemmeligheden bag den succesfulde midtjyske modevirksomhed ligger i familieejerskabet. Her ligger en grundlæggende værdi om, at godt købmandskab er lig med langvarige relationer og gensidige partnerskaber. Hos BESTSELLER samarbejder man med de samme leverandører i årevis. Nogle har været med i op til 30 år og er vokset op sammen med BESTSELLER.

BESTSELLER har aldrig selv ejet fabrikker. Fra selskabets fødsel var modehuset unikt ved at importere produkter fra hele verden. I dag er det en gængs forretningsmodel i modebranchen.

Men den konkurrencemæssige fordel har siden udviklet sig. BESTSELLER får i dag det maksimale ud af sin placering sidst i værdikæden og sigter på at være bedst til at optimere alle led. Det handler bl.a. om effektiv og optimal logistik, når der skal flyttes varer fra fabrik til butik. Og så skal man vide, hvornår det er vigtigere at få lukket en handel frem for at forhandle sig til en femøre mere i gevinst.

I dag får BESTSELLER produceret i fem lande: Indien, Tyrkiet, Kina, Bangladesh og Italien. Men de tætte relationer, som det gode købmandskab bygger på, omfatter hele værdikæden og dermed også butikkerne i 45 lande. De er BESTSELLERs kunder og får hjælp til at sammensætte de rigtige indkøb. Partnerskabet indebærer, at BESTSELLER påtager sig en del af det arbejde og ansvar, der normalt ligger hos butikken – eller leverandøren. Når partnerens forretning kører optimalt, er det også en god forretning for BESTSELLER.

Grænserne for en global virksomheds ansvar for andre led i værdikæden blev udfordret, da en fabriksbygning i Bangladesh i foråret 2013 kostede over tusinde tekstilarbejdere livet. BESTSELLER fik ikke produceret på fabrikken. Men ulykken har betydet, at modeindustrien fremover skal tage et større ansvar for tekstilarbejdernes arbejdsforhold. Et ansvar, der vokser, i takt med at modebranchen indtager billige produktionslande som Cambodia, Vietnam og ikke mindst Afrika.

BESTSELLER har ingen konkrete planer om at producere i nye lande. Prisen for at være i lande, hvor arbejdskraften er billig, er, at ansvaret bliver tilsvarende større for en virksomhed som BESTSELLER. Og så handler købmandskab om at balancere rigtigt mellem lave priser, og at man kan være det bekendt, man laver.

6.100 af de mange BESTSELLER-butikker ligger i Kina og er etableret af det selvstændige firma BESTSELLER Fashion Group China. Her er de danske modebrands vokset med raketfart, siden de to chefer bag succesen i Kina, Allan Warburg og Dan Friis, i 1996 sammen med BESTSELLERs stifter, Troels Holch Povlsen, indgik et partnerskab om at gå ind på det ubetrådte vækstmarked.

> BESTSELLERs flair for godt købmandskab har sikret det danske selskab en stærk plads i værdikæden, hvor værdiskabelsen er størst. BESTSELLER er i dag den tøjkæde i verden, der har flest butikker."
>
> **Christian T. Ingemann, direktør i Dansk Erhverv**

Salgstallene fra den kinesiske forretning er ikke offentlige. Men BESTSELLERs tøjmærker har efterladt sig aftryk i Kina, der giver konkurrenterne synligt baghjul. Mærker som Hennes & Mauritz er i gang med at tage konkurrencen op.

Men BESTSELLER Fashion Group Chi

Kort fortalt

Eksportandel: 92 pct.
Omsætning: 18,2 mia. kr.
Antal ansatte (ind-/udland): ca. 3.300/15.000.
Branche: beklædning.
Grundlagt: Troels Holch Povlsen og Merete Bech Povlsen.
Adm. dir. og ejer: Anders Holch Povlsen.

***Note**: Det selvstændige BESTSELLER Fashion Group China har 50.000 ansatte og er grundlagt af sine to adm. direktører, Allan Warburg og Dan Friis, samt Troels Holch Povlsen.*

Lær af BESTSELLER

- *Indgå tætte og langvarige relationer til leverandører og kunder.*
- *Tilpas dig lokale forhold.*
- *Husk dine værdier hele vejen ud i verden.*

nas forspring er stort: Med butikker i mere end 300 kinesiske byer var man blandt de første vestlige tøjmærker, der appellerede til den voksende middelklasse i Kinas provinsbyer.

Vejen til kinesernes klædeskab er ikke at komme først med de samme varer, man allerede har på de danske hylder. Faktisk er det kun mærkernes navne og markedsføringsmaterialerne, der er tilfælles med moderselskabet. Alt fra design til ledelse og logistik er opbygget i den kinesiske forretning. Succes i Kina kræver tilpasning til lokal stil og smag. Der er både flere pailletter, perler og knapper på det kinesisk-designede tøj.

NOVASOL

Den danske sommerhus-model vinder frem

Sommerhusudlejning. Det lyder ikke som noget, man kan eksportere, men det gør den store turismevirksomhed NOVASOL til over 26 lande i Europa. Uden at virksomheden selv ejer et eneste sommerhus, omsætter den for næsten 2 milliarder kr. om året.

Den danske sommerhusmodel kalder NOVASOL sin forretningsmodel, som går ud på at udleje private sommerhuse. Så får gæsterne unikke ferieboliger frem for kedelige standardhuse, og ejerne bliver fri for at tænke på aftaler, nøgler og rengøring. I dag kan man leje mere end 32.000 sommerhuse gennem NOVASOL, og virksomheden har lokale kontorer i 26 lande. Hvert år har NOVASOL 12 millioner overnatninger i sine huse ud over kontinentet.

Den præstation indbragte virksomheden Kong Frederik IX's Hæderspris i 2013.

Kunsten har været at standardisere det unikke. Ikke to sommerhuse er ens, for hvert hus er præget af sine ejere. Og afhængigt af om gæsterne kommer fra Aarhus, Hamborg eller Wien, oplever de husene forskelligt. Men gennem eget ranglistesystem og standardiserede beskrivelser af hvert enkelt sommerhus har NOVASOL skabt et system, så feriegæster fra hele Europa ved, hvad de får, lige meget hvilket land de rejser til.

NOVASOL har lejet sommerhuse ud siden 1968, men de første mange år holdt man sig hovedsageligt til Danmark. Da Berlinmuren faldt i 1989, fik det danske udlejningsfirma mulighed for at understrege sin status som eksportvirksomhed. Den vestlige side af det før delte Europa var ikke til at komme ind på, fordi NOVASOL ikke havde pengene til at udfordre de store virksomheder, der sad på det meste af markedet. Det gamle Østeuropa var spændende for de rige vesteuropæere, og ingen sad på turistmarkedet endnu. NOVASOL åbnede kontorer i Berlin i starten af 1990, få måneder efter Murens fald.

Fra det tyske hovedkontor kontaktede man tyske familier med ferieboliger. Det viste sig at være en god forretning for både ejerne og NOVASOL. Turister strømmede hurtigt til den nye del af Europa, og mange østtyskere lejede feriehuse langs Vesterhavet. Da Sovjetunionen brød sammen i 1991, fortsatte NOVASOL længere mod øst, og de senere år er virksomheden blevet tilpas stor til også at kigge mod Vesteuropa. Konceptet er universelt, mener

Kort fortalt

Eksportandel: 55 pct.
Omsætning: 1,75 mia. kr.
Antal ansatte (ind-/udland): 290/230.
Branche: turisme.
Grundlagt: 1968 af Frederik Heegaard.
Adm. direktør: Jan Haapanen.

man: Turister alle steder vil have autentiske oplevelser og god plads. Og alle steder har folk sommerhuse, de gerne vil leje ud.

NOVASOL er et af mange eksempler på danske turismevirksomheder, der bidrager til Danmarks betalingsbalance. Turismen i Danmark omsætter årligt for 80 milliarder kr. og beskæftiger omkring 120.000 personer. Turisterhvervet eksporterer ikke varer i klassisk forstand, men sælger services til turister for over 30 milliarder kr., og det trækker udenlandsk valuta ind i Danmark. NOVASOL har gjort mere end at skalere et dansk udlejningskoncept op til en international succes. Fra dag ét har virksomheden arbejdet på at blive mere end bindeleddet mellem udlejer og lejer. Konceptet skærpes og udvides hele tiden gennem nye samarbejder og meroplevelser. Familier, der lejer sommerhuse i nærheden af Billund, får rabat på indgangen til Legoland, og Arla har tidligere åbnet for besøg hos sine mælkeleverandører, så bybørn kan se et rigtigt landbrug. Men hele tiden har man holdt fast i at være feriehusudlejer og ikke spredt sig til at være feriepark eller rejsebureau. NOVASOL hjælper også sommerhusejerne med at gøre deres ferieboliger mere attraktive. Når kunderne har efterspurgt noget, har man forsøgt at udvikle produkterne, og medarbejdernes tætte kontakt til husejere og kunder har hele tiden givet mulighed for at rette fejl og forbedre produktet.

For eksempel fik NOVASOL for et par år siden en række klager over, at der lugtede af fisk i nogle af de svenske sommerhuse. Husene viste sig populære hos sportsfiskere, der skulle have lidt fiskefred. Problemet var blot, at de flåede og opbevarede fiskene inden døre. Virksomheden overtalte flere af ejerne til at få udendørs flåbænke, kummefrysere og rindende vand. Det viste sig, at fiskesæsonen ligger forskudt af feriesæsonen, og et helt nyt marked åbnede sig. Husejerne og NOVASOL fik en ny højsæson, sportsfiskerne fik det rette udstyr. Sådan arbejder NOVASOL hele tiden med at udvikle både produkt og koncept, ligesom firmaet hele tiden udvider med flere sommerhuse i flere lande.

Væksten smitter af på det lokale forretningsliv. Beregninger viser, at hvert sommerhus, NOVASOL formidler i Danmark, giver en øget omsætning på 300.000 kr. i sit lokalområde. NOVASOL er altså med til at holde gang i områder, der typisk ellers ville forfalde. Det er også en del af den danske sommerhusmodel.

Lær af NOVASOL

- *Hvis du ikke er stor nok til at komme ind på de store markeder, må du vente på en åbning på de mindre. Så kan du vokse dig stor herfra.*
- *Hvis dit produkt bliver stadig mere standardiseret, eskalerer omkostningerne ikke for hvert nyt marked, du indtager. Så hold fokus på det, du beskæftiger dig med, og spred dig ikke på mange forretningsmodeller.*
- *Meroplevelser er mersalg, også selv om det ikke giver direkte penge i kassen. Du holder på kunderne ved at tilbyde den lille ekstra ting, de ikke får andre steder.*
- *Se muligheder i kundernes klager, og udvikl dit produkt gennem efterspørgslen og udbudsmulighederne.*

> ”NOVASOLs sommerhusudlejningskoncept er et godt eksempel på mulighederne i dansk serviceeksport. Selskabet har ekspanderet sit koncept til nye markeder og er en stor succes ikke bare i Danmark, men også i det øvrige Europa.”
>
> **Christian T. Ingemann, direktør i Dansk Erhverv**

Danske Commodities

Energikøbmændene

Den gode handel driver væksten i Danske Commodities. Den drivkraft har på mindre end 10 år sikret virksomheden en omsætning på over 9 milliarder kr.

Mere end 87 pct. af Danske Commodities' salg af energi kommer fra salg i udlandet. Danske Commodities handler i 31 lande, og i stadig flere lande er man i gang med at etablere sig med datterselskaber. På kontoret i Aarhus sidder 26 forskellige nationaliteter blandt de 350 medarbejdere, som virksomheden i dag har ansat.

Hemmeligheden bag virksomhedens succes uden for Danmark kan beskrives med et eneste ord: købmandskab. Stifteren Henrik Lind har sagt, at hans første refleks på en pris altid er, at det er for dyrt til, at han vil betale den. Henrik Lind skabte virksomheden i den ånd. Den gode handel driver værket. Og sådan er det i dag, hvor selskabet er vokset til en stor virksomhed med Torben Nordal Clausen som administrerende direktør og en professionel bestyrelse.

Lidt forsimplet handler Danske Commodities' forretning om at købe energien og retten til eksport til den lavest mulige pris – og herefter sælge den til den højest mulige, så kunderne kan købe energien til gode priser. Den model kan Danske Commodities rulle ud i alle de lande, der har kabler til at flytte energi og samtidig har et liberaliseret energimarked. Løftestangen for en fortsat god niche at gøre forretning i er politikernes vision om grøn energi og et mere effektivt energiforbrug.

Danske Commodities er født i et energimarked, som er blandt de mest transparente i verden med masser af de data til rådighed, som Danske Commodities bygger sin forretning på. En barsk baggård at vokse op i kalder Danske Commodities' administrerende direktør selv afsættet i Danmark, fordi alt her er helt åbent. Men opvæksten har klædt Danske Commodities på til at gøre gode handler i et forretningsområde, som kun er i sin spæde udvikling i store dele af Europa. Her er Danske Commodities pionerer. I 2011

Kort fortalt

Eksportandel: 87 pct.
Omsætning: 9,3 mia. kr.
Antal ansatte (ind-/udland): 336/14.
Branche: energihandel.
Grundlagt: 2004 af Henrik Lind.
Adm. direktør: Torben Nordal Clausen.
Globaliseringsfaktor: I 2004 var Danske Commodities kun i Danmark og Tyskland. I dag handles i 31 lande.

vedtog selskabet en strategi om, at væksten skal komme fra udlandet.

Som first mover på et nyt marked kræver det hårdt benarbejde at komme tæt på kunderne. Til gengæld er selskabet stort set alene på banen i en branche, hvor det ikke er så ligetil for nye konkurrenter at komme ind.

Danske Commodities' strategi for at nærme sig nye markeder er ens uanset markedet: Først bliver det enkelte land evalueret efter en nøje skabelon. Hvis landet efter den øvelse stadig ligner en god forretning, får én person det fulde videre ansvar for at udbygge salget i det nye land. Vedkommende kan trække på alle virksomhedens kompetencer inden for økonomi, markedsføring, risikostyring og ikke mindst erfaringer fra andre lande.

Succesen ude handler også om et særligt mindset, som virksomhedens administrerende direktør kalder det. Man skal bevare ydmygheden, forblive fleksible og lytte til kunderne i det enkelte marked. Danske Commodities skal hele tiden evne at tilpasse sig de enkelte markeder – ikke omvendt.

Selv om de handler hurtigt i Danske Commodities, sker etableringen ude ikke gennem andre, men alene ved at etablere egne datterselskaber eller afdelinger. Man ansætter medarbejdere med lokalt kendskab, men alle bliver uddannet i Aarhus, for virksomhedskulturen og værdierne skal i blodet – også selv om det går stærkt. Egne folk i udlandet er en del af vækststrategien om at komme tættere på kunderne og dybere ind i de enkelte markeder.

Aarhusfirmaet har så travlt med at udnytte de europæiske potentialer for vækst, at tankerne slet ikke er nået til modne markeder som USA endnu. I stedet skal Danske Commodities vokse ved at nå ud på endnu flere nærmarkeder. I dag er Tyskland det største marked, men også Syd- og Østeuropa er i vækst. Ud over geografisk vækst skal Danske Commodities ud til flere kunder, og ikke mindst skal der sælges flere produkter og services.

Lær af Danske Commodities

- *Det tager tid at komme tæt på sine kunder som den første i markedet. Men som pioner har man fordelen af at være et skridt foran.*
- *Hav en fast køreplan for at komme ind på nye markeder, og tilpas den til de enkelte markeder.*
- *Sørg for at rekruttere medarbejdere med kendskab til lokale forhold, sprog, kultur etc. I en virksomhed med høj vækst er det vigtigt, at alle medarbejdere arbejder efter virksomhedens grundlæggende værdier, uanset hvor de fysisk sidder.*
- *Danske Commodities rekrutterer med held studerende og nyuddannede danske og udenlandske unge direkte fra uddannelsesinstitutionerne. De starter som trainees og mange fastansættes derefter. Mange internationale kompetencer rekrutteres ad denne vej.*

> Danske Commodities har i løbet af en kort årrække opnået fremragende resultater inden for handel med energi. Virksomheden er et godt eksempel på, at også nyere danske selskaber på kort tid kan hente vækst gennem eksport."
>
> **Christian T. Ingemann, direktør i Dansk Erhverv**

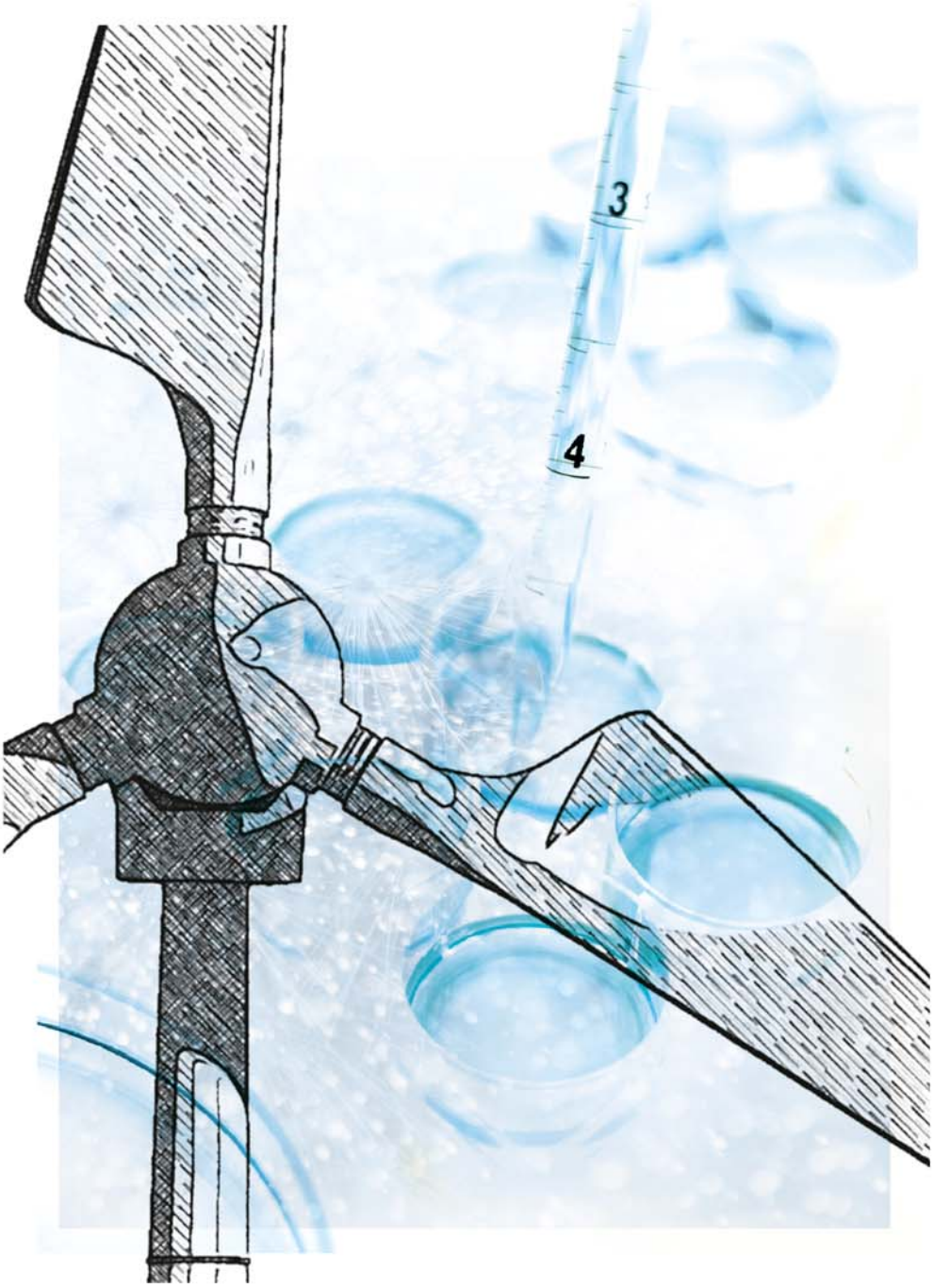
Udenrigsministeriet

Eksportrådet • The Trade Council

HOTLINE TIL EKSPORT **Ring gratis på 33 92 05 00**

Verden venter...

Følg os på linkedin.com/company/the-trade-council


3
4

Grønne frontløbere

Danmark har et historisk stærkt udgangspunkt for at gøre bæredygtige "grønne løsninger" til en af hovedsøjlerne i fremtidens danske eksporteventyr. De grønne frontløbere som Grundfos, Novozymes, Haldor Topsøe og Siemens Wind Power er eksempler på, at Danmark har en stærk og bred kompetenceklynge i det globale vækstmarked for bæredygtige teknologier og services. Vores eksportvækst på grønne energiteknologier ligger allerede i top i EU. Flere og flere stater og virksomheder efterspørger ressourceeffektive løsninger, som de grønne frontløbere leverer.

Grundfos – Med høje ambitioner og konstant innovation har pumpevirksomheden fra Bjerringbro overhalet mange af sine konkurrenter på verdensmarkedet. Side 50.

Novozymes – En internationalt førende virksomhed inden for bioinnovation, og enzymer fra Novozymes er med til at spare millioner af ton CO_2 for kunder over hele verden. Side 51.

Siemens Wind Power – Danske vindkompetencer koblet med tysk ingeniørkunst og kapital har gjort Siemens Wind Power til en hovedleverandør til verdens havvindmølleparker. Side 53.

Haldor Topsøe – Op imod halvdelen af verdens kunstgødning fremstilles på fabrikker, der anvender Haldor Topsøes katalysatorer, så de kan spare energi. Side 54.

> **Danmark er et globalt bæredygtighedsikon. Den unikke mulighed har virksomhederne brugt som løftestang.”**
>
> Helle Søholt, CEO for Gehl Architects

Evnen til på én gang at sætte ambitiøse klima-, energi- og miljømål og samtidig opretholde en placering som en af verdens mest konkurrencedygtige nationer har gjort Danmark til et internationalt benchmark for grøn omstilling. Når lande som Kina, Japan, Korea og USA skal finde inspiration til bæredygtig byudvikling, integration af vedvarende energiteknologi i deres energisystemer eller løsninger, der kan mindske deres ressourceforbrug, kigger de ofte mod Danmark. Et eksempel er den kinesiske vindmøllevirksomhed Envision Energy, der valgte at placere en udviklingsafdeling i Danmark netop på grund af de stærke kompetencer.

I Danmark finder de ikke blot en af verdens mest ambitiøse energi- og klimaplaner med en målsætning om totalt at afskaffe fossile brændsler i energi- og transportsektoren, eller en plan for, hvordan København bliver verdens første CO_2-neutrale hovedstad. De finder også stribevis af virksomheder, som Danfoss, Grundfos, Vestas, Velux, Novozymes og Rockwool, der har forstået at udnytte de ambitiøse målsætninger og rammebetingelser som platform til at udvikle *state of the art* miljø- og energieffektive løsninger. Og ikke kun en række store virksomheder kan være med. En række underleverandører til lokomotiverne inden for det grønne segment – Resolux, der leverer lysarmaturer til vindmøller, og Aluwind, der leverer aluminiumsinstallationer til møllernes indre – har på samme vis også fået del i de ambitiøse satsninger.

Danmark klar til cleantech-boom

Og Danmark leverer løsninger, som der i den grad er stigende efterspørgsel på. Det globale marked for såkaldte cleantech-produkter er således i voldsom vækst. Ifølge konsulenthuset Roland Berger er markedet siden 2007 vokset med knap 12 pct. om året, og det står til at blive mere end fordoblet inden 2025 til en værdi af 4.400 milliarder euro.

Danske virksomheder har en unik mulighed for at få del i denne vækst. Netop fordi mange virksomheder helt tilbage fra energikriserne i 1970’erne nærmest er flasket op med at efterleve skrappe miljø- og energikrav og har kunnet se store økonomiske fordele i at udvikle mere miljø- og energieffektive løsninger.

Det er imidlertid først efter årtusindeskiftet, med det stadig tiltagende globale fokus på klimaforandringer og voksende konsensus om nødvendigheden af at begrænse det menneskeskabte CO_2-udslip, at markedet for alvor har taget fat.

I den sammenhæng har bl.a. det danske værtskab for FN’s klimatopmøde COP15 i 2009 i stigende grad fået fjerntliggende nationer til at vende sig mod Danmark for at søge inspiration og løsninger. Her fik Danmark lejlighed til at udbrede historien om, at Danmark, som en af få nationer i den industrialiserede verden, har formået at afkoble sit energiforbrug fra sin økonomiske vækst.

Over 30 år har Danmark således, via ambitiøse energispareplaner og adfærdsændrende miljølovgivning, formået at holde sit indenlandske energiforbrug konstant, mens økonomien er vokset med over 75 pct. Samtidig er Danmark den nation i verden, der har indarbejdet den største andel vind i sit energisystem.

I front på grøn eksportvækst i EU

Den historie satte for alvor Danmark på landkortet som global inspirationskilde til grøn omstilling. Og den har bidraget til at gøre

> **”Fælles for de tre virksomheder i denne kategori er, at de ikke har udviklet produkter til et dansk marked, men netop har forstået, at markedet er flydende og globalt ligesom det miljø, de ønsker at bidrage til at forbedre.”**
>
> Helle Søholt, CEO for Gehl Architects

miljø- og energieffektive teknologier til et af Danmarks hurtigst voksende eksportområder i tiden herefter. Alene Danmarks eksport af energiteknologi løb i 2012 op på over 61 milliarder kr. Det svarer til 10 pct. af Danmarks samlede eksport og gør Danmark til det EU15 land, hvor energiteknologiens andel af den samlede vareeksport er højest. Målt over de seneste ti år har Danmark haft den største vækst i eksporten af grøn energiteknologi blandt EU15-landene. Siden 2002 er eksporten af grøn energiteknologi vokset fra knap 7 milliarder kr. til ca. 32 milliarder kr. Og den danske eksport af grøn energiteknologi er i dag 14 pct. større end eksporten af øvrig energiteknologi. I EU15-landene er det stadig eksporten af øvrig fossil energiteknologi, der er klart størst.

Oven i eksporten af produkter følger også en øget eksport af grønne serviceydelser. Rådgivende ingeniørvirksomheder som COWI og Rambøll udnytter denne grønne vidensbase i deres arbejde for en stigende skare af internationale kunder. Danske arkitektfirmaer udnytter ligeledes denne særlige grønne base på de internationale markeder.

Vind driver den grønne eksport

Den grønne eksportsucces inden for energiteknologi skal bl.a. tilskrives Danmarks stærke vindmøllesektor, som historisk er drevet af en ambitiøs politisk satsning på vedvarende energi op gennem 80'erne og 90'erne. Og ikke mindst af vindmøllegiganten Vestas evne til at opbygge og udnytte vindenergikompetencer i Danmark.

I dag fremstår Danmark som et globalt kompetencecenter for vedvarende energi. En platform, som har tiltrukket store udenlandske industrigiganter som bl.a. Siemens, der i dag har gjort Danmark til hovedsæde for sin vindmøllesatsning Siemens Wind Power. Selskabet har investeret milliarder af kroner i opbygning af produktions-, udviklings- og kompetencecentre i Vejle, Brande, Aalborg og Ikast. Og det har givet bonus for pengene. I kriseårene 2008-2010, hvor de fleste andre selskaber kæmpede med bare at fastholde markedsandele, præsterede Siemens Wind Power at øge eksporten fra knap 12 milliarder kr. i 2008 til 16 milliarder kr. i 2010. En præstation, der sidste år udløste Kong Frederik den Niendes Hæderspris for en særlig eksportindsats.

Eksport af ressourceeffektivitet

Vedvarende energiteknologier er dog langtfra de eneste danske grønne løsninger, der har opnået succes på eksportmarkederne. Generelt har danskernes historisk og kulturelt opbyggede forståelse for energi, miljø og bæredygtighed udviklet sig til en vigtig grundkompetence, som virksomheder, inden for stort set enhver branche, har mulighed for at omsætte til konkurrencefordele på de globale eksportmarkeder. Det gælder også de øvrige virksomheder, der indgår i Danmarks nye eksportkanon inden for den grønne kategori.

Løsninger fra Grundfos, Novozymes og Haldor Topsøe hjælper således kunderne til at blive mere miljø- og ressourceeffektive. Og det er et stærkt salgsargument i en verden, hvor befolkningen blot bliver større og større og naturressourcerne færre og færre.

Grundfos

Tæt kontakt til markedet

I Tyskland er Grundfos kendt for sit grønne islæt og bæredygtighed og i Rusland for kvalitet og holdbarhed. Den jyske pumpekoncern målretter fortællingen om sig selv til forskellige markeder. Og på særlige markeder, som Kina, forsøger koncernen at skabe sig et nyt, andet hjemmemarked.

I Danmark er pumpekoncernen Grundfos kendt som en af landets grønne virksomheder. Men tager man til Rusland, er Grundfos-stemplet lig med kvalitet og totalomkostninger i produkternes levetid – den grønne fortælling er så godt som ikke-eksisterende. Det samme gør sig gældende i USA, hvor Grundfos fokuserer på energieffektivitet og komfort, for eksempel den, der ligger i, at vandet i den varme hane er varmt fra første dråbe.

Virksomheden leverer både lean og green løsninger, og det er et klart strategisk valg. Produkterne udnytter vandressourcerne bedre, sparer på energien i pumperne og bidrager til at løse en af verdens største samfundsudfordringer: manglen på rent drikkevand.

De mange år på eksportmarkederne har imidlertid lært Grundfos, hvor vigtigt det er at lytte til markedets signaler og ikke kun rulle ud med sin egen dagsorden. Fortællingerne skal følges ad, så koncernens brand fastholdes, mens respekten for det enkelte marked indarbejdes.

Den filosofi ligger også bag Grundfos' store satsning på at opbygge en kinesisk udgave af Grundfos-organisationen i Bjerringbro med egen forskning, udvikling, produktion og salgsapparat – en på mange måder unik satsning.

Grundfos besluttede i 2008, at Kina skulle være virksomhedens andet hjemmemarked. Beslutningen var en erkendelse af, at Grundfos' produkter primært matchede andre vestlige virksomheders behov. Til gengæld havde produkterne sværere ved at få tag i det voksende kinesiske hjemmemarked, der havde nogle andre behov end de vestlige kunder, og det blev derfor besluttet, at Grundfos også skulle være en kinesisk pumpeproducent. Det mål ligger fint i tråd med Grundfos' generelle praksis med at besætte nøgleposter på koncernens kontorer ude i ver-

Kort fortalt

Eksportandel: 98 pct.
Omsætning: 22,6 mia. kr.
Antal ansatte (ind-/udland): 4.900/14.000.
Branche: pumpeindustri.
Grundlagt: 1945 af Poul Due Jensen.
Adm. direktør: Carsten Bjerg.

Lær af Grundfos

- *Tilpas markedsføringen, så virksomhedens profil passer til efterspørgslen på de enkelte markeder.*
- *Brug lokale medarbejdere, der forstår markedet fuldt, og etabler lokal hjemmemarkedsproduktion, hvis et særligt marked kræver det.*
- *Udvikl og fasthold stærke værdier om, hvordan forretningen skal drives og udvikles, så alle medarbejdere arbejder i samme retning.*
- *Vær ambitiøs i alle led: Produkterne skal være de bedste, produktionen den mest effektive og kontakten til kunderne skal være tæt.*

den med lokale medarbejdere. For nok kan man på afstand tilegne sig meget viden om et land og dets kultur, men den bedste lære kommer fra folk med førstehåndskendskab, lyder erfaringerne fra Grundfos.

Det er imidlertid langtfra nok at have en dygtig salgsstab og den rette tilgang til markedet. Grundfos befinder sig på et yderst konkurrencepræget marked fuld af kopiprodukter og billigere efterligninger. Det betyder, at Grundfos altid skal være et mulehår foran konkurrenterne. Alle på Grundfos er bekendt med den udfordring – og den gennemsyrer virksomheden på alle niveauer: Udviklingsafdelingen arbejder i disse år med integration af intelligent teknologi. Produktionen effektiviserer konstant produktionsmetoderne. Og salg samarbejder tæt med kunderne og udvikler kompetencer hos serviceoperatørerne.

Det konstante fokus på at gøre alting lidt bedre i morgen stammer tilbage fra Grundfos' stifter Poul Due Jensen, hvis filosofi var, at alting hele tiden kunne gøres bedre. Det var f.eks. stifteren selv, der i sin tid opfandt de fabriksmaskiner, der skabte delene til pumperne.

> ”En pumpe er i sig selv et produkt med en relativt simpel funktion. Men Grundfos har bygget en global succes ved at koble den simple pumpe med en solid portion innovation og konstant udvikling af både virksomheden og produkterne. Derfor overhaler Grundfos sine globale konkurrenter.”
>
> **Thomas Bustrup, direktør i DI**

Novozymes

Bioteknologi til hele verden

Et mangeårigt dansk fokus på grønne løsninger har været en af løftestængerne for den danske biotekindustri, hvor Novozymes har vundet en global styrkeposition. Og vi har kun set toppen af isbjerget.

Egentlig er det kun mængden af viden og en dyb nok kundeforståelse, der begrænser udviklingen af en global forretning som Novozymes.

Det grønne familiemedlem i den succesrige Novo-familie har opbygget et helt forretningskoncept på at skabe grønne alternative ingredienser i alt lige fra fødevarer over vaskemidler til biobrændsel. Virksomhedens kerneråvare er således at udnytte naturens egne byggesten. I naturens biologiske processer benyttes enzymer til at sætte fart i biologiske processer. Eksempelvis startede danskeren Chr. Hansen – manden bag virksomheden af samme navn, der er et af Danmarks andre succesfulde ingrediensselskaber – i 1874 en produktion af osteløbe baseret på enzymer fra kalvemaver. Og det er altså netop sådanne processer, der kan applikeres i andre industrier.

Novo-familiens enzymforretning bygger oprindeligt på den insulinudvinding, som Novo Nordisk bruger som kerneråvaren i sin forretning. I 2000 blev enzymdelen imidlertid skilt fra for at få lov til at udvikle sig med et selvstændigt strategisk fokus. Siden er omsætningen fordoblet, indtjeningen tredoblet, og markedsværdien øget med faktor fem.

På grund af det brede anvendelsesfelt er Novozymes i dag en mangefacetteret forretning. Enzymerne benyttes som aktive ingredienser i alt lige fra lavforurenende vaskemidler til brød, hvis holdbarhed enzymerne forlænger.

Kort fortalt

Eksportandel: Over 95 pct.
Omsætning: 11,23 mia. kr.
Antal ansatte (ind-/udland): 2.530/3.470.
Branche: biotek.
Grundlagt: 2000 udskilt fra Novo Nordisk.
Adm. direktør: Peder Holk Nielsen.

Den brede anvendelse er en af forklaringerne på, at Novozymes' tilgang til verdensmarkedet handler om en dyb forståelse for kundernes produktionsprocesser. For det er netop her i andre virksomheders kerneprocesser, at enzymer skal gøre gavn og erstatte kemikalier, være katalysatorer i udviklingen af andengenerations biobrændsel eller skabe alternativer til landbrugets pesticider.

En af hjørnestenene i Novozymes-succesen er derfor innovative partnerskaber med kunderne. Broen mellem de naturlige ingredienser og industrien bygges i et tæt samarbejde omkring Novozymes' laboratorier over hele verden.

Det betyder imidlertid også, at Novozymes' succes står og falder med tæt kundekontakt, og det er især en udfordring på de internationale markeder – ikke mindst de nye vækstmarkeder. En ting er nemlig at forstå en kundes behov, når vedkommende bor henne om hjørnet, og sproget og kulturen er de samme. Noget andet er at forstå forholdene på det kinesiske eller indiske massemarked.

Et af Novozymes' svar på den udfordring er så vidt muligt at bruge lokalt ansatte som en slags forretningsoversættere ude i verden. Det ændrer ikke ved, med topchef Peder Holk Nielsens ord, at det immervæk ville have været noget lettere at bevæge sig ind på det indiske marked, hvis Novozymes' hovedsæde havde ligget i Mumbai.

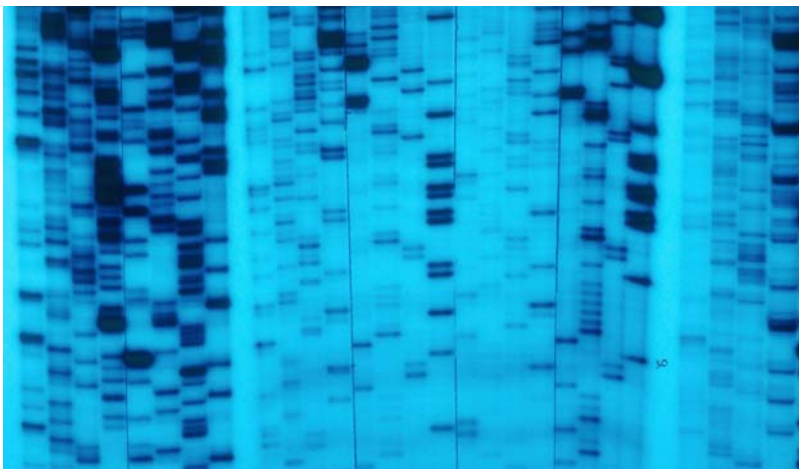
Novozymes arbejder derfor også med en klar strategi om, at virksomheden i USA er amerikansk, i Kina kinesisk og i Brasilien brasiliansk. Kunderne i de enkelte lande skal have tillid til, at de samarbejder med en partner, der kender og forstår deres behov, og ude i verden betyder relationen til Danmark ingenting.

Fortsat innovation og nytænkning er en anden vej til vækst hos Novozymes. Efter 2015 er målet en organisk vækst på 10 pct. om året, hvilket formentlig vil være 6-7 procentpoint mere end økonomien generelt. Det er altså ikke nok for Novozymes at følge markedsvæksten. Gabet fra 3 til 10 pct. skal hentes via innovation, der vil foregå hos kunderne. Ny digital teknologi kan ofte lyde som en genvej til kunderne og en mulighed for at spare dyr transport, men det er kun, når mennesker mødes, at gnisterne springer, som Peder Holk Nielsen udtrykker det.

Lær af Novozymes

- *Kom helt tæt på kunderne og forstå deres behov.*
- *Handl som en flernational virksomhed. Brug lokalt ansatte så vidt muligt, da de kan oversætte en danskbaseret forretning til de lokale forhold og behov.*
- *De innovative gnister opstår, når mennesker mødes. Derfor kræver det fysisk tilstedeværelse på markederne at komme tæt på kunderne.*

> ”Novozymes er ikke kun en underleverandør, der rykker ud på eksportmarkederne med deres store kunder som Unilever og Procter & Gamble. Selskabet skaber nye afdelinger med lokale ansatte, der forstår de lokale markeder, hvilket resulterer i nye relationer og nye produkter.”
>
> **Per V. Jenster, professor**



Siemens Wind Power

Midt i verdens kompetencecenter

Med næsten en tidobling af medarbejderstaben i Danmark på bare 10 år er Siemens Wind Power en enestående grøn eksportsucces. En base af viden om vindmøller på dansk jord holder den tyskejede virksomhed fra at rykke til udlandet.

Et af verdens førende kompetencecentre for vindmøller – måske endda dét førende – ligger i den midtjyske by Brande.

Når man i bil triller ad den nye midtjyske motorvej, der smyger sig rundt om byen, er det tydeligt for enhver, at der fra dette lille og ellers ofte uanselige hjørne af Danmark ikke bare udtænkes og designes nye vindmøller, der produceres også vindmøller til hele verden. Bl.a. er Siemensmøller grundstammen i verdens største vindmøllepark, London Array, ud for den britiske kyst.

Siemens Wind Powers fabriksanlæg i Brande med arbejdende kraner og rullende trucks sender minderne på tidsrejse tilbage til fordums industrielle storhedstid. For det er et særligt syn. I mange andre hjørner af Danmark ser man kun reminiscensen af industriproduktion i form af halvtomme og forfaldne fabriksbygninger.

Alligevel holder Siemens Wind Power fast i sin produktion af vindmøller i Brande og vinger i Aalborg – som dengang før 2004, da den tyske industrikoncern købte den danske vindmølleproducent Bonus Energy. Udviklingsfolkene skal sidde tæt på produktionen, lyder filosofien.

Produktion i Danmark – endda med fremdrift – virker umiddelbart lidt sært, når man betragter udflagningen af danske industrijob i de seneste 20 år og den til tider barske debat om Danmarks svigtende konkurrenceevne. Især tre ting forklarer, hvorfor Siemens holder fast i Danmark som sit vindmølleudgangspunkt og blot det seneste halvandet år har investeret 1 mia. kr. i de danske fabriks- og udviklingsanlæg:

For det første er lønomkostningerne på en vindmølle typisk kun 3-4 pct. af møllens samlede pris, og de høje danske lønomkostninger er således ikke så udfordrende som for meget anden produktion. For det andet er Danmark med sine ambitiøse klimamål stadigvæk storinvestor i vindmøller og vil støtte erhvervet med etableringen af flere testcentre. For det tredje – og ikke mindst – findes der en helt unik viden om vindmøller i Danmark.

Den unikke viden er hos de personer, der har været med på vindmølleeventyrets rejse. Et godt eksempel er den tekniske direktør hos Siemens Wind Power, Henrik Stiesdal, der beskrives som en kompromisløs ingeniør, der har været med siden vindmølleindustriens genfødsel sidst i 70'erne. Sammen med Ditlev Engel, tidligere CEO hos det andet danske vindmølleikon Vestas, nævnes Stiesdal ofte som en af de mest indflydelsesrige personer i en global vindmølleverden.

Kompetenceopbygningen og investeringerne i Danmark fortsætter. På 10 år

Kort fortalt

Eksportandel: ca. 95 pct.
Omsætning: 21,2 mia. kr.
Antal ansatte (ind-/udland): 5.300/3.300.
Branche: vindindustri
Grundlagt: 1980 som Danregn Vindkraft af Peter Stubkjær Sørensen. 2004 opkøbt som Bonus Energy A/S af Siemens AG.
Adm. direktør: Jan Kjærsgaard.

Lær af Siemens Wind Power

- *Dyrk, udvikl og forstærk kompetencerne – og brug dem til nyudvikling.*
- *Hvis du vil producere i Danmark, så sørg for at udvikle produkter, der har en forholdsvis lille lønandel.*
- *Udviklingsfolk skal sidde tæt på produktionen.*

> "Siemens Wind Power er et eksempel på international investering i dansk viden i international særklasse. En viden, som styrkes gennem nærhed til produktionen, som synes at være blevet en sjældenhed i Danmark."
>
> **Helle Søholt, CEO for Gehl Architects**

er medarbejderstaben vokset fra 600 til 5.300 – og globalt fra 800 til 8.600 mand.

Nyudvikling og en fortsat optimering af produktionen er Siemens klare mål. På begge fronter er der resultater. Produktionen af vindmøller foregår nu på et samlebånd med kun otte stop. Og vindmøllerne vokser fortsat i megawatt-kapacitet, ligesom de hele tiden yder bedre. Et lille, men slående eksempel på, hvor lidt der skal til: For nylig opfandt Peder Bay Enevoldsen et lille aggregat i plastik, der ligner en øglehale, som bliver klistret på vingerne og får dem til at larme mindre og yde 3 pct. mere. Stor effekt. Men også et resultat af 15 års forskningsarbejde.

Internt i den tyske industrikoncern Siemens betegnes investeringen i Bonus Energy som en af de bedste nogensinde, og tallene taler deres eget tydelige sprog. Målt på vækst i omsætning og resultat har Siemens Wind Power i modsætning til konkurrenten Vestas demonstreret konstant vækst i de seneste ti år – ikke mindst takket være den store satsning på havvindmøller.

Haldor Topsøe

Grønne løsninger med god kemi

Der findes miljøinitiativer, og så findes der grønne vækstinitiativer. Haldor Topsøe står for det sidste.

Da kemiingeniøren Haldor Topsøe grundlagde sin ingeniørvirksomhed i 1940, ville han gøre en forskel. Ikke som udgangspunkt for miljøet, selv om det er endt sådan. Han ville gøre en forskel for de mange produktionsvirksomheder, der hele tiden er på udkig efter områder, hvor de kan producere smartere og billigere. Det er stadig målet i dag, og midlerne er grundlæggende de samme: Find nye løsninger, og find ud af, hvem der kan bruge dem. Derfor er markedsanalyser og forskning grundpiller i virksomheden. Og lige nu hungrer markedet efter miljøskånsomme løsninger, der ikke går ud over økonomien.

Efterspørgslen harmonerer godt med Haldor Topsøes A/S' kernekompetence. Siden sin spæde begyndelse har virksom-

Kort fortalt

Eksportandel: 99 pct.
Omsætning: 5,24 mia. kr.
Antal ansatte (ind-/udland): 2.000/537.
Branche: katalysatorer.
Grundlagt: 1940 af Haldor Topsøe.
Adm. direktør: Bjerne Steffen Clausen.

heden udviklet katalysatorer og katalytiske processer, der kan sætte en kemisk proces i gang eller få den til at gå hurtigere. Dem bruger Haldor Topsøe til produktion af petrokemiske produkter, som f.eks. gødning, samt at rense alt fra olie til gasser. Topsøes katalysatorer kan f.eks. fjerne svovl fra olie, så den forurener mindre og giver højere udbytte. På den måde har Topsøe nået grundlæggerens mål om at gøre en forskel. Rensningerne har både øget kvaliteten af eksisterende produkter og gjort det muligt at anvende råmaterialer, man ikke kunne bruge tidligere.

Med tiden fik Haldor Topsøe den ide, at affaldet fra de mange rensninger måtte kunne bruges til noget. I stedet for at smide svovlen ud kan den blive til svovlsyre. Haldor Topsøe har på den måde omdannet forurenende spild til et salgbart produkt.

Den udvikling rummer kimen til virksomhedens succes på eksportmarkedet. Grundtanken i 1940 er den samme i dag – at Topsøe konstant skal udvikle sine produkter og satse på nye markeder. Det betyder, at virksomheden investerer kraftigt i forskning og udvikling, ligesom den altid befinder sig i massive salgsfremstød på eksportmarkederne.

Mere end 99 pct. af Haldor Topsøes omsætning på over 5 milliarder kr. stammer fra udlandet. Virksomheden har over 2500 ansatte og afdelinger i Danmark, USA, Indien, Kina, Rusland, Malaysia, Bahrain, Sydafrika, Argentina og Brasilien.

Kina er et af de lande, Topsøe satser på i øjeblikket. Og en af virksomhedens veje ind i det store kinesiske vækstmarked er et nyt brændstof, DME, der bliver lavet af affaldsproduktet sortlud fra papirproduktion.

Da mange kinesiske byer lider hårdt under tung luftforurening, har regeringen i Beijing for nylig skærpet kravene til, hvor meget svovl der må være i det brændstof, landets køretøjer bruger. I 2017 må det således kun indeholde en femtedel af, hvad det gør i dag. Blandt de store svovlsyndere i Kinas byer er de små trehjulede knallerttaxaer, der drøner rundt med motorer, der uden problemer kan køre på DME. Det vil reducere forureningen betydeligt.

DME er kun et skud på stammen af miljøvenlige produkter, som Kina har brug for.

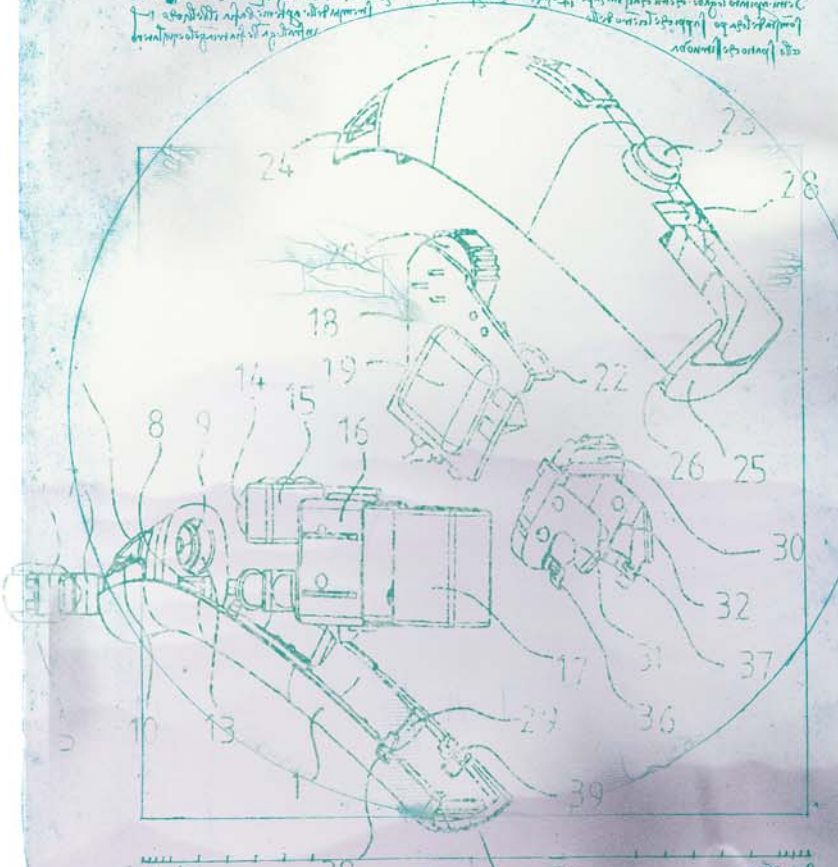
I forvejen har virksomhedens forskere udviklet de såkaldte DENOX-katalysatorer, der kan rense NOx-gasser fra kraftværksrøg, busser og lastbiler. I dag giver det Haldor Topsøe en fordel på de oversøiske markeder, som nu efterspørger de samme teknologier.

Det handler ikke kun om at tjene penge. Det handler om at gøre en forskel imens.

Lær af Haldor Topsøe

- *Invester så meget som overhovedet muligt i forskning og udvikling. Nye produkter er altafgørende, hvis en virksomhed vil holde vækstskruen i vandet.*
- *Undersøg, hvor de efterspørger produkter og processer, du allerede har udviklet, og øg dit salg derigennem.*
- *Gør lidt mere for kunderne, end de betaler for. Så forlader de dig ikke for en billigere konkurrent.*

> ”I en tid med knappe ressourcer og smogdækkede byer har Haldor Topsøes forskning vist vejen ved både at skåne miljøet og gøre industrien mere effektiv. Alle vinder.”
>
> **Helle Søholt, CEO for Gehl Architects**


39
1
10
13
27
36
17
31
37
32
30
26
25
22
16
15
14
19
18
8
9
24
28
23
38

Velfærds-eksportørerne

Danmark har i dag en stærk klynge af innovative velfærdseksportører, der leverer medicin, plejeudstyr, høreapparater og serviceløsninger af meget høj kvalitet. Virksomheder som Coloplast, Falck, Oticon og Systematic er eksportører, der fra hvert sit udgangspunkt har opbygget stærke positioner i det brede og hurtigt voksende marked for velfærdsløsninger. De har været kompromisløse i jagten på kvalitet og innovation i verdensklasse, og hjemmemarkedets høje forventninger og efterspørgsel – bl.a. fra krævende patientforeninger – har været med til at give dem en konkurrencefordel på det globale marked.

Coloplast – Hvordan blev Coloplast verdens førende leverandør af intime sundhedsprodukter, som bl.a. stomiposen? Side 60.

Falck – Tillidsbaseret ledelse er en af hemmelighederne bag denne servicevirksomhed, der er blevet verdens største internationale ambulanceoperatør. Side 61.

Oticon – Via innovation og stærke lokale salgsafdelinger er Oticon vokset op til at blive en af verdens tre største producenter af høreapparater. Side 62.

Systematic – It-eventyret startede i søværnet, men i dag kæmper Systematic om at blive en af de vigtige spillere på det globale marked for elektroniske patientjournaler. Side 63.

> **Den globale demografiske udvikling og en stor dansk viden om menneskers behov gennem livet giver fantastisk potentiale for velfærdseksport. Men samtidig er barriererne for at komme ind i andre lande med den type ydelser tårnhøje.”**
>
> Philipp J.H. Schröder, professor på Aarhus Universitet

Virksomheder som Oticon, der producerer høreapparater, redningstjenesten Falck og Coloplast, der bl.a. laver stomiposer, har trods vidt forskellige produkter og ydelser en klar fællesnævner: Uden politikere med fokus på et højt velfærdsniveau for alle danskere havde de formentlig ikke drevet forretningen så vidt.

For Falck var løftestangen en offentlig sektor, der mente, at en redningstjeneste sagtens kunne klares af en privat aktør. Intelligente offentlige tilskud, høje standarder og et tæt privat-offentligt samarbejde om specialiseret forskning bidrog til at skabe fundamentet for den danske høreapparatsklynge, der i runde tal sidder på halvdelen af verdensmarkedet. Og den offentlige sektors fokus på at få langtidssyge på ret kurs og tilbage på arbejdsmarkedet skabte grobund for en virksomhed som Coloplast.

Den danske stats afgørende rolle i fødslen af virksomhederne sikrer ikke eksporten i sig selv, men er helt afgørende for, at virksomhederne inviteres med til udbuddene på eksportmarkederne. De omkring 800 virksomheder inden for sundheds- og velfærdsområdet beskæftiger ca. 35.000 fuldtidspersoner og står for 12 pct. af Danmarks eksport.

Altid lidt bedre

Virksomhederne, der klarer sig godt inden for dette felt, har imidlertid også andre særkender: Ingen af dem fokuserer på at være billigst eller konkurrerer på anden måde på laveste fællesnævner. I stedet fokuserer de på kundens behov, og arbejdet med at løse kundens opgave er som en løfteraket, der hæver deres kvalitetsniveau. Et godt eksempel er et høreapparat. Forstærkning af lyd kan klares meget simpelt, men med ny teknologi er det hele tiden muligt at udvikle apparaterne, så lyden bliver endnu bedre.

Kombinationen af et fremsynet Velfærdsdanmark og stærke ambitioner og værdier internt i virksomhederne gør i dag, at mange af de danske velfærds- og sundhedsvirksomheder har fået mærkatet *state of the art* på de globale markeder. Og selv om det næppe var en gennemtænkt strategi at skabe et eksporteventyr, da Velfærdsdanmark var under udvikling, blev det netop resultatet. Og det lover godt for fremtiden.

Verden efterspørger danske løsninger

Overalt i verden stiger efterspørgslen nemlig på kvalitetsløsninger på velfærdsområdet. Uden for landets grænser får man i stigende grad øje på de muligheder, der ligger i at øge den enkelte persons velfærd.

Verden oplever i øjeblikket et velstandsboom uden lige. Den globale middelklasse vil ifølge Den Europæiske Unions Institut for Sikkerhedsstudier (EU ISS) vokse fra 2 mia. i dag til 3,2 mia. i 2020 og 4,9 mia. i 2030. Især i Indien og Kina buldrer middelklassen frem.

Allerede i dag viser importstatistikkerne fra disse lande, at efterspørgslen på velfærdsteknologierne stiger. I Kina er importen af velfærdsteknologier steget med 241 pct. siden 2001. I Rusland har stigningen været på 488 pct., og i Indien på 405 pct.

Nye virksomheder pibler frem

Dansk erhvervsliv har luret eksportmulighederne. De gamle erhvervsklenodier som Oticon, Falck og Coloplast får efter alt at dømme selskab af nye virksomheder på eksporttogterne i frem-

> **Et super produkt er ikke i sig selv nok til velfærdseksportørers succes. Det afgørende er, at de har et indgående kendskab til og forståelse for sundhedssektoren i de lande, de går ind i.”**
>
> Philipp J.H. Schröder, professor på Aarhus Universitet

tiden. Over 34 pct. af de virksomheder, der beskæftiger sig med sundheds- og velfærdsløsninger, har introduceret deres første produkter efter 2006. Innovationen spirer. Og den kan meget vel blive forløst som morgendagens eksporteventyr.

En af de nyere spillere, der optræder i denne eksportkanon, er aarhusianske Systematic. Med sit egenudviklede system til elektroniske patientjournaler – Columna Clinical Information System – er virksomheden blevet inviteret ind i varmen sammen med de store spillere ved de store og ofte komplekse offentlige udbud. Systematic kan således føjes til historiebogen som et af den nyere tids eksempler på, at fremsynet tænkning i politiske kredse ikke kun gavner danske borgere, men også dansk erhvervsliv.

Et andet eksempel er en virksomhed som Medical Insight, der udvikler billeddistributionssystemer til sundhedssektoren. Virksomheden eksporterer allerede til USA, Norden og England. Et tredje eksempel fra sundhedsområdet er Medisat, der har udviklet let, mobilt behandlingsudstyr, som gør det muligt for bl.a. KOL-patienter at flytte en del af behandlingen fra hospitalet til deres eget hjem.

Indkøbsmusklen skal trænes

En stærk offentlig indkøbsmuskel er vigtig for de nye spillere, der skal løfte arven fra de klassiske velfærdsvirksomheder. Mere end halvdelen af virksomhederne mener nemlig, at storskalaleverancer til den offentlige sektor i Danmark øger eksportmulighederne, viser en undersøgelse foretaget af konsulenthuset Brøndum & Fliess. Det at kunne skrive en stor offentlig kunde på virksomhedens referenceliste øger muligheden for at få adgang til store udbud uden for landets grænser, ligesom storskala gør det muligt at effektivisere produktionen og sænke prisen.

Imidlertid tyder noget på, at det er en udfordring at fastholde samspillet med det offentlige. F.eks. oplever Coloplast, at de kommunale indkøbere bliver mere og mere optagede af prisen her og nu frem for langsigtede gevinster. Kommunerne sparer hellere et par kroner i indkøb, end de satser på det dyrere medicinske produkt, der på lidt længere sigt øger sandsynligheden for at konvertere en langtidssyg til en aktiv på jobmarkedet, har kritikken lydt.

Flere innovative offentlige indkøb

Erkendelsen af, at den offentlige indkøbspolitik kan anvendes bedre, er nået til øverste regeringsniveau. I “Vækstplan for sundheds- og velfærdsløsninger” fremgår det bl.a., at den intelligente offentlige efterspørgsel skal styrkes, og regeringen forsøger ligeledes at stimulere innovative offentlige indkøb, hvor der fokuseres mindre på indkøbsprisen og mere på anvendelsen og totaløkonomien.

Det skal sikre, at Danmark kan bibeholde sit solide forspring inden for sundheds- og velfærdsløsninger.

Rundt omkring i kommuner og regioner eksperimenteres der allerede på livet løs med det, der måske bliver morgendagens eksportsucceser. På listen er bl.a. elektroniske dørlåse, loftlifte, blodprøverobotter, automatiske vasketoiletter, elektroniske plastre til monitorering, talegenkendelse og tryghedssensorer. Bliver de mange eksperimenter kommercialiseret, venter nye eksporteventyr.

Coloplast

Kernen er at skabe bedre livskvalitet

Coloplast har altid været drevet af stærke værdier om at hjælpe brugerne af virksomhedens produkter, som stomiposer, til et bedre liv. Det er stadig nøglen til Coloplast succes på eksportmarkederne.

Gode regnskabstal og værdiskabelse er vigtigt – også internt hos Coloplast. Men den egentlige forudsætning for eksportsuccesen finder man ved et kig inde bag medicovirksomhedens mure, bl.a. i hovedkvarteret i Humlebæk nord for København. Her fokuserer ledelsen på, hvordan nye patienter globalt efterspørger de seneste kvalitetsprodukter og serviceydelser inden for intim sundhedspleje.

Der findes billigere produkter på markedet end Coloplasts. Men Coloplasts produkter sigter på, at brugerne kan føre et så aktivt og normalt liv som muligt. Det er bedre for den enkelte patient og billigere for samfundet. Det kræver konstant innovation og forbedring af funktionalitet og design, og i den udviklingsproces har Coloplast en særlig tradition for at involvere kunderne. Og det tjener sig ind. I hvert fald placerer patientforeninger for andet år i træk Coloplast som den bedste medicovirksomhed i verden foran internationale konkurrenter som Johnson & Johnson og Smith & Nephew.

Den kundefokuserede strategi kan føres tilbage til virksomhedens grundlæggere. Sygeplejerske Elise Sørensen fik i 1954 ideen til stomiposen, da hendes søster blev opereret for tarmkræft. Elise Sørensen udviklede stomiposen for at give sin søster og senere andre tarmkræftramte bedre livskvalitet, væk fra isolation og stigma. Aage og Johanne Louis-Hansen så potentialet og satte stomiposen i produktion. Efter to år oversteg salget på eksportmarkederne det danske marked.

Siden udviklingen af stomiposen er flere nye intimprodukter kommet til og i samme ånd udviklet i tæt samarbejde med brugerne. Coloplasts forretningsområder tæller i dag stomi, kontinens, hud- og sårpleje samt urologi. Trods den stærke filosofi bag produkterne er eksportsuccesen dog ikke givet, og derfor har Coloplast i de seneste år arbejdet med at forbedre sin globale konkurrenceevne betragteligt.

Et vigtigt skridt har været at gennemføre en turn around, hvor virksomhedens effektivitet er forbedret markant, samtidig med at salgsprocesserne er professionaliseret i Coloplasts 33 datterselskaber ude i verden. I dag er alle salgsselskaber i gruppen fokuserede salgsenheder med et minimum af back office-funktioner. Der er investeret kraftigt i data om offentlige indkøbsorganisationer og forbrugere, og der er investeret i uddannelse af salgsledelse og sælgere, ligesom selskabet i dag investerer i en kraftig udvidelse af salgsorganisationen især uden for Europa. Det betyder, at en større andel af væksten i fremtiden kommer fra markeder uden for EU, som USA, Kina og Brasilien, men stadig med en vigtig base i Europa. Coloplast har samtidig investeret i innovationsprocesserne, så produktudvikling først og fremmest har et kommercielt sigte, men sker uden at gå på kompromis med produkternes teknologiske kvaliteter.

> ”Coloplast kan noget særligt, når det kommer til at forstå brugernes behov. Fra dag ét har virksomheden formået at sætte sig i kundens sted og gør det nu med succes på tværs af kontinenter og kulturer. Det stræber de fleste efter, men de færreste formår at efterleve det på niveau med Coloplast.”
>
> **Thomas Bustrup, direktør i DI**

Kort fortalt

Eksportandel: 98 pct.
Omsætning: 11 mia. kr.
Antal ansatte (ind-/udland): 1.300/6.700.
Branche: medico.
Grundlagt: 1954 af Aage Louis-Hansen.
Adm. direktør: Lars Søren Rasmussen.

Lær af Coloplast

- *Dit produkt betyder alt for dit selskabs langsigtede succes. Dyrk en kultur, som aldrig går på kompromis med innovationsevne og kvalitet.*
- *Vær professionel med dit salgsarbejde. Vid, hvor de mest værdifulde kunder er, og invester i dem.*
- *Gå efter at være mest effektiv i din branche. Det giver dig den bedste indtjening og dermed mulighed for at investere i at udvikle både din virksomhed og dit marked.*

Falck

En satsning på nordiske værdier

Risikovillige investorer i ejerkredsen satte gang i Falck-koncernens internationalisering. Falck har rygvind af sit stærke fundament i Danmarks offentlige sektor og et helt særligt konkurrenceparameter: tillidsbaseret ledelse.

I Polen betragtede de i begyndelsen Falck-direktør Allan Søgaard Larsen som lidt af et bløddyr, når han besøgte det nye datterselskab og prædikede en ledelsesstil, der tog udgangspunkt i at tage vare på hinanden. Men han holdt fast i sin indstilling. Den handlede ikke om at slække på kravene til medarbejderne, men om at kontrol er afløst af tillid, som på de fleste danske arbejdspladser.

Ud over det ikke uvæsentlige parameter at have den danske stat som referencekunde er netop ledelsesmodellen en af hjørnestenene i Falcks eksportsucces, der for alvor har taget fart siden 2004. Man skal nemlig ikke forklejne værdien af og eksportpotentialet for den danske og nordiske ledelsesmodel, mener Allan Søgaard Larsen. Hvis den bliver fuldt udlevet, sikrer modellen et lavt sygefravær og en lav medarbejderomsætning og skaber en kultur af ansvarlighed blandt medarbejderne.

Sygefraværet i Falck ligger da også markant lavere end hos konkurrenterne, og medarbejderomsætningen ligger i gennemsnit på syv år mod konkurrenternes tre år. Og det kan aflæses direkte på bundlinjen, at man er i stand til at holde på højt specialiserede medarbejdere som paramedicinere, læger og sygeplejersker.

Før 1989 var Falck et rent dansk redningsselskab ejet af Falck-familien med aner tilbage til stifteren Sophus Falck, der stiftede redningstjenesten i 1906. Men i 1988 solgte familien Falck selskabet til det hedengangne forsikringsselskab Baltica og indledte herefter en større vækstoffensiv. Falck overtog i 1993 sikringsdivisionen fra ISS, Securitas, og senere blev divisionen udbygget. Falck fusionerede med Group 4 og overtog bl.a. Wackenhut. Der tegnede sig efterhånden et billede af to selskaber – en overvejende dansk redningstjeneste med beslægtede aktiviteter og en mere international sikringstjeneste.

I 2004 blev Falck sig selv igen, mens sikringsdelen blev til G4S, da G4 gik sammen med britiske Securior.

Efter separationen var det oplagt at fokusere på en internationalisering af Falcks klassiske aktiviteter som redning, sundhed og assistance – aktiviteter, som Falck igennem næsten 100 år havde bygget op i takt med udviklingen af det danske velfærdssamfund. Togterne ud på verdensmarkedet skete med en ikke uvæsentlig billigelse fra de nye ejere i skikkelse af kapitalfonden Nordic Capital. De nye ejere leverede den risikovillighed og det lange sigte, som eksportstrategien krævede. Det er den samme strategi, de nuværende ejere i skikkelse af Lundbeckfonden og Kirkbi, Falcks direktion og en række ledende medarbejdere har valgt at fortsætte.

Siden 2004 har væksten på eksportmarkederne været heftig. Falck opererer i dag over hele verden. Således har Falck

> ”Falck leverer en række ydelser, deriblandt nogle livsnødvendige, der er helt afhængige af, at folk er trygge ved dem. At Falck har fået så stor succes, er kun muligt på grund af den stærke ledelseskultur, der kendetegner virksomheden, og som medfører en meget høj troværdighed.”
>
> **Thomas Bustrup, direktør i DI**

Kort fortalt

Eksportandel: 51,6 pct.
Omsætning: 11,5 mia. kr.
Antal ansatte (ind-/udland): 9.851/18.214.
Branche: redning, sundhed og assistance.
Grundlagt: 1906 af Sophus Falck.
Adm. direktør: Allan Søgaard Larsen.

Lær af Falck

- *Dyrk en nordisk ledelsesmodel med høj grad af tillid frem for kontrol, og brug det som konkurrenceparameter ude i verden.*
- *Brug den nordiske ledelsesmodel til at få og fastholde de bedste medarbejdere.*
- *Hav risikovillige investorer i ryggen. At bevæge sig ud på internationale markeder er ikke altid en snorlige affære.*

opnået en position som verdens største internationale ambulanceoperatør og den tredjestørste i USA. I Europa er Falck størst i Polen med godt 3.500 ansatte.

Falcks salgsparametre ude i verden er i dag ledelsesmodellen, der sikrer en velfungerende organisation og en ikke uvæsentlig track record fra Danmark. Virksomheden er dermed et eksempel på, at kombinationen af statslige indkøb af en serviceydelse hos et privat selskab og risikovillige investorer kan være kimen til eksport. Ifølge Allan Søgaard Larsen er Falck også et eksempel på, hvorfor det er vigtigt, at private aktører får lov til at byde ind på velfærdsydelserne i Danmark.

Oticon

Lytter sig til global succes

For at kunne lytte skal man kunne høre. Begge dele er noget, man har forstand på hos Oticon. Både at hjælpe folk til at høre bedre ved hjælp af stadig mere avancerede høreapparater og at lytte til dem, der hjælper andre med at genvinde hørelsen.

Evnen til at lytte til centrale aktører i private og offentlige sundhedssystemer rundt om i verden er en af hemmelighederne bag Oticons globale succes. En succes, der gør virksomheden til frontløberen blandt de danske producenter af høreapparater, som tilsammen sidder på næsten 50 pct. af verdensmarkedet.

Oticon har cirka 2 pct. af sin omsætning i Danmark, mens de resterende 98 pct. omsættes på meget forskellige nationale markeder rundt omkring i verden. Der er man oppe mod globale storspillere som amerikanske Starkey, tyske Siemens og schweiziske Phonak. De enkelte markeder for høreapparater vokser i forskellige tempi, men udgør samtidig overordnet set et forretningsområde, der ikke er udsat for de samme voldsomme svingninger, som ofte ses på markeder for mere almindelige eksportvarer som sko, mode eller mobiltelefoner. Til gengæld kræver succes, at man har et indgående kendskab til national lovgivning, til de centrale beslutningstagere og til de nøglepersoner på hospitaler og klinikker, samt private forhandlere som rådgiver de kommende brugere af høreapparater.

Når Oticon sælger høreapparater ude i verden, sker det i dag hovedsageligt gennem egne salgsselskaber. Ofte er de grundlagt gennem en lokal distributør, der stadig er den primære kanal på Oticons mindre markeder og mest bruges i de tidlige faser på et nyt marked. Senere, når omsætningen har nået en kritisk masse, og andre markedsvilkår i øvrigt peger i den rigtige retning, går Oticon ind og etablerer sit eget salgsselskab. Enten overtager man distributørselskabet, eller også etablerer man et nyt selskab. Når man har eget salgsselskab, kan man ifølge Søren Nielsen, Oticons administrerende direktør, få en større del af værdikæden.

Kort fortalt

Eksportandel: 98 pct.
Omsætning i William Demant-koncernen, hvor Oticon er langt det største forretnings område: 8,6 mia. kr.
Antal ansatte, William Demant (ind-/udland): 1.546/6.744.
Branche: lyd, hjælpemidler.
Grundlagt: 1904 af Hans Demant.
Adm. direktør, Oticon: Søren Nielsen.

Note: *Regnskabstallene er fra Oticons moderselskab, William Demant, da det giver det mest retvisende billede af Oticon-brandets globale position. Ud over Oticon markedsfører William Demant en række andre varemærker som Bernafon, Neurelec, Phonic Ear, Sennheiser.*

> ”I sundhedssektoren er kunde og køber ofte to forskellige parter. Oticon har vendt det dilemma til sin konkurrencefordel. Selskabet har i dag en unik plads i markedet med sin evne til at håndtere særlige forhold og særheder på de internationale markeder.”
>
> **Philipp J.H. Schröder, professor på Aarhus Universitet**

Samtidig får man den ekstra viden om lokale forhold, som gør, at man igen kan øge markedsandele og opdyrke særlige segmenter i markedet.

Oticons succes bygger på, at man gør det grundigt, tålmodigt og ambitiøst, når man går ind på et nyt marked. Man ved, at man bliver nødt til at betale for at få en god lokal direktør, blandt andet fordi det kan være svært at tiltrække dygtige lokale erhvervsfolk til at arbejde for en lille dansk virksomhed, der åbner en afdeling med under 10 ansatte. Og man er forberedt på, at det kan tage tid, før resultaterne for alvor viser sig. Den enkelte distributør sikrer et godt kendskab til de lokale forhold og har ofte været i branchen gennem mange år.

Oticon investerer i det hele taget kraftigt i både innovation og medarbejdere. Det kan man gøre, fordi virksomheden gennem sin ejer, det børsnoterede selskab William Demant, løbende giver betydelige overskud: I 2012 var overskuddet i koncernen f.eks. 1,7 milliarder kr. efter en omsætning på 8,6 milliarder kr., hvoraf Oticon repræsenterer langt det største forretningsområde.

Gennem sit moderselskab, William Demant, danner Oticon sammen med de to andre store danske selskaber GN ReSound og Widex en stærk dansk klynge inden for høreapparatsindustrien. Alle tre selskaber er bygget op gennem mange år og har en lang historik i branchen. Deres succes kan i en vis grad føres tilbage til udviklingen af det offentlige danske sundhedssystem i 1950'erne, hvor Danmark var det første land med fuldt tilskud til høreapparater, hvilket sikrede et stærkt hjemmemarked. I dag er Oticon en global virksomhed med produktion i primært Polen og produktudvikling hovedsageligt i Danmark. Koncernsproget er engelsk, og netop overgangen fra at være en dansk virksomhed, der sælger danske produkter ude i verden, til at være en global virksomhed, der udvikler, producerer og sælger produkter over hele verden, er ifølge Søren Nielsen et helt nødvendigt skridt, som alle eksportvirksomheder på et tidspunkt bliver nødt til at tage.

Lær af Oticon

- *Invester i udvikling og stærke lokale salgsorganisationer på de nationale markeder, når der er kritisk masse, men fokuser i starten på nogle enkelte vigtige markeder, som du er sikker på, at du forstår.*
- *Spring ud som global virksomhed – og sæt dig godt ind i lokale forhold.*
- *Erfaringer fra danske nøglekunder kan være løftestang for udvikling af innovative kvalitetsprodukter, som siden kan eksporteres.*

Systematic

En succesfuld patientjournal

Systematics næste store eksporthåb er it-systemer til sundhedssektoren. Aarhusvirksomheden har gjort det til sin mission at systematisere og skabe enkelhed der, hvor afgørende beslutninger træffes – f.eks. til forsvarsstyrker over hele verden.

Når samtalen falder på elektroniske patientjournaler i Danmark, er det ofte historier om skandaler, spildte investeringer og de tidligere amters fejlslagne strategi om at udvikle hvert sit system, der overskygger billedet. Men under den mørke skygge gemmer sig mindst én solstrålehistorie: it-virksomheden Systematic i Aarhus.

Den del af virksomhedens historie begyndte i 2001. Dengang bød Systematic på opgaven med at udvikle en elektronisk patientjournal til det daværende Århus Amt. Med sig i bagagen havde Systematic stor erfaring med udvikling af vitale beslutningsstøtte-systemer til forsvaret i flere NATO-lande. I dag er Systematics patientjournal – Columna – udrullet i hele Region Midtjylland, som har været med i udviklingen, og den solide offentlige kundereference skal nu bruges til at komme videre ud over landets grænser. Bl.a. deltager Systematic i et større EU-udbud

Kort fortalt

Eksportandel: 22 pct.
Omsætning: 413 mio. kr.
Antal ansatte (ind-/udland): 401/41.
Branche: it, software.
Grundlagt: 1985 af Michael Holm og Allan Schytt.
Adm. direktør: Michael Holm.

i Finland, ligesom Systematic også står tilbage som den sidste danske leverandør i kampen om den centrale sundhedsplatform på hospitalerne i Region Hovedstaden og Region Sjælland.

Det er for tidligt at kalde patientjournalen en eksportsucces. Til gengæld har Systematic allerede rig eksporterfaring med andre produkter. Salgskorpset har derfor værdifulde erfaringer med de ofte vanskelige købsprocesser i det offentlige.

Systematic blev stiftet af Michael Holm i midten af 80'erne og har siden solgt forsvarssystemer.

Egentlig var det Søværnet, der satte det hele i gang. Det danske søværn efterspurgte et system, der kunne systematisere rapporteringer fra skibene og andre forposter – med henblik på at tegne et trusselsbillede. Informationerne blev tidligere sendt til hovedkvarteret i ustruktureret fritekst og gennemtygget af analytikere, der tegnede totalbilledet. Processen var lang og tung. Systematics it-system IRIS sikrede, at informationerne fra forposterne blev standardiseret, og det blev muligt at automatisere optegningen af trusselsbilledet og sikre en entydig kommunikation mellem forskellige it-systemer.

IRIS-systemet var så succesfuldt, at det tyske forsvar fulgte trop og købte systemet. En god kunde skulle det vise sig. Tyskland blev på grund af sin centrale status i NATO en sponsor for Systematic i forhold til at promovere virksomheden over for de andre lande i forsvarssamarbejdet.

Senere har Systematic videreudviklet IRIS og leverer i dag et større kommando- og kontrolsystem til hærenheder kaldet SitaWare. Systemet gør det muligt for alle deltagere i en mission – eksempelvis den danske mission i Afghanistan – at få adgang til de samme oplysninger om eksempelvis fjendebilledet. Dette system er indtil videre solgt til 15 lande.

Fra den spæde begyndelse i Aarhus var det vigtigt for Systematic at få et decideret it-produkt på hylden. Erfaringen var, at rejser man blot rundt som specialiseret it-konsulent og håndkoder løsninger til de enkelte kunder, er det vanskeligt at komme ud over landets grænser med sin ydelse. Et produkt som IRIS eller SitaWare giver noget at tale om og nogle gode referencekunder.

I øjeblikket er Systematic ved at føre endnu en erfaring fra den globale markedsplads ud i livet. I en erkendelse af, at der skal forskellige argumenter på bordet for at sælge et system til kunder i Malaysia og i USA, etablerer Systematic nu seks regionale salgsbaser.

Lær af Systematic

- *Opfind og skab et produkt. I it-verdenen er det let at forfalde til at rejse rundt og "håndkode" løsninger, men et produkt giver virksomheden identitet og gør det lettere at komme ind hos nye kunder.*
- *Brug de bedste referencekunder – og meget gerne fra det offentlige – når produktet skal videresælges. Hvis man i overført betydning har Mercedes som kunde, er det lettere at sælge til KIA end omvendt.*
- *Tilpas salgshistorien til de forskellige virkeligheder ude i verden – men lad produktet forblive det samme.*

> Købmandskab har det tit svært i teknologidrevne virksomheder. Systematic er i stand til at forene de to discipliner. De lancerer salgssucceser til internationale markeder i hård konkurrence."
>
> **Philipp J.H. Schröder, professor på Aarhus Universitet**

Således er forretningen under konstant udvikling. En ting går dog igen: Systematic opererer i et felt, hvor der stilles særligt hårde krav til it-systemer, om at de ikke bryder sammen, og som kører i døgndrift. Virksomhedens slogan er *"Simplifying critical decision making"*, og Systematic har den sjældne CMMI-certificering, som bl.a. stiller særlige krav til gennemsigtighed og evnen til at levere software til tiden.

Business on the go.
Nu også på iPad.

Få adgang til din virksomheds økonomi uanset tid og sted

Med den nye app, Tablet Business, får du hurtigt og enkelt overblik over din virksomheds økonomi, når du er på farten. Med Tablet Business kan du blandt andet:

- Se din virksomheds Danske Bank konti i ind- og udland i realtid
- Se saldoen på virksomhedens konti i andre banker
- Overføre penge og godkende betalinger
- Oprette lokale betalinger på alle Danske Banks markeder

Hent Tablet Business i App Store og Mobile Business i App Store eller Google Play.

Læs mere på www.danskebank.dk/tabletbusiness

Danske Bank

New Standards

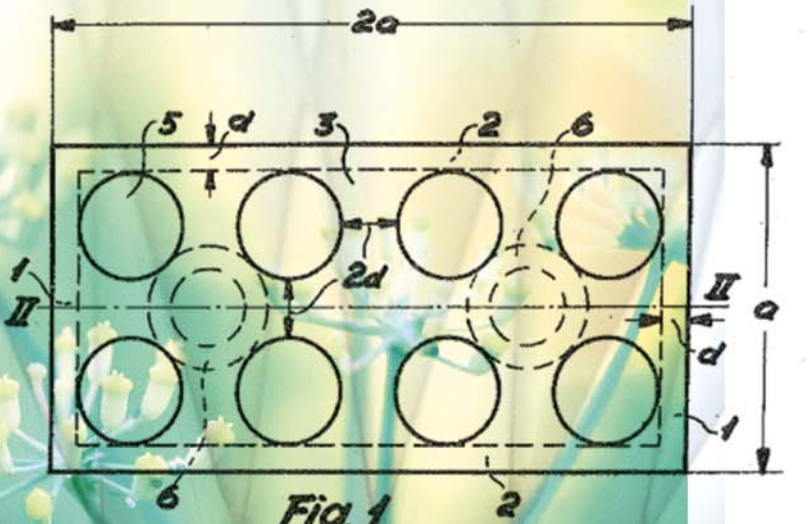


Fig. 1

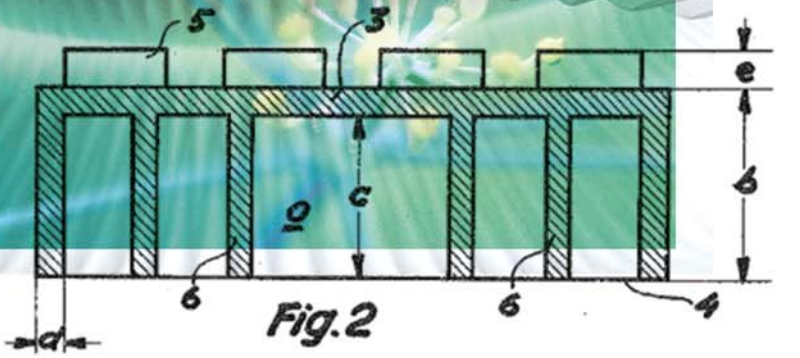


Fig. 2

Superdesignerne

”Designed in Denmark” er blevet et globalt varemærke, der styrker konkurrenceevnen, øger eksporten, profilerer Danmark og gør det muligt at sælge varer og serviceydelser til en højere premiumpris på verdensmarkedet. Fra ECCOs fodtøj til LEGOs legetøj og videre til Fritz Hansens møbeldesign, Henning Larsens arkitektoniske mesterværker og Designits strategiske design af menneskelige oplevelser er der en række fællesnævnere, som karakteriserer de danske superdesignere. Det stilrene udtryk, funktionalismen og en dyb forståelse af brugernes behov og adfærd er i dag ved at blive fornyet af superdesignerne, der står bag nogle af de bemærkelsesværdige danske eksportsucceser.

ECCO – Et globalt eksporteventyr, der startede med fodformede sko fra Bredebro og er vokset til et premiumbrand, som kinesere i dag opfatter som en luksusvare. Side 70.

Fritz Hansen – Republikken for en række af de klassiske danske møbelikoner er i gang med en gennemgribende fornyelse af sin forretning og sit brand. Side 71.

Henning Larsen Architects – Det internationale marked blev hurtigt hjemmebanen for Henning Larsen, som også har vundet verdens mest prestigefyldte arkitekturpris. Side 73.

Designit – Virksomheden leverer innovation og strategiske designløsninger til nogle af verdens mest ambitiøse selskaber. Side 74.

LEGO – Verdens tredjestørste legetøjsproducent, der sælger milliarder af klodser hvert år og har designet helt nye legeoplevelser for generationer af børn. Side 76.

> **„I en verden, hvor øget automatisering betyder, at varer bliver lettere og billigere at producere, får design en stadig vigtigere rolle for at få produkterne til at skille sig ud. Design er en hjørnesten i vores historie, og det giver os en stor fordel i den globale konkurrence."**
>
> Christian Stadil, medejer af Hummel og Thornico

Danmark er, trods sin beskedne størrelse, én af verdens mest anerkendte designnationer. Anført af koryfæer som Arne Jacobsen, Hans J. Wegner og Georg Jensen har danske designere og producenter gennem årene gradvist formået at gøre *Danish design* til et globalt brand, der i dag sikrer Danmark milliarder i eksportindtægter og markedsfører landet internationalt som en moderne og kvalitetsbevidst nation.

Dansk design handler dog langtfra kun om fysiske produkter som møbler, lamper og bestik. Den danske designtænkning er berømt for at forene en udpræget sans for at skabe enkle og stilrene udtryk med et solidt håndværk og en høj grad af funktionalisme, der på samme tid gør danske designprodukter smukke at se på og lette at bruge. Det er af samme grund ikke nogen tilfældighed, at verdens største designkonkurrence, INDEX: Award, der belønner design, som øger brugernes livskvalitet, er stiftet og uddeles i Danmark. Danske designvirksomheder er internationalt kendt for at have en stærk forståelse for brugernes behov og adfærd.

Design booster dansk eksport

Den danske designtænkning har slået rødder langt ud over den klassiske designindustri og sat virksomheder som Novo Nordisk og Coloplast i stand til at udvikle globale og prisvindende eksportsucceser som NovoPennen og kateter-serien SpeeediCath Compact. Begge er stærke eksempler på, hvordan dansk design gør det muligt at skabe produkter, som forbrugerne er villige til at betale mere for.

Hele 38 pct. af den samlede danske vareeksport er netop baseret på denne type *upmarket*-produkter, hvor dansk design retfærdiggør en højere pris.

Den danske designtænkning gennemsyrer på mange måder det danske samfund og bidrager i høj grad til at fremhæve Danmark globalt som et attraktivt land og en attraktiv handelspartner. Når det anerkendte magasin Monocle kårer København som verdens bedste storby, sker det med reference til den høje grad af livskvalitet, der gennemsyrer byen, og som er produktet af mange års indsats fra arkitekter, designere, byudviklere og andre kreative, der har udviklet byen med rod i en fælles og stærk designtradition.

Det nordiske køkkens globale gennembrud er et andet eksempel på, hvordan hovedelementerne fra dansk design – enkelhed og høj kvalitet – bruges som afsæt for at skabe international succes, der tiltrækker turister fra hele verden og dermed bidrager positivt til dansk eksport.

Designed in Denmark frem for Made in Denmark

Et stigende antal forbrugere lægger stor vægt på, hvor deres produkter er udviklet. En lang række danske designvirksomheder har formået at udnytte denne udvikling til at markedsføre dansk design som et stærkt varemærke.

I 2012 blev der eksporteret for 75 milliarder kr. dansk design, møbler, mode og arkitektur, og væksten forventes at fortsætte.

Mens eksporten af danske designprodukter for størstedelens vedkommende i dag ryger til nabolandene og andre dele af Nordeuropa, findes de store vækstpotentialer uden for Europas grænser. Den globale efterspørgsel på kvalitets- og designprodukter eksploderer, i takt med at forbrugerne i især de nye vækstøkonomier oplever markante velstandsstigninger. Ifølge tal fra FN blev den globale eksport af kreative varer og serviceydelser mere end fordoblet fra 2002 til 2008, og alene fra 2010 til 2011 steg den globale handel i den kreative økonomi fra 560 til 624 milliarder dollar om året.

Flere danske designvirksomheder har formået at få del i den markante vækst og viser dermed vejen ud på de globale marceder. Det er verdens største auktionshus for pelse, Kopenhagen Fur, et godt eksempel på. Andelsselskabet, der er ejet af danske

> **”Virksomhederne i kategorien har brudt den traditionelle danske designsilo ned. I stedet for at designerne sidder alene i elfenbenstårnet og føler farven lilla, kobler de nu design, produkter og services på en måde, der let kan skaleres op og sælges på det internationale marked.”**
>
> Christian Stadil, medejer af Hummel og Thornico

pelsdyravlere, står i dag for en tredjedel af den samlede danske eksport til Kina, og en stor del af væksten i dansk eksport til vækstnationen i øst er trukket af det danske salg af minkskind.

Et andet eksempel er den sønderjyske skoproducent ECCO, der er gået fra 1 til over 800 butikker i Kina på mindre end 10 år. Og den over 100 år gamle møbelproducent Fritz Hansen, der i dag lyder navnet Republic of Fritz Hansen, har takket være en succesfuld relancering af danske møbelklassikere som Ægget og Svanen, mangedoblet sin omsætning og banet vej for, at også nyt design kan få klassikerstatus på det globale marked.

Ligesom ECCO har Republic of Fritz Hansen flyttet produktionen til udlandet, hvor de mener at kunne sikre den høje kvalitet, samtidig med at omkostningerne holdes nede. Det er altså ikke *”Made in Denmark”*, men *”Designed in Denmark”* der lægger grunden for deres eksportsucces. For uden udflytning af produktionen ville ”dansk design” slet ikke eksistere i dag, lyder det.

Begge virksomheder er opmærksomme på at placere produkterne i en sammenhæng, så udenlandske forbrugere finder dem interessante, såkaldt co-branding. Men designet er umiskendeligt dansk og har rod i den særligt danske designtradition, hvor æstetik og funktionalisme går op i en højere enhed.

Hele den danske modeindustri er – efter år med stagneret vækst og røde bundlinjer – godt på vej til at få et globalt gennembrud. Copenhagen Fashion Week har på få år udviklet sig til Nordeuropas største modeevent med deltagelse af over 50.000 professionelle fra modeverdenen. Det kniber dog stadig med at tiltrække de investeringer, der skal gøre det muligt at få volumen i produktionen.

Enorme potentialer i strategisk design

Selv om dansk design internationalt stadig er mest kendt for møbler og lamper, er eksportpotentialerne enorme, når det gælder design af udviklings- og ledelsesprocesser, offentlige serviceydelser, digitale produkter og andre knap så fysiske løsninger. Den globale efterspørgsel på strategiske designløsninger, der kan bidrage til at effektivisere og øge kvaliteten af ydelser på bl.a. by- og sundhedsområdet, vokser eksplosivt, i takt med at nationer over hele verden skal omstille sig til øget urbanisering, flere ældre og større pres på de offentlige udgifter. Også erhvervslivet efterspørger i stigende grad strategisk design, fordi det, ifølge analyser, øger produktiviteten.

Også den danske arkitektbranche har med internationalt anerkendte arkitektfirmaer som Henning Larsen Architects og Bjarke Ingels Group fået solidt fodfæste i en stribe markeder uden for Danmark.

Tilstedeværelsen af en stor offentlig sektor, høj tillid og en stærk samarbejdskultur gør Danmark oplagt som et land, der tester og udvikler strategiske designløsninger med henblik på eksport. En underskov af danske designvirksomheder har set potentialet og er godt i gang med at markere Danmark som en global frontløber på området. Det gælder bl.a. Designit, der har udviklet sig til en af de største globale spillere på markedet for strategiske designløsninger til bl.a. USA, Israel og Sydamerika.

Danmark er langtfra den eneste nation, der har øjnet de voksende eksportpotentialer, både når det gælder strategisk design og design som formgivning. De andre nordiske lande betragter sig også som stærke designnationer, i Sydeuropa udgør de store modehuse og deres brands en stærk platform for fortsat vækst i eksporten, og i Asien satser nationer som Sydkorea stort på strategisk design. De danske virksomheder skal kæmpe for at få en større bid af verdensmarkedet, og den danske designverden er, trods mange nyere succeser, stadig præget af små aktører og enkeltmandsvirksomheder. Regeringen har med ”Vækstplan for kreative erhverv og design” lagt op til at styrke investeringsniveauet i branchen og dermed adgangen til den kapital, der skal til for at erobre de globale markeder.

ECCO

Premiumbrandet fra Bredebro

På under ti år har ECCO åbnet 800 butikker i Kina. Det har krævet en kombination af stærke lokale samarbejdspartnere og udsendelse af virksomhedens bedste folk – for tro endelig ikke, at Kina er et "do it yourself"-marked, lyder erfaringen.

Kinesiske piger fylder ECCO-butikken til bristepunktet. De rækker hverken ud efter behagelige, fodformede lædersko eller bøjelige trekkingsandaler. Den slags fodtøj er slet ikke på hylderne her. De går efter stiletter med det danske logo under sålen, der er støbt direkte på skoens læderdel. Den formstøbte sål er den fysiske forskel på ECCO og andre sko. Men også skoenes udseende adskiller sig fra rækken af øvrige hotte vestlige sko i de kinesiske storbyer.

Designet udstråler skandinavisk kvalitet. Det er i dag præcis den opfattelse, den kinesiske forbruger har af det danske skomærke. Bredebro-virksomheden er strøget lige ind i de købestærke kineseres bevidsthed som en luksusvare uden tyngende arv af fodformethed, som mærket fortsat har på nogle europæiske markeder.

Men rejsen fra Bredebro og ud starter længe før ECCOs stifter, Karl Toosbuy, i 1980'erne begynder at tale om, at ECCO skal til Kina. Og længe før administrerende direktør Dieter Kasprzak operationaliserer visionerne og på under ti år får ECCO på det kinesiske landkort med 800 butikker.

ECCOs eksporthistorie begynder, kort efter at Karl Toosbuy stifter virksomheden i 1963. Virksomheden er blandt de første herhjemme til at flytte produktion til udlandet. På salgssiden hviler virksomhedens eksporthistorie i høj grad på beslutninger truffet af Karl Toosbuy. Når stifteren beslutter, at ECCO skal have en fabrik i Indonesien, så bliver det sådan. Og det er Toosbuys kontakt til en russisk forretningsmand, der giver startskuddet til, at den første sending sko med ECCO-brandet under sålerne ryger til Rusland.

Rusland drives i dag alene af en distributør, der står for det russiske net af butikker. For sådan fungerer det bedst for ECCO i Rusland. På andre markeder ejer ECCO selv butikkerne. Eller de har dem i samarbejde med partnere.

En række trædesten går igen på rejserne ud: Det gælder om at få baglandet med. Det vil sige, at der skal være opbakning internt til den satsning, der skal i gang. Selv om det er få medarbejdere, der står for etableringen på et nyt marked, så er et indtog i f.eks. Kina så stor en mundfuld, at det kræver en ekstra indsats af alle. Når alle fra produktion til økonomiafdelingen ved, hvad der venter, så er de også lettere at få hjælp fra i en travl dagligdag.

ECCOs succes bygger på et netværk af partnere. Og det er afgørende at finde de rigtige partnere. Når det gælder Kina, er ECCOs erfaring, at det absolut ikke er et *"do it yourself"*-marked.

Men samtidig skal man også selv stille med det bedst mulige hold og simpelthen sende sine bedste folk ud. Indtog i Kina kan ikke behandles som et stedbarn. Det er et vanskeligt marked med hård konkurrence og masser af forhindringer.

Og endelig må man satse på intens branding. Halvdelen af verdens sko laves i Kina, og nye konkurrenter kommer hele tiden til. Om få år er paletten af konkurrenter forandret. Her vil også kinesiske virksomheder lave stærke brands eller købe sig ind i brands, som det er set i andre brancher.

Kina vil også fremover være et marked i vækst for ECCO. Men op imod 60 pct. af

Kort fortalt

Eksportandel: 97 pct.
Omsætning: 8,06 mia. kr.
Antal ansatte (ind-/udland): 500/19.000.
Branche: beklædning/sko.
Grundlagt: 1963 af Karl Toosbuy.
Adm. direktør: Dieter Kasprzak.

Lær af ECCO

- *Indtog på nye markeder kræver dine bedste folk. Men de kan kun lykkes i partnerskab med lokale, der kender markedet og kulturen.*
- *Kina er et krævende marked med hård konkurrence. Invester i at brande dig, så du får en plads i markedet, hvor kunderne forbinder dig med særlige værdier – for ECCO er det skandinavisk kvalitet og enkelhed.*
- *Tag dig tid til at etablere gode lokale netværk, og dyrk også netværk med andre vestlige virksomheder med erfaringer med det marked, du vil ind i.*
- *Dyrk det område, du er unik på. For ECCO er det en højteknologisk måde at støbe sålen direkte på skoen, der gør den særlig blød og bøjelig. Den kernekompetence er afsæt for al produktinnovation og et fokuspunkt, man bliver ved med at udvikle på.*

selskabets omsætning kommer fortsat fra det europæiske kontinent, ligesom Nordamerika ifølge ECCO er på vej frem igen efter krisen. På nærmarkederne ligger fortsat et stort arbejde i at få fortalt historien om, at ECCO anno 2013 har bevæget sig op på høje hæle og f.eks. også har innovative golfsko.

På alle vækstmarkeder står åbning af flere butikker på agendaen, og nye udfordringer med at få onlinekanaler til at spille sammen med de fysiske butikker fylder meget. ECCO skal stå stærkt, uanset om kunden undersøger sko på nettet og køber dem i en butik eller prøver skoen i en butik, men går hjem og køber den online.

Endelig kræver det kontrol med alt "fra V.ko til sko", hvis man vil være et *premium brand.* Mens andre lægger mere arbejde ud til underleverandører, så tager ECCO mere hjem. En dyr løsning, men vil man være mærkevare i den dyre ende af markedet, kræver det styr på kvaliteten fra det rå læder til de færdige butikker. Ellers kan man ikke fastholde sit brand og udvikle det, lyder begrundelsen.

> "En fantastisk historie om en lille skofabrik i Bredebro, der nu er blevet til et af de mest dominerende skobrands i verden. I Kina har ECCO udviklet et detailnetværk, der er meget større end Starbucks i Kina."
>
> **Per V. Jenster, professor**

Fritz Hansen

Gør dansk design globalt

Fra Sao Paolo til Seoul pryder de danske møbelikoner Syveren™, Svanen™ og Ægget™ virksomheder og private hjem. Firmaet bag er Fritz Hansen, der henter 75 pct. af sit salg på knap en halv milliard kroner i udlandet.

I år 2020 skal Fritz Hansens omsætning runde en milliard kroner. Det er en fordobling af selskabets salg i dag. En vækst i det omfang lader sig ikke hente i Danmark. Derfor skal Fritz Hansen i de kommende år være endnu mere internationale.

Administrerende direktør Jacob Holm omtaler det som den anden bølge af designvirksomhedens internationalisering. Den første bølge rykkede Fritz Hansen fra Danmark og Norden ud i Europa. I dag ruller bølgen mod øst.

Men hvordan sælger man minimalistiske møbler forankret i danske design- og håndværkstraditioner til kunder i Sydkorea, Taiwan og Kina? Ifølge Jacob Holm handler det om at gøre produkterne relevante der, hvor de sælges. Fritz Hansen ændrer ikke møblernes design, så de bliver amerikanske, asiatiske eller sydeuropæiske. Syveren, Svanen og Ægget er de samme overalt, men i salget bliver det danske design oversat og iklædt omgivelser, der gør møblerne til at forstå, uanset om kunden er fransk, kinesisk eller mexicansk.

For Fritz Hansen handler det om markedsføringsmaterialet, og hvem man samarbejder med om sin markedsføring. Strategiske samarbejder eller comarketing, som man kalder det i Fritz Hansen, betyder, at taiwaneren oplever de danske designmøbler som relevante i den taiwaneske kultur, men præget af dansk designtradition.

Kort fortalt

Eksportandel: 75-80 pct.
Omsætning: 460 mio. kr.
Antal ansatte (ind-/udland): ca. 120/ca. 50.
Branche: møbler.
Grundlagt: 1872 af Fritz Hansen.
Adm. direktør: Jacob Holm.

Den anden afgørende succesfaktor for Fritz Hansens eksport er ejerskab i de lande, hvor man er til stede. Lige efter årtusindeskiftet fyrede Fritz Hansen alle agenter eller distributører, der hidtil havde hjulpet forhandlerne på Fritz Hansens markeder. I stedet investerede Fritz Hansen massivt i egne salgsdatterselskaber, som supporterer forhandlerne.

Sideløbende skærpede Fritz Hansen sin virksomhedsprofil. Før kom halvdelen af omsætningen fra salg af kontormøbler. Men en strategisk beslutning skar det ben væk, fordi markedet for kontormøbler er stærkt konkurrencepræget, og i den arena kunne Fritz Hansen ikke konkurrere. I stedet relancerede man under administrerende direktør Jacob Holms ledelse klassikere som Ægget og Svanen. Ikonerne blev samlet under fællesbrandet Republic of Fritz Hansen. Her har de med succes fungeret som springbræt for at placere Republic of Fritz Hansen i en niche af mærkevarer i høj kvalitet og med lang levetid.

I takt med at virksomheden op igennem 00'erne øgede sit salg i udlandet fra godt halvdelen af omsætningen til de nuværende 75 pct. af omsætningen, voksede behovet for flere internationale kræfter. I dag har virksomheden derfor sit eget uddannelsesakademi, der uddanner medarbejdere fra hele verden i dansk designtradition. Og viden rykker begge veje. For mens Fritz Hansen i den første bølge af sin internationalisering skulle blive klog på, hvordan man forklarede dansk design til det europæiske marked, hjælper de mange udenlandske medarbejdere i dag med at give forståelse for, hvordan Syveren, Svanen og Ægget skal forklares og markedsføres i Asien og på andre vækstmarkeder.

Både Ægget, Svanen og en række nyere design produceres i dag i Polen, ligesom størstedelen af republikkens øvrige produktion i fremtiden skal. I Danmark laver man mindre møbelserier, ligesom Hans J. Wegner- og Poul Kjærholm-møbler stadig produceres herhjemme. Men produktion af dansk design ude er et dilemma, som mange danske designikoner står med. I takt med øget internationalisering flytter stadig flere klassiske brands mere af den produktion ud, som engang bar brandet "Made in Denmark", og som i dag er "Danish design". For Republic of Fritz Hansen er valget af Polen et kompromis, der forener kvalitetshåndværk med omkostninger. Møbler "designed in Denmark and manufactured in Polen" er virksomhedens måde at matche de globale konkurrenter.

> "Fritz Hansen har taget et stolt dansk designprodukt – møblet – og puttet det ind i ny kontekst."
>
> **Christian Stadil, medejer af Hummel og Thornico**

Lær af Fritz Hansen

- *Egne ansatte tager mere ejerskab til at udvikle markedet for din virksomhed end lokale agenter, der ikke er på din lønningsliste.*
- *Gå hellere ind på få markeder, og brug tid på at udvikle dem selv frem for at forlade dig på agenter for at gå ind i mange markeder. Agentmetoden giver mindre føling med markedet og gør dig sårbar i forhold til at følge ændringer i markedet i tide.*
- *Selv om produktet er det samme uanset markedet, så er det afgørende, at du i brandingen sikrer, at produktet er relevant for den lokale kultur, ved, at du forstår, hvordan det bliver brugt dér.*

Henning Larsen Architects

Udlandet holder dig på tærne

Bygninger skal de bruge alle steder, så hele verden er arkitektens arbejdsplads. Alligevel bliver mange hjemme. Det har de svært ved at forstå hos Henning Larsen Architects.

Henning Larsen Architects har arbejdet i udlandet, siden tegnestuen blev stablet på benene i 1959. De har bygget Norges teknisk-naturvitenskapelige Universitet i Trondheim, Udenrigsministeriet i Saudi-Arabiens hovedstad Riyadh og Reykjavik Koncertsal og Konferencecenter på Island, som sidste år indbragte virksomheden verdens mest prestigefyldte arkitekturpris, Mies van der Rohe-prisen. Én blandt talrige priser, som firmaet er blevet hædret med i tidens løb.

Selv om udlandseventyret hele tiden har været en del af arkitektvirksomheden, er det først inden for de seneste 10 år, man er begyndt at kunne tale om en decideret eksportstrategi. Hvor de store oversøiske projekter mest af alt var prestigefyldte og fagligt udfordrende eventyr før i tiden, er eksport nu en fasttømret del af virksomhedens strategi. Det er der to grunde til: Ved at opsøge mulighederne globalt kan virksomheden vokse, og det er udfordrende og inspirerende for arkitekterne. Det understøtter vækst, udvikling og kreativitet.

Motoren i virksomhedens eksportstrategi er de mange arkitektkonkurrencer, der hvert år bliver sat i søen af bygherrer verden over. Når ledelsen skal tage stilling til, hvilke konkurrencer Henning Larsen Architects skal deltage i, kigger den ikke længere kun på, om projekterne lyder spændende. Det er lige så vigtigt, om der er mere at komme efter, når det første projekt er udført. Konkurrencer er hovedvejen ind på nye markeder.

Et godt eksempel er Tyskland, hvor Henning Larsen Architects har været aktiv, siden virksomheden i 2011 vandt konkurrencen om Siemens globale hovedsæde i München og etablerede kontor i byen. Med målrettet brug af Siemens-projektet som netværksplatform har Henning Larsen Architects vundet flere opgaver, og i dag beskæftiger kontoret 26 medarbejdere. De nye muligheder opstår ikke kun på det marked, hvor tegnestuen aktuelt løser en opgave – ofte er samarbejdspartnerne dér selv internationale og åbner døre til andre markeder. Det handler om kontakter og om at bruge dem rigtigt.

Kort fortalt

Eksportandel: 45 pct.
Omsætning: 179 mio. kr.
Antal ansatte (ind-/udland): 157/60.
Branche: arkitektur.
Grundlagt: 1959 af Henning Larsen.
Adm. direktør: Mette Kynne Frandsen.

Lær af Henning Larsen Architects

- *Pir eventyrlysten hos medarbejderne, så de ikke slår rod i hjemmegemakkerne. De skal ud i verden for at opleve og for at afsøge nye markeder.*
- *Udnyt nye markeder bedre, når du først er inde. Det er entreen, der er dyrest, så det handler om at udnytte nye samarbejdspartnere osv. til flere opgaver på nye markeder.*
- *Kig efter nye markeder på de gamle. Globaliseringen betyder, at de virksomheder, man samarbejder med, ofte har datterselskaber eller på anden vis kontakter i andre lande. Netværket er den letteste vej på nye markeder, så benyt det.*

Det har tegnestuen været god til. Arkitekter fra Henning Larsen Architects har i tidens løb kørt projekter i Indonesien, Kina, Kaukasus, Saudi-Arabien, Syrien, Tyrkiet, Nigeria, Norge, Holland, England, Spanien, Tyskland, Island og Danmark for at nævne nogle. Flere af stederne har succesen været så stor, at virksomheden har åbnet datterselskaber for at kunne følge med. Ud over hovedkontoret i København og kontoret i München er Henning Larsen Architects nu fast til stede i Oslo i Norge, Riyadh i Saudi-Arabien og Istanbul i Tyrkiet. Datterselskaberne har næsten en tredjedel af virksomhedens ansatte, og opgaver uden for Danmark indbringer knap halvdelen af den samlede omsætning.

Fokus på omverdenen har holdt tegnestuen oppe i en tid, hvor især vesteuropæiske arkitektfirmaer har været hårdt presset af økonomisk krise. Modsat mange af kollegerne i branchen kan Henning Larsen Architects notere en vækst i omsætningen på næsten 50 pct. de seneste fire år.

Det har kun kunnet lade sig gøre, fordi tegnestuen fra start har arbejdet ud fra tanken om, at internationale markeder kræver en international stab. Virksomhedens over 200 medarbejdere tæller mere end 20 forskellige nationaliteter. Men det er kun en del af internationaliseringen. Gennem udviklingskontrakter og efteruddannelse flytter virksomheden sine ansattes fokus ud i verden. De bliver sendt rundt på de forskellige kontorer og opfordres til at finde ideer til nye projekter på nye markeder.

Det holder arkitekterne på tæerne. Når de konstant bliver udfordret af nye måde rat tænke arkitektur på og udfordret af nye kulturers måder at arbejde på, skærpes deres faglighed. Filosofien i Henning Larsen Architects er, at andre kulturer og andre arkitekturtraditioner skaber bedre, mere helstøbte arkitekter. Kalkulen er enkel: Bedre arkitekter, bedre bygninger. Bedre bygninger, bedre forretning.

> ”Arkitektur er mere end flotte bygninger. Den har også en kulturfordrende effekt og spiller en afgørende rolle, når det drejer sig om produktivitet, innovation og kreativitet.”
>
> **Christian Stadil, medejer af Hummel og Thornico**

Designit

Følg den uforudsigelige udvikling

Omgangstonen er dansk, varen er Danish Design, men medarbejdere og kunder hentes globalt i Designit, som på få år er blevet en af Danmarks største internationale designsucces.

De taler engelsk på arbejdspladsen og kigger på alle verdens lande, når de skal ansætte. Det er en dyd at få en ny nationalitet med på holdet, og indtil videre tæller Designit 30 forskellige.

Men fordi man bygger solide broer til udlandet, betyder det ikke, at man skal brænde broerne til hjemlandet. For godt nok har forskellige kulturer forskellige forståelser og præferencer, men det er afgørende, at en virksomhed er nationalt forankret. Det giver identitet. Når man er en dansk designvirksomhed, er det ligefrem en hjælp. Dansk design er berømt i udlandet, det står for kvalitet. Et stempel, virksomheden benytter sig af. Designit er

Kort fortalt

Eksportandel: 70 pct.
Omsætning: ca. 200 mio. kr.
Antal ansatte (ind-/udland): 100/190.
Branche: it og design.
Grundlagt: 1991 af Anders Geert Jensen, Mikal Hallstrup og David Fellah.
Adm. direktør Main Markets: David Fellah.
Adm. direktør Expanding Markets: Anders Geert Jensen.

en international virksomhed, men den er en dansk international virksomhed.

Det er kunderne heller ikke i tvivl om. Den danske forkærlighed for antiautoritær ledelse og flad struktur går igen, lige meget hvilket af virksomhedens 15 kontorer man besøger. De fleste medarbejdere har titlen designer, men langtfra alle er uddannede designere. Det er en zoologisk have af industridesignere, servicedesignere, programmører, økonomer, statistikere, ja, selv en hjerneforsker huserer i virksomhedens åbne kontorlandskaber. Forskellige synspunkter og udgangspunkter skaber mere sammenhængende løsninger på kundernes udfordringer, er devisen.

Det kan lyde, som om der ligger store tanker og tjekket struktur bag Danmarks største internationale designsucces. Det gør der ikke. Strategien er i vid udstrækning opportunistisk (opportunity driven, som de selv siger). Hvis et marked virker lovende, hopper de på. Hvis en kunde er spændende, indleder de et samarbejde.

Men det hele begyndte med et bevidst strategisk valg. I 1991 stod tre nyuddannede industridesignere over for en stor beslutning. David Fellah, Anders Geert Jensen og Mikal Hallstrup skulle enten finde job, eller også skulle de udleve en drøm, der var blevet livligt diskuteret under studierne, og starte deres egen virksomhed. De delte en vision om at nytænke den klassiske designvirksomhed. I stedet for at designe et produkt af den ene eller anden slags ville de tænke design større. De ville designe produkter, services, kommunikation, branding. Det er forskellige sider af samme sag, men meget få virksomheder tilbyder alle slags på én gang. Det ville Designit gøre.

Og det gjorde de så. I løbet af de første 10 år voksede de sig så store, at Designit blev en foretrukken leverandør til de største danske virksomheder som Novo Nordisk, Georg Jensen og Arla. På det niveau konkurrerede de ikke længere kun med andre danske virksomheder, men fik også international konkurrence. Derfor valgte virksomheden at tage kampen på de andres banehalvdel. Designit ville bevise, at de også havde international kaliber.

Første skridt var til Paris, hvor virksomheden åbnede kontor. Først blev det ingen succes. Kunderne blev simpelthen væk. Til gengæld fik andre kunder og samarbejdspartnere øje på den ambitiøse danske virksomhed. I Tyskland så et par driftige designere muligheder for samarbejde, og Designit åbnede det næste kontor i München. En beslutning, som har vist sig at være en af de bedste i firmaets historie. I dag er den tyske afdeling den næststørste og en af de mest indtjenende i virksomheden.

Vigtigere er det, at succesen på det tyske marked åbnede døre for Designit i flere andre lande. Det ene marked tog det andet. Og når man først bliver betragtet som en international virksomhed, kommer de internationale kunder. Når de skal have lavet et nyt design, ser de ned over listen med de virksomheder, der kan løfte opgaven. Designit står på den liste, og det stiller dem stærkere end deres mellemstore konkurrenter.

Lær af Designit

- *Følg de uforudsete udviklinger. Du kan ikke planlægge dig til succes, slet ikke eksportsucces. Så hvis muligheden for at oprette et kontor eller få en ordre uden for landets grænser byder sig, skal du gribe den. Også selv om det ikke er en del af den seneste femårsplan.*
- *Saml medarbejdere med så mange forskellige nationaliteter og uddannelser som muligt. Hvis man vil have udenlandske samarbejdspartnere, skal man have udenlandske medarbejdere. Og hvis man vil have bedre og anderledes tilgange til sine kunders problemer end sine konkurrenter, må man samle et anderledes hold.*
- *Størrelsen betyder noget. Når du først er til stede i verden, kommer verden til dig. Gå efter de største ordrer, selv om du ikke nødvendigvis er stor nok. Det er den eneste måde, du får de internationale virksomheders opmærksomhed.*

> ”Designit har lagt sig på kanten mellem at være et designfirma og en industrivirksomhed: De løser alle designopgaver for virksomhederne, og de gør det for at løfte deres salg ved at give dem samme kant, som Designit selv har.”
>
> **Christian Stadil, medejer af Hummel og Thornico**

Lektien er helt enkelt at gribe de uforudsete muligheder. Det var ikke nødvendigvis en del af planen, at Designit skulle indtage Tyskland, da kontoret i Paris slog dørene op. Men muligheden bød sig, og den blev grebet. Sådan har filosofien været siden: Følg med den uforudsete udvikling i et marked i hurtig udvikling.

LEGO

Fra international til global virksomhed

LEGO Koncernen kender sine kunder – børnene – og udvikler en konstant strøm af nye produkter for at fastholde deres opmærksomhed. Fleksibilitet og hurtig omstilling er afgørende for koncernens succes.

Umiddelbart rimer produktion af 45 milliarder LEGO®-klodser og det faktum, at danske LEGO er verdens tredjestørste legetøjsproducent, ikke med egenskaber som fleksibel, hurtig og konstant i stand til at forandre og tilpasse sig. Ikke desto mindre er det netop de dyder, der gør, at LEGO Koncernen gennem de seneste år har været i stand til hvert år at slå sit eget resultat og i dag er ved at tage skridtet fra international til global virksomhed. Sidste år blev der solgt klodser for mere end 23 milliarder kr. Mere end 98 pct. kom fra salg uden for Danmark.

Det første kvantespring i LEGO Koncernens internationalisering stod Godtfred Kirk Christiansen for, da han som administrerende direktør i 1956 trodsede alle eksportrådgiveres råd om at holde sig fra legetøjets land nummer ét, der dengang var Tyskland. "Kan vi erobre Tyskland, så kan vi erobre verden," lød det fra Godtfred Kirk Christiansen.

Som sagt, så gjort. Ved at sikre LEGO-klodserne en vinduesplads i de tyske butikker og samtidig gøre en stor indsats for at fortælle de tyske forbrugere, hvordan man bygger med LEGO-klodser, blev det tyske marked hurtigt større end det danske for den lille plastikklods med de hule rør i bunden.

Siden er det gået stærkt. I dag udgør Nordamerika koncernens største marked, efterfulgt af Europa. De to kernekontinenter er selskabet nu ved at udvide med Asien som det nye store vækstmarked. De asiatiske vækstnationer udgør allerede en

Kort fortalt

Eksportandel: over 98 pct.
Omsætning: 23,4 mia. kr.
Antal ansatte (ind-/udland): ca. 4.000/8.800.
Branche: legetøj.
Grundlagt: 1932 af Ole Kirk Christiansen.
Adm. direktør: Jørgen Vig Knudstorp.

væsentlig del af LEGO Koncernens salg. Sidste år steg salget til kinesiske forbrugere med 80 pct., og i hele Asien voksede det samlede salg til forbrugerne med næsten 50 pct. Men udnævnelsen til kernemarked betyder, at LEGO Koncernen skal være langt større i Asien.

Erfaringerne fra LEGO Koncernen lyder, at vil man ind på et marked, så skal man være der selv – med både produktion og salg. Det er afgørende for LEGO Koncernens vækststrategi, at koncernens fabrikker ligger tæt på de markeder, hvor produkterne sælges. For når forbrugerne først forstår, hvad LEGO-leg er, skal LEGO Koncernen hurtigt kunne levere på efterspørgslen. Den kan lynhurtigt ændre sig, for de hårde dommere – børnene – vil hele tiden have nyt. Med fabrikker tæt på kunderne, kan LEGO Koncernen være fleksibel og omstillingsparat.

Den anden nøglefaktor for den danske legetøjsproducents succes er, at man ejer sine egne fabrikker. For at trimme omkostningerne efter LEGO Koncernens store krise i starten af 00'erne outsourcede den dengang nyudnævnte administrerende direktør, Jørgen Vig Knudstorp, en del af produktionen til en ekstern leverandør. Men produktionen blev hurtigt hevet hjem igen. Ikke til hovedsædet i Billund, men til LEGO-ejede fabrikker tæt på de to store kernemarkeder USA og Vesteuropa. Håndteringen af milliarder af klodser viste sig at være mere krævende, end LEGO Koncernen umiddelbart vurderede. I dag er fuld kontrol med alt fra støbning til dekoration, samling og pakning afgørende for, at LEGO Koncernen har styr på kvaliteten og kan flytte sig hurtigt, når markedet forandres.

Den tredje afgørende succesfaktor for LEGO i udlandet er at holde et højt tempo for nye produkter – og samtidig ramme rigtigt med de mange nye produkter. 60 pct. af LEGO Koncernens årlige omsætning kommer fra nye produkter, som man hvert år præsenterer stribevis af. Nyhederne er afgørende for at fastholde interessen fra verdens legebørn, hvor nyt er lig med spændende.

Da udviklingen af nye produkter typisk tager mellem et og tre år, skal LEGO Koncernens mange udviklingsfolk hele tiden være på forkant med, hvad der fænger hos børnene – i Kina såvel som i USA. Udviklingen af den populære serie til piger LEGO Friends var hele fire år undervejs, før den landede på hylderne, hvor den blev revet væk, hurtigere end LEGO Koncernen havde forudset.

Men selv om innovationstempoet skal være tårnhøjt, har LEGO Koncernen ingen ambitioner om at forkorte den lange udviklingstid for nye koncepter. For den er fundamentet for, at LEGOs klodser altid er forankret i koncernens grundværdi om at lave legetøj, der styrker børns udvikling og kreativitet.

Lær af LEGO Koncernen

- *Sælger med succes de samme produkter verden over, men i markedsføringen skal de være relevante og tilpasses det marked og den kultur, man sælger til.*
- *I et marked, hvor mange nyheder er lig med succes, er det afgørende at producere tæt på markederne, så du kan omstille dig, hvis efterspørgseen ændrer sig.*
- *Innovation er afgørende for at holde børnenes interesse fanget i legetøjsbranchen. Men innover ud fra din kerne – for LEGO med afsæt i klodserne.*

> ”LEGO har holdt sig tæt på sin design- og brand-dna, men har samtidig formået at gå i nye retninger gentagne gange, hvad end vi taler om sociale medier, animation eller samarbejder med Hollywood.”
>
> **Christian Stadil, medejer af Hummel og Thornico**

B0000071958 EXP 03 2015

Kamæleonerne

De hører til blandt Danmarks mest innovative og dristige virksomheder. De har lavet et strategisk u-turn, hvor de radikalt bryder med deres hidtidige forretningsmodel eller satser på helt nye produkter eller servicekoncepter for at få succes på eksportmarkedet. Danmark har mange kamæleonvirksomheder, men FLSmidth og Fertin Pharma er to glimrende eksempler på denne type. De har forstået, at den globale konkurrence, præget af turbulens og stor omskiftelighed, stiller helt nye krav, og at kun de allermest adrætte og agile virksomheder kan klare sig. Til tider kræver det endda, at ledelsen genopfinder virksomhedens *raison d´être.*

Fertin Pharma – Forvandlingen fra slikfabrikant til medicinalvirksomhed har lagt grunden til et nyt væksteventyr for Fertin Pharma. Side 82.

FLSmidth – Globaliseringen og hård priskonkurrence fik den gamle cementvirksomhed til at udvikle en helt ny forretning på levering af cementanlæg, udstyr til mineralanlæg og salg af servicekoncepter. Side 83.

Kamæleonvirksomheder er vidt forskellige, men har en ikke ubetydelig fællesnævner: Bag roret sidder en bestyrelse og direktion, der evner i tide at træffe kontroversielle, barske og ofte upopulære beslutninger – eksempelvis om udflagning af job fra Danmark – og på trods af den organisatoriske tumult alligevel ender med at komme helskindet igennem forvandlingen.

Flere af Danmarks eksportører har således ændret forretningskonstruktionen diametralt på grund af nærmest jordskælvsagtige forskydninger i markedslandskaberne.

To eksempler på sådanne virksomheder er cementkoncernen FLSmidth og tyggegummiproducenten Fertin Pharma, som tidligere var kendt under navnet Dandy.

FLSmidth måtte i 2004 tænke radikalt nyt, da en kinesisk koncern som en trold af en æske sprang ind på markedet for cementfabrikker og tilbød en løsning, der var 30-40 pct. billigere end den, FLSmidth tilbød. Den danske koncerns svar var resolut at bryde fuldstændig med traditionel tænkning og skabe en ny og mere omkostningseffektiv global forsyningskæde og dertil føje ekstra forskning og udvikling, så FLSmidth bevarede den teknologiske førerposition.

Fertin Pharma – et navn, de færreste kender i dag, men som vækker en smag i mange munde, når man siger Dandy – er et andet eksempel på en kamæleonvirksomhed. Efter 1989, da globaliseringen for alvor begyndte at rase, indså Dandy, at markedsføringen af brands som Stimorol og V6 fra en dansk base ikke længere var mulig. Til gengæld havde Dandy bl.a. nogle højt specialiserede styrker inden for nikotintyggegummi. Resultatet blev bl.a. virksomheden Fertin Pharma, der på sine fabrikker i Vejle producerer medicinsk tyggegummi til hele verden.

Kræver nogle organisatoriske opgør

Det modige i denne type forvandling er, at virksomhederne langtfra ligner sig selv på den anden side af transformationen, og det gør den risikabel.

I selve transformationen er der brug for at foretage nogle barske og ofte organisatorisk upopulære valg. FLSmidths satsning på en global værdikæde med i dag 4.000 ingeniører i Indien betød eksempelvis enden på en bestemt type arbejdspladser i Danmark. Og Fertin Pharmas farvel til den almindelige tyggegummiforretning var også et farvel til et potentielt gigantmarked.

Internationalt er der mange eksempler på transformationerne, fordi det ofte er eneste udvej.

Virksomheden 3M, som i dag primært er kendt for sine gule post-it-noter, begyndte i 2002 at fabrikere sandpapir. Den amerikanske virksomhed DuPont, der købte danske Danisco, begyndte som krudtfabrik, men sælger i dag lim, brandslukkere og enzymer. Og it-giganten IBM har bevæget sig fra at producere hulkortmaskiner over store mainframe-computere og regnemaskiner til i dag at fokusere på software og konsulentydelser.

Ofte har man i offentligheden nærmest glemt, at virksomhederne ændrer sig over tid. De færreste forbinder vel i dag Vestas Wind Systems til virksomhedens oprindelse i 1898 som en mindre smedjevirksomhed i den vestjyske by Lem.

Virksomheder lever kortere

Presset på virksomhedernes forandringsevne vokser, og på eksportmarkederne vil mange danske virksomheder komme til at stå over for samme type udfordringer som dem, der mødte FLSmidth og Fertin Pharma. Den teknologiske udvikling går i disse år så

> **Jeg mødte Bill Gates for 15 år siden, og da sagde han fremsynet, at Microsofts største konkurrent 5 år frem nok ikke var stiftet endnu. Det viser, hvordan du skal tænke om din virksomhed i en global verden. Man befinder sig i en konstant omskiftelig konkurrencesituation."**
>
> Lone Fønss Schrøder, bestyrelsesmedlem i Volvo, Handelsbanken m.fl.

stærkt, at det konstant vil ændre markedsbetingelser, produkter, kunderelationer og forretningsmodeller.

Sådanne skift er også blevet kaldt *"disruptive technologies"*. Manden bag begrebet er professor Clayton M. Christensen, og det indfanger den stigende tendens til, at nye teknologier vender op og ned på alt. Enten opdager man og erkender skiftet i tide, eller også står andre virksomheder parat til at tage over.

Og opgaven er ikke let. Mange virksomheder formår ikke at foretage skiftet. Analyser af virksomheders livstidscyklusser viser, at behovet for at tænke nyt er meget mere markant end tidligere.

En undersøgelse foretaget af virksomheden Innosight på baggrund af oplysningerne om virksomhederne i det amerikanske aktieindeks S&P viser eksempelvis, at mens en virksomhed i gennemsnit havde en "holdbarhed" på 68 år i 1958, var antallet af leveår dalet til 25 i 1980 og 18 år i dag.

I innovationskredse spekuleres der således også kraftigt i, hvad der er nøglen ud af denne åbenbare livskrise, som mange virksomheder vil møde. Der synes at være en hvis enighed om, at svaret på gåden er et nøje fokus på kundens behov og eventuelle forandringer. Det lyder umiddelbart banalt, men ofte er det vanskeligt at gøre i praksis.

Pengemændene kan være gift

Den nu afdøde stifter og i mange år succesfulde topleder i Apple, Steve Jobs, havde en teori om, at mange virksomheder på et tidspunkt glemmer kunderne i jagten på profit. Det fremgår af Walter Isaacsons biografi fra 2011. Hans pointe var, at når virksomheder gør noget godt, opfinder nye produkter og næsten bliver et monopol på bestemte områder, så bliver produktets kvalitet mindre betydningsfuldt. Og så begynder virksomheden at hylde salgsfolkene, fordi de direkte kan generere mere omsætning. Dermed forfremmes de – mens produktudviklere degraderes og bliver demotiverede, lød analysen fra Steve Jobs.

Den tidligere Apple-stifter står ikke alene med den analyse. Ifølge den amerikanske ledelsestænker og blogger på magasinet Forbes Steve Denning er det alle de stabsfunktioner i en virksomhed, som ikke har fokus på kundens behov, der kan blive et problem. Han taler om pengemænd og finansfolk, der arbejder snævert på at skære i omkostningerne. Disse personer vil aldrig have fokus på kunden, men de bliver værdsat, selv om de systematisk er med til at ødelægge virksomhedens fremtid, mener Steve Denning.

Kun de paranoide overlever

Også i danske ledelseskredse er tanken om nærmest at sidde på skødet af kunden ved at vinde indpas. Topchef i LEGO Jørgen Vig Knudstorp har bl.a. fortalt, hvordan han nærmest lidt paranoidt forsøger at holde øje med, om organisationen nu fokuserer på kunden. Hvis der bliver mere fokus på interne problemer, skærer han igennem, for så ryger det afgørende fokus væk fra det, som virksomheden er sat i verden for: at opfylde kundernes behov.

Måske er der i virkeligheden – og i stigende grad – noget om den tidligere Intel-topchef Andy Groves berømte citat: "Kun de paranoide overlever".

Fertin Pharma

Fra slikfabrikant til medicinalvirksomhed

Fra producent af tyggegummi som V6 og Stimorol til førende producent af nikotintyggegummi. Dandy er bl.a. blevet til Fertin Pharma, der beskæftiger 550 medarbejdere i Danmark. I dag virker det logisk og godt tænkt, men i 2001 var der tale om en temmelig risikabel satsning.

De færreste kender virksomheden Fertin Pharma, men siger man Dandy, vækker det sandsynligvis smagfulde minder. Den store tyggegummifabrik i Vejle, der indtil årtusindeskiftet stod bag nogle af de førende tyggegummibrands som V6, Stimorol og på det russiske marked mærket Dirol, er i dag en helt anden størrelse end i storhedstiden i 1990'erne. I dag består koncernen af Gumlink, der sælger såkaldt *private label*-tyggegummi, og Fertin Pharma, der bl.a. producerer nikotintyggegummi. Fertin Pharma er et klassisk eksempel på en kamæleonvirksomhed.

Den tidligere Dandy-koncern, der har familien Bagger-Sørensen i ryggen, har således vist, at det sagtens kan lade sig gøre at sadle om i tide, og at det i en hyperglobaliseret verden er helt nødvendigt at tage nogle dramatiske opgør med den hidtidige forretningsmodel, når den er under pres.

Det var nemlig tilfældet for Dandy i slutningen af 1990'erne. Tyggegummimarkedet var på vej mod en større konsolidering, og det stod dengang klart, at virksomheden i Vejle ikke ville kunne fastholde sin dominerende position på tyggegummimarkedet.

Af de to virksomheder, der stod tilbage efter frasalget af de kendte brands til Cadbury, er Fertin Pharma et eksempel på, hvordan et hjørne af en stor virksomhed pludselig kan blomstre på egen hånd. Fertin Pharma er ikke blot historien om, hvordan nogle veltilrettelagte satsninger har vist deres værd, men også et eksempel på, hvordan forskellige kompetencer kan sættes sammen på en ny måde og fastholde beskæftigelse i Danmark. Fertin Pharma beskæftiger i dag 550 mand i Vejle. Fra to fabrikker her er virksomheden i dag førende producent af nikotintyggegummi til globale medicinalbrands.

Set i bakspejlet var det en klog beslutning, men dengang i 2002 var det også en beslutning, der indebar en del risici. I ambitionen om at blive førende på nikotintyggegummi lå også, at Fertin Pharma skulle have en fod ind på det amerikanske marked. Derfor investerede virksomheden 100 millioner dollar i et nyt fabriksanlæg, der er godkendt af de amerikanske medicinalmyndigheder FDA. Anlægget stod færdigt i Vejle i 2004, og derefter var det blot at krydse fingre for, at der rent faktisk var aftagere på det amerikanske marked. Det viste sig at være tilfældet.

Netop satsningen på at få et ben ind i medicinalsektoren forklarer, hvorfor Fertin Pharma stadig befinder sig i Danmark. Dels krævede processen nogle helt særlige kompetencer, der var opbygget i den danske organisation. Dels betyder lønniveauet mindre end på markedet for hurtige forbrugerprodukter – hvilket også forklarer, hvorfor det andet videreførte selskab fra det tidligere Dandy, Gumlink, i dag producerer sine varer i Tyrkiet.

Med stiftelsen af et nyt selskab,

Kort fortalt

Eksportandel: 99 pct.
Omsætning: 592,3 mio. kr.
Antal ansatte: 550.
Branche: medico.
Grundlagt: Fertin Pharma stiftet i 1978 som datterselskab til tyggegummivirksomheden Dandy.
Adm. direktør: Søren Birn.

Lær af Fertin Pharma

- *Fornem og forstå udviklingen i markedet, og sadl om i tide.*
- *Sats på områder med høj grad af viden og knowhow – så betyder lønandelen mindre.*
- *Led hele tiden efter kompetencer i virksomheden, der kan udvikles til selvstændige forretningsområder.*

Okono, er den tidligere Dandy-koncern allerede på vej videre på sin udviklingsrejse. Selskabet, der bl.a. har et samarbejde med Altria Group, som ejer tobaksproducenten Philip Morris, skal arbejde videre med såkaldt røgfrie nikotinprodukter. I dette samarbejde bygger koncernen videre på sine særlige kompetencer inden for oral indtagelse af medicinske stoffer.

Læren af sporskiftet ved årtusindeskiftet er ifølge koncernen selv, at det er nødvendigt at træffe benhårde beslutninger og drive virksomhed ud fra et strengt rationelt udgangspunkt. Ved salget af tyggegummimærkerne flød medierne over med historier om "salg af dansk arvesølv", men i Bagger-Sørensen-filosofien er der i virksomhedsdrift ikke plads til at lade nostalgien stå alene.

> "Virksomheden har redefineret sig selv. Det er flot. Men det er også en historie om, at et kursskifte fra konfektureproducent til medicinalvirksomhed kræver kostbare investeringer – og at Fertin Pharma stadig kun er i opstartsfasen af at finde et nyt fodfæste."
>
> **Lone Fønss Schrøder, bestyrelsesmedlem i Volvo, Handelsbanken m.fl.**

FLSmidth

Skabte et nyt eksistensgrundlag

Cementkoncernen FLSmidth fik i 2004 pludselig kinesiske konkurrenter, der leverede cementfabrikker 30-40 pct. billigere. Det blev startskuddet til en ny type virksomhed, hvis forretningskoncepter er baseret på kundernes individuelle behov.

Der herskede en vis ængstelse i FLSmidths hovedkvarter i Valby i København i 2004. Koncernledelsen, dengang ledet af Jørgen Huno Rasmussen, fik nys om, at nye kinesiske konkurrenter var dukket op på markedet for etablering af cementfabrikker – den forretning, hvis globale marked FLSmidth og nogle vestlige konkurrenter ellers havde siddet på i over 100 år. Og der var ikke kun tale om nye konkurrenter. Kineserne byggede fabriksanlæg, der var 30-40 pct. billigere.

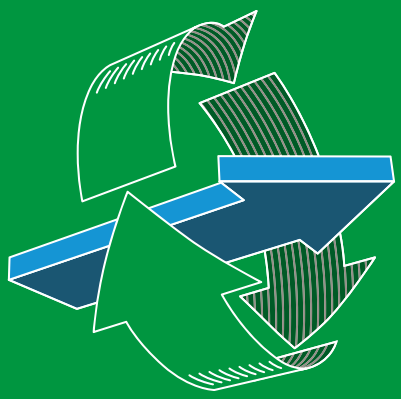
På direktionsgangen blev det startskuddet til at gentænke virksomhedens eksistensgrundlag. Hvad var det, kunderne købte? Hvad ønskede de at købe? Og hvordan kunne FLSmidth gøre det bedre og i det hele taget komme ud af den udfordring, koncernen altid havde stået i, og som skabte et usikkert fundament: At kunderne typisk købte cementfabrikker, når verdensøkonomien toppede, men lukkede pengekasserne i krisetider?

Et af de vigtigste svar blev at sende produkterne lidt i baggrunden og i stedet fokusere på at levere serviceydelser. Mens FLSmidth tidligere byggede cementanlæg og forlod fabrikken, når de afleverede nøglerne til kunden, tilbød cementkoncernen nu også at drive fabrikken og stå for dens løbende vedligeholdelse.

Det viste sig at være et koncept, som kunderne efterspurgte. Siden skiftet er serviceforretningen vokset med 15 pct. om året og udgør i dag omkring 40 pct. af koncernens samlede omsætning. Og så har den lille tilpasning i øvrigt haft en si-

Kort fortalt

Eksportandel: 99 pct.
Omsætning: 24,849 mia. kr.
Antal ansatte (ind-/udland): 1.691/14.200
Branche: cement- og mineindustrien.
Grundlagt: 1882 af Frederik Læssøe Smidth.
Adm. direktør: Thomas Schulz.



Vil du være lean & green frontløber?

Mandag Morgen tilbyder nu dig og din virksomhed chancen for at få et unikt forspring, der kan gøre jer til frontløbere i fremtidens globale lean & green konkurrence.

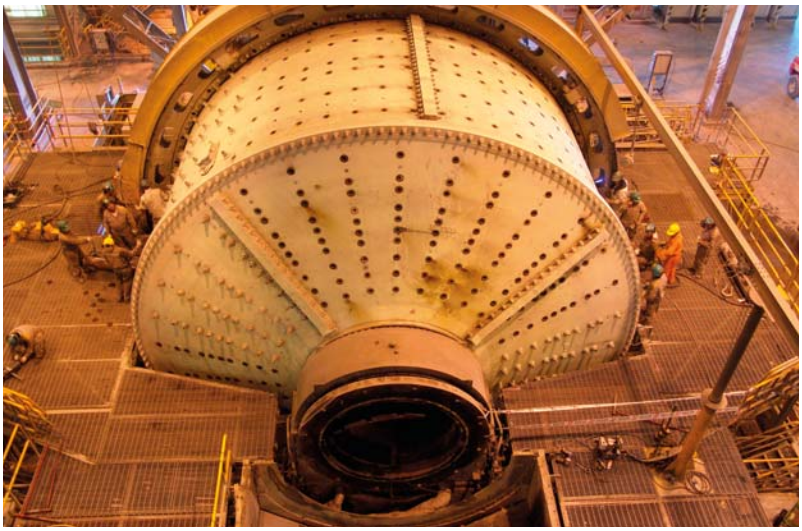
Som medlem af Mandag Morgens nye Lean & Green-netværk for virksomheder og organisationer får I adgang til workshops og en-til-en-rådgivning fra verdens førende lean & green-eksperter. Du får konkret vejledning i, hvordan lean & green-metoder kan give gevinst i netop jeres forretningsmodel.

I Danmarks første lean & green-netværk vil du møde andre danske frontløbere og lære af deres erfaringer.

Find mere information om netværket og tilmeld dig på www.mm.dk/Lean-Green.

Innovation by Communication

Mandagmorgen



degevinst: Servicearbejdet giver en meget nyttig viden om, hvordan fabriksanlæggene kan justeres og tilpasses, så de bliver endnu bedre i fremtiden.

Nye og bedre anlæg var netop et af de andre svar på den kinesiske udfordring. Siden 2004 er investeringerne i forskning og udvikling fordoblet, og FLSmidth har i dag et af verdens mest avancerede testcentre ved Mariager Fjord. FLSmidth erkendte nemlig, at koncernen aldrig ville kunne sælge anlæg og ydelser, der matchede kinesernes prisleje. Til gengæld kunne de lægge sig i en teknologisk førerposition og bl.a. udvikle energivenlige anlæg med lavere driftsomkostninger.

På trods af den øgede værdi måtte totalomkostningerne imidlertid også sænkes. Det skete ved at etablere en ingeniørafdeling i Chennai i Indien, hvor FLSmidth i dag beskæftiger 4.000 ingeniører.

Formlen lykkedes. FLSmidth er i dag en sund forretning tilpasset de nye globale vinde. Virksomheden står stærkt på cementfabrikker og udstyr til mineraludvinding.

Historien om den kinesiske trold, der pludselig sprang op af en æske, vidner imidlertid om, hvor hurtigt forholdene på de globale markeder kan skifte. Desuden viser den, hvor vigtigt det er at handle hurtigt og træffe nogle svære, kontroversielle og ofte risikable beslutninger.

En af forklaringerne på, at det lykkedes at agere hurtigt, er FLSmidths mangeårige dominans på det globale marked for cementfabrikker, som gav hurtigt nys om, at noget var i gære.

FLSmidth har altid haft et globalt udgangspunkt. Grundlæggerne Frederik Læssøe Smidth, Alexander Foss og Poul Larsen rejste allerede kort efter etableringen i 1882 til bl.a. USA, Fjernøsten og Sydamerika for at tilbyde deres ekspertise.

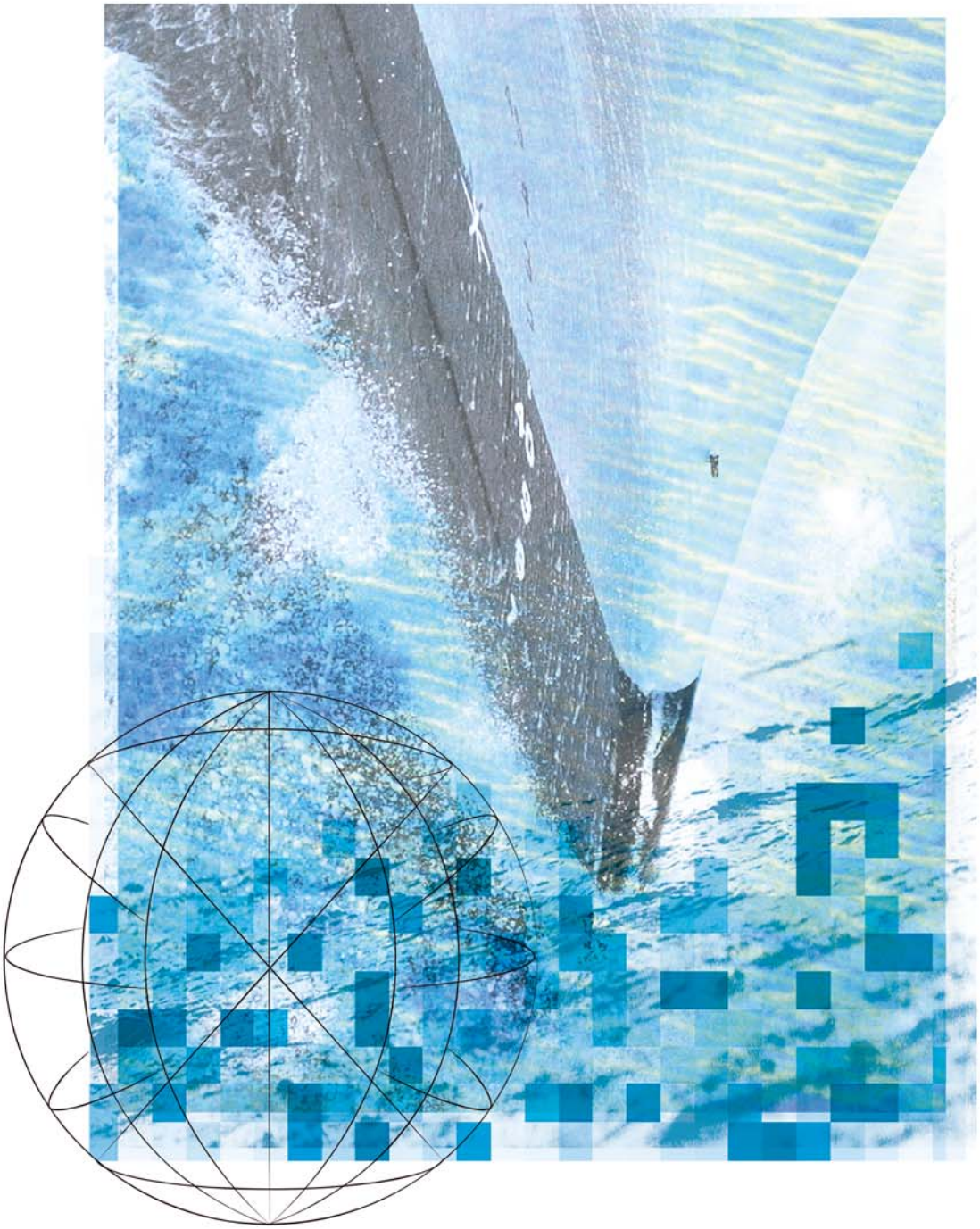
Koncernen er derfor international i alle hjørner. Koncernsproget er engelsk, og evnen til at samarbejde på tværs af forskellige kulturer er en del af koncernens dna. På hovedkontoret i Valby er 60 forskellige nationaliteter repræsenteret.

> FLSmidth har været igennem en lang transformation. Det er over en årrække lykkedes at redefinere virksomheden, så den stadig lever med sit oprindelige udgangspunkt i Danmark."
>
> **Lone Fønss Schrøder, bestyrelsesmedlem i Volvo, Handelsbanken m.fl.**

På de enkelte markeder har FLSmidth også fundet den mest effektive organisationsmodel. De fleste medarbejdere er lokalt ansatte, mens der typisk er et par danskere i ledelsen. På den måde får FLSmidth bedst mulig lokal forankring i form af kulturforståelse og udnyttelse af de lokale medarbejderes netværk.

Lær af FLSmidth

- *Vær i stand til at træffe vigtige strategiske, risikable og også upopulære beslutninger, når spillereglerne på markedet pludselig ændrer sig.*
- *Lyt til kunderne, og find frem til deres behov. Det kan være den mest direkte vej til at videreudvikle forretningsmodellen.*
- *Opbyg udenlandske datterselskaber med hovedsageligt lokale folk, der kender markedet bedst.*



Born globals

Nogle virksomheder må kæmpe indædt for at komme ud i verden. Andre er født til eksport. Modsat traditionelle foretagender venter en ny generation af virksomheder ikke med at kaste sig ud i eksporteventyret, til de har bidt sig fast på hjemmemarkedet. Man kan kalde dem grænseoverskridende, men i virkeligheden er de grænseløse. Fra første færd har de set sig selv som globale virksomheder. Kontoret har dansk postnummer, men kunderne har adresse overalt på kloden.

Io-Interactive – Hitman fascinerede millioner af børn og unge i hele verden, men den innovative virksomhed blev solgt til en udenlandsk ejer for at kunne skalere succesen op. Side 90.

Orana – Man kan godt bygge sin globale eksportsucces ved at satse på de perifere markeder først, viser erfaringen fra den fynske frugtvirksomhed Orana. Side 91.

Universal Robots – På kun fem år har en vækstplan i højt gear sikret global succes for de fleksible danske robotløsninger. Side 93.

Maersk Line – Shippingmastodonten var født global længe før globalisering blev en del af vores ordforråd. I dag er Maersk Line forbillede for mange af de unge globalister. Side 94.

> **Alt for mange virksomheder tror, at de skal opbygge et dansk hjemmemarked, før de kan internationalisere. Men mange produkter og forretningskoncepter kan aldrig blive levedygtige i Danmark som isoleret marked. Derfor er en international udrulningsplan nødvendig fra begyndelsen."**
>
> Lone Fønss Schrøder, bestyrelsesmedlem i Volvo, Handelsbanken m.fl.

Mange af de såkaldte born global-virksomheder er børn af Berlinmurens fald, der forandrede verdens handelskort på dramatisk vis. Siden 1989 har verdens markeder åbnet sig med handelsliberaliseringer. Danske eksportmarkeder hedder ikke længere kun Tyskland, Storbritannien og Skandinavien. Rusland, Kina, Indien og resten af verden øst for Vesten har også åbnet sig for danske virksomheder.

Samtidig er internettet vokset frem, udlandstelefoni er blevet billigere, og flybilletterne er også kommet ned i et overkommeligt prisleje. Det har alt sammen gjort det lettere for iværksættere at tænke i eksportbaner fra start, og en ny generation af born global-virksomheder har leveret langt højere vækst og jobskabelse end andre danske virksomheder.

Skabt til eksport

En born global-virksomhed er karakteriseret ved at nå en eksportandel på over 25 pct. inden for de første tre leveår. Det er ikke et nyt fænomen, for i grunden var Danmarks allerstørste virksomhed, A.P. Møller-Mærsk-koncernen, fra første færd en born global-virksomhed.

Dengang ved indgangen til det 20. århundrede talte man ikke om globalisering og born global-virksomheder, men Mærsk står stadig som et foregangseksempel på, hvor langt den nye generation af born global-virksomheder en dag ville kunne nå.

Frontløberne i den nye globale generation af virksomheder, der har været frontløbere siden Berlinmurens fald, har især tre kendetegn: Stifterne har et godt internationalt netværk, medarbejderne er gode til at bruge it, og varerne er typisk nicheprodukter inden for it i en eller anden forstand. Det gør vejen ud af Danmark kort.

Med kontakter i udlandet er det åbenlyst lettere at bevæge sig ud på udenlandske markeder. Men det internationale netværk gør mere end det. Det får også iværksætterne til at holde sig ajour med, hvad der sker uden for Danmark. Og når de er vant til at tænke ud over danske grænser, bliver selv det første udkast til den første forretningsplan helt automatisk rettet mod internationale leverandører og samarbejdspartnere. Virksomhederne betragter derfor heller ikke Danmark som et naturligt sted at begynde at sælge deres produkter. I stedet for at tage udgangspunkt i geografien tager de udgangspunkt i kunderne. Og de findes både i Slagelse, Shanghai, Stuttgart, Salvador og San Diego. Derfor henvender de sig som det mest naturlige til kunder og partnere på tværs af landegrænser.

Når Danmark bliver for lille

Ambitionen om at handle med hele verden betyder, at born globals fra start lægger en global strategi. På det punkt adskiller de sig fra flertallet af de danske virksomheder, som først og fremmest ser sig selv som danske virksomheder på et dansk marked. Hvis man endelig har eksportplaner, lyder strategien: Først erobrer man hjemmemarkedet, så tager man udlandet. Det forsinker først og fremmest virksomhedernes sejrsgang på fremmede markeder, men hvad værre er: Tankegangen kvæler mange gode forretningsideer, før de kommer i gang. Danmark er et lille land, og det er langtfra alle produkter eller services, der i Danmark har nok kunder til at blive en bæredygtig forretning. Uanset om

> **Born global-virksomheder leverer et meget præcist svar på, hvem og hvad Danmark skal leve af. Danmark skal være en base med højtuddannede og specialiserede kompetencer, mens verden skal være en markedsplads."**
>
> Lone Fønss Schrøder, bestyrelsesmedlem i Volvo, Handelsbanken m.fl.

vi taler om Mærsks containerskibe eller Universal Robots' robotarme, er Danmark for lille til, at virksomhederne bag kan holde sig herhjemme.

Virtuel hverdag

De senere år har vi set en opblomstring af virksomheder, der tænker globalt fra start. Det skyldes ikke mindst den hastige teknologiske udvikling. Virksomhederne markedsfører sig digitalt, deres kundeservice foregår digitalt, og de gør sågar stor brug af digitale værktøjer i det interne arbejde. Hvad skal man bruge grå mødelokaler til, når man har virtuelle konferencesale? Det gør virksomhederne enormt fleksible. De er ikke bundet til kontoret.

Fokussen på it afspejler sig for langt størstedelens vedkommende også i produkterne. De fleste born globals er it-virksomheder. For eksempel Io-Interactive, der står bag computerspillet Hitman. Deres produkter er digitale, og det gør dem lettere at eksportere. Når produktet er bits og bytes er der ikke de store udgifter til lagerhaller og transport og heller ingen sidste salgsdato, man skal tage hensyn til. Virksomhederne kan hurtigt og ubesværet sende deres produkter ud i verden uden de store investeringer i logistik.

Mentaliteten gør forskellen

Selv om langt de fleste born globals findes inden for it-branchen, kan virksomheder fra andre brancher sagtens være med. Et af eksemplerne er Orana, der producerer frugtkoncentrat til mejerier og juiceproducenter i mere end 40 lande. Her har et grundlæggende internationalt udsyn fra start gjort forskellen.

I stedet for at betragte sig selv som en dansk virksomhed på et dansk marked har Orana hele tiden betragtet sig som en global virksomhed på et globalt marked. Producenter i hele verden efterspørger Oranas produkt, og derfor er det kun naturligt, at virksomheden bevæger sig ud i eksport.

At være born global starter med at finde det universelle i sit produkt. Hvis produktet rammer mere end en snæver dansk nerve, har det potentiale til at brede sig ud i hele verden. Og så skal det udnyttes.

Start ude i verden

Et globalt udsyn fra dag ét har vist sig at bære frugt. Iværksættere, der har en international forretningsplan fra start, vokser hurtigere end de iværksættere, der har en lokal. Det konkluderede forskere fra Aarhus Universitet og Syddansk Universitet sidste år på baggrund af omfattende kortlægning af danske opstartsvirksomheder. Born globals får hurtigere en høj omsætning og flere ansatte. Eksportfaktor går hånd i hånd med vækstfaktor.

Born global-virksomhederne giver en stærk vækstopskrift for danskere med drømme om at blive selvstændige. De styrker landets opkobling til omverdenen, skaber arbejdspladser og forbedrer betalingsbalancen. Og de omtrent 20.000 nye virksomheder, der hvert år dukker op i Danmark, har alle gode grunde til at tænke stort og globalt fra start: Det er slet og ret bedre for deres forretning. Se bare, hvad Maersk Line har opnået på verdenshavene.

Io-Interactive

Vær dig selv

I november 2012 stod fans af den habitklædte snigmorder Hitman atter i kilometerlange køer for at sikre sig det populære computerspil. Da landede den femte udgave af den danske eksportsucces på 120 markeder. Siden sin etablering har danske Io-Interactive udviklet spil til et globalt marked.

Tretten år efter den skaldede hovedperson fik sit første mord på samvittigheden, er spillet stadig på top-10 over verdens mest populære computerspil. Hitman, fra den danske spiludvikler Io-Interactive, har i dag 2,4 millioner fans på Facebook og mere end 24.000 følgere på Twitter.

Alene den seneste version af spillet er solgt i 3,6 millioner eksemplarer. De første fans har nået en alder, hvor spillekonsollerne er afløst af kortere spilseancer på smartphones og tablets. Det kræver nye produkter til de nye platforme og til lavere priser, fordi mobilbrugerne spiller i kortere tid, end de gjorde ved pc'en.

Io-Interactive har konstant set sin forretningsmodel forandre sig, og innovation har været i centrum siden starten i 1998. Virksomhedens opskrift på global succes handler om, at man samtidig skal formå at holde fast i sin originalitet og ikke blive en kopi af sine konkurrenter. Når der er skabt et solidt brand derude, gælder det om at holde fast og gøre sig selv let at finde og genkende for kunderne.

I spilbranchen må man tænke globalt fra starten. Det danske marked er alt for småt til at være en forretning. Spillene fra Io-Interactive er ens i alle lande. Men de findes på en række sprog, og der er også elementer i nogle af selskabets produktioner, hvor sekvenser er med i et lands version og ikke i et andet.

Den kulturelle forskel slår igennem i markedsføringen af de nye spil. Her skal alt fra stil til musik tilpasses efter, om markedet er USA eller Europa. I dag udgør USA, Storbritannien og Tyskland de største markeder for Io-Interactive med USA som største trækplaster for omsætning. Men også Japan er under hastig udvikling, hjulpet på vej af Io-Interactives moderselskab, Square Enix Europe, der er en del af det børsnoterede japanske Square Enix.

Io-Interactive blev i 2004 solgt til en udenlandsk ejer. Med en global spilgigant i ryggen kan Io-Interactive skalere produktionerne op og nå ud i den skala, der i dag er nødvendig for spil i den globale top-10. En produktion som det nyeste Hitman-spil har involveret omkring 1.000 mennesker, og udgifterne tjenes kun hjem ved en vis volumen.

En anden forudsætning for en god forretning i Danmark er flittig brug af outsourcing. En lille kerne i virksomheden står for den lange udvikling. Det handler om at kende egne styrker og svagheder og overlade alt andet end sin hjemmebane til andre. F.eks. at komponere et særligt stykke musik eller stå for masseproduktionen.

Selskabet vil fortsat øge outsourcingen for at forblive konkurrencedygtige. Mere skal flyttes ud til studier i Europa og

Kort fortalt

Eksportandel: 99 pct.
Omsætning: 176 mio. kr.
Antal ansatte:117.
Branche: spil.
Grundlagt: 1998 af Jesper Vorsholt Jørgensen, Rasmus Guldberg-Kjær, Martin Munk Pollas, Karsten Lemann Hvidberg, Jacob Andersen, Janos Flösser og David Guldbrandsen.
Adm. direktør: Hannes Seifert.

Lær af Io-Interactive

- *Udvikling af computerspil i Hitman-klassen koster så meget, at man er nødt til at tænke verden som sit marked med det samme for at sikre omkostningerne tjent hjem. Men selv om grundproduktet er det samme, skal sprog, musik og ikke mindst markedsføring tilpasses det enkelte marked.*
- *I et marked, hvor der er mange konkurrenter, er det afgørende, at kunderne let kan skelne dit produkt fra andre i mængden og genkende dig, når du kommer med nyt. Mens branchens andre aktører vægter at komme først med det sidste, holder Io-Interactive fast i, at originalitet kommer før "speed to marked" .*

> Io-Interactive kan inspirere unge mennesker, så de forstår, at man selv med sin egen lille nørdvirksomhed sagtens kan blive stjerne og efterspurgt af mange."
>
> **Lone Fønss Schrøder, bestyrelsesmedlem i Volvo, Handelsbanken m.fl.**

Asien, nye aftaler skal på plads med samarbejdspartnere, og flere hele produktioner skal laves eksternt.

På den måde kan Io-Interactive holde fast i sin kerne – den kreative proces og udvikling. Senest har selskabet strømlinet kernen, og man fokuserer nu al udvikling på blockbustersuccesen Hitman, mens andre udviklingsprojekter er skrinlagte.

I de fleste tilfælde bruger Io-Interactive lokale distributører til at finde den rigtige adgang til at få det færdige spil ud på det enkelte marked. Sådan var det f.eks. i Tyrkiet, hvor Hitman har en stor fanskare, men hvor Io-Interactive ikke sælger tilsvarende mange spil, fordi en hullet lov om patentrettigheder gør livet let for piratkopier. Men det er den rette partner nu ved at rette op på, og glade kunder køber i stigende grad originalversionerne.

Orana

Tag de mange små markeder, mens andre slås om de få store

Det er ikke svært at eksportere. Man har ikke brug for store markedsanalyser, men gåpåmod. Saml kræfterne, og gør det, siger den fynske frugtvirksomhed Orana, og husk, at ingen markeder er for små.

Man behøver ikke store markedsundersøgelser for at finde ud af, hvordan man kommer i gang med eksporteventyret. Man skal prøve sig frem. Også på de markeder, ingen andre vil have. Faktisk først og fremmest på markeder, ingen andre vil have. For det handler om at se fremad. Også mere end et par årsregnskaber eller tre. Sådan lyder opskriften på eksportsucces hos fynske Orana.

Navnet siger ikke rigtig familien Danmark noget. Men hvis man smider hjembyen Rynkeby ind i samtalen, hjælper det nok. Orana udsprang af juiceproducenten tilbage i 1999, da udviklingschef Niels Østerberg købte virksomheden af Rynkeby. Fra Oranas første skridt som selvstændig virksomhed så den hele verden som sit naturlige hjemmemarked.

Alligevel kender de heller ikke navnet Orana ude i verden. Men de kender smagen. Helt siden tiden før løsrivelsen fra Rynkeby har virksomheden lavet frugtkoncentrat til de store mejerier, juiceproducenter og bagerier i Vietnam, Malaysia, Egypten og mere end 40 andre lande. Den eksport, der har været naturlig fra første færd, handler både om forretning og eventyrlyst. De penge, som forretningen tjener ind, bliver da også investeret i nye projekter nye steder.

Nogle af stederne er Vietnam, Indien og Egypten. I alle tre lande har Orana haft så stor succes, at virksomheden har åbnet egne fabrikker for at kunne følge med efterspørgslen. I Vietnam og Egypten supplerede Orana sine egne kontakter og eksporterfaringer med hjælp fra Udenrigsministeriet og IFU (Investeringsfonden for

Kort fortalt

Eksportandel: over 90 pct.
Omsætning: 184 mio. kr.
Antal ansatte (ind-/udland): 52/168.
Branche: fødevarer.
Grundlagt: 1984 under det daværende Rynkeby Mosteri A/S. I 1999 skilt ud som selvstændigt selskab.
Adm. direktør: Niels Østerberg.

Udviklingslande) i etableringsfasen. Hjælpen var dels kontant i form af medfinansiering af fabrikkerne, dels bestod den af rådgivning om lokale regler og forhold.

Fabrikkerne har været en styrke for Orana på flere måder. Først og fremmest fordi Orana er kommet tættere på råvarerne, og fordi fabrikkerne ligger tæt på kunderne, og leveringstiden dermed er reduceret betydeligt. Der er stor forskel på at skulle transportere varer fra Danmark til Indien og fra Vietnam til Indien. Det tager både længere tid og er dyrere.

Den korte responstid stemmer godt overens med Oranas selvbillede: lille og hurtig. Derfor leverer fynboerne også til de små markeder, som større virksomheder ikke vil røre med en ildtang. Lige nu har Orana øjnene rettet mod Afrika. I Zimbabwe, Kenya og Tanzania ser mulighederne gode ud. Der venter ikke de store penge nu og her, men på længere sigt kan landene vise sig at være en guldgrube. Det er tre lande på vej op, og når levestandarden stiger, er det Oranas erfaring, at der opstår tre behov: mad, drikke og mobiltelefoner. Det sidste kan virksomheden ikke hjælpe med, men de to første er dens ekspertise. Alle kan lide frugt, og Orana kan levere frugtsmag i store såvel som små mængder på kort tid.

Og med den tilgang er det bare at gå i gang. Oranas repræsentanter besøger større mejerier, juiceproducenter og bagerier for at overbevise dem om, at de skal prøve Oranas produkter. Det er ikke så svært, mener Orana, du kan jo bare banke på. Sådan har den fynske virksomhed fået langt de fleste af sine kunder.

Den gennemgående strategi er at tage de mange små markeder, mens konkurrenterne slås om de store. Derfor sidder Orana på hele markedet i Vietnam, men på under én procent i Kina. Det er ikke besværet værd, mener man, så hellere sprede sig ud på flere mindre markeder. I dag sælger Orana til Mellemøsten, Europa, Asien og Afrika, og rationalet er enkelt: Alle markeder kan ikke gå ned samtidig.

> ”Orana inspirerer ved, at man uden for meget omsvøb bare har kastet sig ud i verden. Implementering frem for kun at blive hjemme ved skrivebordene og drømme.”
>
> **Lone Fønss Schrøder, bestyrelsesmedlem i Volvo, Handelsbanken m.fl.**

Det nyeste eventyr hedder Myanmar. Det bliver det nye Thailand, mener Orana, og stort set ingen andre har opdaget det endnu. Det går langsomt, men det går fremad. Og intet marked er for småt, så længe det går fremad.

Lær af Orana

- *Reinvester alt, og hold udviklingen i gang. Du skal ikke eksportere for at overleve, men for at leve.*
- *Spar konsulenthusenes markedsanalyser, og køb en flybillet i stedet. Det betaler sig at afsøge lokalområderne og skabe egne kontakter i stedet. Brug også DI, Udenrigsministeriets og IFUs lokalkendskab.*
- *Gå efter mange små markeder, mens konkurrenterne slås om de få store. Du får markederne for dig selv, og hvis det ene går ned, holder det andet dig oppe.*

Universal Robots

Synlighed og størrelse åbner døre

På mindre end fem år er Odense-virksomheden Universal Robots gået fra at sælge sine små, fleksible robotter alene til det danske marked til at have global tilstedeværelse.

Universal Robots, der blev stiftet i 2005, solgte sine første robotter i Danmark i 2008 og derefter i Tyskland i 2009. Allerede året efter var hele Europa i kundeporteføljen. Derefter kom Asien og USA med. Og denne sommer har de kinesiske myndigheder netop godkendt etableringen af et datterselskab i Kina.

En vækstplan i højt tempo er forudsætningen for succes, hvis en lille dansk virksomhed skal sikre sig den internationale førertrøje inden for fleksible, små robotter. Sådan lyder opskriften i hvert fald fra Universal Robots. For det er den bedste beskyttelse for et nyt firma og en ny teknologi hele tiden at udvikle nyt og tage mere og mere ejerskab til nichen. Når konkurrenterne så engang kommer, vil Universal Robots med administrerende direktør Enrico Krog Iversens ord være det samme inden for små robotter, som Kleenex er inden for papirlommetørklæder.

Forudsætningen for, at den ambition holder, er innovationskraft. Virksomhedens største afdeling er derfor udviklingsafdelingen, som beskæftiger en fjerdedel af alle medarbejderne. Det er en stor udfordring at følge med den hastige vækst og finde tilstrækkeligt med kvalificerede folk. Udviklingen skal blive i Danmark, lyder det fra direktøren, og i øjeblikket importerer Universal Robots udviklingsfolk fra andre lande for at dække sit behov.

I dag tæller virksomheden 13 forskellige nationaliteter. Fra hovedkontoret i Odense bidrager de bl.a. til at sikre, at den lille danske robotkomet har viden om sine vækstmarkeder.

For Universal Robots er spørgsmålet ikke, om der er et marked, men mere, hvad der er den rigtige vej ind på de enkelte markeder. Virksomhedens små robotter kan afløse større, tungere og langt dyrere forgængere, og de gør det muligt at automatisere langt mere end hidtil. Som det f.eks. var tilfældet med den proces, det er at lægge små stykker pepperoni på en pizza, som gav ideen til den fynske vækstvirksomhed.

Da verden efterlyser billige løsninger, der kan øge produktiviteten i alle brancher, står Universal Robots over for store

Kort fortalt

Eksportandel: 95 pct.
Omsætning: 76 mio. kr.
Antal ansatte (ind-/udland): 75/6.
Branche: robotteknologi.
Grundlagt: 2005 af Esben Østergaard, Kasper Støy og Kristian Kassow.
Adm. direktør: Enrico Krog Iversen.

> ”Et eksempel på, at ny teknologi udtænkt i Danmark rammer en megatrend og bidrager til at løse en af globaliseringens store udfordringer. Globaliseringen har flyttet mange job til lavindkomstlande, hvor kårene ofte er dårlige. Med robotteknologi kan mange frigøres fra disse kår og i stedet fokusere på f.eks. uddannelse. Robotter vil nivellere verden.”
>
> **Lone Fønss Schrøder, bestyrelsesmedlem i Volvo, Handelsbanken m.fl.**

vækstmuligheder fremover. Konkret bliver de realiseret ved, at firmaet går hurtigt ind i nye markeder enten med sit eget datterselskab eller gennem en lokal forhandler. Målet er at gøre det så simpelt som muligt og bruge samme indgangsvinkel til alle markeder. Med høj vækst på agendaen er der ikke tid til at bygge alting selv. Så Universal Robots leverer robotterne. Partneren i det enkelte land tilføjer så de gribeværktøjer og andre applikationer, som slutkunderne skal bruge.

Også i markedsføringen bruger Universal Robots samme strategi på alle markeder. Den handler først og fremmest om at gøre Universal Robots synlig og få skabt opmærksomhed om, at de små, fleksible robotter findes, og ikke mindst, at de allerede er i brug hos kendte kunder. Derfor er det afgørende for selskabet at få referencer rundt om i verden, som kan åbne dørene til det øvrige marked og vise, hvad teknologien kan bruges til.

Universal Robots har erfaret, at størrelse betyder noget uden for Danmark, og at de rigtige kunder på referencelisten kan få selskabet til at syne større, end det er, ligesom massiv omtale i de rigtige medier kan. Ifølge administrerende direktør Enrico Krog Iversen handler Universal Robots' succes på eksportmarkederne om, at man i virksomheden har troet på produktet og tænkt stort fra start. Selskabet har ikke brugt tid på markedsanalyser, inden de er rykket ud, men har fundet lokale samarbejdspartnere, der udgør bindeleddet mellem Universal Robots og slutbrugeren af produkterne.

Lær af Universal Robots

- *Når ambitionen er at nå ud i mange lande på kort tid, er en enkel tilgang til nye markeder nødvendig. Selskabet går altid ind i et nyt land gennem forhandlere. Det tager for lang tid at gøre det selv, og det vil sætte pionerpositionen over styr.*
- *Universal Robots leverer et standardprodukt til forhandlerne, der selv står for den tilpasning af produktet, slutkunden efterspørger.*
- *Universal Robots bruger i stedet mange ressourcer på at bane vejen for forhandlerne ved at komme ud og fortælle, at selskabet findes og har en pionerteknologi. Størrelse og synlighed betyder meget på eksportmarkederne. Er man en mindre spiller, må man bruge muskler på at se større ud.*

Maersk Line

Fingeren på den globale puls

Fundamentet for rederiet Maersk Line var fra første dag globalt. Virksomheden har siden 1904 udbygget sine koncepter for skibsfart med base i det danske hovedkvarter, men har også via en høj grad af uddelegering til sine ansatte ude i verden tilpasset koncepter til en global virkelighed.

På en måde er udviklingen i containerrederiet Maersk Line sindbilledet på, hvordan verden er blevet yderligere globaliseret siden 1989. Før Murens fald gik de vigtigste handelsruter fra Asien til henholdsvis USA og Europa. Men i dag fragtes varer i stigende grad også fra udviklingsmarkederne, som i modsætning til de udviklede markeder såsom Europa og USA har betydeligt økonomisk vokseværk.

En global strategi og et globalt mindset, nedarvet fra stifteren, bidrager i høj grad til at forklare, hvordan det igennem årene er lykkedes rederiet at tilpasse sig nye globale handelsmønstre, holde konkurrenter stangen og dermed have en status som verdens største containerrederi med en markedsandel i verden på 14,5 pct. En andel, der i øvrigt gør Maersk Line og moderselskabet A.P. Møller - Mærsk til bannerfører i en veludbygget dansk maritim klynge af virksomheder, der ifølge beregninger fra Erhvervsministeriet står for 24 pct. af Danmarks totale eksport og beskæftiger 80.000 personer i Danmark.

I mange år har det været en klar strategi for Maersk Line at være til stede i alle

Kort fortalt

Eksportandel: over 99 pct.
Omsætning: 150 mia. kr.
Antal ansatte (ind-/udland): 1.100/23.900.
Branche: shipping.
Grundlagt: 1904 af skibsfører Peter Mærsk Møller og hans søn Arnold Peter Møller.
Adm. direktør: Søren Skou.

hjørner af verden for at tage del i væksten, når den kommer – også selv om den strategi kan udfordre tålmodigheden. Således var selskabet allerede i Kina i 1975, nogle år før Deng Xiaopings markedsøkonomiske reformer i 1978. Og også i Indien og en række afrikanske lande etablerede Maersk Line repræsentationer, længe før landenes makroøkonomiske tal havde himmelfart. Maersk Line har i dag 30 kontorer i Afrika med godt 1.500 ansatte.

En stor del af den globale succes kan tilskrives et helt særligt fokus på talentudvikling. Over en årrække er den ene trainee efter den anden blevet uddannet til at agere i rederiets tjeneste og blevet udstyret med et tungt ansvar. Mange af disse trainees er blevet sendt ud i verdens afkroge både under og efter uddannelsen, med besked om at bygge en forretning op. Med beskeden fulgte også et stort frirum til opgaven, hvilket ikke var uvæsentligt. Dermed havde de muligheden for med et klart mandat i ryggen at tilpasse sig de lokale særkender ude i verden.

Ansvaret var med andre ord stort, men en høj grad af uddelegering af ansvar har altid ligget dybt i koncernens kultur – grundlagt, dengang rederiet sendte kaptajner ud på verdenshavene. De skulle kunne handle og agere selv, fordi der på grund af træge kommunikationsveje kunne gå halve år, før man hørte fra dem.

Maersk Lines strategi om at have en solid position på verdensmarkedet har også handlet om at tage del i en fortsat konsolidering og dermed opkøb. I 1999 købte Maersk konkurrenterne Sealand og Safmarine. Og i 2005 købte Maersk Line det hollandske containerrederi P&O Nedlloyd.

Men vokseværket har også kostet dyre lærepenge, og erfaringerne er i dag en del af det fælles gods i koncernen. Især voldte købet af hollandske P&O Nedlloyd problemer. Et nyt it-system, der skulle håndtere de mange nye kunder, blev forsinket, så mange procedurer i en lang periode måtte håndholdes. Sagen gjorde Maersk Line mange erfaringer rigere, og i dag forsøger virksomheden at skalere organisation og systemer til udviklingen mange år ud i fremtiden.

Maersk Line befinder sig på et marked, hvor fragtraterne konstant er under pres. Kunsten at fragte en container fra Hongkong til Rotterdam er simpel og relativt let at kopiere, så priserne holdes nede af discountspillere.

Men som containerbranchens svar på Irma konkurrerer Maersk Line i stedet på andre parametre som leverancesikkerhed, simpel håndtering af ordrer og en grøn profil, der nu, efter flere års indsats, begynder at blive efterspurgt af de store kunder. Maersk Line har siden 2007 reduceret CO_2-udledningen pr. fragtet enhed med 25 pct., og målet er en reduktion på 40 pct. i 2020.

Lær af Maersk Line:

- *Det lønner sig at være tidligt til stede på nye markeder og forstå at være lokal globalt.*
- *Uddelegering og rotation af medarbejderne skaber vækst og forhindrer snæver silotankegang.*
- *Sørg for hele tiden at kigge fem-ti år frem, og skaler tidligt forretningen efter det. Global vækst kan betyde voldsom vækst, og her er det vigtigt at have systemerne på plads.*
- *Hav is i maven med nye koncepter og markeder, men husk, at det første tab ofte er det mindste, og at træerne ikke vokser ind i himlen.*

> ”Maersk Line er meget global i sin natur, men har traditionelt også haft en meget dansk rekrutteringsbase. Det har sat sit præg på hele den maritime klynge i Danmark med traineeprogrammer, søfartsskoler og maskiningeniøruddannelser.”
>
> **Lone Fønss Schrøder, bestyrelsesmedlem i Volvo, Handelsbanken m.fl.**

De nye koncepter udtænkes i høj grad stadig i Danmark, hvor de 1.100 ansatte primært beskæftiger sig med strategisk rettede aktiviteter: nye koncepter, organisatoriske forhold og indsatsområder. Et indsatsområde, der i de senere år har båret frugt, er fragt af fødevarer – den såkaldte køleskibstransport, der kræver en større viden om indholdet i containerne. Maersk Line sidder i dag på 25 pct. af verdensmarkedet for køleskibstransport.

Kanonudvalget

Eksportkanonens 30 virksomheder er valgt af kanonudvalgets syv ekspertmedlemmer:

Thomas Bustrup
Direktør
Dansk Industri

Thomas Bustrup er direktør for internationale aktiviteter i Dansk Industri og har i mange år beskæftiget sig med det internationale aspekt – bl.a. som ansvarlig for DI's arbejde med globalisering fra 2005 til 2007, da regeringens Globaliseringsråd var med til at sætte dagsordenen. Han er uddannet cand.polit. fra Københavns Universitet og PLD fra Harvard Business School, USA.

Christian T. Ingemann
Direktør
Dansk Erhverv

Christian T. Ingemann er direktør i Dansk Erhverv og medlem af Danmarks Vækstråd samt Skatterådet. Han er tidligere CEO for Geelmuyden.Kiese samt CEO og countrymanager for Burson-Marsteller. Christian T. Ingemann er uddannet cand.jur. fra Københavns Universitet og MBA.

Helle Søholt
Partner og administerende direktør, Gehl Architects

Helle Søholt er CEO for Gehl Architects, som hun også var med til at stifte. Virksomheden arbejder med byer over hele verden – bl.a. Vancouver, Mexico City, New York, Sao Paulo og København – og det har indbragt Helle Søholt flere priser og meget anerkendelse. Helle Søholt er desuden medlem af bestyrelserne for Realdania og Den Blå Planet. Hun er uddannet arkitekt fra Kunstakademiet i København og University of Washington.

Christian Stadil
Medejer af Hummel og Thornico

Christian Stadil ejer koncernen Thornico A/S og sportsfirmaet Hummel og er formand for bestyrelserne i begge virksomheder. Christian Stadil er desuden medlem af en række bestyrelser, advisory boards og tænketanke. Han er kendt for sin personlige og innovative tilgang til ledelses- og virksomhedsfilosofi og har bl.a. skrevet bogen Company Karma. Han er en internationalt efterspurgt foredragsholder inden for emner som ledelse, branding, kreativitet og innovation.

Lone Fønss Schrøder
Bestyrelsesmedlem Aker Solutions, Handelsbanken, Volvo m.fl.

Lone Fønss Schrøder er bestyrelsesmedlem i bl.a. Aker, Volvo og Handelsbanken og er med 30 års international erfaring en af Danmarks mest erfarne topchefer. Hun har haft ledende stillinger i A.P. Møller-Mærsk fra 1982 til 2003 og var CEO i Wallenius Lines fra 2005 til 2010. Hun er medstiftende partner i rådgivningsvirksomheden PGU Norfalck. Lone Fønss Schrøder er uddannet cand.merc. fra Københavns Handelshøjskole og cand.jur. fra Københavns Universitet.

Philipp J.H. Schröder
Professor ved Institut for Økonomi, Aarhus Universitet

Philipp J.H. Schröder er professor på Økonomisk Institut, Business and Social Sciences på Aarhus Universitet, og medlem af regeringens Produktivitetskommission. Han er desuden direktør for The Tuborg Research Centre for Globalisation and Firms under Aarhus Universitet. Philipp Schröder har i en årrække forsket i bl.a. globalisering, international handel og virksomheder og er en af de førende eksperter i de forhindringer og barrierer, som eksportvirksomheder møder, når de afsætter deres varer globalt.

Per V. Jenster
Professor, Nordic International Management Institute, Kina, og Nyenrode University, Holland

Per V. Jenster er økonom og siden 2010 professor og formand for bestyrelsen på Nordic International Management Institute i Chengdu. Blev professor på business-skolen CEIBS i Shanghai i 2005. Per Jenster er desuden professor på Nyenrode Universiteit i Holland. Han er ph.d. i strategisk ledelse fra University of Pittsburgh, USA, og har rådgivet globale virksomheder som Exxon, IBM, Unilever, Nestlé og Novo Nordisk. Modtog i 2004 Danish Marketing Award for sit arbejde med at etablere MBA-programmet på CBS.

De 50 semifinalister

Hovedstaden | Carlsberg | Chr. Hansen | DSV | Falck | FLSmidth | Fritz Hansen | Haldor Topsøe | Io-Interactive | ISS | Henning Larsen Architects | Jensen Group | Kopenhagen Fur | Maersk Line | Rambøll | Milestone Systems A/S | NOVASOL | Novo Nordisk A/S | Novozymes | Rockwool | Zentropa Film | FOSS | Oticon | Welltec A/S | Coloplast | **Midtjylland** | Vestas | Arla Foods | AVK Gummi | Designit | Danish Crown | BESTSELLER | Danske Commodities A/S | Grundfos | Systematic | JYSK | Kamstrup A/S | Siemens Wind Power | Kvadrat | **Nordjylland** | Bila A/S | DALI A/S | **Sjælland** | DLF-TRIFOLIUM | Vestergaard Company A/S | **Syddanmark** | Danfoss | ECCO | Fertin Pharma A/S | Resolux ApS | Haarslev Industries (Hårslev Maskinfabrik) | LINAK | Orana | LEGO | Universal Robots

Danmarks Eksportkanon

Lokomotiverne

Arla Foods | Carlsberg | ISS | Novo Nordisk | DSV

Nichemestrene

DLF-TRIFOLIUM | FOSS | Welltec

Købmændene

BESTSELLER | NOVASOL | Danske Commodities

Grønne frontløbere

Grundfos | Novozymes | Siemens Wind Power | Haldor Topsøe

Velfærdseksportørerne

Coloplast | Falck | Oticon | Systematic

Superdesignerne

ECCO | Fritz Hansen | Henning Larsen Architects | Designit | LEGO

Kamæleonerne

Fertin Pharma | FLSmidth

Born globals

Io-Interactive | Orana | Universal Robots | Maersk line